

**Karl Kristian Nordlid  
Daniel Tjønn Thingvoll**

---

**Get connected, be discovered,  
go global.**

**Små og mellomstore norske software-bedrifiers  
internasjonalisering i et nettverksperspektiv**

## **SAMMENDRAG**

Denne studien utforsker hvordan ulike nettverk bidrar til internasjonalisering for små og mellomstore norske software-bedrifter. Studien ble skrevet på grunnlag av den økte betydningen nettverksrelasjoner har fått for born globals i internasjonaliseringsteori. Etter vår kunnskap er det ikke blitt forsket mye på internasjonalisering gjennom nettverk i et norsk perspektiv og dette er grunnen til at vi undersøkte norske bedrifter. Vi har benyttet en eksplorerende tilnærming og studien har blitt utført ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode. Det har blitt gjennomført ett semi-strukturert intervju med en nøkkelinformant fra hver bedrift.

Studien har identifisert at ulike nettverk kan bidra med forskjellige suksessfaktorer til bedriftenes internasjonalisering. Det mest interessante funnet er hvor betydningsfullt digitale nettverk har vært for selskapenes internasjonalisering. Vi har utviklet en revidert forskningsmodell som illustrerer hva ulike nettverk kan bidra med i internasjonaliseringsprosessen. Vi mener at funnene i vår studie vil være relevante for software bedrifter som planlegger å gå internasjonalt

## **ABSTRACT**

This study explores how different networks contribute to the internationalization of small and medium-sized Norwegian software-firms. The study was written on the basis of the increased importance of network-relationships for born globals in internationalization theory. In our knowledge there has not been much research on internationalization through networks in a Norwegian perspective, and this is why we examined Norwegian companies. We have used an exploratory approach and the study has been conducted using a qualitative research method. It has been carried out one semi-structured interview with a key informant from each of the companies.

The study has identified that different networks can contribute with various success factors for firms' internationalization. The most interesting finding is how significant digital networks has been for companies' internationalization. We have developed a revised research-model illustrating what different networks can contribute regarding the internationalization process. We believe that the findings of our study will be relevant for software companies who are planning to go international.

## **FORORD**

Masteroppgaven ble skrevet vårsemesteret 2015 og er vår avsluttende oppgave ved masterstudiet i Økonomi og administrasjon på Høgskolen i Oslo og Akershus, hvor vi har spesialisert oss innenfor organisasjon og ledelse. Oppgaven hadde som mål å bidra til en bedre forståelse om hvordan små og mellomstore bedrifter i software-bransjen i Norge bruker sine nettverkskontakter for å få til både en rask internasjonalisering og utvikle seg videre i internasjonale markeder. Vi finner det fascinerende at små bedrifter fra Norge uten store ressurser kan konkurrerer i denne globale verden vi lever i.

Takk til alle bedrifter og Innovasjon Norge som har deltatt i vår studie. Studien kunne ikke blitt utført uten deres deltakelse. Vi er både overrasket og svært takknemlige over hvor positive de respektive bedriften var til å delta i vår undersøkelse.

Takk til Høgskolen i Oslo og Akershus, forelesere og medelever for to fine år som vi vil huske i lang tid fremover. Vi sitter igjen med mye kunnskaper og erfaringer etter disse årene. Dette vil vi ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Takk til vår hyggelige, og kunnskapsrike veileder Anita Ellen Tobiassen ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Hun har bidratt med veiledning, struktur, ideer og konstruktive tilbakemeldinger. Dette er vi veldig takknemlige for.

Til slutt vil vi si at å arbeide med en så omfattende og tidskrevende studie har også ført til noen utfordringer, men gjennom et godt samarbeid mellom to gode venner som støtter og heier på hverandre, vil vi se tilbake på dette halvåret med stolthet og glede. Vi håper oppgaven faller i smak.

**Oslo, 29.05.2015**

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1. Innledning</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Oppgavens disposisjon</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Brukte forkortelser</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Born Globals</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Rask internasjonalisering</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 Entreprenørens og bedriftens evne til å bygge og vedlikeholde nettverk</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 Nettverksperspektivet for inngang i utenlandske markeder</b> .....	<b>15</b>
<b>2.5 Ulike typer av nettverksrelasjoner</b> .....	<b>15</b>
2.5.1 Uformelle nettverk og internasjonalisering.....	16
2.5.2 Formelle nettverk og internasjonalisering.....	17
2.5.3 Offentlige støtteordninger .....	19
2.5.4 Digitale nettverk .....	20
2.5.5 Sterke og svake bånd .....	23
<b>2.6 Hva kan nettverkene bidra med når det kommer til internasjonalisering?</b> .....	<b>25</b>
2.6.1 Markedsføring og synlighet .....	25
2.6.2 Kapital .....	26
2.6.3 Legitimitet .....	27
2.6.4 Kunnskap og læring om internasjonale markeder .....	27
<b>2.7 Forskningsmodell og oppsummering</b> .....	<b>28</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Forskningsstrategi og design</b> .....	<b>30</b>
3.1.1 Valg av forskningsmetode .....	31
3.1.2 Casestudier.....	31
3.1.3 Tid og ressurser .....	33
<b>3.2 Forskningsprosess</b> .....	<b>33</b>
3.2.1 Utvalg.....	33
3.2.2 Informanter.....	34
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	<b>35</b>
3.3.1 Intervjuguide.....	35
3.3.2 Metningspunkt.....	36
<b>3.4 Analyse av data</b> .....	<b>36</b>
<b>3.5 Vurdering av studiens kredibilitet</b> .....	<b>38</b>
3.5.1 Validitet.....	38
3.5.2 Reliabilitet .....	40
<b>3.6 Etske betraktninger</b> .....	<b>41</b>
<b>4. Selskapsprofiler</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1 Alfa</b> .....	<b>43</b>
4.1.1 Selskapets internasjonalisering .....	43
4.1.2 Uformelle nettverk.....	45
4.1.3 Formelle nettverk: .....	46
4.1.4 Kontakt med offentlige støtteordninger.....	49
4.1.5 Digitale nettverk/plattformer.....	50
4.1.6 Oppsummering Alfa.....	51
<b>4.2 Beta</b> .....	<b>53</b>
4.2.1 Internasjonalisering:.....	53
4.2.2 Uformelle nettverk.....	54
4.2.3 Formelle nettverk: .....	55

4.2.4	Kontakt med offentlige støtteordninger.....	58
4.2.5	Digitale nettverk/plattformer.....	59
4.2.6	Oppsummering Beta .....	62
<b>4.3</b>	<b>Delta.....</b>	<b>63</b>
4.3.1	Internasjonalisering .....	63
4.3.2	Uformelle nettverk.....	64
4.3.3	Formelle nettverk.....	65
4.3.4	Kontakt med offentlige støtteordninger.....	67
4.3.5	Digitale nettverk/plattformer.....	68
4.3.6	Oppsummering Delta.....	72
<b>4.4</b>	<b>Ekko .....</b>	<b>73</b>
4.4.1	Internasjonalisering .....	73
4.4.2	Uformelle nettverk.....	74
4.4.3	Formelle nettverk.....	74
4.4.4	Kontakt med offentlige støtteordninger.....	76
4.4.5	Digitale nettverk/plattformer.....	77
4.4.6	Oppsummering Ekko .....	77
<b>4.5</b>	<b>Noxy .....</b>	<b>79</b>
4.5.1	Internasjonalisering .....	79
4.5.2	Uformelle nettverk.....	80
4.5.3	Formelle nettverk.....	80
4.5.4	Kontakt med offentlige støtteordninger.....	82
4.5.5	Digitale nettverk/plattformer.....	83
4.5.6	Oppsummering Noxy .....	84
<b>5.</b>	<b>Analyse og diskusjon .....</b>	<b>86</b>
<b>5.1</b>	<b>Born global og rask internasjonalisering .....</b>	<b>86</b>
<b>5.2</b>	<b>F1: Uformelle og formelle nettverks bidrag til internasjonalisering.....</b>	<b>87</b>
5.2.1	Uformelle nettverk.....	87
5.2.2	Formelle nettverk.....	90
5.2.3	Oppsummering av uformelle og formelle nettverk .....	96
<b>5.3</b>	<b>F2: Offentlige støtteordningers bidrag til internasjonalisering .....</b>	<b>97</b>
5.3.1	Økonomiske støtteordninger .....	98
5.3.2	Ikke-økonomiske bidrag .....	100
5.3.3	Oppsummering offentlige støtteordninger .....	103
<b>5.4</b>	<b>F3: Digitale nettverk/plattformers bidrag til internasjonalisering .....</b>	<b>104</b>
5.4.1	Oppsummering digitale nettverk .....	111
<b>5.5</b>	<b>Bygge og benytte nettverk for internasjonalisering .....</b>	<b>112</b>
<b>5.6</b>	<b>Revidert forskningsmodell.....</b>	<b>115</b>
<b>6.</b>	<b>Konklusjon og implikasjoner .....</b>	<b>117</b>
<b>6.1</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>117</b>
<b>6.2</b>	<b>Teoretiske implikasjoner.....</b>	<b>119</b>
<b>6.3</b>	<b>Praktiske implikasjoner.....</b>	<b>119</b>
<b>6.4</b>	<b>Videre forskning.....</b>	<b>120</b>
<b>6.5</b>	<b>Begrensninger.....</b>	<b>120</b>
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>122</b>
<b>8.</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>131</b>
	Vedlegg 1: Invitasjonsmail til caseselskaper .....	131
	Vedlegg 2: Intervjuguide til bedriftene.....	132
	Vedlegg 3: Invitasjonsmail til Innovasjon Norge.....	138
	Vedlegg 4: Intervjuguide Innovasjon Norge.....	139

## TABELLER OG FIGURER

Tabell 3.1 - Ulike typer casestudier .....	32
Tabell 3.2 - Intervjuoversikt .....	34
Tabell 3.3 - Strategier for å øke studiens kvalitet .....	41
Tabell 4.1 - Oppsummering Alfa .....	52
Tabell 4.2 - Oppsummering Beta .....	62
Tabell 4.3 - Oppsummering Delta .....	72
Tabell 4.4 - Oppsummering Ekko .....	78
Tabell 4.5 - Oppsummering Noxy .....	85
Tabell 5.1 - Nøkkeltall bedrifter .....	86
Tabell 5.2 - Uformelle nettverk .....	88
Tabell 5.3 - Formelle nettverk .....	91
Tabell 5.4 - Økonomiske støtteordninger per bedrift .....	98
Tabell 5.5 - Ikke-økonomiske bidrag per bedrift .....	101
Tabell 5.6 – Bedriftenes bruk av digitale nettverk/plattformer .....	105
Tabell 5.7 - Bruk av digitale nettverk/plattformer per bedrift .....	110
Tabell 5.8 – Aktive versus passive nettverk .....	112
Figur 2.1 – Forskningsmodell .....	28
Figur 5.1 – Revidert forskningsmodell .....	115

## 1. Innledning

I løpet av de siste tiårene har barrierene for å drive med internasjonal handel blitt redusert. Dette har ført til at det har oppstått nye markedsforhold som har gitt små og mellomstore bedrifter (SMB) muligheten til å konkurrere internasjonalt fra en tidlig fase. Bedrifter som satser internasjonalt kort tid etter oppstart blir ofte kalt born globals (BG) (Knight og Cavusgil, 2004). Bakgrunnen til at bedrifter kan internasjonalisere seg kort tid etter oppstart er følge Madsen og Servais (1997) på grunn av nye markedsbetingelser, teknologisk utvikling og bedre kompetanse i befolkningen. Markeder har betydelig mer fokus på spesialisering enn tidligere, og dette har igjen bidratt til et større fokus på nisjemarkeder. I mindre land er i tillegg hjemmemarkedene til bedriftene ofte for små for å være lønnsomme. Kjøpernes preferanser i ulike geografiske områder har blitt mer homogene og det er blitt lettere å få tilgang til kapital rundt om i verden. Gjennom ny produksjonsteknologi, billigere transport samt utvikling av mer effektiv kommunikasjon har det blitt lettere for bedrifter å satse internasjonalt. Befolkningen har mer internasjonal erfaring gjennom utdanning og arbeidserfaring fra utlandet som er med på å redusere barrierene for internasjonalisering.

SMBer kan oppleve noen begrensninger når det kommer til rask internasjonalisering. De har gjerne ikke muligheter til å oppnå stordriftsfordeler (Welch og Luostarinen 1988). De mangler ofte finansielle ressurser og kompetanse (Karlsen et al. 2003; Westhead et.al. 2002) og er derfor i mindre grad kapable til å håndtere usikkerhet og risiko enn større selskaper. Selskaper som lykkes med en rask internasjonalisering gjør gjerne dette gjennom samarbeidsrelasjoner som for eksempel strategiske allianser og Joint venture eller ved bruk av heleide datterselskaper (Crick og Spence 2005). I dynamiske høyteknologiske markeder er internasjonaliseringshastigheten sett på som en viktig forklaringsfaktor for at mindre selskaper er i stand til å lykkes internasjonalt (Crick og Spence 2005). For å overleve og lykkes internasjonalt må høyteknologiske SMBer respondere raskt og utvikle mekanismer som gjør at de raskt kan utnytte muligheter som oppstår (Gabrielsson og Kirpalani 2004).

Flere studier har fokusert på viktigheten av nettverksrelasjoner med tanke på SMBer sin internasjonalisering. Det har vært spesielt mye fokus på SMBer i kunnskapsintensive bransjer (Ojala, 2009). Nettverksrelasjonene mellom selskaper og mellom enkeltindivider blir sett på som en sentral forklaringsfaktor når det kommer til SMBers internasjonalisering (Coviello, 2006; Coviello og Martin, 1999; Coviello og Munro, 1995, 1997; Moen et al. 2004; Sharma og Blomstermo, 2003; Zain og Ng, 2006). Disse studiene har gjennomgående utfordret

stegmodellene for internasjonalisering (Cavusgil, 1980; Johanson og Vahlne, 1977; Johanson og Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979). Stegmodellen til Johanson og Vahlne (1977) argumenterer for at internasjonalisering skjer som et resultat av stegvise beslutninger der psykisk distanse i stor grad avgjør hvilke markeder selskapet skal gå inn i.

Nettverksmodellene argumenterer for at deres modeller i større grad kan forklare internasjonaliseringen til kunnskapsintensive SMBer enn stegmodellene (Johansson og Mattsson 1988). Forskere har funnet at nettverksrelasjoner har en betydelig innvirkning når det gjelder valg av marked og inngangsstrategi for kunnskapsintensive SMBer (Coviello og Martin, 1999; Coviello og Munro, 1995, 1997; Moen et al. 2004; Zain og Ng, 2006). Selskapers nettverksrelasjoner er en viktig forklaringsfaktoren for at selskaper følger etter sitt nettverk til utenlandske markeder. Dette er i overensstemmelse med nettverksmodellen til (Johanson og Mattsson, 1988) nemlig at nettverksrelasjoner kan fungere som en brobygger inn til utenlandske markeder.

### **1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Ut ifra vår kunnskap finnes det relativt få studier som i en norsk setting har tatt for seg hvordan nettverk kan bidra til internasjonalisering av norske SMBer, men (Aspelund og Moen, 2012; Moen, Gavlen og Endresen, 2004; Pettersen og Tobiassen, 2012) har studert dette temaet. Vi finner det derfor interessant å forske på dette temaet i vår studie. Studien vil ta for seg hvordan forskjellige nettverk kan bidra til internasjonalisering av SMBer. Vi ønsker å se nærmere på hva de tradisjonelle og mer utradisjonelle nettverkene kan bidra med. Med de tradisjonelle nettverkene mener vi uformelle nettverk som blant annet familie, venner og tidligere arbeidskollegaer samt formelle nettverk som kunder, kunders kunder, leverandører, distributører, konkurrenter og offentlige støtteordninger med flere (Coviello, 2006; Coviello og Martin, 1999; Coviello og Munro, 1995-1997; Harris og Wheeler, 2005; Sharma og Johanson, 1987; Westphal et al., 2006). De tradisjonelle nettverkene har vært mye forsket på i utenlandske studier, men har ikke blitt forsket mye på i en norsk sammenheng. Vi velger å undersøke offentlige støtteordninger for seg selv fordi det er et formelt nettverk som er mye benyttet i Norge og sentralt for BG bedrifter. I Norge finnes det ulike offentlige støtteordninger som nystartede SMBer kan søke om støtte fra økonomisk, men også når det gjelder kunnskap, læring og nettverksbygging når det kommer til oppstart og internasjonalisering. Den mest kjente aktøren blant offentlige støtteordninger i Norge er Innovasjon Norge.



Når det gjelder utradisjonelle nettverk ønsker vi å se på hva digitale nettverk og digitale plattformer kan bidra med for internasjonalisering av BG bedrifter. Internett og digitale nettverk har blitt en stadig viktigere del av hverdagen for bedrifter. Vi tenker at internett muligens er en enda viktigere plattform for software-bedrifter enn mer tradisjonelle bedrifter, siden de er i IKT-bransjen. Vi vil derfor undersøke hvordan ulike digitale plattformer og digitale nettverk kan bidra til internasjonalisering av små og mellomstore norske software-bedrifter. Etter vår kunnskap er dette noe som det finnes svært lite forskning på både i Norge og i resten av verden.

Vår problemstilling er som følger: *Hvordan kan nettverksrelasjoner bidra til små og mellomstore norske software-bedrifters internasjonalisering?*

Videre har vi delt inn problemsstillingen i tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan har uformelle og formelle nettverk bidratt til selskapenes internasjonalisering?*
2. *Hvordan har kontakt med offentlige støtteordninger bidratt til selskapenes internasjonalisering?*
3. *Hvordan har digitale nettverk bidratt til selskapenes internasjonalisering?*

Denne problemsstillingen vil bli undersøkt gjennom en kvalitativ studie av fem norske software-bedrifter, vi vil undersøke hvordan selskapenes nettverk bidrar/har bidratt til internasjonaliseringen. Bakgrunnen for at vi har begrenset oss til norske selskaper er av ressurshensyn og at det ikke har blitt gjennomført mye forskning på dette temaet i en norsk setting. Norsk næringsliv er preget av et høyt antall kunnskapsintensive SMBer som gjør at det er gode muligheter til å finne aktuelle kandidater til vår forskning. Norge er i tillegg et lite land hvor vi antar at hjemmemarkedet til endel bedrifter blir for lite, og bedriftene blir dermed avhengige av å internasjonalisere seg for å få tilgang til større markeder.

## **1.2 Oppgavens disposisjon**

For å svare på oppgavens problemstilling har vi valgt å dele inn studien i følgende kapitler. I kapittel 2 vil vi presentere teori som vi mener er relevant for studien. Kapittelet er strategisk delt opp i delkapitler for å vise hva som kan føre til internasjonalisering utfra et nettverksperspektiv. I slutten av kapittelet blir teorien oppsummert i en forskningsmodell. I

kapittel 3 beskriver vi de metodiske valgene vi har gjort med tanke på innsamling av data og analyse av dataen, samt en diskusjon om oppgavens validitet, reliabilitet og etiske betraktninger. I kapittel 4 vil de empiriske dataene vi fikk gjennom innsamling av data bli presentert. Her vil vi presentere empirien fra hvert enkelt case. Kapittel 5 bygger videre på funnene fra kapittel 4, hvor vi vil diskutere empirien opp mot teorikapittelet. Her vil de viktigste funnene bli presentert og sammenlignet. I kapittel 6 vil vi komme med en konklusjon som svarer på oppgavens problemsstilling. Videre vil vi diskutere hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner oppgaven bidrar med, samt komme med forslag til videre forskning.

### **1.3 Brukte forkortelser**

BG – Born global

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

EDI – Elektronisk datautveksling

F1 – Forskningsspørsmål 1

F2 – Forskningsspørsmål 2

F3 – Forskningsspørsmål 3

GET – Global Entrepreneurship Training

IKT – Informasjon og kommunikasjonsteknologi

INV – International New Ventures

ISV – Independent Software Vendor

JAG – (Australian) Joint Action Group

JV – Joint Venture

NCE – Norwegian Centres of Expertise

NHO – Næringslivets hovedorganisasjon

OFU – Offentlige forsknings –og utviklingskontrakter

SMB – Små og mellomstore bedrifter

TEA – TechCity Executive Accelerator

TINC – Technology Incubator

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres relevant forskning som benyttes som et fundament for oppgaven. Vi starter med å introdusere begrepet BG før vi tar for oss teori rundt rask internasjonalisering. Deretter presenterer vi teori som omhandler entreprenørens og bedriftens evne til å bygge og vedlikeholde nettverk. Vi legger så fram teori for nettverksperspektivet før vi redegjør for de forskjellige nettverkene som vektlegges i oppgaven. Etter dette presenterer vi hva nettverkene kan bidra med i forhold til internasjonalisering. Kapitlet avsluttes ved at vi introduserer en forskningsmodell som er basert på den teorien vi har gått gjennom.

### 2.1 Born Globals

Selskaper som satser internasjonalt kort tid etter oppstart, ofte kalt born globals (BG) har fått stadig mer oppmerksomhet i internasjonaliseringslitteraturen de siste årene (Luostarinen og Gabrielsson, 2004; Knight og Cavusgil, 2005). International new ventures (INV) og born globals (BG) er to relativt like termer i internasjonaliseringsteori. Oviatt og McDougall (1994, s. 49) definerer INV på følgende måte:

*«A business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantages from the use of resources from the sale of outputs in multiple countries.»*

BG blir av Knight og Cavusgil (2004, s. 124) definert slik:

*«Business organizations that, from or near their founding, seek international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries.»*

Disse definisjonene er veldig like, de sier hovedsakelig at BG/INV er bedrifter som går internasjonalt kort tid etter oppstart. Det finnes også mange andre definisjoner, men vi mener disse definisjonene beskriver INV/BG på en tilfredsstillende måte. Videre i oppgaven vil vi bruke begrepet BG. Som oftest er en BG en SMB. SMB blir definert ulikt i forskjellige deler av verden. I EU defineres en SMB som en bedrift som har under 250 ansatte og har under 50

millioner euro i omsetning eller en balanse på under 43 millioner euro<sup>1</sup>. Vi har valgt å ta utgangspunkt i EU sin definisjon.

Stadig økende globalisering som følge av reduserte barrierer for internasjonal handel har vært en viktig driver for fremveksten av BG bedrifter (Gabrielsson og Kirpalani 2004; Knight og Cavusgil, 2004). Forskning viser at faktorer som er sentrale for at BG bedrifter skal lykkes er ledelsesteamets erfaring og kunnskap (Bloodgood, Sapienza og Almeida, 1996), at de innehar internasjonale nettverk (Oviatt og McDougall, 1995) og den kunnskapen og kulturen bedriften innehar (Knight og Cavusgil, 2004). Det er de ovennevnte faktorene som kan bidra til at BG kan overkomme de begrensingene de måtte ha når det kommer til finansielle og menneskelig ressurser og som gjør at de allikevel kan internasjonalisere seg raskt etter oppstart (Young, Dimitratos og Dana 2003). Oviatt, Shane og McDougall (1994) mener at gründerne av BG bedrifter er flinkere til å se muligheter og at dette kommer av den kompetansen de har opparbeidet seg fra tidligere erfaringer, blant annet gjennom tidligere arbeid eller utdanning i utlandet. Det å ha tilgang til internasjonale nettverk og personer med internasjonal kompetanse er viktig for å kunne konkurrere internasjonalt.

Nyetablerte bedrifter har ofte begrensede ressurser og har dermed ikke muligheten til å gjøre kostbare investeringer. De må derfor tenke på alternative styringsstrukturer som kan muliggjøre internasjonalisering (McDougall, Shane og Oviatt 1994). I følge Oviatt og McDougall (1994) bruker BG hybride styringsstrukturer (for eksempel partnere) i sin internasjonalisering for å kompensere for sine begrensede ressurser. Det er argumentert for i litteraturen, blant annet av Knight og Cavusgil (2004) at små selskaper opplever at mangelen på finansielle ressurser gir de begrensninger når det kommer til å satse internasjonalt. Små selskaper mangler også ofte ekspertise når det kommer til å identifisere eksportmuligheter og de har ofte ikke en ledelse som innehar den ekspertkunnskapen som skal til for å styre internasjonale aktiviteter (Johnson 2004).

Sammenlignet med store selskaper vil mindre selskaper ofte ha stordriftsulemper. Stordriftsfordeler gir gjerne store selskaper lavere enhetskostnader fordi de har stor innkjøpskraft som medfører at de kan fordele faste kostnader mer effektivt enn små bedrifter. Dette er med på å gjøre store selskaper mer konkurransedyktige og vil bidra til at de har bedre

---

<sup>1</sup> <http://www.enterpriseuropenetwork.no/no/Nyheter-fra-EEN-Norge/Er-du-en-SMB>

forutsetninger for å satse på eksport (Welch og Luostarinen 1988). Freeman, Edwards og Schroder (2006) fant i sin studie av små BG at selskapene aktivt søkte og kreerte samarbeidsrelasjoner og partnerskap med leverandører som gjorde de i stand til oppnå stordriftsfordeler raskt. Selskapene i deres studie utkontrakterte også aktiviteter som de ikke klarte å oppnå stordriftsfordeler på internt i bedriften.

Freeman, Edwards og Schroder (2006) argumenterer for at BG bedrifter i deres undersøkelse ikke ser på mangelen på stordriftsfordeler, økonomiske ressurser, kunnskap og vilje til å ta risiko som en negativt faktor når det kommer til internasjonalisering. Forskerne opplever disse som faktorer som påvirker en rask internasjonalisering positivt fordi en får tilgang til større ressurser gjennom å benytte seg av samarbeidspartnere og kan dele risiko med sine samarbeidspartnere. Fokus på å samarbeide istedenfor å konkurrere med store utenlandske selskaper muliggjør fremveksten av BG selskaper ifølge forfatterne.

## **2.2 Rask internasjonalisering**

BG går inn i nye markeder kort tid etter oppstart og oppnår ofte høy økonomisk vekst, selv om de gjerne mangler ressurser, er nyetablerte og ikke har erfaring fra internasjonale markeder. Bruk av nettverk er derfor helt sentralt for at de skal kunne lykkes internasjonalt. SMBer skaffer seg ofte tilgang til ressurser gjennom etablering av langsiktige samarbeidsrelasjoner. Det tar gjerne lang tid å utvikle slike ressurser og det kan på lengre sikt gjøre det vanskelig å bytte samarbeidspartnere (Johanson og Mattsson, 1987). Det finnes mange definisjoner på hva rask internasjonalisering er og hva som fører til at et selskap blir sett på som en BG. McDougall, Shane og Oviatt (1994) hevder at den maksimale tiden fra oppstart til internasjonalisering ikke kan være mer enn 8 år. Knight og Cavusgil (2004) setter grensen til 3 år, mens McKinsey og Company mener det er innen 2 år (1993). Kuivalainen, Sundqvist og Servais (2007) mener at en bedrift bør ha minst 25% av salget fra internasjonale aktiviteter innen 3 år, mens Luostarinen og Gabrielsson (2006) setter grensen til 50% innen 3 år. Karlsen (2007) mener at en bedrift må være til stede i mer enn ett kontinent samtidig for å kunne kalles BG. Vi forholder oss til Knight og Cavusgil (2004) og Kuivalainen, Sundqvist og Servais (2007) sine definisjoner. Det vil si selskaper som satser internasjonalt innen tre år etter oppstart samtidig som minimum 25% av salget kommer fra internasjonale markeder.

Ved å analysere tidligere forskning og litteratur som har sett på rask internasjonalisering av små selskaper identifiserte Freeman, Edwards og Schroder (2006) at mangel på stordriftsfordeler, mangel på finansielle ressurser og markedskunnskap samt risikoaversjon er begrensninger som mindre selskaper må overkomme for å lykkes med en rask internasjonalisering. For å kunne overkomme disse begrensningene kom de opp med fem strategier som burde iverksettes. 1: Utnytte seg av personlige nettverk. 2: Sterke samarbeidsrelasjoner med utenlandske kunder og leverandører. 3: Følge kunder ut. 4: Ta i bruk avansert teknologi. 5: Bruk av flere inngangsstrategier. De tre førstnevnte strategiene har i stor grad et nettverksperspektiv og er tett knyttet til hverandre.

Forskning viser at det er en sammenheng mellom toppledelsens personlige nettverk og erfaring når det kommer til rask internasjonalisering. De har gjerne erfaring fra andre lignende bedrifter innen samme bransje og kan utnytte disse kontaktene i den internasjonale satsningen (Chetty og Campbell-Hunt 2004; Bell et al. 2003; Freeman, Edwards og Schroder, 2006). I følge Freeman, Edwards og Schroder (2006) har ledelsen i mindre BG selskaper rikelig med engasjement og pågangsmot og de er ikke fremmede for å ta risiko. I deres undersøkelse fant de at ledelsen i de undersøkte BG selskapene brukte sitt nettverk for å skaffe seg avtaler med store utenlandske kunder og leverandører fra bedriftens oppstart, dette var en viktig faktor for å kunne oppnå rask internasjonalisering.

Å lede og styre et selskap som internasjonaliserer seg raskt fører gjerne til at det blir et betydelig press på selskapets ressurser. Tillit mellom samarbeidspartnere må utvikles raskt og det er nødvendig å ta risiko for å utvikle nye relasjoner på bakgrunn av allerede eksisterende relasjoner (Freeman, Edwards og Schroder, 2006). I deres undersøkelse fant de at risikoen selskapene påtok seg ble mindre fordi de ble anbefalt av de eksisterende samarbeidspartnere. Dette førte til at bedriftene kunne utvide sitt nettverk tidlig i internasjonaliseringsfasen som igjen bidro til at bedriftene raskt kunne ekspandere i internasjonale markeder.

Ved å følge kunder ut kan små og mellomstore bedrifter minimere risikoen ved en ekspansiv og rask internasjonalisering (Bell et al. 2003). Gjennom å utvikle samarbeidsrelasjoner med kunder og leverandører ved bruk av strategiske allianser, lisensiering og Joint Venture (JV) kan ledelsen i små BG selskaper redusere risikoen ved sin internasjonale satsning fordi selskapene vil dele den finansielle risikoen med sine samarbeidspartnere (Freeman, Edwards og Schroder 2006). Når selskaper følger etter kunder til utenlandske markeder vil de bruke

deres nettverk til å tiltrekke seg nye kunder, noe som øker et selskaps synlighet som igjen vil kunne føre til nye henvisninger. På denne måten kan små selskaper bygge nye relasjoner og utvide sitt nettverk raskt og oppnå en rask internasjonalisering (Freeman, Edwards og Schroder (2006).

### **2.3 Entreprenørens og bedriftens evne til å bygge og vedlikeholde nettverk**

Mort og Weerawardane (2006) har i sin studie forsket på hvordan nettverkskapabiliteter bidrar til internasjonaliseringsprosessen for BG. De definerer dynamiske nettverkskapabiliteter som kapasiteten bedriftene har for å utvikle målrettede rutiner innenfor sitt nettverk. Disse rutinene kan bidra til å generere nye ressurskonfigurasjoner og bidra til forbedring av bedriftens kapasitet til å integrere, rekonfigurere, oppnå gevinster og eventuelt kvitte seg med nettverksrelasjoner som ikke fungerer. Forfatterne har kommet frem til flere funn, der vi ønsker å trekke frem to som er relevant for vår studie. Den første er at nettverkskapabilitetene blir styrket av eierens/lederens personlige egenskaper til å oppfylle den strategiske globale visjonen. Dette krever at eieren/lederen aktivt må utvikle og vedlikehold nettverkskapabiliteter som muliggjør internasjonalisering. Den andre er BG sin evne til nettverksbygging, dette blir muliggjort ved at eieren/lederen er proaktive, har stor innovasjonsevne og er villige til å ta risiko.

I følge nettverksteorien blir nettverk skapt over tid med økende grad av tillitt og forpliktelse. Det er særlig tre forhold som er spesielt viktige når en ser på internasjonaliseringsprosessen (Axelsson og Johanson,1992). For det første er det sentralt at selskaper ikke kun er en observatør i et nettverk, selskaper må aktivt bidra og delta i nettverket. For det andre må selskaper investere ressurser og tid i å bygge opp gode relasjoner til de andre aktørene i nettverket. For det tredje er inngang i utenlandske markeder en prosess som kontinuerlig krever ressursforpliktelser. Tilstedeværelse i nettverket er av strategisk betydning for selskaper og forretningsmuligheter kommer gjerne som en følge av samspill med andre medlemmer i nettverket. Axelsson og Johanson (1992) fremhever at det er sentralt for selskaper å ta en aktiv rolle i sine nettverk, mens Bell (1995), Coviello og Martin (1999), Coviello og Munro (1995, 1997), Moen et al. (2004), Sharma og Blomstermo (2003) og Zain og Ng (2006) fant at selskaper i inntok en mer passiv rolle i sine nettverk. I passive nettverk er det kjøperen som tar initiativet til samarbeidet, mens det i aktive nettverk er selgeren som tar initiativet (Johanson og Mattsson, 1988).

## **2.4 Nettverksperspektivet for inngang i utenlandske markeder**

Nettverksmodellene for internasjonalisering ble utviklet på slutten av 1980-tallet og ble videreutviklet i løpet av 1990-tallet etter at det ble klart at mange selskaper brukte ulike typer av nettverk for å legge til rette for internasjonalisering (Johanson og Mattsson, 1988).

Hovedforskjellen mellom inkrementelle internasjonaliseringsmodeller som Uppsala modellen (Johanson og Valhne, 1977; Johanson og Wiedersheim-Paul, 1975), og nettverksmodellene er at nettverksmodellene ikke er stegvise modeller der selskaper over tid øker sin ressursforpliktelse etter hvert som de får mer kunnskap og erfaring fra et marked/land.

Psykisk distanse eller hvilke land et selskap skal gå inn i er ikke sentralt i nettverksmodellene. Psykisk distanse refererer til summen av faktorene som hindrer informasjonsflyt fra og til internasjonale markeder, som for eksempel forskjeller i kultur, utdanning, forretningspraksis og industriell utvikling (Johanson og Vahlne, 1977). Ifølge Johanson og Mattsson (1988) er selskaper avhengige av ressurser som blir kontrollert av andre selskaper. Gjennom å ta del i et nettverk kan selskaper få tilgang til disse ressursene. I slike nettverk har selskaper en felles interesse for å utvikle og opprettholde samarbeidsrelasjoner med hverandre fordi de har gjensidig nytte av hverandre (Johanson og Mattsson, 1988, 1992; Johanson og Valhne, 2003). Ifølge nettverksteori for internasjonalisering fokuserer selskaper på å styrke og overvåke sin posisjon i sitt internasjonale nettverk (Johanson og Mattsson, 1988, 1992). Det tar gjerne flere år før en investering i formelle forretningsrelasjoner utvikler seg til å bli en viktig kilde til utviklingen av internasjonale kapabiliteter i selskaper. At dette er en tidkrevende prosess kan være med på å hemme internasjonaliseringshastigheten for BG istedenfor å være en drivende kraft (Sasi og Arenius, 2008).

## **2.5 Ulike typer av nettverksrelasjoner**

Et selskap kan ifølge nettverksmodellen ha forskjellige typer av samarbeidsrelasjoner som samarbeid med kunder, leverandører, konkurrenter, distributører, offentlige myndigheter med flere (Johanson og Mattsson, 1988). Det finnes flere måter å kategorisere nettverk. Vi har valgt å dele opp de forskjellige nettverksrelasjonene for internasjonalisering i uformelle og formelle samarbeidsrelasjoner. Denne kategoriseringen finnes blant annet i Coviello og Martin (1999), Coviello og Munro (1995, 1997), Harris og Wheeler (2005) og Rialp, Rialp og Knight (2005). Uformelle nettverk er personlige relasjoner til for eksempel familie, venner, tidligere kollegaer og studiekamerater. Formelle nettverk er relatert til relasjoner mellom to eller flere bedrifter som for eksempel kunder, kunders kunder, leverandører, distributører og



konkurrenter (Coviello, 2006; Coviello og Martin, 1999; Coviello og Munro, 1995,1997; Harris og Wheeler, 2005; Sharma og Johanson, 1987; Westphal et al., 2006). Når det kommer til de ulike nettverkskategoriene vil vi legge til at det kan være vanskelig å skille mellom formelle og uformelle nettverksrelasjoner, da det ofte er en glidende overgang fra formelle til uformelle nettverk.

### *2.5.1 Uformelle nettverk og internasjonalisering*

I følge Stinchcombe (1965) har ledere i unge selskaper ikke nødvendigvis lært seg sine roller eller oppgaver, de har heller ikke etablert kontakt med aktører som kunder, leverandører eller distributører. Dialogen innad i ledergruppen når det kommer til beslutningstaking er gjerne generell og uformell. I en slik situasjon blir ledere avhengige av å søke etter informasjon og kunnskap utenfor selskapet og å støtte seg på andre i forhold til beslutningstaking. Uformelle nettverksrelasjoner er spesielt viktig for unge selskaper for å kunne skaffe seg tilgang til ressurser i en oppstartsfase (Birley, 1985). I tillegg til ressurser trenger de også informasjon og kunnskap og dette kan bedrifter få tilgang til gjennom uformelle nettverksrelasjoner (Haati et al., 2005). Saxenian (1994) beskriver hvordan selskaper i Silicon Valley lærer av hverandre når det kommer til endringer i markedsforhold og teknologier gjennom uformelle samtaler og samarbeidsrelasjoner samtidig som de konkurrer hardt mot hverandre.

Selskaper kan lære fra geografisk nærliggende bedrifter som har satset internasjonalt gjennom flere ulike kanaler. Det kan for eksempel skje gjennom uformell informasjonsutveksling gjennom konferanser, seminarer, kommunikasjon med forskningsinstitusjoner, sosiale aktiviteter eller fra nyansatte som starter i selskapet (Aldieri og Cincera, 2009; Lemarie et al., 2001; McKelvey et al., 2003; Saxenian, 1990). Store deler av den informasjonen eller kunnskapen som blir delt er taus kunnskap (Audretsch, 1998). Unge selskaper vil i større grad enn mer etablerte selskaper dra nytte av uformelle nettverksrelasjoner (McCann og Folta, 2011). Nyetablerte selskaper er gjerne mer skjøre enn mer etablerte selskaper og de er derfor trolig mer oppmerksomme og har mer å tjene på å benytte seg av uformelle nettverksrelasjoner (Fernhaber og Li, 2013).

Hvis en BG har ansatte med tilgang til uformelle nettverk vil det ifølge Arenius (2002) kunne bidra til at mangelen på ressurser ikke blir like kritisk som den kunne ha vært hvis den hadde manglet dette. Arenius (2002) kommer opp med tre faktorer som bidrar til dette. For det første

gjennom å gjenkjenne alternative tilbydere av ressurser, for det andre ved å få tilgang til å utnytte disse tilbyderne, og for det tredje i liten grad være avhengige av å måtte følge i fotsporene til ressurssterke aktører. BG kan altså gjennom uformelle nettverk motta og utnytte alternative ressurser og ressurstilbydere.

Sasi og Arenius (2008) undersøkte nettverk og da spesielt uformelle nettverk og hvordan uformelle nettverk kan bidra til rask internasjonalisering. De fant blant annet at BG fikk tilgang til og mobiliserte ressurser gjennom allerede etablerte relasjoner, men det var entreprenørens nettverk og ikke selskapenes nettverk som bidro til dette. Entreprenørens uformelle nettverk kan gi selskapet tilgang til blant annet potensielle kunder, leverandører, ansatte og samarbeidspartnere. Entreprenørene i deres undersøkelse hadde typisk en variert bakgrunn som gjorde at de hadde god tilgang til uformelle nettverk. Sasi og Arenius (2008) fant også at BG i stor grad baserer seg på nettverket til entreprenøren. En høy grad av tillit og engasjement beskriver nettverket.

### *2.5.2 Formelle nettverk og internasjonalisering*

Johanson og Mattsson (1988) ser på formelle nettverk som den relasjonen som et selskap har til sine kunder, leverandører, konkurrenter, distributører og offentlige myndigheter.

Forfatterne argumenterer for at styrken og antallet formelle nettverksrelasjoner øker etterhvert som et selskap internasjonaliserer seg. Gjennom sin internasjonalisering vil selskaper skape og utvikle formelle nettverksrelasjoner til aktører i nye markeder. I startfasen av et selskaps internasjonalisering vil dette skje ved at selskapet knytter relasjoner med aktører som er nye for selskapet for å få innpass i nye markeder. Over tid blir fokuset i større grad å vedlikeholde, utvikle og befeste sin posisjon med eksisterende formelle nettverksrelasjoner.

Samarbeidspartnere utgjør en viktig formell nettverksrelasjon for unge selskaper som satser internasjonalt (Fernhaber og Li, 2013). Gjennom samarbeidsrelasjoner og allianser vil selskaper kunne å slå sammen sine ressurser og kapabiliteter for å utføre oppgaver som hadde vært vanskeligere eller betydelig dyrere å utføre hver for seg. Et nært samarbeid og tett kontakt gjør det mulig for selskaper å observere hverandres operasjoner og da også de av internasjonal karakter (Li et al., 2008). Bruk av samarbeidspartnere kan bidra til et selskaps vekst og internasjonalisering gjennom å gi tilgang til nødvendige ressurser for å kunne satse internasjonalt (Fernhaber og Li, 2013).

I følge Johanson og Vahlne (2009) har forskning på formelle nettverk to sider. For det første er markedene et nett av relasjoner som er forbundet med hverandre gjennom komplekse og tilsynelatende usynlige mønster. De mener at det er viktig å være en del av et nettverk som er relevant for den aktuelle bedriften for å få til en suksessfull internasjonalisering. Et eksempel på et relevant nettverk kan være en bileksportør som har nettverk til internasjonale utsalgssteder, distribusjonskanaler og myndigheter, som kan gjøre det enklere for bedriften å selge, distribuere og transportere bilene til de landene selskapet selger til. Dersom en bedrift prøver å gå inn i et marked uten å ha et relevant nettverk, vil det kunne et problem som refereres til i litteraturen som «liability of outsidership». «Liability of outsidership» oppstår når en bedrift ikke har tilgang til eller er en del av relevante nettverk i det markedet selskapet etablerer seg i. Det er sentralt for selskaper å være på innsiden i de nettverkene det er en del av. Hvis selskaper havner på utsiden av relevante nettverk vil dette kunne medføre utfordringer, ved at selskapet ikke får tilgang til relevante aktører i de aktuelle markedene som kan bidra til en suksessfull internasjonalisering. At selskaper har en suksessfull inngang i et nettverk er sentralt for å bli sett på som en insider. For å kunne oppnå dette er det viktig å være en aktiv del av nettverket (Freeman, Edwards og Schroder, 2006). I tillegg til «liability of outsidership» kan det også oppstå «liability of foreignness». Zaheer (1995) har en ganske bred definisjon av «liability of foreignness», men i hovedsak argumenterer forfatteren for at dette problemet kan oppstå når en bedrift ikke har kunnskaper nok om for eksempel kulturelle, økonomiske og institusjonelle forhold i markedet selskapet skal inn i. «Liability of outsidership og foreignness» kan ifølge Johanson og Vahlne (2009) overkommes gjennom at bedriften blir invitert inn av en utenlandsk kunde eller at de følger nasjonale kunder ut. Johanson og Vahlne (2009) argumenterer også for at nettverk bidrar til læring og kunnskap og at det bygger tillit og forpliktelser mellom aktørene i nettverket.

Internasjonalisering blir ifølge Johanson og Vahlne (2009) sett på som resultatet av de grepene bedriftene gjør for å styrke sine nettverksposisjoner. Dette er tradisjonelt sett referert til hvordan bedriftene forbedrer eller beskytter sin posisjon i markedet. Forfatterne mener at de eksisterende nettverksrelasjonene vil påvirke hvilket geografisk marked samt hvilken inngangsstrategi selskaper vil benytte seg av. Forfatterne begrunner dette med at eksisterende nettverksrelasjoner gjør det mulig å identifisere nye muligheter. Når en er i et nettverk gir det grunnlag for læring og forpliktelser som igjen er sterkt relatert til å identifisere og utforske

nye muligheter. I et nettverket finnes det mye forskjellig kunnskap. Denne kunnskapen gjør det mulig og enklere å oppdage eller skape nye muligheter.

### *2.5.3 Offentlige støtteordninger*

Offentlige støtteordninger sees på som formelle nettverk. Vi har valgt å skille ut offentlige støtteordninger som et eget nettverkstema i studien. Det finnes flere offentlige støtteordninger som bedrifter kan benytte seg av i Norge, der den mest kjente er Innovasjon Norge og det er den støtteordningen vi vil fokusere mest på. Eksempler på andre offentlige støtteordninger i Norge som er utbredte er Skattefunn, Norges Forskningsråd og ulike kommunale ordninger. Vi vil i påfølgende avsnitt utlede om norske og utenlandske studier kan belyse dette temaet nærmere.

Crick og Jones (1999) undersøkte hvilken effekt offentlige støtteordninger hadde på små og mellomstore britiske teknologiselskapers internasjonalisering. Forfatterne fant at bedriftene mente at offentlige støtteordninger ikke hadde hatt noen særlig positiv innvirkning på bedriftenes internasjonalisering. De offentlige støtteordningene hadde for mye fokus på eksport og generell informasjon og for lite informasjon om andre inngangsstrategier. Bedriftene i undersøkelsen etterspurte også mer rådgivning fra personer med erfaring og ekspertkunnskap innen internasjonalisering. Alvarez (2004) fant derimot i sin studie av chilenske SMBer at bedriftene som hadde fått til en suksessfull eksport over lengre tid, blant annet hadde benyttet mange av de offentlige programmene som var tilgjengelige mer intensivt enn andre bedrifter med mer sporadisk eksport. Disse programmene ble brukt til å forbedre produktivitet, internasjonal konkurransevne og til å hente inn kapital.

Welch et al. (1997) benyttet Australian Joint Action Group (JAG) som et eksempel på myndighetsinitierte støtteordninger for bedrifter som vil satse internasjonalt. JAG var underlagt Austrade som jobbet for å forbedre handelen med utlandet. Austrade arrangerte blant annet industrimøter, organiserte handelsoppdrag i målrettede markeder og hjalp JAG-bedrifter til å gjennomføre møter med utenlandske handelsdelegasjoner i Australia. Studien viser at det ble utviklet både formelle og uformelle nettverk som hjalp bedriftene med å oppnå sine markeds mål, der de uformelle relasjonene ble mer betydelige enn de formelle på lengre sikt. Medlemmene av JAG så på tilgangen til disse nettverkene som en fordel når det kom til strategi og markedsføring, samt at de fikk tilgang til informasjon og kunnskap om utenlandske

markeder. Det viste seg også at en del av disse nettverkene ble opprettholdt etter at bedriftene var ute av JAG-systemet.

#### *2.5.4 Digitale nettverk*

Fremveksten og utbredelsen av internett har medført at selskaper i dag har flere måter å utføre sine aktiviteter på. Internett har blant annet gitt selskaper større muligheter og enkel tilgang til å drive forretninger, kommunisere sine ideer og utveksle informasjon. Dette har vært med på å øke effektiviteten og utviklingen av hvordan selskaper utfører sine aktiviteter (Gilmore og Pine, 2000; OECD, 2001; Weill og Vitale, 2001). Internett har medført at selv de minste selskapene kan kommunisere globalt. Dette har ført til at små selskaper fra oppstart kan posisjonere seg selv på den internasjonale arenaen og hurtig utnytte internasjonale forretningsmuligheter (Lituchy og Rail, 2000; Loane, 2005).

Tidlig forskning innen bruk av internett og internasjonalisering argumenterte for at internett gir små selskaper en unik mulighet for internasjonalisering fordi alt en egentlig trenger er en hjemmeside for å kunne nå internasjonale markeder (Hamill, 1997; Poon og Jevons, 1997). Internett og moderne informasjonsteknologi har gitt selskaper gode og effektive løsninger for å utvikle og vedlikeholde relasjoner med kunder, samarbeidspartnere, leverandører og nettverkspartnere (Coltman et al., 2001; Herbig og Hale, 1997). Funn gjort av Arenius, Sasi og Gabrielsson (2005) fremhever at internett er spesielt viktig for SMB fordi bruken av internett kan fjerne noen eller alle de barrierene små selskaper historisk sett har opplevd som begrensinger ved sin internasjonale satsning.

Litteraturen innen bruk av internett og internasjonalisering har endret seg over tid ifølge Bell og Loane (2010). Tidlige bidrag handlet mest om internett som en tilrettelegger som gjorde det mulig for selskaper å skaffe seg en global tilstedeværelse, kommunisere bedre og mer effektivt samt for å kunne skaffe seg bedre informasjon om internasjonale markeder. Senere bidrag har i tillegg til disse fordelene også sett på internett som en plattform som gjør det mulig for selskaper å gjennomføre elektroniske transaksjoner, introdusere nye e-handelsløsninger, bruk av nye forretningsmodeller, og styring av forsyningskjeder. De nyeste bidragene innen forskning har sett på internett som en driver for innovative internasjonale løsninger når det kommer til samarbeid med kunder og andre bedrifter.

Nettverksteknologi er viktig for enhver åpen innovasjonsstrategi og gjør det mulig for både store og små selskaper og nå ut til et stort antall kunder på en kostnadseffektiv måte. Dette blir typisk gjort gjennom legge til rette for tilbakemeldinger fra kunder på hva de er fornøyd med, hva som kunne vært bedre, og hva de ønsker av endringer (Bell og Loane, 2010). Dette kan være med å bidra til selskapers internasjonalisering fordi selskapene kan benytte seg av sine kunder og samarbeidspartnere når det kommer til å komme opp med gode ideer og forbedringsforslag, dette er mindre ressurskrevende enn å ansette dedikerte personer til å jobbe med slike problemstillinger.

### **Utvikling av relasjoner gjennom digital forankring**

Digital forankring er ifølge Fowler, Lawrence og Morse (2004) en etablering av interorganisatoriske relasjoner gjennom bruk av elektronisk teknologi og da spesielt internett. Denne teknologien blir brukt for å skape interorganisatoriske relasjoner hurtigere og til en lavere kostnad enn hva som er mulig gjennom etablering av relasjoner basert på fysisk kontakt. For unge selskaper kan digital forankring skje gjennom for eksempel elektronisk datautveksling (EDI), salg over internett, internettauksjoner og nettbasert kundestøtte. Ved å bruke slike løsninger kan unge selskaper raskt oppnå forankring i store nettverk som opp mot blant annet kunder og leverandører. Disse blir igjen typisk oppmerksomme på selskapet gjennom markedsføring, søkemotorer eller nettsamfunn (Morse, Fowler og Lawrence 2007). Vi knytter det opp mot digitale nettverk som Facebook, LinkedIn, Twitter, bransjeforum og brukerforum og vil fokusere på plattformer som er internettbaserte og som handler om anskaffelse, utvikling og opprettholdelse av nettverksrelasjoner, samt salg over internett.

Mye av tankegangen og forskningen rundt hva nyetablerte bedrifter opplever som utfordringer, stammer fra før internett, telekommunikasjon og andre teknologiske fremskritt ble en del av hverdagen for bedrifter (Atkinson og Court, 1998; Shapiro og Varian, 1999). Den teknologiske utviklingen har medført at nye markeder og produkter har vokst frem, den har også ført til store endringer når det kommer til hvordan nye selskaper vokser frem, hvordan de organiserer seg og hvordan de konkurrerer (Tapscott, 1999; Teece, 1998). Disse teknologiske fremskrittene har medført nye muligheter for selskaper når det kommer til å etablere og dominere nye industrier (Atkinson og Court, 1998; Shapiro og Varian, 1999). En viktig endring for nyetablerte selskaper har vært fremveksten av og det økte fokuset på digitale plattformer som har medført at selskaper gjennom bruk av digitale nettverk kan anskaffe og vedlikeholde relasjoner som kan hjelpe selskaper og deres utvikling (Fowler,

Lawrence og Morse, 2004). Vi har en antagelse om at selskaper gjennom digitale nettverk/plattformer og uten bruk av store ressurser kan få tilgang til store nettverk av potensielle kunder, samarbeidspartnere og leverandører. Internett gjør det enklere for selskaper å øke sin synlighet i forhold til potensielle kunder og samarbeidspartnere gjennom for eksempel markedsføring, søkemotorer, bransjeforumer og blogger. Synlighet på sosiale medier har blitt en viktig faktor for mange bedrifter og det kan gjøres uten å bruke betydelige ressurser og er sentralt for å markedsføre et selskap og deres produkter.

Ifølge Morse, Fowler og Lawrence (2007) kan selskaper gjennom bruk av digitale nettverk utvikle og vedlikeholde et mye større antall av relasjoner. Selskaper blir derfor mindre avhengige av eksisterende relasjoner når nye utfordringer og endrede markedsforhold oppstår. Selskaper kan istedenfor utvikle nye og fokuserte relasjoner etter hvert som de får behov for det. Historisk har tradisjonell forankring i nettverk handlet om integrasjon av økonomiske og sosiale aktiviteter i et avgrenset geografisk område (Putnam, 1995). I følge Morse, Fowler og Lawrence (2007) stoler medlemmene i slike nettverksamfunn på hverandre for vennskap, underholdning og handel. Forankring i digitale nettverk står i kontrast til det tradisjonelle synet på forankring i nettverk når det kommer til geografiske begrensninger. Forfatterne mener at aktører i nettsamfunn kan anskaffe og utvikle relasjoner med andre uten å sette noen geografiske begrensninger. Det er ifølge forfatterne muligheten til å utvikle nye og fokuserte relasjoner og den globale rekkevidden som kan være med på å gi deltagere i digitale nettverk større og andre muligheter enn ved det tradisjonelle synet på forankring i nettverk. Forfatterne påpeker at de ikke argumenterer for at forankring i digitale nettverk er bedre enn en fysisk forankring i et nettverk, men at effekten kan være den samme ved bruk av andre virkemidler og at det kan gjøres til en annen kostnad og med andre fordeler. De mener at forankring i digitale nettverk kan være et alternativ for aktører som opererer under krevende markedsbetingelser og i dynamiske bransjer.

Ifølge Morse, Fowler og Lawrence (2007) har unge selskaper gjerne vanskeligheter med å skaffe seg nettverksrelasjoner med andre organisasjoner fordi de mangler erfaring og har en kort historikk. For slike selskaper er digitale nettverk en god tilnærming til å skaffe seg et større nettverk. I digitale nettverk møter en gjerne ikke de andre nettverksdeltagerne ansikt til ansikt noe som kan indikere at det kan være vanskeligere å knytte tette bånd til hverandre. Digitale og internettbaserte nettverksrelasjoner har ofte en form for informasjonsbaserte systemer som kan fungere som en kilde til tillit og legitimitet, deltagere i nettverket kan gå

god for hverandre basert på formelle eller uformelle vurderingssystemer (Morse, Fowler og Lawrence, 2007). Forfatterne mener at internettbaserte informasjonssystemer kan fungere som et substitutt til relasjoner som er basert på egenopplevd tillit. Eksempler på formelle eller uformelle vurderingssystemer kan være rangeringssystemer, tilbakemeldinger fra kunder på digitale plattformer og internettbaserte forum.

Fremveksten av internett har også ført til at selskaper lettere kan søke etter investorer og risikokapital. Det finnes flere nettsider og nettportaler der selskaper kan presentere seg selv og sin forretningside for så å kunne bli plukket opp av venturefond eller private investorer (Morse, Fowler og Lawrence, 2007). Selskaper trenger ikke lenger å kun lete etter investorer lokalt, den geografiske plasseringen til selskaper har blitt mindre viktig for å finne investorer og risikokapital etter fremveksten av internett. Økonomisk støtte fra myndigheter og offentlige støtteordninger har også blitt lettere tilgjengelig gjennom internettbaserte søknadsprosesser (Morse, Fowler og Lawrence, 2007).

#### 2.5.5 Sterke og svake bånd

Vi ønsker å se hvilke bånd bedriftene har til de ulike nettverkene og om det er forskjeller på egenskapene de ulike nettverksbåndene gir bedriften med tanke på internasjonalisering.

I følge Granovetter (1973, s.1361) er styrken til et bånd definert som:

*«The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie.»*

I forskning skiller en mellom sterke og svake bånd. Sterke og svake bånd blir sammenlignet med tanke på hva de kan bidra med i forhold til informasjonsflyt og hvilke aktiviteter det er mellom aktørene i et interorganisatorisk sosialt nettverk. Sterke bånd er viktige for å fremme informasjonsflyt om aktiviteter innenfor et organisatorisk delsystem, mens svake bånd er viktigere til å fremme informasjonsflyt om aktiviteter på utsiden av et organisatorisk delsystem. Styrken til et svakt bånd blir sett på som den evnen det har til å utvide informasjonsflyten. Dette kommer ikke av den individuelle effektiviteten til medlemmene av nettverket, men av antall medlemmer. En blanding av både sterke og svake bånd blir sett på som den beste løsningen for å få mest informasjonsflyt (Friedkin, 1982).



Forskere skiller også mellom forankrede og arm-lengde relasjoner. I arm-lengde relasjoner er egeninteresse ofte motivet og aktørene bytter ofte kjøpere og selgere for å få de beste prisene og hindre avhengighet til en aktør (Macneil, 1978). Forankrede relasjoner blir karakterisert av tillit og personlige bånd som igjen fører til forventningsavklaring mellom partene og reduksjon av overvåkningskostnader (Dore, 1983; Asanuma, 1985; Smitka, 1991; Gerlach, 1992). Uzzi (1997) fant i en studie av klesindustrien i New York at bedriftene hadde et større antall arm-lengde relasjoner enn forankrede relasjoner, men at forankrede relasjoner bidro mer til bedriftenes suksess og forretningsvolum. De forankrede relasjonene oppstår primært ved at en tredjeperson eller en personlig kontakt presenterer aktørene for hverandre. Forfatteren finner at det er tre hovedkomponenter som regulerer forventningene og adferden til aktørene i et forankret nettverk; tillit, finmalt informasjonsoverføring og felles problemløsning. Tillit handler om at en aktør kan stole på partneren sin og kan anta at den ikke vil opptre i egeninteresse på aktørens bekostning. Finmalt informasjonsoverføring går ut på at aktørene får tilgang til mer detaljert kunnskap og deler taus kunnskap som hadde vært vanskelig å få tak i uten et nært forhold. Det at aktørene har en nær relasjon gjør det enklere å koordinere aktiviteter og løse problemer etter hvert som de måtte oppstå. Et eksempel på dette kan oppstå hvis det blir uenigheter mellom aktørene. De vil da heller diskutere problemet enn å true med å forlate partnerskapet.

Det finnes både fordeler og ulemper med forankrede relasjoner. Av fordelene nevner Uzzi (1997) blant annet at aktørene raskere kan se og utnytte markedsmuligheter fordi det er tillitt mellom aktørene slik at forhandlinger kan gå raskere, det blir reduserte overvåkningskostnader, det går raskere å forstå hverandres utfordringer og utfordringene mellom partene løses i selve relasjonen. Dette gjør at de bruker mindre tid på forhandlinger og får mer tid til å se på markedsmulighetene. Det trekkes frem tre ulemper som kan komme av forankrede relasjoner. Dette er ulemper som kan oppstå ved at en viktig nettverksaktør går ut av nettverket, institusjonelle markeder endres eller at aktørene i nettverket er for avhengig av hverandre. Forfatteren konkluderer med at forankrede relasjoner bidrar positivt opp til et visst punkt, men at det etter dette punktet kan oppstå problemer ved at aktørene får for lite informasjon utenifra som igjen kan føre til at aktørene blir sårbare fordi de ikke får denne informasjonen.

Morse, Fowler og Lawrence (2007) argumenterer for at forankring i digitale nettverk kan bidra til å redusere usikkerhet og legge til rette for at unge selskaper hurtig og effektivt kan

etablere nye relasjoner. De sosiale båndene assosiert med digitale nettverk er trolig ikke like sterke som de som er knyttet til tradisjonell forankring (Morse, Fowler & Lawrence, 2007). Styrken i svakere sosiale bånd gjør det ifølge Granovetter (1973) mulig for unge selskaper å mobilisere nettverksressurser som vil øke sannsynligheten for å overleve i tidlige faser. Dette er med på å gjøre unge selskaper som har en digital forankring mindre avhengige av sosial kapital (Morse, Fowler og Lawrence, 2007).

## **2.6 Hva kan nettverkene bidra med når det kommer til internasjonalisering?**

Tidligere i oppgaven har vi sett på hvilke nettverk som bedrifter kan bruke i sin internasjonalisering. I vår oppgave har vi klassifisert nettverkene som uformelle nettverk, formelle nettverk, offentlige støtteordninger og digitale nettverk. Vi vil i denne delen se nærmere på hva disse nettverkene kan bidra med i forhold til internasjonalisering.

### *2.6.1 Markedsføring og synlighet*

For at en bedrift skal kunne utvikle seg og bli mer synlig i de markedene de opererer i eller ønsker å operere i kan markedsføring være en viktig del av internasjonaliseringen. Nettverkbasert markedsføring forsøker å øke merkevarekjennskapen og profitten til et selskap ved å utnytte det sosiale nettverket til kundene. Dette blir blant annet omtalt som ”word-of-mouth” eller viral markedsføring. Denne typen markedsføring skjer ved at kunder sprer informasjon om produktet eller tjenesten til andre potensielle kunder (Kautz, Selman og Shah, 1997). I følge Hill, Provost og Volinsky (2006) finnes det tre typer av nettverkbasert markedsføring; eksplisitt og implisitt påvirkning og bruk av målstyrte nettverk (network targeting). Eksplisitt påvirkning betyr at et individ bruker sin stemme til å fremme produktet eller tjenesten til sine venner og bekjente. Implisitt påvirkning går ut på at et individ ikke nødvendigvis trenger å bruke sin stemme for å fremme produktet eller tjenesten, men fremmer det ved å bruke det. Både eksplisitt og implisitt påvirkning kan bli mer effektiv dersom det er en kjent person som fremmer tjenesten. Ved bruk av målstyrte nettverk markedsfører en seg mot nettverksnaboene til sine kunder uten bruk av påvirkning fra sine eksisterende kunder. For å benytte seg av dette må bedriftene være flinke til å kunne identifisere disse sosiale nabo-nettverkene. Forfatterne har i sin studie av et teleselskap blant annet funnet ut at ved å bruke markedsføring rettet mot nettverksnaboer bidro dette til at 3-5 ganger flere potensielle kunder adopterte tjenesten enn ved markedsføring mot mer tradisjonelle kunder.

Utviklingen av internett har også ført til at kunder gjennom blant annet e-post og digitale forumer har muligheten til å spre informasjon mye enklere og effektivt enn før (Shankar, Smith og Rangaswamy, 2003). Denne typen word-of-mouth antar vi fungerer på samme måte som tradisjonell word-of-mouth, bare at den går raskere og at flere vil ha muligheten til å høre om det. Et eksempel på dette kan være at noen leser om et nytt produkt som de liker og bestemmer seg for å skrive en blogg om dette. Bloggen blir deretter lest og delt av flere og flere og til slutt plukker en stor kunde opp dette og blir interessert i å kjøpe produktet. Mye av forskningen på denne typen markedsføring fokuserer på Business to Consumer (B2C) segmentet, men vi har en antagelse om at dette like gjerne kan brukes i Business to Business (B2B) segmentet som selskapene i vår undersøkelse retter seg mot.

### *2.6.2 Kapital*

Som nevnt tidligere i oppgaven kan SMBer møte på utfordringer ved at de ikke får på plass tilstrekkelig med finansiering, dette kan medføre problemer når det kommer til selskapers internasjonalisering fordi den kan være kostnadskrevede. Å søke etter ekstern kapital i formelle og uformelle nettverk, samt hos offentlige støtteordninger kan være nøkkelen for å minimere dette problemet. Sørheim og Landström (2001) argumenterer for at det er enklere for BG å tiltrekke seg uformelle investorer. En uformell investor er en privat investor som tilbyr risikokapital i selskaper hvor personen ikke har noen formell eller familiær relasjon til bedriften (Mason og Harrison, 1994). Flere studier viser det samme. Studier viser også at uformelle investorer ofte bidrar aktivt i de selskapene de går inn i for eksempel ved å ta en konsulentrolle eller ved å påta seg styreverv (Moen, Sørheim og Erikson, 2008). Dette tyder på at en investor ikke bare kan bidra med penger, men også med annen verdifull kunnskap. Moen, Sørheim og Eriksen (2008) har i ett av sine funn kommet frem til at uformelle investorer som spesialiserer seg på å investere i BG, oftere blir inspirert av den informasjonen de får fra venner, familie, personlige nettverk, forretningsnettverk og formelle investorer enn andre typer uformelle investorer. Investorene som investerer i BG har ofte relevant erfaring i dette segmentet og kan også bidra med sine personlige nettverk og forretningsnettverk. Studien viser også at entreprenørene i en BG oftere tar kontakt med denne typen investorer fordi de har et rykte på seg for å investere i BG.

### 2.6.3 Legitimitet

Å oppnå legitimitet i internasjonale markeder antar vi at er være viktig for å lykkes internasjonalt. Det store norske leksikon definerer ordet legitimitet på følgende måte: «*at noe har legitimitet vil si at det er bredt akseptert, enten fordi det er godkjent i lov eller fordi det av andre grunner anses rettmessig eller rettferdig*<sup>2</sup>.» Å oppnå legitimitet er svært viktig for nystartede bedrifter som driver med innovative produkter eller tjenester (DiMaggio, 1992). For at nye bedrifter skal bli mer synlige og få mer anerkjennelse er det viktig å søke, innhente og bygge sterke bånd til anerkjente partnere som for eksempel kunder og samarbeidspartnere. På den måten kan kontakten med den partneren føre til at bedriften får tilgang til nye kunder og partnere. For eksempel bioteknologiselskaper er kjent for å hente inn kjente bransjeeksperter eller bransjeakademikere til å være representanter i styret. For å overkomme legitimeringsbarrierene kan det være viktig å inngå partnerskap med både konkurrenter, distributører og universiteter, slik at bransjen skal kunne forstå konseptet ditt (Elfring og Hulsink, 2002). Bianchi og Ostale (2006) har forsket på hvorfor et utvalg av detaljistbedrifter ikke fikk til en suksessfull internasjonalisering i Chile. Artikkelen antyder at detaljistene ikke fikk legitimitet fra aktørene i det chilenske markedet og at dette kom av at bedriftenes internasjonale strategi ikke var i samsvar med de chilenske normene for detaljisthandel.

### 2.6.4 Kunnskap og læring om internasjonale markeder

I Uppsalamodellen argumenteres det for at læring oppstår inkrementelt når en skal satse i nye internasjonale markeder. Tilegning av kunnskap skjer gjennom erfaringsbasert kunnskap. Dette betyr at til mer en kan om et marked til mindre usikkerhet blir det for bedriften (Johanson og Vahlne, 1977). I de siste tiårene har forskere argumentert for at nettverksrelasjoner kan utløse muligheter og motivere bedrifter til å gå inn i internasjonale markeder (Andersen, 1996; Ellis, 2000; Korhonen, Luostarinen og Welch, 1995 og Sharma og Johanson, 1987). Nettverksrelasjonene hjelper bedrifter til å få tilgang til lokal markedskunnskap og for å skaffe relevant informasjon (Chetty og Patterson, 2002; Coviello og Munroe, 1995 og Osland og Yaprak, 1995).

Et selskaps evne til å anerkjenne, tilpasse og bruke ny kunnskap er avhengig av selskapets læringsevne (Cohen og Levinthal, 1990, 1994; Zahra og George, 2002). Det kan derfor antas

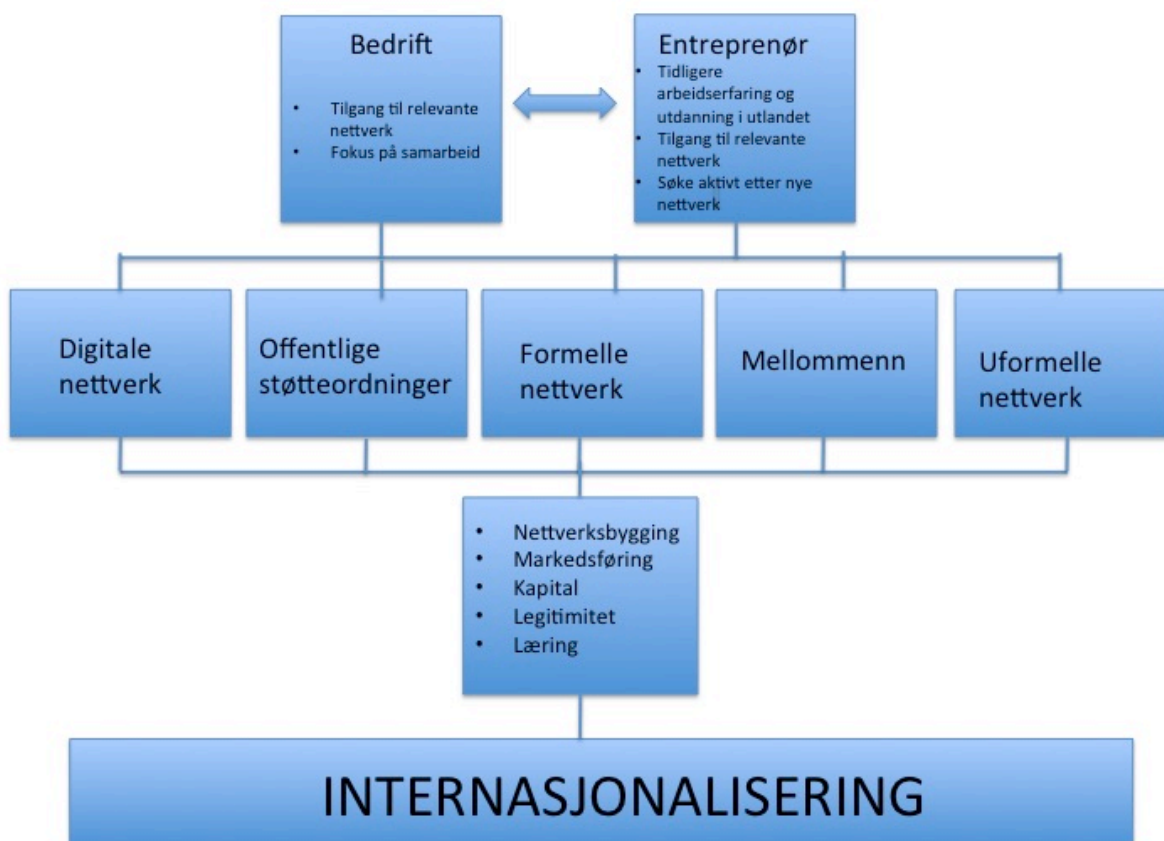
---

<sup>2</sup> <https://snl.no/legitimitet>.

at et selskaps læringsevne har stor betydning når det kommer til å redusere sitt kunnskapsgap i utenlandske markeder. Det kan tenkes at ledere ikke er klar over hvilken kunnskap de mangler før de går inn i utenlandske markeder (Levitt og March, 1988). Dette kan skyldes at de tidligere har opplevd suksess i andre markeder og/eller i sitt hjemmemarked. Det er gjerne til dels store kulturelle forskjeller mellom land og verdensdeler, noe som fungerer godt et sted trenger ikke nødvendigvis fungere godt andre steder. Undervurdering av forskjeller mellom ulike land vil kunne være en vesentlig årsak til at selskaper opplever kunnskapsgap. Det er derfor sentralt for selskaper at de kan lære av sine nettverk før de satser i nye markeder (Levitt og March, 1988).

## 2.7 Forskningsmodell og oppsummering

Vi har laget en forskningsmodell basert på vårt teorikapittel:



Figur 2.1 - Forskningsmodell

Forskningsmodellen viser hvordan selskaper kan bruke ulike nettverk for å oppnå internasjonalisering. Logikken bak forskningsmodellen er at bedriftene og entreprenørene har tilgang til ulike nettverk. Gjennom at entreprenøren jobber i den aktuelle bedriften blir entreprenørens nettverk også bedriftens nettverk og vica versa. Bedriftens og entreprenørens nettverk kan bestå av digitale nettverk, offentlige støtteordninger, formelle nettverk og uformelle nettverk. På bakgrunn av teorien i kapittel to antar vi at disse nettverkene har mulighet til å bidra til nettverksbygging, markedsføring, kapital, legitimitet og læring, som igjen vil bidra til internasjonalisering.

### **3. Metode**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valget av forskningsmetode og de valgene vi har foretatt for å best mulig være i stand til å besvare forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. Ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) referer forskningsmetode til teknikker og fremgangsmåter som blir brukt til datainnsamling og analyse. Vi starter med å forklare valg av forskningsdesign og valg av forskningsmetode. Vi vil deretter presentere hvordan vi har hentet inn våre data og gjøre rede for hvordan de har blitt analysert. Vi avslutter med å diskutere studiens kredibilitet og de etiske utfordringene som kan relateres til vår studie.

#### **3.1 Forskningsstrategi og design**

Etter utformingen av problemstillingen er det neste steget å finne et forskningsdesign som på best mulig måte kan hjelpe til med å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2005). Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en skal gå frem for å utforme undersøkelsen i oppgaven (Rindal, 2007).

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) kan man skille mellom tre typer forskningsdesign: eksplorerende, deskriptiv og forklarende (kausal). Formålet til forskningen avgjør hvilket forskningsdesign som bør benyttes. Eksplorerende design blir mye brukt når problemstillingen er uklar og der det er usikkerhet om hva som fører til fenomenet. Eksplorativ forskning har en fordel i at den er fleksibel og tilpasningsdyktig for endringer. Ved gjennomføring av en eksplorativ undersøkelse, er det mulig å endre retning dersom ny kunnskap kommer frem. Ved bruk av deskriptiv design er fokuset å beskrive personer, hendelser, situasjoner så nøyaktig som mulig, og det er viktig å ha et klart bilde av hvilket fenomen som skal undersøkes før innsamlingen av data begynner. I et forklarende design legges det vekt på å studere en situasjon eller et problem for å finne relasjonen mellom variablene.

I vår oppgave vil vi benytte et eksplorerende design. Bakgrunnen for dette er at det har blitt forsket mye internasjonalt på hvordan nettverk bidrar til internasjonalisering for SMBer, men det er få studier som tar for seg dette i en norsk sammenheng. Det finnes mange ulike nettverk som kan bidra til internasjonalisering. Noen av disse nettverkene har ikke blitt belyst i forskningslitteraturen. Vi tar blant annet opp hvordan digitale nettverk og plattformer kan

bidra til internasjonalisering. Dette emnet er lite studert både nasjonalt og internasjonalt så vidt vi vet. Når det kommer til hvordan offentlige støtteordninger kan bidra til internasjonalisering, finnes det en del internasjonal forskning, men svært lite nasjonal forskning. Dette forskningsdesignet vil i tillegg gi oss en fordel ved at vi kan endre retning dersom vi får ny kunnskap om temaet.

### *3.1.1 Valg av forskningsmetode*

Det er vanlig å skille mellom to typer forskningsmetoder, kvalitativ og kvantitativ (Tjora, 2010). Kvalitativ metode baserer seg på tekstdata, mens kvantitativ metode baserer seg på talldata. Typiske eksempler på kvalitative data er transkribering fra et intervju, mens tall og tabeller refererer til kvantitative data. Kvantitative undersøkelser krever et stort antall enheter, mens ved en kvalitativ undersøkelse ønsker en i utgangspunktet få enheter, ofte kalt case (Rindal, 2007). I følge Tjora (2010) fremmer kvalitativ forskning innsikt, forståelse og søker etter mekanismer og prosesser, mens kvantitativ søker forklaring. Formålet med kvalitative studier er å komme frem til en samlet helhetlig forståelse til et visst forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om visse samfunnsmessige sammenhenger (Grønmo, 2004).

Vi mener at en kvalitativ tilnærming best vil tjene vårt formål i oppgaven. Dette begrunner vi med at det er mekanismene og prosessene ved internasjonalisering i et nettverksperspektiv som er viktige å se på. Vi ønsker å forstå hvordan forskjellige nettverk kan påvirke selskapers internasjonalisering, vårt formål er ikke å kunne generalisere internasjonaliseringen. I tillegg er det blitt gjort svært lite forskning på digitale nettverks bidrag til internasjonalisering og bidraget vil enklere bli synliggjort i en kvalitativ undersøkelse.

### *3.1.2 Casestudier*

Det finnes mange måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på, blant annet eksperiment, tverrsnitt eller langsgående studier eller casestudier (Rindal, 2007). Vi har valgt casestudier som vår metode for innhenting av kvalitativ informasjon.

Yin (2009) definerer en casestudie som «*en empirisk undersøkelse som undersøker et samtidfenomen grundig i sin praktiske kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst er uklar og hvor det benyttes flere datakilder.*» En casestudie blir brukt i mange forskjellige situasjoner for å bidra til kunnskap om individer, grupper og når det gjelder



sosiale, politiske og relaterte fenomener. I disse situasjonene hjelper casestudier til med å forstå komplekse og sosiale fenomener. Casestudier blir ofte brukt når problemstillingen inneholder «hvordan» og «hvorfor» spørsmål som skal svare på samtidshendelser der forskeren har lite eller ingen kontroll over temaet (Yin, 2009).

I vår problemstilling spør vi et hvordan-spørsmål, og dette er det første tegnet på at vi bør velge en casestudie. I studien skal vi undersøke fenomenet internasjonalisering i et nettverksperspektiv som vi mener er relevant i dagens globale handelsmarked. For å gjennomføre studien vil vi ta utgangspunkt i bedriftenes uttalelser om hvordan de mener at fenomenet fungerer i sin praktiske kontekst. På bakgrunn av dette vil vi videre benytte oss av Yin (2009) sin fremgangsmåte når det kommer til casestudier. Yin (2009) skiller mellom fire ulike casestudiedesign (se tabell 3.1).

**Tabell 3.1 - Ulike typer casestudier**

	Enkelt case	Multiple case
Holistisk (en analyse av hver enhet)	En bedrift (1)	Flere bedrifter (2)
Forankrede (flere analyser av hver enhet)	Flere avdelinger i en bedrift (3)	Flere avdelinger i flere bedrifter (4)

Hentet fra Yin (2009)

Vi har i vår oppgave valgt et holistisk multipelt casesdesign (kvadrant 2). En holistisk tilnærming betyr at en legger vekt på makrofenomener i det som blir undersøkt (Rindal, 2007). I følge Herriott og Firestone (1983, sitert i Yin, 2009) er en multipel casestudie mer overbevisende og robust enn en enkelt casestudie. Analyser som kommer fra flere case vil gi en større tyngde enn en analyse som kommer fra et enkelt case. Dersom forskeren benytter seg av ett enkelt case vil det kreves veldig sterke argumenter for at en valgte akkurat det caset (Yin, 2009).

I vårt tilfelle vil vi undersøke fem SMB software-bedrifter som har prøvd lykken internasjonalt. Ettersom vi har som formål om å undersøke fenomenet «internasjonalisering gjennom bruk av nettverk for SMBer», er det viktig at vi tar utgangspunkt i flere enn en bedrift for å få innsikt i selve fenomenet. Vi vil derfor foreta et intervju av en nøkkelperson i ledelsen i hver av de fem bedriftene, fortrinnsvis en av gründerne. Vi ser på vårt valg av

intervjuobjekt som det mest hensiktsmessige siden disse personene trolig har vært med på prosessen som har ført til internasjonalisering.

### *3.1.3 Tid og ressurser*

Studien er gjennomført på ett semester ved Høgskolen i Oslo og Akershus som avsluttende masteroppgave og har en ramme på 30 studiepoeng. På grunn av ressurser og tidsbegrensninger har vi valgt å fokusere på et relativt snevert emne innenfor internasjonalisering, nemlig bruk av nettverk. Vi hadde i utgangspunktet planlagt å gjennomføre all datainnsamling ved å avholde besøksintervju med de utvalgte bedriftene, men på grunn av geografiske utfordringer brukte vi besøksintervju på kun tre av de fem bedriftene. Vi besluttet å gjennomføre de to resterende intervjuene ved bruk av telefonintervju.

## **3.2 Forskningsprosess**

Dette delkapittelet beskriver hvordan vi har utført forskningsprosessen i vår oppgave.

### *3.2.1 Utvalg*

Utvalget er definert som små og mellomstore norske bedrifter som:

- Driver sin virksomhet innenfor software og/ eller teknologibransjen
- Satser eller har satset internasjonalt tidlig etter oppstart
- Har eller har hatt salg i flere land

Vi benyttet oss av forskjellige kanaler for å finne de utvalgte bedriftene. Vi begynte først med et informasjonssøk på internett for å finne relevante kandidater. Når vi fant noen som tilfredsstilte kravene i vår oppgave sendte vi en forespørsel via mail og spurte om de kunne tenke seg å bidra. I alt kom vi i kontakt med tre bedrifter på denne måten. Bedrift nummer fire skaffet vi oss gjennom personlige nettverk, mens den siste kom som et resultat av et tips fra bedrift fire. Vi har valgt å kalle bedriftene ved fiktive navn, for å anonymisere de. Vi bruker navnene Alfa, Beta, Delta, Ekko og Noxy. Vi har i tillegg gjennomført et intervju med en person i Innovasjon Norge. Dette intervjuet har vi brukt som en ekspertuttalelse om nettverk og internasjonalisering, i tillegg til at det gav oss et innblikk i hvordan de hjelper bedrifter som skal satse internasjonalt. Vi kom i kontakt med Innovasjon Norge gjennom mailkorrespondanse etter at vi fant kontaktinformasjon på deres nettside.

### 3.2.2 Informanter

Vi ønsket at våre informanter skulle inneha nøkkelstillinger og ha lang fartstid i de respektive selskapene. Dette var viktig for oss at de hadde muligheten til å svare på spørsmål relatert til oppstart samt strategiske spørsmål som gjelder dagens situasjon. Vi opplevde ikke utfordringer med å finne informanter i bedriftene. Bedriftene bestemte selv hvem vi skulle snakke med, og dette fungerte utmerket siden alle informantene var i lederstillinger og hadde vært med fra oppstarten eller startet i bedriftene kort tid etter oppstart.

Intervjuene ble gjennomført i en tre-ukersperiode i mars-april 2015. Tre av intervjuene ble gjennomført på kontoret til de respektive bedriftene. De to andre intervjuene ble gjennomført over telefon på grunn av geografiske utfordringer. I det ene selskapet ble det gjennomført to intervjuer på grunn av at den første informanten ikke hadde nok kunnskap om digitale nettverk. Disse spørsmålene sendte vi til den digitale markedsføreren i selskapet per epost, og fikk gode svar tilbake. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd for deretter å bli transkribert i sin helhet. Vi informerte at vi ville anonymisere både bedriften og informanten. Ingen av informantene hadde noe imot at vi tok opp samtalen, og de fleste mente at det ikke ville være et problem om bedriften ikke ble anonymisert. Vi gjennomførte også et intervju med Innovasjon Norge, men dette intervjuet ble brukt som inspirasjon for intervjuguiden til bedriftene. Som tidligere nevnt utførte vi både besøksintervju og telefonintervju. Begge intervjuetyperne fungerte bra, men i ettertid ser vi at det å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt ga en ekstra dimensjon. Grunnen til dette var at vi fikk sett både ansiktsuttrykk og kroppsspråk.

Selskap	Stilling	Intervjuform	Lengde
Alfa	Driftsdirektør, (gründer)	Besøksintervju	1.03:42
	Digital markedsfører	Mail	
Beta	Administrerende direktør (gründer)	Besøksintervju	59:14
Delta	Daglig leder	Telefonintervju	1.30:05
Ekko	Administrerende direktør	Besøksintervju	41:25
Noxy	Daglig leder (gründer)	Telefonintervju	1.09:25
Innovasjon Norge	Ansatt som jobber med internasjonalisering.	Besøksintervju	1.16:28

Tabell 3.2 - Intervjuoversikt

### 3.3 Datainnsamling

«Interview because I am interested in other people's stories. Most simply put, stories are a way of knowing.» (Watkins, 1985, s. 74, sitert i Seidman, 2013).

Saunders, Lewis og Thornhill (2012) skiller mellom tre typer forskningsintervjuer. Dette er strukturerte, semi-strukturerte og dybdeintervjuer. Strukturerte intervjuer er standardiserte av natur der spørsmålene er formulert på forhånd og et sett med svaralternativer er definerte. I et semi-strukturert intervju derimot har forskeren et sett med viktige temaer og spørsmål som skal gjennomgås, men det er opp til forskeren hvilke spørsmål som skal stilles, i hvilken rekkefølge de skal stilles og om det skal legges til flere spørsmål. Ustrukturerte intervju, også kalt dybdeintervju har et uformelt preg hvor forskeren har stor frihet til å stille de spørsmålene de måtte ønske. Forskeren må allikevel ha en ide om hva formålet med intervjuet skal være.

Vi benytter semi-strukturerte intervjuer og har prøvd å stille åpne spørsmål til informanten. Vi har valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer fordi vi har en avgrenset problemstilling/tema der interaksjonen med informantene er sentral. I en intervjusituasjon er det vanskelig å forutsi hvilken informasjon informanten kommer med. Dersom informanten kommer med informasjon vi ønsker å undersøke nærmere, er det viktig at vi har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål.

Vi har også googlet bedriftene på internett for å se om vi fant flere relevante opplysninger, samt for å bruke flere datakilder for å bekrefte informasjon. I hovedsak brukte vi hjemmesidene til bedriftene og deres profiler på ulike digitale nettverk til dette formålet. Dette refereres til som triangulering og går ut på å bruke flere datakilder for å legitimere funn (Yin, 2009).

#### 3.3.1 Intervjuguide

Å utforme en intervjuguide er en viktig del av forberedelsene til datainnsamlingen. Intervjuguiden blir forskerens utgangspunkt for intervjuet og illustrerer hvordan intervjuet skal gjennomføres og hvilke temaer som skal tas opp (Grønmo, 2004). Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av relevante teorier. Vi utledet to intervjuguides, først en for Innovasjon Norge og en for bedriftene i undersøkelsen. Intervjuet med Innovasjon Norge ga oss to fordeler: vi fikk vite hvordan Innovasjon Norge prøver å hjelpe norske bedrifter med å

satse internasjonalt, i tillegg ble en del av svarene vi fikk fra Innovasjon Norge viktige i utformingen av intervjuguiden til bedriftene. Begge intervjuguidene ble evaluert sammen med vår veileder og vi fikk tilbakemelding på hva som kunne gjøres annerledes. Vi benytter oss av et multippelt casedesign, det ble derfor viktig at alle bedriftene i undersøkelsen ble stilt de samme spørsmålene. Dette er med på å gjøre sammenlikningen av bedriftene i undersøkelsen enklere og mer presis.

### *3.3.2 Metningspunkt*

Selv om antall case er relativt lavt mener vi at det er tilstrekkelig for å få mer innsikt om hvordan nettverk påvirker internasjonaliseringsprosessen til små og mellomstore software-bedrifter. Så lenge vi har med ulike bedrifter fra forskjellige deler av software-bransjen ser vi på utvalget som tilstrekkelig nok til å sikre at mange av meningene i bransjen kommer frem. På denne måten antar vi at vi oppnår et tilfredsstillende metningspunkt. Metningspunktet kan defineres som når innsamling av ny data ikke kaster ytterligere lys over temaet som blir studert (Mason, 2010). Hvis vi hadde hatt mer tid til rådighet ville vi absolutt ønsket å benytte av oss flere case slik at vi kunne oppnådd et bedre metningspunkt.

## **3.4 Analyse av data**

Etter at forskerne har bestemt seg for overordnet strategi, utvalg og hvilken datainnsamlingsmetode de skal benytte seg av, blir neste steg å finne ut hvordan dataene skal registreres, forvaltes og analyseres (Marshall og Rossman, 1999).

Schutt (2006) deler opp dataanalysen på følgende måte:

1. Dokumentering
2. Kode, konseptalisere og kategorisere data
3. Undersøke sammenhenger i datasettet
4. Legitimere funn
5. Presentere funn

Hver av disse fasene muliggjør reduksjon av datamengde. På denne måten blir det enklere for forskeren å få innsikt og finne meningen i datamaterialet.

Dokumentering er essensielt for å kunne holde orden på all input forskerne får fra innhenting av data, samt for å lage en skisse til fremtidig analyse (Schutt, 2006). I vår oppgave tok vi opp

alle intervjuene og transkriberte de ned samme dagen eller den påfølgende dagen. Det neste steget etter dokumentering er å konseptualisere, kode og kategorisere data. Koding er viktig for å skape en oversikt gjennom å forenkle og sammenfatte tekstenes innhold gjennom å lage stikkord (koder) som beskriver et større utsnitt av teksten. Utformingen av kodene danner grunnlaget for kategorier og begreper. En kategori er en serie av fenomener med fastlagte felles egenskaper og disse felles egenskapene må identifiseres og defineres. Begreper bør være inspirert av samfunnsvitenskapelige teorier, slik at de kan legges til allerede eksisterende teorier eller danne utgangspunkt for nye begreper (Marshall og Rossmann, 1999).

For å svare på problemstillingen vår, kodet vi alle de transkriberte intervjuene i samme kategorier som i forskningsmodellen. Vi gjorde først en grovkoding av transkriberingene ut fra hvor vi antok at koden passet på dette tidspunktet. Ettersom vi fikk større kjennskap og forståelse av transkriberingene brukte vi tid på å ”finkode” funnene. Gjennom denne prosessen så vi at flere av kodingene våre kunne slås sammen til ett eller flere begrep. I de tilfellene hvor kodingen ikke passet inn i noen kategorier fra forskningsmodellen, ble disse ”nye” kodene som gikk hyppigst igjen senere brukt som nye begreper i vår reviderte forskningsmodell. Videre opprettet vi et dokument for hver selskapsprofil som ble nyttig for å presentere de ulike casene, samt for å forbedre vår forståelse av hvert enkelt case. Deretter opprettet vi et nytt dokument med alle casene i, hvor vi fargekodet sitatene ut ifra hvilken kategori de passet inn i. Dette ble gjort for å finne fellestrekkene og ulikhetene mellom de forskjellige casene. Ulikhetene og likhetene ble lagt i to separate dokumenter. Dette gjorde arbeidet med sammenligningen av casene enklere og mer strukturert.

Det neste steget er å undersøke sammenhenger i datasettet og presentere funn. Her får forskeren frihet til å tolke hvorfor ting skjedde som det gjorde i akkurat den settingen. Sammenhengene som blir funnet kan undersøkes videre for så å konstruere en mer kompleks kausal modell (Schutt, 2006).

Vi har valgt å presentere hver bedrift i et eget kapittel som heter Selskapsprofiler (kapittel 4). Dette kapittelet baserer seg på transkriberingene og informasjon hentet fra hjemmesidene til de respektive selskapene. På grunn av mye tilgjengelig informasjon valgte vi å oppsummere hvert enkelt case i tabeller og med ord for å få frem det viktigste fra hvert case.

Videre har vi valgt å dele opp analysen og diskusjonen i fire deler. I den første delen analyserer og diskuterer vi om bedriftene kan defineres som BG og SMB. De neste tre delene

ble delt opp i hvert sitt forskningsspørsmål, hvor hvert forskningsspørsmålene blir analysert og diskutert på tvers av casene. Her har vi sett på hvilke likheter og ulikheter som finnes i de forskjellige casene for så å prøve å diskutere hvorfor det er slik. Vi har også brukt tabeller for å synliggjøre funn slik at det skulle bli enklere for oss å se sammenhenger og for å komme med konklusjoner, samt at vi tror det blir lettere for leseren å få en oversikt over de forskjellige funnene. Gjennom vår tolkning av funnene, blir det presentert en revidert forskningsmodell.

### **3.5 Vurdering av studiens kredibilitet**

Vurderinger av reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er omdiskutert når det kommer til relevansen for kvalitative data. Disse målingene er tettere knyttet opp mot kvantitative målinger (Ringdal, 2007). I følge Yin (2009) er det fire tester som blir benyttet til å vurdere kvaliteten til en studie; begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet.

#### *3.5.1 Validitet*

I hvilken grad undersøkelsesopplegget egner seg til å samle inn data som er vesentlige for problemstillingen i en fastsatt studie blir referert til som validitet (Grønmo, 2004). Yin (2009) deler inn validitet i tre grupper: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

#### **Begrepsvaliditet**

Begrepsvaliditet angir hvorvidt den operasjonelle definisjonen er i samsvar de teoretiske termene som benyttes i problemstillingen (Yin, 2009). I følge Yin (2009) er det tre strategier en kan bruke for å øke begrepsvaliditeten i en casestudie. Den første er å søke etter flere beviskilder og denne taktikken er relevant under datainnsamlingen. Dette refererer til at en har flere overensstemmende undersøkelser. Vår beste beviskilde i denne studien er gjennomføringen av intervjuene. Tre av våre fem intervjuer ble gjennomført som besøksintervju. Gjennom besøksintervjuene får vi muligheten til å observere informanten når vi stiller spørsmålene. På denne måten har vi fått en bedre mulighet til å observere og høre om informanten er usikker eller ikke har forstått spørsmålet. Vi får dermed muligheten til å rette opp i mulige misforståelser. Dette skjedde noen ganger under intervjuene, der vi så at informanten ikke helt forstod spørsmålet. Da vi merket dette la vi til tilleggsinformasjon slik at informanten skulle forstå spørsmålet bedre. Sett i ettertid ser vi at det hadde vært fordelaktig om alle intervjuene hadde vært gjennomført som besøksintervju. Intervjuene har

også blitt transkribert, dette er med på å redusere subjektive tolkninger av det som blir sagt. Vi har også brukt triangulering for å øke begrepsvaliditeten. Triangulering går ut på å bruke flere datakilder for å legitimere funn (Yin, 2009). I denne studien innebærer det at vi kontrollerte om det var samsvar mellom det intervjuobjektene sa, opp mot for eksempel hjemmesiden deres eller andre intervju av selskapene som ligger på internett. Begrepsvaliditeten kunne blitt bedre dersom vi hadde benyttet oss av enda flere datakilder, men dette var vanskelig å få til på grunn av tiden vi hadde til rådighet. Vi kunne for eksempel ha intervjuet flere personer i hver bedrift og tatt i bruk bedriftenes nedskrevne dokumenter som omhandlet studiens tema hvis dette eksisterte.

Den andre strategien for å øke begrepsvaliditeten er også relevant for datainnsamlingen og handler om etablering av beviskjeder. Prinsippet går ut på at beviskjeder skal gjøre det mulig å følge utviklingen fra problemsstillingen, metodiske valg og til konklusjonen (Yin, 2009). Vi mener denne strategien er tilfredsstillende ved at mye av empirien vi fant er tilgjengelig i kapittelet om selskapsprofilene. Det blir på denne måten enklere for en utenforstående å se hva vi baserer forskjellene, likhetene og konklusjonene på.

Den tredje strategien for å øke begrepsvaliditeten handler om å sikre at nøkkelinformantene vurderer oppgaven slik at de kan gi tilbakemeldinger om de har noe å utsette på konklusjonen eller har noen tilleggskommentarer (Yin, 2009). På grunn av tidsbegrensninger har vi valgt å ikke etterspørre tilbakemeldinger fra informantene i vår oppgave. Vi har derfor ikke forbedret studiens begrepsvaliditet gjennom denne strategien.

### **Intern validitet**

Det er i hovedsak to fallgruver når det kommer til intern validitet. Dette er feilaktige antakelser om kausalitet og problemer med inferens. Feilaktige antakelser skjer når forskeren antar at X fører til Y, men i realiteten er det Z som fører til Y. Feilaktige konklusjoner kan dermed oppstå. Inferens i en casestudie oppstår hver gang en hendelse ikke blir direkte observert. En forsker vil anta at en bestemt hendelse er et resultat av tidligere hendelser basert på innsamlingen av data som er samlet inn til studiens formål (Yin, 2009).

Yin (2009) oppgir fire strategier som kan hjelpe til å forbedre den interne validiteten; (1) mønstergjenkjenning, (2) forklaringsbygging, (3) foreslå alternative forklaringer og (4) bruk av logiske modeller. Vi har valgt å fokusere på strategi 1, 2 og 3. Vi har så godt vi kan forsøkt å benytte ulike teoretiske forskningsstudier for å argumentere for de funnene vi har kommet



frem til og på samme tid prøvd å gi alternative forklaringer på studiens konklusjoner. Vi har også benyttet den samme intervjuguiden i alle intervjuene (unntatt Innovasjon Norge) som kan bidra til å se forskjellige mønstre. Vi har i tillegg til dette benyttet vår veileder som sparringspartner for å gi oss råd og tilbakemeldinger om hvilke sammenhenger som er kausale. På bakgrunn av diskusjonen ovenfor antar vi den interne validiteten er tilfredsstillende.

### **Ekstern validitet**

Ekstern validitet går ut på om studiens funn kan generaliseres utover den aktuelle studien. For å øke den eksterne validiteten i et multippelt casedesign, kan en bruke noe som kalles replikeringslogikk. En bruker denne logikken ved å først gjennomføre en studie for deretter å prøve å replikere funnene ved å gjennomføre flere studier, for å se om de gir samme funn (Yin, 2009). Vi har ikke benyttet denne fremgangsmåten, da vi ikke ser på generalisering som det viktigste for studien. Uansett mener vi at ved å bruke et multippelt casedesign er det større sannsynlighet for generalisering enn ved å bruke et enkeltstående case. Dersom vi hadde som formål å generalisere studien burde vi hatt mer enn fem case.

#### *3.5.2 Reliabilitet*

For at en studie skal ha troverdighet, skal en annen forsker ved bruk av de samme prosedyrene som vi har benyttet komme frem til de samme funnene og konklusjonene som oss. Målet til troverdighet er å minimere feil og bias i studien. En forutsetning for å oppnå tilfredsstillende troverdighet er å dokumentere prosedyrene som er gjennomført. Dette kan dokumenteres gjennom casestudieprotokoll og utviklingen av en casestudie-database (Yin, 2009). Vi har ikke benyttet oss av en casestudie-protokoll, men gjennom metodekapitlet kan leseren se hvordan vi har fått kontakt med bedriftene, hvordan vi har samlet inn data og hvordan disse dataene har blitt analysert, og på denne måten bidra til å øke reliabiliteten. I tillegg har vi lagt ved intervjuguiden slik at andre forskere kan se hvilke spørsmål vi har benyttet oss av. Dette vil øke sannsynligheten for at andre forskere vil komme frem til samme konklusjonene som oss. For å øke studiens reliabilitet har også alle intervjuene blitt tatt opp og transkribert. All råmateriale er lagt i en database som vi har brukt som et fundament i våre analyser, diskusjoner og konklusjoner.

Vi har lagt vekt på å separere informasjonen fra vår datainnsamling og vår egen analyse. På bakgrunn av denne tankegangen har vi strukturert oppgaven ved å først ha et eget kapittel med informasjon fra hvert intervju (selskapsprofiler), for deretter å ha et eget diskusjon/analyse-kapittel. På denne måten blir det enklere for andre forskere å se hva vi har basert funnene våre på. Siden vi er to personer som gjennomfører forskningen mener vi at dette hjelper oss til å unngå bias. Bakgrunnen for dette er at vi utfordrer hverandres meninger og fordommer som vi kan ha om studien. Vi mener at studien har en tilfredsstillende reliabilitet.

Type test	Strategi for å forbedre casestudie	Gjennomført (X)
Begrepsvaliditet	Bruke flere beviskilder	X
	Etablering av beviskjeder	X
	Informantene vurderer prosjektdokumentene	-
Intern validitet	Mønstergjenkjenning	X
	Forklaringsbygging	X
	Foreslå alternative forklaringer	X
	Bruk av logiske modeller	-
Ekstern validitet	Bruk av replikeringslogikk	-
	Bruk av teori i enkeltcasestudier	-
Reliabilitet	Bruk av casestudieprotokoll	-
	Bruk av casestudie-database	X

Tabell 3.3 - Strategier for å øke studiens kvalitet

### 3.6 Etiske betraktninger

Vi skiller mellom tre typer etiske temaer; uformelle normer for god vitenskapelig praksis, regler for beskyttelse av individer og uredelighet i forskning. Uformelle normer for god vitenskapelig praksis handler om at forskeren skal kunne behandle forskningen uavhengig av hvilken stilling og kompetanse forskeren har (Rindal, 2007). I vårt tilfelle har begge forskerne omtrent samme kompetanse om temaet vi undersøker. Tidligere har vi hatt et fag som kan relateres til temaet, «Strategier for internasjonalisering i en globalisert økonomi», men vi ser på kunnskapen vi har opparbeidet oss som grunnleggende og vi mener vi ikke har nok kunnskap til å ilegge oss forutinntatte holdninger om temaet. Vi antar derfor at vi har en ganske åpen holdning til studien.

De forskningsetiske retningslinjene for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi har en liste på 15 punkt som går på å beskytte personer i forskning (Rindal, 2007). Vi vil videre diskutere de etiske betraktningene i denne listen som vi ser på som relevant for vår studie. *Krav om å informere dem som skal utforskes* – Mailen vi sendte de aktuelle bedriftene inneholdt en presentasjon av problemstilling og undertemaer vi ønsket å undersøke, slik at informantene hadde mulighet til å sette seg inn i stoffet før intervjuet. Når vi kom til selve intervjurunden forklarte vi igjen bakgrunnen for studien og spurte informanten om det var noe som var uklart. *Krav om informert og fritt samtykke* - Før selve intervjuet hadde vi kontakt med bedriftene per mail der vi spurte om de ønsket å være med på studien. De som svarte på mailen var informantene som vi benyttet oss av og dette ser vi på som samtykke til å delta i studien. *Krav om konfidensialitet* - Vi har anonymisert informantene og bedriftene i undersøkelsen. Når vi har beskrevet de ulike bedriftene, har vi lagt vekt på å skrive på en måte som gjør det vanskelig å identifisere bedriftene og dermed også informantene.

*«Med vitenskapelig uredelighet menes forfalskning, fabrikkering, plagiering og andre alvorlige brudd med god vitenskapelig praksis som er begått forsettlig eller grovt uaktsomt i planlegging, gjennomføring eller rapportering av forskning.»<sup>3</sup>* Vi mener at vi har fulgt denne paragrafen. Ved bruk av forskning fra andre forfattere har vi alltid presentert det med referanse i teksten og oppgitt hele referansen i litteraturlisten, slik at forfatterne får den anerkjennelsen de har krav på. I en kvalitativ undersøkelse blir den subjektive tolkningen til forskerne lagt større vekt på enn ved kvantitative undersøkelser. Dette fører til at det er mulig at andre forskerne som utfører den samme studien kan komme frem til andre funn enn det vi gjorde. Dette ser vi ikke på som forfalskning, men friheten kvalitative undersøkelser gir forskerens tolkning. Vi er i tillegg to forskere og funnene har blitt diskutert i tospann for å få en større tyngde på funnene våre.

---

<sup>3</sup> <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-30-56>

## 4. Selskapsprofiler

Dette kapittelet inneholder presentasjoner av de fem forskjellige casene. Kapittelet baserer seg på intervjuene vi har gjennomført med de respektive bedriftene, samt noe informasjon hentet fra bedriftenes hjemmesider og mailutveksling. Hvert av casene starter med generell informasjon om hver av bedriftene og deres internasjonalisering før vi presenterer funn som omhandler hver av de tre forskningsspørsmålene. Hvert av casene avsluttes med en oppsummering i tekstform og med en oversiktstabell.

### 4.1 Alfa

Alfa er et norsk softwareselskap som i dag har ca. 200 ansatte. Selskapet har kontorer i Norge, Sverige, Danmark, Finland og England, hovedkontoret er lokalisert i Vestfold. Tre år etter oppstart var 40% av det totale salget fra internasjonale aktiviteter. Nøkkelinformanten har vært med fra oppstart og er en av gründerne i selskapet. Informanten jobber i dag som driftsdirektør (COO) i selskapet. Starttidspunktet for selskapet slik det fremstår i dag var i 2009, på dette tidspunktet var det kun tre ansatte i selskapet. Teknologien som ligger bak selskapets produkter har utspring fra en annen teknologibedrift som jobbet med sporing og gjenfinning av objekter der det ble investert flere hundre millioner kroner, men løsningen ble aldri suksessfull kommersielt. Alfa fikk ideen om en elektronisk kjørebok etter at det opprinnelige teknologiselskapet fikk en ordre fra England vedrørende dokumentasjon av bilbruk. Alle støttefunksjoner er lokalisert ved hovedkontoret og selskapet har kun et salgskontor i hvert av de utenlandske landene de operer i. Oppsøkende salg står for ca. 90% av selskapets salg, grunnen til dette er at markedet er prematurt ifølge vår informant. Informanten forteller at selskapet på sikt ønsker at 80% av salget skal komme som følge av at kundene selv tar kontakt med selskapet.

#### *4.1.1 Selskapets internasjonalisering*

Alfa har hatt en målsetning om å bli en internasjonal aktør fra oppstarten i 2009. Informanten er klar på at det å ha et internasjonalt fokus fra oppstart er sentralt for å lykkes internasjonalt. Når selskapet ble etablert var målsetningen og planen hele tiden å bli en stor internasjonal aktør. Selskapet er i dag den klart største aktøren i Norden innenfor sitt område. Selskapet satset internasjonalt fra 2011 da de etablerte seg i Sverige og senere samme år i Danmark. I 2012 satset Alfa i England. Satsningen i England skiller seg fra de andre landene ved at Alfa

kun har et franchisekontor der, mens selskapet i Sverige, Danmark og Finland har heleide datterselskaper. Det har vært en bevisst strategi ifølge informanten å ikke satse i for mange land samtidig. I den bransjen Alfa operer i er det helt sentralt med volum for å tjene penger. Bakgrunnen for at Alfa valgte å satse i de nordiske landene først skyldes høy betalingsvilje og høy kjøpekraft i disse landene samtidig som de ligger nært geografisk. De systemene selskapet selger har fått stor gjennomslagskraft i de nordiske landene fordi dette er land som ligger langt fremme teknologisk og der det generelle fokuset på effektivisering er høyt.

Informanten forklarer at det fremover blir viktig å lykkes i England fordi England sees på som et utstillingsvindu mot resten av Europa. Informanten forklarer at for å bli stor i partnerskap med for eksempel kinesere, amerikanere og russere er det viktig å kunne vise til at en har lykkes i å bli en stor aktør i England. Ifølge informanten er det helt sentralt å lykkes i de landene selskapet går inn i for at det i fremtiden skal bli enklere å finne gode partnere i nye geografiske områder. Selskapets fokus fremover i den internasjonale satsningen er å satse i Benelux-landene. Grunnen til dette er at de landene har en kultur som er ganske lik den norske kulturen og fordi det er ganske små land med mange mennesker slik at det blir kostnadseffektivt.

Selskapet fant tidlig ut at det kunne oppstå subkulturer ved de utenlandske kontorene og bestemte seg derfor for å endre måten selskapet organiserte seg på. Selskapet samlet alle støttefunksjoner ved hovedkontoret og har kun salgskontorer internasjonalt. Ønsket om en enhetlig bedriftskultur lå bak denne omorganiseringen. I dag er hele virksomheten i Norge basert ut fra Vestfold og så reiser selgerne rundt i landet i avgrensede perioder. Det samme prinsippet gjelder for den internasjonale satsningen. Informanten forteller at det trolig hadde vært enklere i forhold til den internasjonale satsningen hvis bedriften hadde hatt ansatte kun lokalt i de utenlandske landene, men at selskapet da ikke hadde fått til å bygge en enhetlig bedriftskultur som Alfa ser på som helt avgjørende. Hvis selskapet skal satse i for eksempel Nederland rekrutterer de nederlendere til hovedkontoret i Norge for roller som møtebookere, porteføljeforvaltere, supportmedarbeidere og finansmedarbeidere. De som jobber på de utenlandske kontorene er fagpersoner og selgere. Selskapet har opplevd enkelte språkbarrierer, men har fokus på opplæring når det kommer til språk. Både engelskferdigheter og forståelse mellom ansatte fra ulike land kan medføre visse språkbarrierer:

*«Vi kunne kanskje fått tak i enda bedre folk, da ville vi fått tak i de gode som ikke vil flytte, det er jo mange dyktige som ikke vil flytte hit, men vi har tro på at da får vi heller velge de som er like gode eller de nest beste fordi vi mener at trening, opplæring og kultur slår den kompetansen du starter med.»*

Informanten forteller at Alfa fra 2011 og et par år fremover hadde en satsning i flere afrikanske land og i noen land i Midtøsten. Denne satsningen ble avsluttet fordi selskapet blant annet undervurderte viktigheten av det å inneha de riktige nettverkene og relasjonene i disse landene. Bedriften opplevde at produktene var mindre viktige i disse landene og at nettverket og det å kjenne de riktige menneskene var svært viktig. Det var store kulturelle forskjeller fra hva selskapet var vant med fra Norden. Informanten forteller at Alfa ikke har opplevd utfordringer ved å stå på utsiden av relevante nettverk i de landene bedriften i dag er aktive i, men at selskapet trolig står utenfor enkelte relevante nettverk uten å være klar over det:

*«Man står nok ubevist utenfor en del ting (nettverk) som man ikke er klar over før etter hvert, du er ubevist udyktig da. Så det vil jo overraske meg om vi ikke gjorde det.»*

#### *4.1.2 Uformelle nettverk*

Vi finner at flere i toppledergruppen og nøkkelansatte har internasjonal erfaring fra de nordiske landene og at dette har gjort det lettere å etablere virksomhet i Norden. Alfa har benyttet seg av uformelle nettverk som venner, tidligere kolleger og personlige kontakter for å finne de riktige menneskene både ved oppstart i Norge og når selskapet har startet opp salgskontorer i Sverige, Danmark og Finland. Dette har bidratt til at selskapet raskere har kunnet etablere seg i nye markeder og vært en viktig faktor i forhold hastigheten på internasjonaliseringen. De uformelle nettverk har vært viktige for å finne de menneskene bedriften ønsker å bygge den internasjonale satsningen rundt, med unntak av i England der de har et franchisekontor. Informanten fremhever at denne tilnærmingen har vært viktig for å bygge og beholde den ønskede bedriftskulturen og for å finne de riktige menneskene med det riktige kompetansenettverket nasjonalt og internasjonalt:

*«Det finnes ikke 300 supermenn, men det finnes 5 og de må du få tak i. De får du ofte tak i gjennom de nære nettverkene og ikke gjennom et headhuntingsbyrå.»*

Når bedriften har fått på plass en eller flere fagpersoner eller et anker som informanten kaller det, benytter selskapet denne personen og andre i sitt uformelle nettverk til å få på plass ansatte for satsningen i landet. Informanten forteller at de bruker mye ressurser og tid på å finne de riktige menneskene da de anser dette for å være nøkkelen til å lykkes i nye og eksisterende markeder.

#### *4.1.3 Formelle nettverk:*

Vi ser at de formelle nettverkene har blitt viktigere for Alfa etter hvert som selskapet har blitt større. Informanten trekker spesielt frem kunder som ekstremt viktig, en kunde kan fort bli 5-10 nye kunder og det blir fort en multiplikatoreffekt av det ifølge informanten. Informanten forklarer at de har fulgt kunder ut. Internasjonale selskaper med datterselskaper i Norge som er på kundelisten til selskapet har satt selskapet i kontakt med andre datterselskaper i andre land. På denne måten har selskapet brukt sitt nettverk til å finne frem til og vinne kunder internasjonalt. Informanten forklarer at dette blant annet har med legitimitet å gjøre og at det er viktig å finne arenaer der en kan knytte bånd til kundene sine og andre samarbeidspartnere. Arenaene som blir trukket frem er knyttet til selskapet sponsorater, der det i en uformell setting kan knyttes bånd til nye og eksisterende kunder i forbindelse med sportsarrangementer:

*«Kunder og kunders kunder – det er jo magiske nettverk om du får det til. Derfor bruker vi mye tid og penger på sponsorater for da kan man ha kundene med seg på opplevelser knyttet opp mot fag og brukeroptimalisering.»*

Selskapet satser mye på merkevare- og nettverksbygging gjennom sponsorater. Dette er med på å plassere selskapet i settinger og arrangementer der de kan bygge nye relasjoner og pleie eksisterende relasjoner. Selskapet sponser blant annet kjente vinteridrettsutøvere og flere fotball- og ishockeyklubber i Skandinavia. I England har selskapet kjøpt stadion navnet til en fotballklubb og dette har medført mye oppmerksomhet i England der dette ikke er vanlig. De ulike sponsoratene har ifølge informanten gitt selskapet legitimitet og tilgang til et nettverk som de har kunnet utnytte i sin internasjonale satsning for å komme i kontakt med potensielle kunder. Det har vært med på å bygge et bilde av bedriften som en stor og seriøs aktør i de markedene de operer i. Dette er med på å sette selskapet på radaren til andre selskaper som

kan bli potensielle kunder i fremtiden. På spørsmål om sponsorater har vært viktig for selskapets internasjonalisering svarte informanten:

*«Ja, absolutt! Du blir tatt mer seriøst. De (kundene) dobbeltsjekker ikke alltid hvor stor eller liten du er, men når man er på arenaer og blir oppfattet som seriøse og kan vise til gode produkter kan man jukse litt på status nivå. Oppfattelsen av størrelse kan være vel så viktig som selve størrelsen.»*

Selskapet har i stadig større grad blir kontaktet av små internasjonale aktører som ønsker å inngå samarbeid gjennom for eksempel franchise eller for å selge sin virksomhet til selskapet. På denne måten kommer selskapet i kontakt med potensielle samarbeidspartnere og utvider også sitt formelle nettverk. Informanten ser på bransjen som ganske oversiktlig. I dag har selskapet blitt en stor og kjent aktør innenfor sin bransje og da er det lettere å få til møter og samtaler med potensielle samarbeidspartnere. For å få kontakt med potensielle samarbeidspartnere i nye markeder forteller informanten at en bare tar kontakt med de aktørene en ønsker å få kontakt med:

*«Da løfter du opp røret og ringer opp og ber om et møte og så sier de, ja det kan vi få til, man må bare være veldig overbevisende når man først møter de og ha en klar plan for veien videre. Man trenger ikke leie inn konsulenter for millioner av kroner for å klare dette, du finner alt på Google.»*

Alfa har bevisst har valgt å benytte seg av de samme samarbeidspartnerne internasjonalt som i Norge når det kommer til revisor, bankforbindelse, CRM system og regnskapssystem. Dette har ifølge informanten gjort selskapet til en stabil samarbeidspartner og gitt de legitimitet i de utenlandske markedene. Alle de nevnte underleverandørene er internasjonale aktører og selskapet har hatt fokus på å velge de riktige underleverandørene til egen verdikjede og de ser på det som viktig for fremtiden. For teknologiutvikling finner vi at selskapet benytter seg av en anerkjent produsent av teknologikomponenter. Samarbeidet med produsenten har medført at Alfa har kunnet forbedre og videreutvikle produktene kostnadseffektivt. Dette er en stor produsent av teknologikomponenter som også samarbeider med en rekke andre anerkjente aktører som har tilknytning til Alfes kundemålgruppe.



Selskapet har benyttet seg av den norske ambassaden i de utenlandske landene Alfa har etablert seg i. Informanten trekker frem Danmark og spesielt Finland der de norske ambassadene har hjulpet selskapet med kontakter og nettverksbygging gjennom å fungere som en døråpner og ved å invitere potensielle kunder og samarbeidspartnere til tilsetninger. Informanten utalte blant annet følgende om den støtten selskapet hadde fått av den norske ambassaden når de gikk inn i Finland i 2013:

*«Det har vært unikt altså. Og det er jo faktisk det landet der vi vokser raskest også. Vi fikk tidlig oversikt over beslutningskanaler og hvordan landet er bygd opp i forhold til den bransjen vi jobber i. Ambassadøren i Finland ringte rundt til næringslivstopper og så fyller de opp brakka og når vi først får snakket med folk så synes de jo at vi er ganske ålreite og prate med når vi forklarer at vi har fremtidsrettede løsninger.»*

Alfas investorer har fra oppstarten hatt relativt stor betydning for selskapets internasjonalisering. Fra oppstart i 2009 hadde selskapet en stor privat investor som hadde vært eier i det selskapet som opprinnelig hadde stått bak teknologiutviklingen. Det var investoren som tok kontakt med gründerne og det konsulentselskapet de jobbet i for å finne ut om de så noen muligheter for å kommersialisere teknologien som investoren satt på. Den opprinnelige investoren bidro med kapital og den teknologien som selskapet har basert sine produkter på. Selskapet ble kjøpt opp av et oppkjøpsfond i 2012 noe som har hatt stor betydning for utviklingen og internasjonaliseringen til selskapet:

*«De (oppkjøpsfondet) har hjulpet oss kjempe mye med å strukturere opp verdikjeden, tellekanter, finansielle muskler, eventuelle oppkjøp, kompetanse in-house, det å tenke internasjonalt og stort og ikke bare tegne det opp, det har vært helt avgjørende.»*

Informanten er likevel klar på at selskapets planer ikke endret seg når det kom inn ny hovedeier, men at selskapet bare ble enda dyktigere og mer strukturerte spesielt når det kom til finansielle instrumenter som oppkjøpsfondet har stor kompetanse på. Oppkjøpsfondet har også satt selskapet i kontakt med et konsulentselskap som kartlegger og analyserer potensielle markeder, konkurrenter, og samarbeidspartnere rundt omkring i verden.

Selskapet legger til rette for videreutdanning og skoling av ansatte gjennom intern opplæring, kursing, studier og opphold i utlandet, som i Silicon Valley. Informanten trekker

spesielt frem studier og opphold i utlandet som relevant for selskapets utviklere for at de skal holde seg oppdaterte. Gjennom slike eksterne prosesser får også ansatte anledning til å skaffe seg et faglig og internasjonalt nettverk.

#### *4.1.4 Kontakt med offentlige støtteordninger*

Alfa har mottatt midler fra skattefunn for utviklingsprosjekter noe som ifølge informanten er en ordning som har fungert veldig bra og bidratt til selskapets utvikling, men det er en ordning som først bidro etter at selskapet fikk en viss størrelse. Det har vært en viktig bidragsyter som har gjort det lettere å satse på forskning og utvikling i selskapet. På spørsmål om støtten fra skattefunn har vært en viktig bidragsyter til selskapets internasjonalisering svarte informanten:

*«Det har den faktisk ikke vært, men det er jo litt vanskelig å si da. Indirekte kan man jo si at det ikke er sikkert at vi hadde brukt like mye penger på forskning og utvikling, det kan være at pengene hadde blitt brukt på noe annet.»*

Selskapet har ikke benyttet seg av Innovasjon Norge hverken for nettverksbygging eller økonomisk støtte:

*«Nei, det tar alt for lang tid. Det er så mye papirer og så mange møter at du bruker jo kortere tid på å selge enn på å springe rundt å søke om støtte. Veldig mange grundere gjør jo den feilen. De sitter og venter på Innovasjon Norge istedenfor å løfte opp røret og selge produktene sine.»*

Selskapet har fått mye støtte lokalt fra næringslivsforeningen og kommunen. Kommunen og næringslivsforeningen har spilt en viktig rolle i forhold til å legge til rette for at ansatte som Alfa henter fra de utenlandske landene der de har datterselskaper skal kunne etablere seg og sin familie i lokalområdet.

*«Vi blir veldig backet opp av næringslivsforeningen, og kommunen og andre lokale ordninger. Det går mye på rekruttering, tilrettelegging og branding av selskapet som en lokalbedrift. Folk flytter hit og ikke bare alene, men med den andre parten og den skal jo også ha jobb.»*

#### 4.1.5 Digitale nettverk/plattformer

I denne delen har vi tillegg til vår informant vært i kontakt med selskapets digitale manager som vi referer til som informant 2. Vår hovedinformant blir i denne delen referert til som informant 1.

Alfa ser på det som sentralt å være i kundenes bevissthet når de skal kjøpe den tjenesten selskapet leverer og at det derfor er viktig å være synlige i sosiale medier. Informant 1 forklarer at de er metodiske i bruken av LinkedIn. Selskapet har prosedyrer for hvordan LinkedIn skal benyttes, hvilke miljøer og personer selskapets ansatte tar kontakt med og hvordan de ansatte skal behandle segmentene og nettverket sitt. Fra bedriftens hjemmesider ligger det lenker til alle de sosiale kanalene Alfa benytter. Fra alle blogginnlegg ligger det lenker til selskapets selskapsider på Facebook og LinkedIn. Vi ser at den digitale satsningen og spesielt bruken av LinkedIn har vært viktig for selskapet og deres ansatte for å kunne utvikle og videreutvikle nettverket sitt, og for markedsføringen av produktene både nasjonalt og internasjonalt. Selskapet har derfor også ansatt en person som jobber med den digitale strategien og gjennomføringen av denne:

*«Det som er fint med digitale plattformer er at du når ut til veldig mange. Så derfor tok vi grep og ansatte en digital manager som vi headhunta fra Sverige som også hadde internasjonal erfaring på det området. Vi måler også effekten av det vi gjør på digitale plattformer. Og det er klart den digitale satsningen hjelper oss veldig når vi går inn i nye land, men det hjelper oss også til å opprettholde pulsen i de landene vi allerede er. Det holder ikke bare å sprette opp, det skal jo beholdes og foredles der man er også.» (Informant 1)*

Informant 2 forteller at selskapet i alle land har en egen selskapside på Facebook og LinkedIn på landets eget språk. Disse sidene brukes for å bygge nettverk og for å informere om selskapets produkter og tjenester i de respektive landene. Informant 2 forklarer at alle de digitale kanalene (Facebook, LinkedIn, Twitter, brukerforum og bransjeforum) er sentrale for å bygge opp og skape interesse rundt selskapets produkter og tjenester. Selskapet bruker også nyhetsbrev for å holde kunder og samarbeidspartnere oppdaterte om produktene og tjenestene Alfa leverer, Youtube benyttes for å legge ut instruksjonsvideoer og reklamefilmer.

Alle ansatte i selskapet har en egen personlig profil på LinkedIn. Selgerne og møtebookerne er de som benytter den mest aktivt for å bygge opp nettverket sitt og for å dele informasjon og

artikler om selskapets produkter og tjenester. LinkedIn utgjør en viktig plattform for å markedsføre selskapet samt for å gjøre potensielle kunder oppmerksomme på hva Alfa leverer av tjenester og produkter. Bedriftens fokus er å synliggjøre produkter og tjenester mot målgrupper og beslutningstakere hos potensielle kunder og samarbeidspartnere.

Selskapet benytter Facebook hovedsakelig for å synliggjøre at Alfa er en godt sted å jobbe og at Facebook blir lite brukt til markedsføring. «*Facebook fungerer veldig dårlig på reklame, kjøp det nye, ikke en kjeft som trykker.*» (Informant 1) Informant 2 forklarer at Facebook også blir benyttet for å bygge nettverk og kontakter av de ansatte, men at det viktigste er å vise frem selskapet og produktet mot potensielle kunder.

Alfa har ikke et eget dedikert brukerforum der kunder kan ta kontakt med selskapet, men gjennom Facebook og LinkedIn tilbyr Alfa i realiteten denne tjenesten. Både gjennom Facebook og LinkedIn kan kunder og de som følger selskapet sende inn spørsmål og forbedringsforslag. Selskapet har ansvarlige som følger opp og svarer på disse henvendelse. Selskapet har også en supportfunksjon på hjemmesiden, der de besvarer spørsmål i realtid, samt et dedikert team som jobber med support både digitalt og over telefon. Når det gjelder kontakten med kunder og samarbeidspartnere gjennom brukerforum lærer selskapet mye av de forskjellige kundegruppene og at denne kunnskapen kan overføres internt i organisasjonen og mellom de landene Alfa operer i:

*«Man lærer mye av de kundegruppene man har. En rørlegger har de samme problemene i Danmark som i Norge og en stor bedrift har de samme problemene i Finland og i Sverige.»*

#### 4.1.6 Oppsummering Alfa

Vi finner at Alfa benytter uformelle nettverk i oppstartsfasen nasjonalt og når de etablerte datterselskaper internasjonalt for å finne ansatte. De formelle nettverkene, spesielt kundene tilrettelegger for nettverksbygging og investorer har vært avgjørende for selskapets internasjonalisering. De formelle nettverkene har vært viktigere enn de uformelle, spesielt over tid. Alfes bruk av offentlige støtteordninger har hatt liten betydning for internasjonaliseringen, hovedsakelig fordi selskapet har hatt tilstrekkelig med kapital og internasjonal erfaring. Våre funn viser at Alfes bruk av digitale nettverk har vært relativt viktig for å bygge og vedlikeholde nettverket med kundene, samt for markedsføring av

produktene. Den direkte effekten på internasjonaliseringen ansees allikevel som noe begrenset. Alfa har vært aktive med å bygge og vedlikeholde sine formelle nettverk gjennom bruk av sponsorater. Selskapet har aktivt søkt etter nye formelle samarbeidspartnere, spesielt kunder. Vi finner at selskapet bygger sterke sosiale bånd til sine kunder og samarbeidspartnere ved bruk av sponsorater.

<b>OPPSUMERINGSTABELL: ALFA</b>	
<b>Ulike nettverk</b>	<b>Bidrag til internasjonalisering</b>
<b>Uformelle nettverk</b>	
Venner, tidligere kollegaer, personlige kontakter	Rekruttering av ansatte.
<b>Formelle nettverk</b>	
Kunder	Følge kunder ut. Tilgang til nye kunder gjennom dagens kunder. Nettverksbygging gjennom sponsorater opp mot nye og eksisterende kunder.
Leverandører	Teknologisamarbeid. Tilgang til internasjonalt nettverk innen samme bransje.
Bank, revisor, CRM-system, regnskapssystem	Stabilitet, legitimitet og troverdighet internasjonalt mot kunder og samarbeidspartnere.
Investorer	Kapital og rådgivning for internasjonalisering.
Norske ambassader	Nettverksbygging internasjonalt, døråpner mot potensielle kunder og samarbeidspartnere.
Potensielle samarbeidspartnere og internasjonale konkurrenter	Nettverksbygging, internasjonal kontaktflate og oversikt over bransjen internasjonalt.
<b>Offentlige støtteordninger</b>	
Skattefunn	Tilgang til kapital for utvikling.
Lokal næringslivsforening og kommunen	Skaffe arbeid til utenlandske nyansatte sine ektefeller/samboere.
<b>Digitale nettverk/plattformer</b>	
Linkedin	Nettverksbygging og markedsføring internasjonalt. Interaksjon med kunder, potensielle kunder og samarbeidspartnere.
Facebook	Nettverksbygging internasjonalt. Interaksjon med kunder, potensielle kunder og samarbeidspartnere. Profilere seg mot ansatte i utlandet.
Blogger	Markedsføring og synlighet.
Youtube	Markedsføring og synlighet. Opplæring av kunder.
Nyhetsbrev	Oppdatere kundene.

Tabell 4.1 - Oppsummering Alfa

## 4.2 Beta

Beta er et norsk softwareselskap som i dag har 7-8 ansatte. Selskapet er lokalisert i Oslo. Informanten har vært med siden oppstarten i 2011 og er administrerende direktør. Markedet for bedriftens produkt er globalt, selskapets fokuserer sin satsning mot land i Europa og Nord Amerika. Selskapet er en spinn-off fra et tidligere selskap som hadde utspring fra forskningsmiljøet ved Universitetet i Oslo. Beta selger en software-programvare som overvåker andre applikasjoner. Formål med produktet er å minimere risikoen for nedetid i kritiske datasystemer. Når det kommer til salg er det ifølge i informanten en god kombinasjon av oppsøkende salg og at kundene tar kontakt med selskapet. Språket innad i selskapet er engelsk og informanten forteller at de nesten ikke snakker norsk internt i virksomheten.

### 4.2.1 Internasjonalisering:

Selskapet har satset internasjonalt fra oppstart og det har vært en bevisst strategi ifølge vår informant. Vi finner at Beta har vært bevisste på å finne sin nisje i markedet fra oppstarten, bakgrunnen for dette er fordi Beta ikke ønsker å konkurrere mot et for stort antall konkurrenter. Informanten forklarer at Betas nisjemarked er globalt og at det ikke er noen geografiske, kulturelle eller språklige faktorer som gjør enkelte markeder mer fordelaktige enn andre:

*«Når du driver med den markedsføringsmodellen som vi har – det å bli funnet på nettet, så kan ikke vi styre om det er svensker, eller om det er folk fra Sør Afrika, Asia eller USA som kommer til oss. Vi sier ikke nei fordi de kommer fra et sted. Internett er en kanal som er global.»*

Selskapets fokus i den internasjonale satsningen har ifølge informanten vært å satse mot land som behersker engelsk og da spesielt land i Europa og Nord Amerika. Beta har gjort dette gjennom salgspartnere, salg over internett og ved bruk av «content marketing». Informanten forklarer at bakgrunnen for at bedriften har valgt denne formen for inngangsstrategi har vært mangel på finansielle muskler, og fordi det har blitt sett på som risikofyllt å ansette selgere i land som USA når ledelsesteamet sitter i Norge.

Informanten forteller at det er helt sentralt å finne de riktige menneskene og at dette er en stor utfordring internasjonalt. Informanten trekker spesielt frem at selskapet har opplevd

utfordringer med tidssoner og at dette har gjort det vanskelig å sørge for at de ansatte internasjonalt jobber på den måten selskapet ønsker. Ønsket om en helhetlig og felles bedriftskultur har medført at selskapet har skiftet fokus fra å ansatte folk internasjonalt til å ansette i Norge:

*«Vi har inngått avtaler med en rekke mennesker internasjonalt, 90 prosent av de har vi sparket igjen. Vi ansetter her nå (Norge) for å bygge en kultur som er sterk nok i forhold til de verdiene vi skal ønske å leve etter i forhold til å lykkes.»*

Beta har opplevd utfordringer med å nå ut til alle de potensielle kundene fra Norge blant annet fordi bedriften har en ganske liten organisasjon. Selskapet har derfor hatt fokus på å bygge opp relasjoner til partnere som kan selge deres programvareløsning. Beta har en rekke salgspartnere både i USA og i Europa:

*«Vi er ikke store nok til å nå ut til alle våre potensielle kunder fra Norge, så vi bygger partnere som selger for oss. Det er mye enklere for en amerikansk kunde eller en asiatiske kunde eller hvor det måtte være å kjøpe fra en «local trusted brand». Vi begynner å nærme oss ti partnere i Europa, vi er ikke fullt så mange i USA..... Det er lettere for et stort selskap å kjøpe fra en de allerede har et forhold til.»*

Selskapet har opplevd en stor utfordring ved å stå utenfor relevante nettverk internasjonalt. Betas største konkurrent holder til i London og eieren er indisk. Hele Microsoft sitt utviklingsteam innen BizTalk er også indiske og de kommer fra omtrent den samme regionen i India som eieren av den største konkurrenten. Dette har vært en stor utfordring som selskapet ikke har klart å løse ifølge informanten.

#### *4.2.2 Uformelle nettverk*

Flere av selskapets ansatte og styremedlemmer har internasjonal erfaring fra tidligere og dette har hatt stor betydning for selskapets internasjonalisering. Informanten har selv jobbet internasjonalt siden år 2000. Informanten forklarer at Beta mest sannsynlig ikke ville vært et internasjonalt selskap i dag og at selskapet trolig hadde vært konkurs uten styrets og ledelsens internasjonale erfaring. Vi finner at styrelederen i selskapet ansatte vår informant og at disse

tidligere hadde jobbet sammen i et annet selskap. Andre ansatte i Beta har også jobbet sammen tidligere:

*«Det er jo helt vesentlig. Beta er jo, det er mange mennesker knyttet sammen som har relasjoner i stor grad fra før av. Sånn som han som driver med salg fra London mot Europa for oss. Vi jobbet sammen fra 2005 til 2009 i et annet selskap. Jeg kjenner han og vet hva han står for, vet hvilke verdier han har. Når du har sånne relasjoner fra før av tørr ikke han å feile. Så det er jo bare en kjede av mennesker som møttes igjen i døra om 3-5 år når du har solgt et selskap og starter et nytt et, så skal du ha kapital og så er det de samme menneskene du ser igjen, med 20-30 prosent nye fjes. Resirkulering.»*

Informanten trekker også frem Startuplab som eies av Universitetet i Oslo som en kilde til å skaffe seg personlige kontakter og nettverk som kan benyttes ved internasjonalisering. Informanten forklarer at det sitter en del mennesker på Startuplab som har mange kontakter og et stort internasjonalt nettverk som det er mulig å utnytte. Alle selskapene som sitter på Startuplab må være selskaper innen IKT-bransjen og de har i tillegg internasjonale ambisjoner.

#### *4.2.3 Formelle nettverk:*

Informanten fremhever salgspartnerne og partnerskap med Microsoft som de viktigste formelle nettverksrelasjonene. Når det gjelder partnerskapet med Microsoft forteller informanten at det ikke er spesielt vanskelig å bli Microsoft-partner, men at det er hvor høy sertifisering en har som bestemmer hvor mange salgsleds bedriften vil motta fra Microsoft. Betas programvareløsning retter seg mot en ganske avgrenset nisje og har derfor fått relativt stor oppmerksomhet innen Microsoft sfæren:

*«Vi er nok kanskje i en særstilling i forhold til Microsoft fordi vi gjør noe som er ganske sært, så vi får oppmerksomhet på det vi gjør fordi det er ganske annerledes da. Så vi har tilgang til produktgruppene i Microsoft og vi kommer inn på det som heter «software development review» hvor de egentlig kommer inn og prioriterer «developing backloging» til Microsoft innenfor enkelte nisjer. Så det er jo klart at det er viktig å bli inkludert i den typen grupper da. Du får en kredibilitet i forhold til de andre som er på de samme møtene.»*



Vi finner at Beta gjennom partnernetverket til Microsoft bygger internasjonale nettverksrelasjoner. Selskapet har gjennom å vise seg som en god og dyktig Microsoft-partner klart å bygge kontakter til Microsofts «corporate development» mennesker i forskjellige regioner. Dette har bidratt til å synliggjøre selskapet og medført økt kredibilitet for Betas programvareløsningen:

*«Direktøren for forretningsutvikling innenfor det som kalles ISV (independent software vendor) som vi er en del av åpner for eksempel opp dører for oss i Paris. Så i april skal vi ha en egen konferanse i Paris sammen med en av partnere våre og da er det de som hjelper oss med å få inn for eksempel at vi kan bruke Microsoft Studio i Paris til å ta opptak, videoopptak av intervjuer, vi får hjelp til å skape kredibilitet i forhold til vårt produkt.»*

Salgspartnere som selger selskapets programvareløsning er også Microsoft-partnere og alle har konsulenter med kompetanse innenfor den overvåkningsplattformen (BizTalk) som selskapet støtter. Derfor har det ifølge informanten vært enkelt å identifisere partnere. Beta har flere salgspartnere både i Europa og i USA som selger selskapets programvareløsning. Beta har selv tatt kontakt med de fleste salgspartnerne, men noen har også tatt kontakt med selskapet. Informanten forteller at hvis selskapet har flere salgspartnere som konkurrer om de samme kundene i et geografisk avgrenset område så generer det langt høyere salg fordi salgspartnerne føler at de vil gå glipp av noe hvis de ikke jobber aktivt med å selge produktet. Selskapet har også nylig inngått en samarbeidsavtale med et stort nordisk IT-konsulentselskap som ikke er like spesialiserte innenfor BizTalk integrasjon, men som har et stort nettverk innenfor flere områder av IT-sektoren og er mer diversifiserte enn de partnere selskapet har satset på så langt. Informanten avslører at selskapet i hovedsak har to forskjellige partnermodeller, partnere som selger produktet og partnere som kjøper produktet for å bruke det som en tjeneste opp mot sine kunder.

Ifølge informanten er det sentralt for Beta å komme til det punktet hvor selskapet får nye kunder som følge av gode referanser fra andre kunder. Selskapet begynner å nærme seg dette punktet nå. Vi finner at Beta bruker sine partnere aktivt for å oppnå legitimitet og kredibilitet opp mot kunder. Betas programvareløsning skal hjelpe kundene med å unngå kritisk nedetid i deres IT-systemer. Siden Betas programvareløsning overvåker kundenes mest kritiske IT-infrastrukturen er det helt avgjørende ifølge vår informant at selskapet får kunder til å validere teknologien og anbefale den til andre i sitt nettverk. Det er nødvendig med en god

del referanser og kredibilitet for at potensielle kunder skal være interessert i å kjøpe produktet. I startfasen er selskapet avhengig av å finne «early adopters» som er villige til å ta risiko og det er vanskelig ifølge informanten:

*«På et eller annet tidspunkt så har du nok referanser og kunder som på en måte validerer teknologien din og etter dette tidspunktet så baller det på seg. Vi er i ferd med å komme ditt nå. Vi deltok på en konferanse i Paris for noen uker siden hvor en kunde står på konferansen og viser frem vår programvare på mobilen sin til en av prospektene vi har jobbet med. Det er først når du får eksisterende kunder eller prospekter til å vise andre prospekter hvor kult det er at det tar av. Det er et jævla mye enklere salg enn at du skal pushe noe på kundene. Så referansebiten, det er absolutt det viktigste, det å få kundene til å vise hvor bra dette er da.»*

Selskapet har private investorer, men bortsett fra å stille opp med kapital har de bidratt lite til selskapets internasjonalisering. Informanten forteller at dette skyldes at selskapet har internasjonal erfaring i ledelsen og i styret. Når det gjelder å innhente kapital fra investorer er det initiativtageren og partneren i selskapet som jobber mest med dette sammen med informanten. Informanten trekker frem at Beta kanskje har hatt et fortrinn når det kommer til innhenting av risikokapital fordi selskapet har utspring fra et forskningsmiljø og er en spin-off fra dette miljøet. Fordi Beta har en ledelse med internasjonal erfaring har det vært lite diskusjon angående den internasjonale satsningen:

*«Når du kommer inn i styremøtet i Beta så har jeg en plan, det er ikke masse diskusjoner om vi skal gå internasjonalt. De fleste andre selskaper (unge) har mye mer diskusjon rundt denne typen ting, hvor du har eiere og rådgivere som bidrar og hjelper til å ta denne typen beslutninger. Det har veldig mye å gjøre med profilen på de som sitter i ledelsen i selskapet tror jeg.»*

Selskapet jobber med å sette opp et datterselskap i USA. I den forbindelse bruker Beta sitt internasjonale nettverk for å finne de riktige rådgiverne og ansatte. Dette er nettverksrelasjoner som selskapet og de ansatte har opparbeidet seg gjennom å delta på blant annet programmer i regi av Innovasjon Norge samt fra andre settinger. Informanten trekker frem at selskapet akkurat har fått et nytt styremedlem som har et stort internasjonalt nettverk mot venturekapitalmiljøene, men også i forhold til teknologi og det å validere mennesker i Silicon Valley. Informanten forteller også at Beta har satt opp et «advisory board» opp mot

helsesektoren i USA der de har fått med blant annet to Microsoft ansatte og en enterprise-arkitekt som kjenner dette markedet godt:

*«Vi har knyttet til oss kontakter som kjenner det lokale markedet som gjør lettere når vi skal ansette og finne rådgivere, vi slipper å begynne med blanke ark.»*

#### *4.2.4 Kontakt med offentlige støtteordninger*

Selskapet har mottatt etableringsstipend fra Innovasjon Norge i forbindelse med oppstarten i 2011. I dag har Beta et innovasjonslån fra Innovasjon Norge som er rentebærende. De siste tre årene har bedriften mottatt støtte fra Skattefunn for teknologiutvikling. Beta har tidligere også mottatt økonomisk støtte fra Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) i form av stipender. Informanten forteller at den økonomiske støtten har hatt liten effekt på selskapets internasjonalisering, men at det har vært viktig for finansieringen av selskapet:

*«Det har hjulpet oss med finansieringen av internasjonaliseringen, men det er bare en alternativ kilde for kapital. Det er ikke noe kunnskap i den.»*

Selskapet har deltatt på Technology incubator-programmet (TINC) i Palo Alto som er organisert av Innovasjon Norge. Informanten har ikke opplevd dette programmet som spesielt verdifullt for Beta, bakgrunnen for dette er blant annet at selskapets ansatte har mer internasjonal erfaring enn mange av de andre deltagerbedriftene. Informanten forklarer at det viktigste for selskapet med slike programmer er at de kan bygge opp relasjoner og nettverk med aktører de kan benytte seg av på et senere tidspunkt:

*«For Beta har ikke det vært spesielt verdifullt, fordi de som stort sett er involvert i dette selskapet ikke er uerfarne grundere, vi har gjort dette med et par-tre selskaper før, bygd opp og solgt. Når du er der borte så knytter du en del kontakter som du kan bruke senere. Vi bruker en del av kontaktene nå blant annet når vi setter opp et amerikansk selskap for å komme i kontakt med revisorer, advokater som vi vet er «trusted» så slipper du på en måte å shoppe rådgivere i USA uten å ha en referanse på de.»*

Beta er ledet og styrt av personer med mye erfaring fra andre selskaper som har satset internasjonalt. Selskapet har derfor hatt lite fokus på å få støtte fra Innovasjon Norge når det

kommer til kompetanse, læring og nettverksbygging, men informanten har allikevel et positivt syn på Innovasjon Norge. Informanten trekker frem at Innovasjon Norge har en rekke programmer som hjelper selskaper med sin internasjonalisering. Informanten påpeker også at Innovasjon Norge bruker for mye tid og ressurser på ting som ikke handler om innovasjon og at de har et for stort fokus på tradisjonelle næringer som har lettere for å skaffe seg privat kapital enn for eksempel IKT-næringen:

*«Vi har generelt et veldig positivt inntrykk av Innovasjon Norge, men som med alt annet er det veldig personavhengig, det kommer an på hvem du møter i Innovasjon Norge. De gjør absolutt det de kan i forhold til å hjelpe bedrifter internasjonalt.»*

#### *4.2.5 Digitale nettverk/plattformer*

Beta har en strategi og plan for det selskapet bruker digitale nettverk til og det er en sammenheng mellom de forskjellige digitale plattformene som Twitter, LinkedIn og bedriftens hjemmeside. Målet er blant annet å synliggjøre bedriften og deres produkter, generere salg, promotere partnerene sine og eventer. Beta hadde tidligere en dedikert person som jobbet fra østkysten av USA som administrerte og styrte selskapets Twitterkonto. Etter at denne personen tok over styringen av Twitterkontoen gikk selskapet raskt fra ca. 600 følgere til 6000-7000 på 2-3 måneder. Informanten forteller at selskapet på Twitter har operert etter 80-20 regelen som handler om at 80% av det som legges ut ikke handler om bedriften, mens 20% handler om bedriften:

*«Vi er i ferd med å få en «voice» innenfor en teknologi da (twitter). Så vi bruker egentlig det som heter «content cration», vi finner innhold fra andre som er relevant i forhold til vårt nedslagsfelt, så «reetweeter» vi det, så får vi i gang en diskusjon i forhold til det og da begynner folk å følge oss.»*

Selskapets finansielle ressurser er en av grunnene til at Beta har et stort fokus på digitale plattformer og sosiale medier. Disse plattformene er langt mer kostnadseffektive for en liten bedrift enn å ansatte flere mennesker og utvide organisasjonen:

*«Skal du bygge norske selskaper globalt så har du ikke et valg en gang. Lønningene havner fort på en million kroner med kostnader likevel. Det er ikke konkurransedyktig. Du er konkurransedyktig mot Silicon Valley, men ikke mot India.»*

Informanten forklarer at det digitale nettverket Beta har hatt mest fokus på har vært LinkedIn. Selskapet har brukt LinkedIn aktivt både for å utvide sitt nettverk og i forhold til markedsføring. Alle de ansatte er på LinkedIn og Beta har dyre abonnementer som gjør at de ansatte kan finne frem til relevante personer og nettverk. Beta bruker også LinkedIn til å markedsføre selskapet og programvareløsningen gjennom «content marketing», noe som har fungert bra:

*«Det aller viktigste digitale nettverket vi har brukt er LinkedIn og det har vi brukt lenge og vi har vært ganske avanserte på LinkedIn. Vi brukte det til å bygge kontakter når det gjelder sfæren innenfor BizTalk, så vi har stort sett ganske dyre abonnementer på LinkedIn. Fordelen er at du kan søke opp..... Helt vanvittig hva du kan få av resultater, hvem som sitter i de ulike stillingene i de forskjellige selskapene. Du finner de som er relevante.»*

Beta har benyttet LinkedIn sammen med Twitter for å bygge merkevarekjennskap til selskapets programvareløsning. Informanten forteller at de i 2012 gjorde en stunt på LinkedIn ved gå ut med at de som registrerte seg på Mac for BizTalk og «retweetet» på Tweeter skulle få gratis lisens. Beta anså dette som en god måte å øke merkevarekjennskapen på:

*«Det første stuntet vi gjorde på LinkedIn var å si at, dette var tilbake i 2012 tenker jeg, så lanserte vi en gratisversjon. Der kjørte vi ut på Twitter ved hjelp av en Twitter-robot som automatiserte en del «tweets» for oss og spydde ut massivt med «tweets» som sa, registrer deg på Mac for BizTalk så skal du få gratis lisens hvis du «retweeter» det. Så tok det bare to uker så hadde vi 200 i den gruppen. Det var en veldig fin måte å bygge merkevarekjennskap på. Ingen visste om oss da.»*

Informanten trekker også frem at Beta bruker Twitter aktivt i forhold til markedsføring av eventer. Informanten kommer også med et eksempel på hvordan selskapet kan engasjere følgere på Twitter gjennom å sett opp eventer. Målet med slike eventer er å bygge opp merkevaren og markedsføre Betas programvareløsningen mot potensielle kunder i en uformell setting:

*«Vi hatt noe som heter Beertalk tidligere. Vi kjøper øl og har eventer, vi har kjørt dette flere steder i USA og i Europa. Folk kan komme å drikke øl. Dersom de vil snakke om produktet vårt også så er det helt greit, men ikke noe push. Du kan ikke pushe for mye, folk er lei av det.»*

Når det gjelder bruk av Facebook og Google advertising uttalte informanten. *«Google advertising, det funker ikke. Facebook, «waste of time».»*

Beta benytter seg av en programvare som heter Hubspot på sin hjemmeside som er en online-plattform som kan benyttes for å overvåke trafikken på hjemmesiden. Hubspot anses som en viktig digital plattform for å komme i kontakt med kunder og samarbeidspartnere. Hubspot fungerer slik at når potensielle kunder besøker hjemmesiden så kalkulerer programvaren besøket etter hva som ble sett på og hvor mange ganger denne personen/bedriften har vært inne på hjemmesiden. Beta kan automatisere dette og for eksempel automatisk sende ut mail med salgsinformasjon eller med tips om relevante artikler når programvaren forteller at den potensielle kunden scorer 70/100 eller lignende:

*«Hele motoren bak hjemmesiden vår og alt det der er noe som heter Hubspot, veldig sofistikert «content management», «email marketing» og «tracking system». Det er egentlig et digitalt nettverk i seg selv. Så vi utnytter dette til det maksimale. Det er en online-plattform som ligger bak hvor du styrer innholdet på websiden din. Alle kontaktene dine ligger også der, så vi har snart 4000 kontakter med e-postadresser der inne og så deler vi det ned i mikrolister. Det er veldig, veldig sofistikert. Det er vanskelig å gjøre da, så vi har investert masse i det. Vi kommer til fortsette å investere masse i det. «Marketing automation» heter det egentlig.»*

Selskapet har ikke benyttet seg av et eget brukerforum for tilbakemeldinger fra kunder og samarbeidspartnere, men har noe som ligner som partnerne benytter som heter Fresdesk der de kan komme med innspill til selskapet. Når personer/bedrifter besøker selskapets hjemmeside dukker det også opp en dialogboks som spør om det er noe en trenger hjelp med.

#### 4.2.6 Oppsummering Beta

Vi finner at uformelle nettverk i hovedsak har blitt brukt for å finne ansatte med internasjonal erfaring i oppstartsfasen. Formelle nettverk som partnerskapet med Microsoft, salgspartnerne og det å få kundereferanser har vært avgjørende for selskapets internasjonalisering. Uformelle nettverk var viktigst i oppstartsfasen, men det er de formelle nettverkene som har vært viktigst for å lykkes internasjonalt over tid. Beta har mottatt kapital fra offentlige støtteordninger og deltatt på ett program i regi av Innovasjon Norge. Offentlige støtteordninger har allikevel hatt lite å si for internasjonaliseringen siden den økonomiske støtten har vært begrenset og ledelsen og styret har hatt internasjonal erfaring. Beta er strategiske i bruken av digitale nettverk og plattformer og dette har vært sentralt for å markedsføre selskapets programvareløsning og for å finne samarbeidspartnere og kunder internasjonalt. Spesielt LinkedIn, Twitter og Hubspot er viktige digitale nettverk/plattformer for selskapet. Beta har aktivt søkt etter formelle nettverk og vært aktive i bruken av digitale nettverk.

<b>OPPSUMERINGSTABELL: BETA</b>	
<b>Ulike nettverk</b>	<b>Bidrag til internasjonalisering</b>
<b>Uformelle nettverk</b>	
Tidligere kollegaer, personlige kontakter	Internasjonal erfaring og kunnskap i Betas ledergruppe og styre. Finne ansatte. Tilgang til kapital.
<b>Formelle nettverk</b>	
Kunder	Validering av produktet og referanser fra kunder. Legitimitet. Tilgang til nye kunder gjennom dagens kunder.
Partnerskap med Microsoft	Salgsleads. Legitimitet. Tilgang til internasjonalt nettverk innen samme bransje. Tilrettelegging og støtte internasjonalt.
Salgspartnerne/distributører	Salg og markedsføring. Troverdighet og legitimitet.
«Advisory board» og styret	Kunnskap, legitimitet og nettverk opp mot potensielle kunder og samarbeidspartnere.
Investorer	Kapital
<b>Offentlige støtteordninger</b>	
Skattefunn	Tilgang til kapital for utvikling.
Innovasjon Norge	Økonomisk støtte. Tilgang til nettverk gjennom internasjonale programmer.
NHO	Økonomisk støtte
<b>Digitale nettverk/plattformer</b>	
LinkedIn	Nettverksbygging, synlighet, markedsføring og bygging merkevarekjennskap internasjonalt.
Twitter	Synlighet, markedsføring, bygge merkevarekjennskap internasjonalt.
Hubspot og hjemmesiden	Oppdage potensielle kunder gjennom å overvåke hjemmesiden. Salg på nett, markedsføring og nettverksbygging

Tabell 4.2 - Oppsummering Beta

### 4.3 Delta

Delta er et norsk softwareselskap som i dag har ca. 15 ansatte. Informanten er administrerende direktør i selskapet og har vært det siden slutten av 2010. Selskapets oppstart slik det fremstår i dag var i 2010, selv om ideen bak selskapet så dagens lys i 2006. Selskapets produkter retter seg mot et vidt spekter av bransjer, men hovedsakelig mot fagmiljøer som innehar programmerere og utviklere, noe de fleste bransjer har i 2015. Delta tilbyr løsninger som gjør det mulig å visualisere data gjennom diagrammer og lignende. Tre år etter oppstart kom ca. 95% av selskapets omsetning fra internasjonale markeder. I dag kommer ca. 50% av omsetningen fra Nord Amerika, 30% kommer fra Europa, 20% kommer fra resten av verden. Omsetningen i Norge utgjør kun 1,4% av salget. Hverken ledergruppen eller nøkkelansatte hadde internasjonal erfaring forut for selskapets internasjonalisering. Hoveddelen av selskapets salg skjer gjennom selskapets hjemmeside der kundene kan kjøpe produktene, veldig lite av salget kommer som følge av oppsøkende salgsaktiviteter.

#### 4.3.1 Internasjonalisering

Informanten forklarer at Delta har satset internasjonalt fra oppstart fordi det norske markedet for deres produkter er for lite:

*«Fra start. Det er fordi våre kunder som i utgangspunktet er programmerere, de jobber gjerne i store selskaper som driver med programvareutvikling og det er ikke veldig mange av de i Norge.»*

Selskapet fokuserer sin satsning mot engelskspråklig land og da primært Nord Amerika og Europa, grunnen til dette er at Deltas programvare er på engelsk. I årene som kommer utdyper informanten at Asia og spesielt Kina kommer til å bli viktigere for selskapet fordi dette er økonomier som er i vekst og som har voksende kompetansemiljøer.

Deltas inngangsstrategi internasjonalt handler om å legge til rette for at bedrifter skal kunne finne og kjøpe deres produkter over internett via Deltas hjemmeside. Selskapet har fokusert på å være aktive og synlige i digitale nettverk og på internettbaserte fagforumer der kundene og potensielle kunder er aktive:



*«Vi har brukt internett til å kommunisere og profilere produktet vårt og til å gjøre oss selv synlige. Og det er en helt klar strategi fra vår side å være synlige både på vår egen hjemmeside, i de miljøene der vi på en måte kan levere et produkt som kan løse kunden sitt problem. Vi bruker også sosiale medier, spesielt Twitter og LinkedIn.»*

Delta har ifølge informanten i liten grad opplevd utfordringer ved sin internasjonale satsning. Vi finner allikevel at Delta har hatt enkelte utfordringer når det kommer til kjøpsprosessen til store selskaper i forhold til beslutningsmyndighet og betaling. Informanten forteller at Beta også har hatt enkelte utfordringer når det kommer til hvordan selskapet skal forholde seg til skatt, moms, merverdiavgift og lignende internasjonalt, dette er ganske kompliserte regelverk og varierer fra land til land. Delta har hatt et stort fokus på å digitalisere alle sine tjenester, all distribusjon og kontakt med kundene skjer via internettbaserte løsninger. Informanten forteller at blant de kundene som Delta retter seg mot, bedrifter med programmerere og utviklere så er det allment akseptert å bruke digitale nettverk og plattformer for å kommunisere og selge sine produkter:

*«Det å jobbe internasjonalt har egentlig vært veldig enkelt for oss. For vi har digitalisert alle flatene våre. All distribusjon, all handel og all kundekontakt går gjennom internett. Det funker. I det markedet vi beveger oss i, altså mot utviklere og programmerere så er det veldig vanlig å kommunisere gjennom digitale flater.»*

#### *4.3.2 Uformelle nettverk*

Vi finner at uformelle nettverk som venner og tidligere kollegaer har hatt innvirkning på selskapets internasjonalisering og utvikling. Informanten forteller at gründeren av selskapet tok kontakt med informanten og informantens ektefelle etter at produktet var lansert i 2010 fordi gründeren opplevde at det var behov for hjelp ettersom etterspørselen, omsetningen og henvendelsene økte i omfang. Gründeren kjente informanten og informantens ektefelle fra tidligere ved at de hadde jobbet sammen i et annet selskap. Informanten startet som daglig leder i selskapet og informantens ektefelle fikk plass i styret:

*«Så sånn sett har venner og bekjente vært veldig avgjørende for utviklingen av selskapet og dermed også internasjonaliseringen.»*

Informanten og informantens ektefelle hadde ikke internasjonal erfaring når de startet i selskapet, men de hadde jobbet mange år innen IKT-bransjen og hadde kompetanse innen IKT, men kun fra nasjonalt plan.

#### 4.3.3 Formelle nettverk

Vi finner at formelle nettverk har vært helt avgjørende for selskapets internasjonalisering. Deltas samarbeid og relasjonen til kundene og brukerne av produktet har vært spesielt viktig. Ifølge informanten er Deltas kunder med på å markedsføre selskapets produkter ved å fortelle og informere potensielle kunder om fordelene med Deltas produkter. Kunder er også viktige og aktive når det kommer til å validere Deltas produkter ved at de tester ut nye produkter og løsninger og gir tilbakemelding til selskapet på hva som er bra og hva som kunne vært bedre. Delta gir også potensielle kunder muligheten til å teste ut produktet før de bestemmer seg for om det ønsker å kjøpe det:

*«Vi har fått produktet vårt ut i verden og vi er helt overbeviste om at det at vi har vært så åpne med dette her, er en av grunnene til at vi har fått stor suksess. Så det forumet eller nettverket som kundene våre representerer her, det har vært helt avgjørende for at vi har kommet så langt som vi har. Det blir sånn «word of mouth», det er viral-markedsføring i enkel forstand. Så det er kunder og kunders kunder som er helt avgjørende for at vi skal kunne bruke de digitale flatene.»*

Delta selger mest gjennom sin hjemmeside, men selskapet har også forhandlere i flere land blant annet i USA, Korea, Japan, Kina, Frankrike Tyskland og England. Informanten sier at dette er forhandlere som har tatt kontakt med selskapet gjennom epost og som har fått lov å selge selskapets produkter. Informanten utdyper videre at kontakten med forhandlerne foregår mest gjennom epost og at det har vært og er vanskelig å få tak i beslutningstakerne i disse selskapene, men at selskapet nå har fått de i tale:

*«Vi har en lang vei å gå for å bli bedre på det å forstå hvordan vi skal komme i kontakt med de rette personene på (hos forhandlerne). Så må vi godta at det tar mer tid. Så der har vi noe å lære.»*

Selskapet har en rekke anerkjente og store kunder, blant annet er over 60 prosent av Fortune 100 selskapene i USA på kundelisten ifølge informanten. Delta bruker til en viss grad disse selskapene i forhold til anerkjennelse og legitimitet opp mot potensielle kunder for eksempel ved å legge ut referanser på selskapets hjemmeside, men mange av kundene ønsker ikke å bli brukt i denne typen av markedsføring:

*«Vi burde i mye større grad gjøre nytte av navnene til kundene våre og der skal vi bli flinkere. Det du også ser på hjemmesiden vår er noen logoer til store kunder. Det er mange andre selskaper som har sagt at vi kjøper gjerne lisens, men dere får ikke lov å bruke logoene våre. Da må vi respektere det.»*

Delta har en samarbeidspartner i Polen som det har et tett samarbeid med når det gjelder teknisk support. Informanten forklarer at denne samarbeidspartneren leverer førstelinje teknisk support til alle Deltas kunder. Partneren hjelper blant annet kundene ved å svare på spørsmål og med å finne frem i brukeranvisningen gjennom selskapets brukerforum. Delta står selv for andrelinje teknisk support i de tilfellene der henvendelsene er for avanserte for samarbeidspartneren. Samarbeidet med den polske samarbeidspartneren kom i stand etter at det polske selskapet hadde en kunde som trengte hjelp til å implementere Delta sitt produkt. Delta snudde på problemstillingen og spurte om ikke det polske selskapet kunne levere denne tjenesten på vegne av Delta:

*«De leverer tjenester til oss, det sitter tre utviklere i det selskapet som leverer førstelinje teknisk support til alle våre kunder. Veldig flinke folk, de er viktige for oss og vi er viktige for de.»*

Delta har ikke private investorer. Informanten forklarer at det ikke har vært behov for dette og at selskapet har generert nok penger på egen hånd. Informanten avslører at selskapet holder kontakten med potensielle investorer fordi det vil gjøre det enklere hvis Delta i fremtiden får behov for kapital:

*«En av de viktigste arbeidsoppgavene jeg har er å holde linjene til investorene varme. Hvis vi trenger det eller vi finner det naturlig å ha en tettere dialog etter hvert, så har jeg en lang liste med investorer og kontakter.»*

Selskapet har meldt seg inn i Norwegian Centres of Expertise (NCE) Media i Bergen og har et formelt samarbeid med denne klyngen. NCE Media er en klynge for mediebedrifter og små og fremtidsrettede mediatekbedrifter. Klyngen har blant annet fokus på medlemmenes internasjonalisering gjennom deling og samarbeid på forskjellige internasjonale arenaer, og gjennom bruk av kundenettverk. Vi har ikke fått informasjon som tyder på at medlemskapet har hjulpet Deltas internasjonalisering, men vi vet at selskapet aktivt har deltatt på seminarer arrangert av NCE media.

#### *4.3.4 Kontakt med offentlige støtteordninger*

Delta mottok i 2010 støtte av kommunen til etablering av aksjeselskapet og til kjøp av kontormøbler. I 2011 fikk selskapet etableringsstipend fra Innovasjon Norge. Selskapet har fra 2014 fått godkjent en søknad til Skattefunn vedrørende et utviklingsprosjekt som skal gå over flere år. Informanten forteller at den økonomiske støtten ikke har hjulpet selskapets internasjonalisering.

Selskapet har vært med på flere programmer i regi av Innovasjon Norge som omhandler entreprenørskap, teknologiutvikling, møte investorer, markedsføring, nettverksbygging med mere. Selskapet har deltatt på Global entrepreneurship training (GET). Dette var et kurs som skulle bidra med innsikt innen internasjonalt entreprenørskap. Selskapet har også deltatt på TINC som er en teknologisk inkubator som var et fire ukers opphold i San Francisco. TINC programmet gikk ut på å møte bedrifter, grundere, delta på forelesninger, møter med investorer samt andre kontakter innenfor forretningslivet. Delta var i 2014 med på et program som het «Sales og marketing» i New York som gikk over to uker og som skulle hjelpe deltagerne med sin internasjonale markedsorientering. Alle disse programmene har vært i regi av Innovasjon Norge. Når det kommer til programmenes effekt på selskapets internasjonalisering forklarte informanten at programmene har bidratt med nettverksbygging, kompetansebygging og kulturforståelse:

*«I forhold til vår internasjonalisering, hvis internasjonalisering er å bevege seg ut i markeder og bli større i de eksisterende markedene vi er ute i, så vil jeg si at det ikke har hatt noe å si. Det det har betydd for oss, det er nettverksbygging, kompetansebygging og rett og slett kulturforståelse. Sånn at det er lettere for oss å gjøre jobben vår bedre. Vi har ikke fått noen større internasjonale markedsandeler av å være med i sånne programmer.»*

I løpet TINC programmet fikk selskapet også være med en norsk næringslivsdelegasjon der gründeren i Delta holdt en kort presentasjon foran ca. 300 stykker. Dette bidro til å øke interessen rundt Delta og deres produkter spesielt innenfor Innovasjon Norge miljøet ifølge informanten. Informanten forklarer at den muligheten selskapet har fått gjennom Innovasjon Norge har hjulpet selskapet med nettverksbygging:

*«Den muligheten vi fått der har hjulpet oss med nettverksbygging, det er lettere nå å komme i ulike fagmiljøer i Norge og si at vi jobber i Delta. Så det at vi har vært i dette miljøet, vært i Innovasjon Norge miljøet det har vært nyttig for nettverksbygging og kanskje det på sikt og har ført til internasjonalisering i større grad, men jeg kan ikke.... Men i nettverksmiljøet innenfor gründermiljøet, alle vet hvem vi er.»*

Vi finner at Delta har blandede erfaringer med Innovasjon Norge. Informanten forteller at Delta har erfart at Innovasjon Norge er en tung-grodd organisasjon og at de på enkelte områder er for byråkratiske. Samtidig trekker informanten frem at Innovasjon Norge har vært veldig opptatt av å bistå og hjelpe Delta med å løse deres utfordringer:

*«Vi har erfart at Innovasjon Norge har en tung-grodd organisasjon. Vi har erfart at det er litt for traurig byråkrati. Jeg har definitivt også erfart det motsatte at Innovasjon Norge er fremtidsrettet, de er innovative, de er veldig opptatte av å løse våre problemer, ikke nødvendigvis bare å få gjort sin jobb, de skal også løse våre problemer. Dette er litt personavhengige, avhengig av hvem du møter.»*

#### *4.3.5 Digitale nettverk/plattformer*

Delta ser på internett og digitale plattformer som avgjørende for selskapets eksistens. Informanten forteller at selskapet bruker internett til absolutt alt. Selskaper benytter internett og digitale plattformer til all produktutvikling, administrasjon og salgsaktiviteter:

*«Altså vi bruker internett til absolutt alt. Altså all produktutvikling skjer i skyen, alt vi driver med av både produktutvikling, administrasjon, salg, salgsaktiviteter, alt forgår digitalt i skyen gjennom internetttilgang. Absolutt alt, vi hadde aldri kunne eksistert uten internett.»*

Informanten forklarer at selskapet ser på digitale nettverk som sentralt for selskapets utvikling og at Delta jobber med å gjøre dette mer strategisk. Informanten forteller at bruken av digitale nettverk kontinuerlig må utvikles og tilpasses. Informanten mener at Delta i enda større grad kan utnytte digitale nettverk og plattformer bedre og at dette blir viktig fremover:

*«Vi skal jobbe frem en digital strategi som gjør at vi skal bli flinkere til dette da. Bruke de digitale flatene og sosiale nettverk og sånne ting på en mer direkte og konkret måte, for å bli enda mer synlige. Fordi dette er ikke noe du kan synliggjøre en gang, så ferdig med det, dette er en kontinuerlig prosess som hele tiden må videreutvikles. Du kan aldri si at dette er nok, for det blir aldri nok.»*

Vi finner at Delta og deres ansatte bruker LinkedIn aktivt for nettverksbygging og for å holde seg oppdaterte på hva som skjer innenfor de fagforaene som er aktuelle for bedriften. Informanten avslører at både gründeren og informanten er svært aktive på LinkedIn og at de daglig er inne på sin LinkedIn profil. Samtlige av Deltas ansatte har LinkedIn profil og selskapet har også en egen selskapsside på LinkedIn. Salgsfolkene utvikler sitt kontaktnettverk gjennom LinkedIn og gjennom mailutveksling med kunder. Informanten forklarer at selskapet ikke har vært flinke nok til å utnytte LinkedIn, men at dette er noe Delta har fokus på å forbedre:

*«Vi har bedriftslinkedin som vi bruker og den blir for lite brukt og vi skal bli bedre der og da for å si det sann. Men det som er poenget er at jeg bruker min private LinkedIn fordi jeg er daglig leder i Delta og X (gründeren) gjør det fordi han er teknisk sjef i Delta og grunder. Det er oss som personer som blir kontaktet og ikke nødvendigvis selskapet som sådan. Men de andre har også LinkedInprofiler, alle skal ha det. Det er en strategi. Alle skal ha en LinkedInprofil, men de bruker den ikke så aktivt. De har en annen jobb.»*

Selskapet er aktive på Twitter gjennom ansattes personlige profiler, men Delta har også en egen selskapside og en produktside. Delta benytter seg av Twitter for å aktivt fremme selskapet og produktene mot kunder og potensielle kunder. Informanten forklarer at kunder aktivt deler og sprer informasjon om selskapets produkter gjennom Twitter. Dette er med på å gi selskapet og produktene legitimitet og kredibilitet opp mot kunder, potensielle kunder og samarbeidspartnere. Delta og deres ansatte svarer også på spørsmål og henvendelser fra kunder og potensielle kunder gjennom Twitter:

*«Når vi legger ut nye versjoner av produktet vårt eller vi kommer med et godt forslag så legger vi ut en «tweet». Veldig mange av kundene våre spør på Twitter, hvordan fungerer dette? De kan stille support-spørsmål der, der får de alltid svar sånn at vi er synlige der. I tillegg til det så er det veldig mange av kundene våre som bruker Twitter. At de sier «look at this fabulous X (produkt) i found», så hashtagger de X (produktet) for eksempel. Vi er veldig obs på hvem som har «tweetet» oss og følger med på personen og bruker det i salgsverktøyet vårt hvis det kommer en henvendelse fra den kunden. Vi følger nøye med på hva som blir «tweetet». Det er kjempeviktig! Det er veldig viktig, for hvis det kommer en «tweet» – det har stort nedslagsfelt ikke sant.»*

På Facebook har selskapet en selskapside, men informanten avslører at denne siden i hovedsak blir brukt mot det norske markedet:

*«Det er ingen av våre kunder internasjonalt som bruker Facebook til å kommunisere. Den bruker vi ikke internasjonalt.»*

Selskapet bruker Youtube som formidlingskanal når det kommer til å introdusere og vise frem produkter og funksjonalitet. Ifølge informanten er dette noe selskapet kommer til å satse mer på i tiden fremover. Selskapet satser på Youtube for å i enda større grad digitalisere kundekontakten, og Delta ansatte i februar 2015 en person som skal jobbe med dette:

*«Det er enkelte områder som vi ikke har vært fullt så gode på, for eksempel dette med å lage introduksjonsvideoer om hvordan du skal bruke produktet vårt. Derfor driver vi med, satser på det nå. Det kommer en Youtube-kanal som vi vil bruke og Youtube vil bli sentral og det går liksom på at vi fremdeles driver og digitaliserer kundekontakten vår.»*

Informanten forteller at selskapets utviklere tilegner seg kontakter gjennom bruk av forskjellige fagforumer på internett. Vi finner også at tekniske fagforumer på internett var viktig for bedriftens oppstart. Det var på denne måten gründeren oppdaget at produktet var godt. Gründeren diskuterte teknologien opp mot den teknologien som var mest vanlig før 2010 og fikk øynene opp for at teknologien var mer relevant og anvendelig enn den som var på markedet:

*«Der (fagforumer) må du diskutere fag, så det var veldig genialt gjort at han (gründeren) gikk inn og diskuterte bruken av vår teknologi kontra den teknologien som var mest vanlig før 2010. Og fikk øynene opp for at vår teknologi som vi bruker var absolutt brukende og mye mer relevant og anvendelig. Så derfor så, det var helt avgjørende for internasjonaliseringen.»*

Informanten forteller at selskapet har et eget brukerforum/supportforum der kunder kan stille spørsmål til selskapet om deres produkter. Informanten forklarer at dette er et veldig dynamisk brukerforum/supportforum og at kunder aktivt deltar og at de også svarer på andre kunders spørsmål. Deltas polske samarbeidspartnere innen teknisk support svarer på henvendelser på brukerforumet som ikke har blitt besvart av brukerne. Informanten forteller at brukerforumet spiller en viktig rolle når det kommer til utvikling av Deltas produkter og løsninger fordi selskapet får tilbakemeldinger fra kundene:

*«Man må ha (brukerforum/support). Du vet når du lager et program eller et verktøy sånn som vi har gjort og så ser du for deg at nå om fjorten dager så er dette ferdig, da skal det ut. Hvis du tror at det er ferdig da, så tar du feil. Det er da det begynner. Da kommer spørsmålene fra kundene. Det er sånn en bygger program, bygger verktøy. En lanserer en versjon som en vet kanskje ikke er ferdig, men som kanskje er ok og så begynner det. Og da må en og kunne ha support slik at man kan fortelle kundene hvordan det skal brukes. Så må vi være i stand til å vedlikeholde og utvikle produktet. Ellers blir det ikke noe moro.»*

Informanten forklarer at Delta utnytter seg av kundenes ferdigheter og interesse for produktet gjennom interaksjon med kundene/brukerne. Kundene bidrar dermed til utviklingen og forbedringen av Deltas produkter. Dette har vært en viktig faktor for å holde på teknologiforspranget samtidig som det er kostnadseffektivt for bedriften. Informanten eksemplifiserer hvordan kundene og brukerne av produktet hjelper hverandre og da selskapet gjennom brukerforumet:

*«For eksempel hvis de (kundene) finner noe som ikke virker og finner løsningen på det selv så gir det de «kred». «Nå har jeg funnet et problem og faktisk funnet løsningen på det, da må jeg skrive om det på forumet». Programmere er veldig generøse. De har lyst til å dele, de har lyst til å vise at dette får jeg til og de har lyst til å dele sine erfaringer som andre kan få nytte av. Neste gang kan det være denne personen som får nytte av det andre deler.»*



#### 4.3.6 Oppsummering Delta

Vi finner at uformelle nettverk blir benyttet til å finne daglig leder og et styremedlem i oppstartsfasen. De hadde imidlertid ikke internasjonal erfaring når de startet i selskapet og har derfor trolig hatt liten direkte effekt på selskapets internasjonalisering. Formelle nettverk har vært lite benyttet med unntak av kundenettverk. Interaksjonen med kunder har vært svært viktig for validering av produktene og som referanse mot nye kunder. Kundenettverket har derfor vært avgjørende for selskapets internasjonalisering. Vi finner at offentlige støtteordninger og spesielt programmene i regi av Innovasjon Norge har vært viktige for nettverksbygging, kompetansebygging og kulturforståelse internasjonalt. Kapital fra offentlige støtteordninger har hatt liten effekt på internasjonaliseringen fordi selskapet fra oppstart har hatt en høy lønnsomhet. Delta har vært svært aktive i digitale nettverk og på digitale plattformer. Interaksjonen med kundene skjer gjennom digitale nettverk og plattformer. Det store fokuset på digitale nettverk og plattformer har trolig ført til at selskapet har vært mindre avhengige av uformelle og formelle nettverk i sin internasjonalisering. Gjennom digitale nettverk og plattformer har Delta klart å bygge relativt sterke sosiale bånd til sine kunder og brukere.

<b>OPPSUMERINGSTABELL: DELTA</b>	
<b>Ulike nettverk</b>	<b>Bidrag til internasjonalisering</b>
<b>Uformelle nettverk</b>	
Venner, tidligere kollegaer	Finne daglig leder og styremedlem
<b>Formelle nettverk</b>	
Kunder, brukere	Produktutvikling. Referanser og markedsføring gir nye kunder. Store kunder gir legitimitet og anerkjennelse.
Forhandlere	Salg
Samarbeidspartner support	Interaksjon med kundene.
<b>Offentlige støtteordninger</b>	
Skattefunn	Tilgang til kapital for utvikling.
Innovasjon Norge	Økonomisk støtte. Nettverksbygging. Kompetansebygging. Kulturforståelse. Synlighet internasjonalt.
<b>Digitale nettverk/plattformer</b>	
Linkedin	Nettverksbygging. Interaksjon med kunder, potensielle kunder og samarbeidspartnere. Oppdatere seg på hva som skjer i ulike fagfora.
Twitter	Synlighet. Spre informasjon. Interaksjon med kunder. Legitimitet.
Youtube	Formidling og veiledning av kunder, brukere.
Fagforum	Diskutere teknologi og løsninger, sentralt ved oppstart. Utvikle og holde ansatte oppdaterte på internasjonale teknologitrender.
Brukerforum	Interaksjon med kunder. Utvikle nye og bedre løsninger sammen med kunder. Kostnadseffektivt å benytte kunder til support av andre kunder.

Tabell 4.3 - Oppsummering Delta

#### 4.4 Ekko

Ekko er et norsk softwareselskap som ble etablert i 2007 og har i dag ca. 50 ansatte. Informanten har vært med fra oppstart og er gründeren av selskapet. I dag jobber informanten som administrerende direktør. Ekko har kontorer i Norge, men har også datterselskaper i ytterligere seks land; Spania, Brasil, England, India, USA og Tyskland. Tre år etter oppstart var 60% av det totale salget fra internasjonale aktiviteter, mens i dag er det på 62%. Ekko leverer en programvare til organisasjoner som legger til rette for å strukturere gode ideer intern fra kunder, leverandører og ansatte. Kundene er mest representert fra sykehus, helsedepartementer og helseregioner. I tillegg til dette bistår kundene med konsulenttjenester. Informanten forteller at når det kommer til samarbeid med nye partnere er det som oftest partnerne som tar kontakt, men det skjer også at Ekko tar initiativet. Når det kommer til salg er det en blanding av oppsøkende salg og at kundene tar kontakt, men en stor andel av salget er oppsøkende ifølge informanten.

##### 4.4.1 Internasjonalisering

Informanten forteller at selskapet hadde en global visjon fra starten, men var ikke i internasjonale markeder før omtrent 18 måneder etter oppstart. Grunnen for at bedriften satset globalt er at bransjen Ekko er representert i er en global bransje. De viktigste markedene for selskapet i dag er Skandinavia, England, USA, Brasil og India. Bedriften ser på Europa som sitt hjemmemarked og USA er lukrativt fordi det har det største software-markedet i verden. Grunnen til at Ekko satser i Brasil og India og også satser litt i Kina er at disse er BRIC-land. BRIC er kjent for å ha en høy forventet økonomisk vekst. Informanten avslører at nettverk og personlige kontakter har vært sentrale når det gjelder inngangsstrategi og valg av utenlandske markeder.

Ekko har ikke opplevd noen problemer med å få innpass i relevante nettverk, men har opplevd andre utfordringer når det kommer til internasjonalisering. Informanten trekker spesielt frem kulturelle forskjeller som finnes mellom norske og utenlandske ledere som en utfordring.

*«Det er stor forskjell fra Norge og til utlandet og man må respektere de forskjellene. For eksempel i Kina så er det slik at dersom du blir bedt ut på middag med CEO og han prøver å drikke deg full – du må la det skje, hvis ikke stoler han ikke på deg.»*

#### 4.4.2 Uformelle nettverk

Informanten forklarer at både han og flere av de ansatte og styremedlemmene har internasjonal erfaring som har hjulpet selskapet med deres internasjonalisering. Informanten forteller videre at når Ekko startet opp brukte Ekko uformelle nettverk som venner, bekjente og tidligere arbeidskollegaer for å finne ansatte, styremedlemmer og aksjonærer. Uformelle nettverk har derfor vært viktig for etablering av bedriften.

*«Alle de fire jeg tok med meg når jeg startet opp er fra det nettverket (uformelle nettverk). Alt som er bygd opp med både de første ansatte, aksjonærer, styret er bygd opp fra tidligere kollegaer, venner og kjente.»*

Informanten forteller at alle styremedlemmer har spilt en viktig rolle for å utvide selskapets kontaktnettverk. Alle styremedlemmene har opp gjennom tiden blitt plukket ut på grunn av sine nettverksrelasjoner. I følge informanten er et av styremedlemmene kjent for å være en av de beste på nettverksbygging i Norge. Denne personen fikk de kontakt med gjennom en konferanse. Informanten legger vekt på at Ekko er aktivt ute i markedet for å finne relevante internasjonale aktører.

*«Vi er aktive ute i markedet. Når vi da snakker med folk så spør vi alltid om hvem vi snakker med og da utvider man nettverket sitt ytterligere. Vi lever mye på å bli personlig anbefalt videre til andre»*

#### 4.4.3 Formelle nettverk

Informanten forklarer at de formelle nettverket er viktigst for selskapet i dag, mens de uformelle nettverkene var viktigere i starten. Vi finner at Ekko bruker flere formelle nettverksrelasjoner i sin internasjonalisering. Disse er «advisory-board», kunder og kunders kunder, ambassadører, konsulentselskaper og investorer. Ekko har et eget «advisory-board» som selskapet benytter seg av for å komme i kontakt med potensielle kunder eller samarbeidspartnere. Selskapet har brukt dette for å komme i kontakt med samarbeidspartnere og for å finne ansatte til å drive flere av datterselskapene i utlandet, blant annet i Spania og India. Informanten fremhever spesielt en person som sitter i selskapets «advisory-board» som har bidratt mye for å etablere kontakter internasjonalt. Denne personen er en verdensledende person med stor kompetanse og nettverk innen deres bransje. Informanten kommer med et

eksempel hvordan de bruker nettverket sitt når de skal komme i kontakt med en potensiell kunde.

*«Hvis vi for eksempel ønsker United Health i USA som kunde, ser vi da etter hvem vi kjenner. Å jo, person X, så fint, da får vi informasjon der. Man ser hvor det er man ønsker å komme inn og hvem er det som kjenner noen der.»*

Informanten forklarer at kunder og kunders kunder har vært viktige for selskapets utvikling. Oslo Universitetssykehus, Aalborg Universitetssykehus og helsevesenet i England vært spesielt viktig for dette. Disse kundene har vært med på å gi selskapet legitimitet i markedet og bidratt til at Ekko har vunnet nye kunder. Ekko har blant annet vunnet et nasjonalt anbud for Helse Norge, hvor Oslo universitetssykehus har vært en pådriver for at det skulle kjøres nasjonalt anbud. Oslo Universitetssykehus har i tillegg stilt opp for Ekko ved å holde foredrag om Ekko sine løsninger i internasjonale markeder, for eksempel i Spania og England. Ekko har også personlige nettverk rundt omkring i helsedepartementer og helseregioner som er med å sprer ordet om selskapet.

Informanten fremhever også at selskapet har samarbeid med konsulentselskaper i Norge. Disse konsulentselskapene har satt Ekko i kontakt med datterselskaper av konsulentselskapet i andre land. Informanten sier at dette har bidratt til nye kunder internasjonalt og har blant annet vært tilfellet i Spania og Sverige.

Ekko har ifølge informanten omtrent 190 småaksjonærer og flere av disse har bidratt til selskapets internasjonalisering, gjennom å gi selskapet tilgang til deres eget nettverk.

*«For eksempel tidligere styremedlemmer i X (en stor norsk mediebedrift), administrerende direktør fra i Y (en annen stor norsk mediebedrift) og administrerende direktør fra Z (legemiddelselskap) er aksjonærer som har bidratt med nettverket sitt. De er også sparringspartnere og viktige for selskapet og selskapets ledergruppe.»*

Selskapet har hatt problemer med å få med større profesjonelle investorer og grunnen til dette har ifølge informanten vært fordi selskapet har et konsept som har trengt tid og som har vært krevende å beskrive på en god måte.

#### *4.4.4 Kontakt med offentlige støtteordninger*

Ekko har mottatt økonomisk støtte fra flere offentlige støtteordninger. Selskapet har mottatt etableringsstipend fra Innovasjon Norge i forbindelse med oppstarten av selskapet. Fra skattefunn har selskapet mottatt støtte nesten hvert år siden oppstart. Ekko har vært med på to offentlige forskning- og utviklingskontrakter (OFU), der de har mottatt betydelige beløp for å utvikle et produkt som kan være med på å effektivisere offentlig sektor. OFU er administrert av Innovasjon Norge. Informanten forklarer at den økonomiske støtten har vært helt avgjørende for selskapets utvikling og internasjonalisering, og drar spesielt frem OFU-prosjektene som viktige for internasjonaliseringen. Ekko hadde et OFU-prosjekt med Oslo Universitetssykehus som fungerte som en inngangsport for å knytte kontakter til dette sykehuset. Samarbeidet har gjort Oslo Universitetssykehus til en svært viktig partner og har bidratt til at selskapet har fått kunder i USA, England og Spania. Dette har bidratt til å gi selskapet legitimitet opp mot andre helseforetak i utlandet og nasjonalt, samt få tilgang til nye kunder.

Ekko har vært med på TechCity Executive Accelerator (TEA) i London, som er i regi av Innovasjon Norge. Programmet handlet om internasjonalisering og læring om etablering av selskap i England. Informanten mener at selskapet fikk et nettverksutbytte av å være med på dette programmet ved å bli presentert til potensielle kunder, entreprenører, investorer og andre profesjonelle innenfor ulike områder.

*«Innovasjon Norge inviterte personer i England som vi da kunne få i våre nettverk. Nettverk er veldig viktig. Kunnskapsmessig er det ikke så interessant, men nettverksmessig er det veldig interessant.»*

Ekko har et todelt syn på bidraget Innovasjon Norge. *Det er ekstremt frustrerende, men veldig avgjørende*, mener informanten. Hva informanten mener med avgjørende har informanten ikke uttalt seg om. At Innovasjon Norge kan være ekstremt frustrerende handler om måten de behandler kundene.

*«Hvis du ser på et sykehus, så skal man tenke på pasienten og hva pasienten skal gå gjennom. Det skal gjøres mest mulig effektivt og pasienten skal få en best mulig opplevelse. Den tankegangen mangler litt hos Innovasjon Norge egentlig.»*

#### 4.4.5 Digitale nettverk/plattformer

I følge informanten har ikke Ekko fullt utnyttet sine digitale nettverk og plattformer. Dette fordi bedriften enda ikke har kommunisert ut hele sin visjon til markedet. Informanten ser det som risikabelt å bli synlige i markedet før selskapet best mulig kan forklare Ekkos konsept. Selskapet ønsker først å knytte til seg relevante faglige nettverk som helsedepartementer og helseregioner og få en verdi i det nettverket før Ekko kommuniserer det ut til en større masse. Selskapet er ikke spesielt aktive på digitale nettverk som Twitter, Facebook, bransjeforum og lignende. Ekko har planer om å lansere sin visjon mot et større marked ved bruk av digitale nettverk når selskapet har fått aksept for sitt produkt i helsesektoren som Ekko fokuserer på i dag.

Ekko bruker LinkedIn aktivt til å blant annet holde kontakt med sine relasjoner, finne nye relasjoner, spre selskapets budskap, for rekruttering og undersøke andre selskaper. Informanten hevder at LinkedIn ikke er veldig viktig for selskapet.

*«LinkedIn er ikke superviktig for oss. Vi bruker det for å holde kontakten med nettverket på en effektiv måte, men det er ingenting som slår personlig nettverksbygging.»*

Ekko har et eget nettbasert brukerforum der kunder og samarbeidspartnere kan sende inn forbedringsforslag og kommunisere med selskapet, men dette mener informanten ikke har hatt noen innvirkning på selskapets internasjonalisering.

#### 4.4.6 Oppsummering Ekko

Vi finner at Ekko bruker de uformelle nettverkene mest i starten, mens de formelle nettverksrelasjonene er de viktigste for selskapet i dag. De uformelle nettverkene ble benyttet i oppstartsfasen for å finne ansatte, styremedlemmer og aksjonærer. Våre funn indikerer at Ekko er aktive for å bygge nettverk til ressurspersoner og bedrifter i norske og utenlandske markeder. Nettverkene er i seg selv gode nettverk, men som også kan benyttes til å bygge nettverk til andre aktører. Et eksempel på dette er ressurspersoner i «advisory boardet», som har vært viktige for å få startet opp datterselskaper i utlandet og for få kontakt med potensielle kunder. Funnene indikerer også at Ekko jobber aktivt for å bygge sterke bånd til spesielt sine formelle nettverksrelasjoner. En mulig grunn til dette er for å få opparbeidet seg nok tillit til at partnerne ønsker å anbefale bedriften videre, noe som for eksempel samarbeidet med Oslo

Universitetssykehus viser. Bedriftens relasjon med offentlige støtteordninger har vært avgjørende for selskapets utvikling og internasjonalisering og har bidratt med kapital, legitimitet og til dels nettverksbygging i utenlandske markeder. Våre resultater viser at digitale nettverk er lite brukt og har liten strategisk betydning.

<b>Oppsummering Ekko</b>	
<b>Ulike nettverk</b>	<b>Bidrag til internasjonalisering</b>
<b>Uformelle nettverk</b>	
Venner, bekjente og tidligere arbeidskollegaer	Etablere selskapet. Finne ansatte, styremedlemmer og aksjonærer. Utvide nettverk gjennom styremedlemmene sine nettverk.
<b>Formelle nettverk</b>	
«Advisory-board»	Få nye kunder og samarbeidspartnere, finne ansatte som kan lede datterselskaper i utlandet.
Kunder og kunders kunder	Legitimitet og markedsføring (foredrag).
Kontakter i helseregioner og helsedepartementer	Lobbyvirksomhet.
Konsulentselskaper	Sette Ekko i kontakt med sine internasjonale datterselskap – skaffe nye nettverk.
Investorer	Kapital. Tilgang til investorens nettverk. Sparringspartnere.
<b>Offentlige støtteordninger</b>	
Innovasjon Norge	Skattefunn og OFU: Helt avgjørende for selskapets utvikling og internasjonalisering. OFU har også bidratt med nettverksbygging/salg mot Oslo Universitetssykehus som igjen har ført til salg utenlands – Legitimitet og tilgang til nye kunder.  TEA: Nettverksbygging.
<b>Digitale nettverk/plattformer</b>	
LinkedIn	Holde kontakten med nettverk på en effektiv måte.

Tabell 4.4 - Oppsummering Ekko

## 4.5 Noxy

Noxy er et norsk softwareselskap som ble etablert i 2008 og har i dag 12 ansatte. De ansatte er samlet på ett kontor som er lokalisert på Vestlandet. Informanten definerer selskapet som en teknologiutviklingsbedrift. Tre år etter oppstart var 70% av det totale salget fra internasjonale aktiviteter, mens det i dag er på 10%. Informanten har vært med fra oppstart og er en av gründerne i tillegg til å være daglig leder. Noxy ble etablert under informantens studieperiode og baserte seg den gang på et timeregistreringssystem på internett. I dag har bedriften skiftet fokus og den største delen av omsetningen kommer fra konsulenttjenester innenfor IT.

Selskapet har lite fokus på aktivt markedsarbeid og prøver å selge produktene sine gjennom relasjonssalg eller ryktebasert salg.

### 4.5.1 Internasjonalisering

Selskapet satset internasjonalt fra start, men har blitt mer nasjonale etter hvert. Bakgrunnen for dette er at den internasjonale satsningen deres fikk en brå stopp fordi selskapet ikke fikk tak i den nødvendige kapitalen for å satse videre internasjonalt. Informanten informerer om at per dags dato kommer omtrent 10% av salgsinntektene fra utlandet, mens 90% kommer fra Norge.

*«Grunnkonseptet eller grunnideen selskapet er basert på er dette timeregistreringssystemet vi har laget. Og det i sin natur med at det er en webapplikasjon så skulle vi nå ut til hele verden. Det var en tanke om å erobre hele verden, men så har selskapet blitt litt endret etter det.»*

Dersom en ser bort i fra Norge, er USA og Vest-Europa de viktigste geografiske markedene i dag. Informanten sier at bakgrunnen for dette ligger i språk, siden produktene deres bare har en norsk og en engelsk utgave. Salget foregår elektronisk gjennom internett. Noxy har opplevd utfordringer når det kommer til den internasjonale satsningen. Informanten forteller at det største problemet har vært å få distribuert, markedsført og få sluttproduktet ut til kunden. Informanten sier at i begynnelsen hadde selskapet et inntrykk av at produktet ville selge seg av seg selv. Grunnen til dette var produktet var av god kvalitet og at det var lett tilgjengelig via internett. Dette ble ikke tilfellet. Noxy prøvde videre med forskjellige markedsføringsstrategier som rettet seg mot hele verden, men fant fort ut at de måtte begynne å markedsføre seg mot mer spesifikke markeder.



*«Vi var nok litt direkte med å si at vi skulle nå ut til alle med en gang og fokuserte nødvendigvis ikke så mye på riktig marked eller hvor produktet vårt passet best.»*

Informanten sier videre at det også oppstod utfordringer med å skaffe partnere som kunne snakke positivt om produktet i markedet. På grunn av den feilslåtte distribusjonsstrategien lagde bedriften en ny plan og denne planen krevde ny finansiering, men finansieringen gikk aldri gjennom. Resultatet ble da at Noxy slo timeregistreringssystemet sammen med et konsultantselskap som de hadde startet. Timeregistreringssystemet ble i denne settingen med videre som ett av flere produkt i et større IT-hus, og satsningen fikk et mer nasjonalt preg.

Silicon Valley er IT-hovedstaden i verden og Noxy fikk tidlig råd om at de burde ha en tilstedeværelse der. Informanten sier at dersom selskapet i 2009 hadde hatt den samme kunnskapen som i dag, ville bedriften satset på en sterkere tilstedeværelse i Silicon Valley, men informanten vet ikke hva selskapet har gått glipp av ved å ikke være der.

#### *4.5.2 Uformelle nettverk*

Vi finner at uformelle nettverk har hatt lite å si med tanke på internasjonalisering. Selskapet ble etablert under studietiden til gründerne, Noxy benyttet seg av venner for å finne ansatte i oppstartsfasen. Informanten har også en hypotese om at lokale uformelle nettverksrelasjoner, i dette tilfellet lokalbefolkningen indirekte kan føre til internasjonalisering gjennom word-of-mouth. Informanten mener at det viktigste bedriften gjør internasjonalt er det den gjør nasjonalt. Ved å være lokalisert på en liten plass på Vestlandet blir lokalbefolkningen og lokale partnere stolt av å være tilknyttet Noxy og sprer positive rykter om bedriften. Informanten har et inntrykk av et positivt rykte lokalt kan spre seg videre nasjonalt og internasjonalt.

*«Vi har en klar strategi på å jobbe innenfra og ut med det at vi prøver å finne de tingene vi er gode på og si det til de som kjenner oss og vil oss bra.»*

#### *4.5.3 Formelle nettverk*

Formelle nettverk har vært viktigere enn uformelle nettverk med tanke på selskapets internasjonalisering. Vi finner at toppledergruppen ikke hadde noen internasjonal erfaring fra tidligere, men at bedriften har en person i styret med internasjonal erfaring. Noxy har en

tidligere gründer fra øl-bransjen i Norge i styret, som også har vært banksjef i Silicon Valley og personen har med dette et stort internasjonalt nettverk. Informanten forteller at Noxy ikke har benyttet seg av dette nettverket.

Som tidligere nevnt fikk Noxy tidlig tilgang til et relevant distribusjonsnettverk som de ikke fikk utnyttet på grunn av mangel på kapital. Dette distribusjonsnettverket fikk Noxy ved at den var synlige på internett og ble kontaktet av internasjonale aktører som presenterte bedriften videre til en relevant aktør. Aktøren selskapet ble introdusert for var lokalisert i Silicon Valley. På bakgrunn av dette flyttet daglig leder over til deres kontor i Silicon Valley i et par måneder for å knytte kontakt. Selskapet de fikk kontakt med jobbet mot små applikasjons-segmenter, hvor de lagde en markeds plass for webapplikasjoner.

*«Men vi hadde ikke råd til å følge det opp. Dersom vi hadde hatt mer finansiering til å komme videre så hadde vi fått innpass til akkurat det stedet vi burde være. Men det var da vi gikk tom for penger.»*

Vi finner at Noxy har benyttet andre selskaper for å komme i kontakt med ulike aktører. Informanten trekker inn eksempler på hvordan selskapet har brukt formelle forretningsnettverk for å komme i kontakt med utenlandske aktører. Noxy hadde for eksempel et ønske om å få kontakt med ABB i Sveits. For å få kontakt med ABB hadde Noxy først et møte med Skanska i Norge, som videre satt Noxy i kontakt med Skanska i England som igjen satt Noxy i kontakt med ABB i Sveits.

Når det kommer til kapital sier informanten at investorene er lokalt forankret. Noxy har private investorer som har gått inn med tilsammen 400 000, mens en institusjonell investor har gått inn med 2.000.000. Dette var mens selskapet fremdeles fokuserte på timeregistreringssystemet. Informanten sier at den institusjonelle investoren har bidratt med nettverk til andre investorer, mens de private investorene har bidratt med nettverk inn mot sin egen bedriftsorganisasjon. Informanten forklarer videre at selskapet har et veldig stort behov for risikokapital, men at dette er noe som er en mangelvare i Norge. Det ser ut som om investorene i selskapet ikke har bidratt mye til internasjonalisering direkte. Noxy har i tillegg hatt møte med en internasjonal investor, men dette møtet førte ikke til investering

#### 4.5.4 Kontakt med offentlige støtteordninger

Noxy har fått en del økonomisk støtte fra offentlige myndigheter. I starten, mens gründerne fortsatt studerte, fikk Noxy 150 000 og 50 000 fra to lokale næringsfond. Kriteriet for å få denne støtten var at Noxy måtte flytte virksomheten til næringsfondets geografiske område, noe som de gjorde. Selskapet har også fått støtte fra Skattefunn i noen år. Fra Innovasjon Norge har de fått etableringsstøtte fase 1 og 2, samt støtte til ulike prosjekter og til utviklingen av produktet. På spørsmål om disse økonomiske støtteordningene har vært en viktig bidragsyter til selskapets internasjonalisering svarte informanten:

*«Hele timeregistreringskonseptet hadde egentlig ikke sett dagens lys dersom det ikke var for at den støtten var der i utgangspunktet. Hele selskapet hadde vært dødt uten.»*

I 2011 fikk Noxy tilgang til en mentorordning gjennom Innovasjon Norge. Informanten var tilfeldigvis i San Fransisco når Innovasjon Norge opparbeidet TINC-programmet. Siden informanten var i området, fikk informanten lov å være med som en slags ”pilot” for prosjektet. Bedriften har også vært med i Innovasjon Norge sitt alkymistprogram. Alkymist er opplæring av gründere med samlinger og hjemmelekser mellom samlingene. Det går ut på å utarbeide forretningsmodeller og forretningsplaner og verifisering av produktet. Når vi spør om disse programmene har hjulpet til internasjonalisering svarer informanten at det er veldig vanskelig å sette skille mellom hva som bidrar til det du gjør. Informanten forteller videre:

*«Jeg hadde for eksempel mye kontakt med Innovasjon Norge når jeg var i San Fransisco og jeg fikk kontakter der, men det var ikke gjennom noe program. Men jeg benyttet meg av Innovasjon Norge som en del av de jeg spilte på i den prosessen.»*

At Innovasjon Norge fungerer bra for å knytte nettverk er informanten sikker på. Da informanten var på et arrangement i San Fransisco fikk bedriften en del kontakter som ble fulgt opp senere. Dette førte nødvendigvis ikke til noen forretninger, men informanten sier at det bidro til at selskapet fikk erfaringer om hvordan nettverk bygges. Videre tar informanten opp spørsmålet om hva Innovasjon Norge gjør nasjonalt for å fremme internasjonalisering. Informanten mener at Innovasjon Norge er flinke til å bidra med nettverk nasjonalt, men at de nettverkene ikke bidrar til internasjonalisering.

Informanten virker å ha et todelt syn på Innovasjon Norge. På den ene siden mener informanten at grunnkonseptet er helt genialt ved at de støtter bedrifter med hjelp i oppstartfasen, dele risiko, samt at Innovasjon Norge tar et samfunnsanliggende ansvar for næringsutvikling. På den andre siden menes det at Innovasjon Norge har store forbedringsmuligheter:

*«Innovasjon Norge har litt å gå på den måten de tilrettelegger slik at det ikke er nødvendigvis gründeren som skal jobbe med hvordan gründeren kan passe inn i en ramme til Innovasjon Norge, men hvordan Innovasjon Norge kan passe inn i rammene til gründeren. Det er mange forskjellige selskaper og mange forskjellige forretningsmodeller og dermed mange forskjellige retninger man egentlig kan gå.»*

#### 4.5.5 Digitale nettverk/plattformer

Vi finner at digitale plattformer er viktig for Noxy for å være synlige. Informanten sier at for å holde seg synlig i markedet har de blant annet nyhetsbrev på e-post og at det er gjennom sånne prosesser folk får kjennskap til bedriften, og at dette skaper word-of-mouth. Noxy har det siste året ansatt en person til å ha ansvaret for selskapets kommunikasjon der de sosiale kanalene blir veldig viktige.

*«Det er liksom det digitale hvor ting skjer for oss. Det digitale legger også grunnlag for at vi treffer folk fysisk etterpå. Vår måte å kommunisere ut i verden på er digitalt og derifra går det kanskje fysisk word-of-mouth mellom andre aktører.»*

Når det kommer til digitale nettverk som Facebook og Twitter sier informanten at disse blir brukt for å vise frem arbeidsplassen på en positiv måte, for eksempel når det skjer noe gøy på arbeidsplassen eller at en ansatt har fått et spennende oppdrag. Selskapet jobber for at å bli mer profesjonelle i disse kanalene og målsetningen er at det skal føre til økt salg og distribusjon. Dette gjør Noxy ikke for å bidra til direkte salg, men for at folk skal få kjennskap til selskapet og spre informasjon om selskapet videre, og på denne måten til slutt bli tilknyttet en relevant aktør. Informanten forteller at bedriften har brukerprofiler på LinkedIn, men at dette ikke har blitt prioritert enda.

Utviklerne i selskapet er tilknyttet teknologiske nettforum for å finne informasjon om faget de driver med. Informanten mener det er viktig for selskapet og bruke internett som kilde til informasjon, der aktørene i det digitale nettverket kommenterer på hverandres innlegg og hjelper hverandre videre.

Når selskapet satset internasjonalt i 2008, fikk det en del omtaler i ulike teknologiblogger. Informanten forklarer at det var sånn informasjonen om selskapet og produktet først ble spredt internasjonalt. Bloggerne fikk informasjon om produktet gjennom ulike oppslagsverk for web-applikasjoner som Noxy hadde benyttet seg av. Ved at Noxy la ut produktet på disse sidene plukket bloggerne opp produktet og skrev om det. Informanten forklarer videre at når bloggene ble publisert, ble de igjen lest av andre mer avanserte bloggere og til slutt ble det skrevet om selskapet og produktet på lifefactory.com, som er en av de store teknologiske bloggene.

*«Blogg til blogg blir en slags word-of-mouth. Kall det gjerne sosial-media spredning anno 2009.»*

Vi finner at Noxy har et dedikert brukerforum for det nettbaserte timeregistreringssystemet, men ikke for hovedselskapet. For hovedselskapet har de bare et kontaktskjema hvor kundene har mulighet til å komme med tilbakemeldinger eller spørre om hjelp. Informanten sier at brukerforum og kontaktskjema har hatt innvirkning på produktutviklingen, men ingen direkte bidrag til internasjonaliseringen. *«Det er egentlig bare et verktøy, en standard man må ha for å satse internasjonalt.»*

#### 4.5.6 Oppsummering Noxy

Vi finner at Noxys bruk av uformelle nettverk har hatt liten direkte effekt for internasjonaliseringen, men har blitt brukt for å finne ansatte i oppstartsfasen. Formelle nettverk har vært viktigere for internasjonaliseringen enn de uformelle. Det økonomiske bidraget fra offentlige støtteordninger har vært veldig avgjørende for at timeregistreringskonseptet klarte å komme seg på beina. De ikke-økonomiske bidragene fra offentlige støtteordninger har gitt tilgang til potensielle relevante internasjonale nettverk, men som ikke førte til videre samarbeid. Noxy bruker flere digitale nettverk, men det virker ikke som om at satsningen har en klar strategisk forankring. Det virker som at selskapet er fullt

klar over dette selv og skal jobbe med å bli mer profesjonelle i disse nettverkene. Våre funn indikerer at Noxy ble mer aktive i sin leting etter internasjonale nettverk etter at de fant ut at produktet ikke solgte godt nok via hjemmesiden. Gründeren tilbrakte blant annet flere måneder i Silicon Valley for å knytte til seg et relevant distribusjonsnettverk, men måtte trekke seg ut av samarbeidet på grunn av for lite kapital. Lite kapital er sannsynligvis hovedgrunnen for at selskapets internasjonale satsning ikke ble vellykket. Etter dette har selskapet satset hovedsakelig nasjonalt og fått suksess i hjemmemarkedet. Bedriften baserer seg nå mer mot salg av konsulenttenester.

<b>Oppsummering Noxy</b>	
<b>Ulike nettverk</b>	<b>Bidrag til internasjonalisering</b>
<b>Uformelle nettverk</b>	
Venner	Finne ansatte til å starte opp selskapet
<b>Formelle nettverk</b>	
Distribusjon	Salg gjennom web-applikasjoner og synlighet. Daglig leder flyttet over til distributørens kontor i Silicon Valley for å etablere kontakt.
Investorer	Kapital
<b>Offentlige støtteordninger</b>	
Skattefunn	Tilgang til kapital for utvikling
Innovasjon Norge	Tilgang til kapital, nettverksbygging.
<b>Digitale nettverk/plattformer</b>	
Teknologiske forum på internett	Fagkunnskap og problemløsninger
Omtaler i teknologiblogger	Synlighet, markedsføring, legitimitet.
Brukerforum	Tilbakemeldinger fra kunder

Tabell 4.5 - Oppsummering Noxy

## 5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet sammenligner vi casene og diskuterer funnene opp mot relevant teori. Vi starter med å analysere om de utvalgte bedriftene kan karakteriseres som BG, før vi deretter analysere og diskutere hvert av de tre forskningsspørsmålene. Vi har valgt å besvare forskningsspørsmålene ved å se på hva de forskjellige nettverkene bidrar med i forhold til bedriftenes internasjonalisering. Vi avslutter kapitlet med en revidert forskningsmodell og ved å redegjøre for sentrale funn.

### 5.1 Born global og rask internasjonalisering

Som en start på diskusjonen ønsker vi først å se om bedriftene i studien kan defineres som SMBer og BG. Nedenfor har vi laget en oversiktstabell med nøkkelinformasjon over selskapenes internasjonalisering.

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Delta</b>	<b>Ekko</b>	<b>Noxy</b>
<b>Etableringsår</b>	2009	2011	2010	2007	2008
<b>Internasjonaliseringsår</b>	2011	2011	2010	2008-2009	2008
<b>Andel internasjonalt salg etter 3 år</b>	40%	93%	95%	60%	70%
<b>Andel internasjonalt salg i dag</b>	40%	93%	98,6%	62%	10%
<b>Antall ansatte</b>	200	7	15	50	12
<b>Inngangsstrategi</b>	Datterselskaper og litt eksport (hjemmeside)	Ekspert (hjemmeside) og internasjonale salgspartnere	Ekspert (hjemmeside) og noen internasjonale salgspartnere	Datterselskaper	Ekspert (hjemmeside)

Tabell 5.1 - Nøkkeltall bedrifter

Som vi ser av tabellen kan alle bedriftene defineres innenfor EU sin definisjon av SMB når det kommer til antall ansatte. Alfa skiller seg fra de andre selskapene ved at selskapet har langt flere ansatte og har hatt en raskere vekst enn de andre selskapene.

Alle bedriftene kan også defineres som nåværende eller tidligere BG. Alle har satsset internasjonalt innen 3 år og over 25% av omsetningen kom fra internasjonale markeder tre år etter oppstart. Dette gjør at selskapene tilfredsstiller definisjonene til Knight og Cavusgil (2004) og Kuivalainen, Sundqvist og Servais (2007) for rask internasjonalisering som vi har

valgt å benytte. Noxy har gått i motsatt retning av de andre selskapene. Selskapet satser i dag lite mot internasjonale markeder og andelen av omsetning fra utlandet utgjør kun ca. 10%, Noxy har ikke lyktes med sin internasjonalisering. Det blir derfor interessant å se om vi kan finne forklaringer og årsaker til dette i vår analyse og diskusjon.

Vi finner at ledelsen og gründerne i Alfa, Beta og Ekko hadde internasjonal erfaring forut for oppstarten noe som er et kjennetegn ved BG (Bloodgood, Sapienza og Almeida, 1996). Ledelsen og gründerne i Delta og Noxy hadde derimot ikke internasjonal erfaring. Delta har lyktes internasjonalt til tross for at gründeren og ledende ansatte ikke hadde internasjonal erfaring. I følge teori er det ofte en klar sammenheng mellom toppledelsens personlig nettverk, bedriftenes samarbeidsavtaler med store utenlandske aktører og det å følge kunder ut når det kommer til rask internasjonalisering av BG. Ledelsen og gründerne har brukt sine personlige nettverk aktivt i oppstartsfasen, noe som stemmer overens med funn fra Oviatt og McDougall (1995). Bedriftene har benyttet samarbeidsavtaler med store utenlandske aktører i sin internasjonalisering, noe som er i samsvar med Oviatt og McDougall (1994). Noen av bedriftene har også fulgt kunder ut som har blitt trukket frem av blant annet Freeman, Edwards og Schroder (2006). Disse tre punktene vil vi komme tilbake til i forskningsspørsmål 1.

## **5.2 F1: Uformelle og formelle nettverks bidrag til internasjonalisering**

Vi har valgt å besvare forskningsspørsmålet ved å først analysere og diskutere uformelle nettverk før vi tar for oss formelle nettverk. Vi vil avslutte med å gi en oppsummering av forskningsspørsmålet.

### *5.2.1 Uformelle nettverk*

Vi finner at selskapene i vår undersøkelse i hovedsak har benyttet seg av uformelle nettverk som tidligere kollegaer, venner og personlige kontakter for å finne ansatte og styremedlemmer i bedriftenes oppstartsfase. Dette samsvarer med funn av Fernhaber og Li (2013), McCann og Folta (2011) og Sasi og Arenius (2008), som fant at unge selskaper benytter seg av uformelle nettverksrelasjoner ved oppstart. Dette har bidratt indirekte til alle selskaperes internasjonalisering ved at ansatte og styremedlemmer har roller de utfører i bedriftene. Alfa, Beta og Ekko har hentet inn ansatte og styremedlemmer som vi direkte kan knytte opp mot selskaperes internasjonalisering. Den direkte koblingen kommer av at disse



selskapene har hatt gründere, ledere og styremedlemmer med internasjonal erfaring og et internasjonalt kontaktnettverk, som selskapene har utnyttet for å finne ansatte nasjonalt og internasjonalt med internasjonal erfaring. Vi har valgt å lage en oversiktstabell som viser hvordan selskapene har utnyttet sine uformelle nettverk for å finne ansatte, styremedlemmer og investorer.

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Delta</b>	<b>Ekko</b>	<b>Noxy</b>
<b>Finne ansatte til oppstart</b>	- Tidligere kollegaer	- Tidligere kollegaer	- Tidligere kollegaer	- Tidligere kollegaer	- Venner fra studietiden
<b>Finne styremedlemmer</b>		- Tidligere kollegaer og andre personlige nettverk	- Tidligere kollegaer og andre personlige nettverk	- Tidligere kollegaer og andre personlige nettverk	
<b>Finne ansatte og styremedlemmer internasjonalt</b>	- Personlige kontakter (Norden)  - Bruk av det uformelle nettverket til ansatte og styremedlemmer for å finne ansatte internasjonalt	- Personlige kontakter  - Bruk av det uformelle nettverket til ansatte og styremedlemmer for å finne ansatte internasjonalt		- Personlige kontakter  - Bruk av det uformelle nettverket til ansatte og styremedlemmer for å finne ansatte internasjonalt	
<b>Finne investorer</b>				- Personlige kontakter	

Tabell 5.2 - Uformelle nettverk

I oppstartsfasen har samtlige av de undersøkte selskapene benyttet seg av uformelle nettverk for å finne ansatte. Vi finner at Alfa, Beta, Ekko og Delta i hovedsak har ansatt personer som de tidligere har jobbet sammen med, mens Noxy ansatte venner og bekjente fra studietiden. Vi finner at Beta, Delta og Ekko ved oppstart også benyttet seg av uformelle nettverk som tidligere kollegaer og andre i sitt personlige nettverk for å finne styremedlemmer. Vi har ikke gjort funn som tilsier at dette var tilfelle for Alfa og Noxy. Ekko har også benyttet personlige kontakter for å finne investorer, vi har ikke gjort funn som tyder på at noen av de andre selskapene har gjort dette.

Vi finner at særlig Beta og Ekko fra oppstart hadde ansatte og styremedlemmer med internasjonal erfaring. Alfa hadde også ansatte med internasjonal erfaring, men den

internasjonale erfaringen begrenset seg til de skandinaviske landene. Delta og Noxy hadde ikke ansatte med internasjonal erfaring fra oppstart. Beta og Ekko har bevisst ansatt personer og styremedlemmer med internasjonal erfaring. En av hovedårsakene til at de fikk til dette, var at gründerne selv hadde betydelig med erfaring fra internasjonale bedrifter og markeder og hadde et stort internasjonalt kontaktnettverk. Både Alfa, Beta og Ekko har benyttet seg av nettverket til ansatte og styremedlemmer for å finne ansatte i utlandet. Delta og Noxy har ikke hatt ansatte internasjonalt. Alfa benyttet seg av sitt uformelle nettverk for å finne ansatte når de gikk inn i Sverige, Danmark og Finland, mens Ekko har gjort det samme ved etablering av sine salgskontorer internasjonalt. Beta har gjort dette for å finne enkeltansatte i utlandet, men selskapet har ikke hatt kontorer internasjonalt.

Informantene i Alfa og Beta fremhever at det er sentralt å finne ansatte internasjonalt som har den riktige holdningen og kompetansen og at dette er sentralt for å lykkes internasjonalt. Ved å bruke uformelle nettverk som tidligere kollegaer og personlige kontakter kan en unngå feilansettelser fordi en får referanser fra eget nettverk som en kan stole på. Dette stemmer overens med bruk av forankrede relasjoner (Dore, 1983; Asanuma, 1985; Smitka, 1991; Gerlach, 1992). Vi finner allikevel at Beta har hatt utfordringer med å finne ansatte internasjonalt med riktige holdninger og ferdigheter, samtidig som tidsforskjeller har gjort det vanskelig å overvåke ansatte internasjonalt. Beta har derfor nylig besluttet å ansette flere i Norge og selskapet har kvittet seg med ansatte internasjonalt. Alfa har valgt en annen løsning og henter ansatte til Norge fra utlandet for å utføre støtteaktiviteter, mens selskapet kun har selgere og fagpersoner på utenlandskontorene. Dette sikrer ifølge vår informant at bedriftskulturen blir opprettholdt. Vi har ikke gjort funn som indikerer at Ekko har hatt de samme utfordringene med ansatte internasjonalt.

Forskning har vist at ledelsesteamets erfaring og kompetanse fra internasjonale markeder er viktig for at BG bedrifter skal lykkes internasjonalt (Bloodgood, Sapienza og Almeida, 1996; Oviatt, Shane og McDougall, 1994), tilgang til internasjonal nettverk er også sentralt (Oviatt og McDougall, 1995). Vi finner at Alfa, Beta og Ekko i relativt stor grad har hatt tilgang til dette, mens Delta og Noxy i liten grad hadde tilgang til dette i oppstartsfasen. Våre funn støtter derfor opp under tidligere forskning, men Delta har opplevd stor suksess internasjonal selv om gründeren og ledelsen ikke hadde internasjonal erfaring fra oppstart. Dette viser at det er mulig å lykkes med sin internasjonalisering uten å inneha gründerne og ledere med internasjonal erfaring og kompetanse fra oppstart. Selskaper kan også bygge opp denne

erfaringen og kompetansen over tid, noe som har vært tilfelle for Delta. For Noxy som ikke har lyktes internasjonalt kan det ha spilt en avgjørende rolle at selskapet manglet ansatte med internasjonal erfaring, kompetanse og internasjonale nettverk. Vi har ikke gjort funn som indikerer at Noxy har vært i stand til å skaffe seg betydelig med internasjonal erfaring, kompetanse og internasjonale nettverk over tid.

Freeman, Edwards og Schroder (2006) anbefalte SMBer å benytte seg av sine personlige nettverk for å overkomme mangelen på ressurser og markedskunnskap for å oppnå en rask internasjonalisering. Dette samsvarer med våre funn, alle selskapene har benyttet uformelle nettverksrelasjoner i forbindelse med oppstart. Chetty og Campbell-Hunt (2004), Bell et. al. (2003) og Freeman, Edwards og Schroder (2006) fant at det var en sammenheng mellom toppledelsens personlige nettverk og erfaring forut for oppstart og rask internasjonalisering. Alle selskapene i vår undersøkelse har hatt en rask internasjonalisering, men kun Alfa, Beta og Ekko hadde en toppledelse med personlige nettverk og internasjonal erfaring forut for oppstart. Sasi og Arenius (2008) finner at det for BG er gründerens nettverk og ikke selskapets nettverk som gir selskapet tilgang til ressurser. Våre funn bekrefter at gründernes uformelle nettverk spiller en sentral rolle når gjelder å få tilgang til ansatte og styremedlemmer. Arenius (2002) og Birley (1985) trekker frem at uformelle nettverksrelasjoner er spesielt viktig for unge selskaper for å kunne skaffe seg tilgang til ressurser. Haati et al. (2005) mener at unge selskaper i tillegg trenger tilgang på informasjon og kunnskap. Våre funn støtter opp under dette for tre av de fem selskapene, men Delta som i liten grad har hatt tilgang til uformelle nettverksrelasjoner har den høyeste lønnsomhet og størst eksportandelen av selskapene i vårt utvalg. Noxy som også har manglet dette, har lavest eksportandel i dag og lite fokus mot internasjonale markeder.

### *5.2.2 Formelle nettverk*

Vi finner i vår undersøkelse at formelle nettverk som kunder, salgspartnere, samarbeidspartnere, investorer med flere både direkte og indirekte bidrar til selskapenes internasjonalisering. Dette skjer ved at de bidrar til salg, markedsføring, følge kunder ut internasjonalt, nettverksbygging, kapital, læring og kompetanse samt legitimitet. Vi har laget en oversiktstabell som hva de forskjellige formelle nettverkene bidrar med i forhold til internasjonalisering.

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Delta</b>	<b>Ekko</b>	<b>Noxy</b>
<b>Salg internasjonalt</b>		-Internasjonale salgspartnere	-Internasjonale salgspartnere		
<b>Markedsføring</b>	- Kunde-referanser - Sponsorater	- Kunde-referanser på hjemmesiden	- Kunde-referanse på hjemmeside	- Kunde-referanse på hjemmeside - Kunde-referanse i salgsmøter	
<b>Følge kunder ut internasjonalt</b>	- Bruke kunder for å knytte kontakt med deres internasjonale datterselskaper			- Bruke kunder for å knytte kontakt med deres internasjonale datterselskaper.	
<b>Nettverksbygging</b>	-Sponsorater -Ambassader	-«Advisory board» -Microsoft partnerskap		-«Advisory board» -Kontakter i helseregioner internasjonalt -Investorer	
<b>Kapital</b>	- Investorer	- Investorer		- Investorer	- Investorer
<b>Læring og kompetanse</b>	- Investorer - Konkurrenter - Konsulent-selskaper	- Validere produkt via kunder - Microsoft - Advisory board	- Validere produkt via kunder	- Investorer - Advisory board.	
<b>Legitimitet</b>	- Sponsorater - Bruke samme støttefunksjoner i hele verden	- Kunde-referanser - Anerkjente salgspartnere	- Kunde-referanser	- Kunde-referanser -«Advisory board»	

Tabell 5.3 - Formelle nettverk

### Salg internasjonalt

Selskapene har forskjellige salgsstrategier internasjonalt selv om alle bedriftene selger software-løsninger. Dette kommer av at salgsprosessene i de bransjene selskapene retter seg mot er forskjellige. Selskapenes tilgang på finansielle ressurser og strategiske valg er også sentrale forklaringsfaktorer. Delta og Noxy selger produkter som i liten grad er systemkritiske for kjøperne, mens Beta og Ekko selger mer avanserte løsninger. Både Beta og Ekko fokuserer på helsesektoren som er kjent for å være vanskelig å få innpass i. Alfa selger software-løsninger der antallet brukere hos kunden vil avgjøre kontraktsverdien, men denne kan potensielt være betydelig for store kunder. Alfa selger mot transportbransjen der det virker som om kjøpemønsteret per i dag ikke gjør det mulig å kun basere seg på salg gjennom

internett. Ekkos software-løsninger medfører typisk at kundene også trenger konsulenttenester fra Ekko, noe som trolig gjør det vanskelig å selge gjennom internett. Når det kommer til salg gjennom bruk av formelle nettverk finner vi at kun Beta og Delta benytter seg av salgspartnere internasjonalt. Begge selskapene har en rekke salgspartnere internasjonalt. Beta mottar også salgsleads gjennom sin samarbeidspartner Microsoft. Alfa og Ekko har egne salgskontorer internasjonalt og dette er slik vi vurderer det en av årsakene til at disse selskapene ikke har salgspartnere internasjonalt. Noxy fikk tidlig på plass et distribusjonsnettverk for salg internasjonalt, men mangel på kapital førte til at Noxy ikke fikk benyttet dette. Situasjonen i Noxy stemmer overens med funn fra Knight og Cavusgil (2004) som fant at små selskaper kan oppleve at mangelen på finansielle ressurser gir begrensninger internasjonalt. Noxy selger kun gjennom egen hjemmeside.

En viktig årsak til at Beta har valgt å benytte seg av salgspartnere internasjonalt er fordi det krever store finansielle ressurser å ha egne selgere og salgskontorer internasjonalt. Beta har aktivt søkt etter og funnet salgspartnere internasjonalt. Samtlige av Deltas salgspartnere har selv tatt kontakt med selskapet for å få lov til å selge deres produkter. Delta fikk ikke salgspartnere før etter at selskapet var blitt en stor aktør innenfor sin nisje internasjonalt. Det virker til å være ganske tilfeldig hvilke forhandlere Delta har endt opp med. I Beta er salgspartnere avgjørende for å lykkes internasjonalt og de står for en betydelig del av salget. Delta selger i all hovedsak gjennom sin egen hjemmeside og virker å være lite avhengige av sine salgspartnere for å lykkes internasjonalt.

Bruk av partnere internasjonalt er blitt fremhevet av Oviatt og McDougall (1994) som en alternativ styringsstruktur for BG som gjerne mangler finansielle ressurser. Våre funn indikerer at dette har vært en viktig årsak for at Beta bruker salgspartnere internasjonalt og at det kunne blitt det for Noxy. Alfa og Ekko har ikke hatt behov for å benytte seg av salgspartnere fordi selskapene har hatt tilstrekkelig med kapital.

### **Markedsføring**

Vi finner at kunder spiller en viktig rolle med hensyn til å markedsføre selskapenes produkter og løsninger opp mot potensielle kunder internasjonalt. Beta, Delta og Ekko bruker referanser fra kunder aktivt i sin markedsføring på egen hjemmeside. Ved å promotere referanser fra store og anerkjente kunder på sine hjemmesider bygger bedriftene opp et bilde av seg selv som store og seriøse aktører inn mot kunder og potensielle kunder, noe som gir legitimitet og

anerkjennelse. Dette er i tråd med forskning fra Hill, Provost og Volinsky (2006). Vi finner ikke at Alfa eller Noxy har gjort dette på sine hjemmesider. Alfa som oppgir at det bruker kunder for å vinne nye kunder har en svært høy andel oppsøkende salg, hele 90%. En mulig forklaringsfaktor kan være at Alfa gjør denne markedsføringen muntlig når selskapet tar kontakt med potensielle kunder. Det kan også ha en sammenheng med type tjeneste/produkt Alfa selger.

Kundene markedsfører også flere av selskapene aktivt gjennom «word of mouth» fordi de er fornøyde med produktene til selskapene. Dette er i tråd med forskning fra Kautz, Selman og Shah (1997). Vi finner at dette skjer gjennom digitale nettverk spesielt for Beta og Delta, men det kommer vi tilbake til under forskningsspørsmål tre. Ekko har ved flere anledninger hatt med seg referansekunder på salgsmøter internasjonalt for å presentere hvordan Ekkos software-løsning har hjulpet til med å effektivisere kundens virksomhet. Dette er med på å gi Ekko kredibilitet opp mot potensielle kunder og har bidratt til salg internasjonalt.

Freeman, Edwards og Schroder (2006) fant at risikoen til BG ble redusert når de ble anbefalt av eksisterende samarbeidspartnere. Våre funn viser at kunder og tilgang til kunders kunder har vært avgjørende for å lykkes internasjonalt blant de undersøkte selskapene. Beta, Delta og Ekko som har lyktes internasjonalt fokuserer alle på viktigheten av å bruke kunder som referanser opp mot potensielle kunder. Våre resultater tyder på at kundene til Beta, Delta og Ekko bruker to typer av nettverksbasert markedsføring. Implisitt påvirkning, det å påvirke andre gjennom å bruke egen stemme og eksplisitt påvirkning, det å fremme et produkt ved å bruke det (Hill, Provost og Volinsky, 2006). Delta, Beta og Ekko gjør dette ved at kundene aktivt forteller andre kunder om deres produkter og ved å promotere referansekunder på sine hjemmesider.

### **Følge kunder ut internasjonalt**

Alfa og Ekko har gjennom kunder fått kontakt med datterselskaper hos samme kunde internasjonalt og på denne måten skaffet seg nye kunder internasjonalt. Vi har ikke gjort funn på at dette har vært tilfelle hos de tre øvrige selskapene, selv om vi vet at Noxy forsøkte på dette. At Alfa og Ekko har salgskontorer internasjonalt har trolig gjort det enklere å følge kunder ut internasjonalt. En annen mulig forklaring kan være at Alfa og Ekko baserer seg på oppsøkende salg, mens de tre andre selskapene baserer seg på salg gjennom digitale plattformer og gjennom salgspartnere. Bell et al. (2003) og Freeman, Edwards og Schroder

(2006) trekker frem at å følge kunder ut internasjonalt er med på å minimere risikoen ved en rask og ekspansiv internasjonalisering og at selskaper kan bygge relasjoner og utvide sitt nettverk gjennom bruk av kundenettverk. Dette stemmer overens med våre funn for Alfa og Ekko som er de selskapene med flest ansatte og høyest omsetning i utvalget.

### **Nettverksbygging**

Vi finner at Alfa, Beta og Ekko benytter sitt formelle nettverk for å komme i kontakt med potensielle kunder og samarbeidspartnere internasjonalt. Vi har ikke gjort funn som tilsier at Delta og Noxy benytter seg av formelle nettverk til nettverksbygging. Alfa har med stort hell benyttet seg av den norske ambassaden når selskapet gikk inn i Danmark og Finland.

Ambassaden inviterte potensielle kunder og samarbeidspartnere til tilstelninger som var med på å legge til rette for at Alfa kunne skaffe seg kontakter, og bygge opp nettverket sitt i de landene kort tid etter inngang. Alfa har også brukt sine sponsorater til å ta med potensielle kunder og samarbeidspartnere på sportsarrangementer for nettverksbygging. Både Beta og Ekko har et «advisory board» som selskapene benytter for å komme kontakt med potensielle kunder og samarbeidspartnere internasjonalt. Vi finner at Ekko i langt større grad enn Beta har benyttet sitt «advisory board» for nettverksbygging. En viktig forklaring til dette er at Beta relativt nylig fikk på plass sitt «advisory board», mens Ekko har hatt sitt i flere år. Ekko har aktivt benyttet sitt «advisory board» for å finne ledende ansatte når selskapet etablerte seg i Spania og India, samt for å komme i kontakt med potensielle kunder og samarbeidspartnere internasjonalt. Beta har gjennom sitt samarbeid med Microsoft deltatt på seminarer og utviklingsmøter som har satt selskapet i settinger der det har knyttet kontakter til andre aktører som jobber innenfor den samme teknologiplattformen internasjonalt. Ekko har knyttet kontakter internasjonalt til personer, som jobber i forskjellige helseregioner og helsedepartementer som selskapet benytter seg av for å komme i kontakt med potensielle kunder. Ekko har også brukt sine investorer til nettverksbygging internasjonalt for å finne kunder og samarbeidspartnere. Ifølge Johanson og Valhne (2003) er det sentralt å bygge og etablere samarbeidsrelasjoner for å lykkes med sin internasjonalisering. Dette samsvarer med våre funn for Alfa, Beta og Ekko.

### **Kapital**

Alle selskapene i undersøkelsen med unntak av Delta har investorer som har bidratt med kapital som ofte er en kritisk faktor for internasjonalisering. Tilgang til kapital er ofte avgjørende for å lykkes internasjonalt (Knight og Cavusgil, 2004), noe våre funn understøtter.

Delta har ikke hatt behov for kapital fra investorer fordi selskapet har vært selvfinansiert grunnet høy lønnsomhet. Våre funn viser at Alfa, Beta og Ekko har fått tak i tilstrekkelig med kapital fra sine investorer for å satse internasjonalt. Noxy har fått tak i kapital fra investorer, men ikke nok for å lykkes internasjonalt. Selskapet var på vei til å lykkes internasjonalt ifølge vår informant da pengene tok slutt. Mangelen på kapital førte til at selskapet måtte endre retning og Noxy valgte å satse mer mot nasjonale markeder og konsulentvirksomhet som er mindre kapitalkrevende. Tre år etter oppstart hadde Noxy 70% av sin omsetning fra utlandet, mens den i dag kun er 10%.

### **Læring og kompetanse**

Vi har funnet at en rekke formelle nettverksrelasjoner som kunder, investorer, konkurrenter, «advisory board», leverandører og andre samarbeidspartnere har bidratt til læring og kompetanse i forhold til internasjonale aktiviteter. Dette er i overensstemmelse med funn av Johanson og Valhne (2009) om at deltakelse i formelle nettverk gir grunnlag for læring. Alfa, Beta, Delta og Ekko har alle benyttet seg av formelle nettverksrelasjoner for å tilegne seg læring og øke sin internasjonale kompetanse. Vi har ikke gjort noen funn som indikerer at dette har vært tilfelle for Noxy.

Vi finner at Beta og Delta har benyttet seg av kunder for å validere sine produkter. Validering av produkter går ut på at selskapene benytter sine kunder for å teste ut produktene slik at de kan komme med forbedringsforslag. Dette er en kostnadseffektiv måte å jobbe på fordi selskapene utnytter seg av kundenes kompetanse. Vi finner at Alfa og Ekko gjennom sine investorer har fått tilgang til kompetanse som har hjulpet deres internasjonalisering. Alfa har fått hjelp av investorene med internasjonal tankegang, profesjonalitet og det å strukturere verdikjeden i selskapet. I Ekko har investorene fungert som sparringspartnere for ledelsen og styret i forhold til den internasjonale satsningen. Slik vi vurderer det har Beta også hatt anledning til å benytte investorene til dette, men selskapet har valgt å ikke gjøre det, fordi ledelsen og styret hadde internasjonal erfaring og kompetanse fra tidligere. I Noxy har investorene bidratt med sin kompetanse, men investorene hadde ikke internasjonal erfaring. Moen, Sørheim og Eriksen (2008) fant at investorer ofte bidrar aktivt i de selskapene de går inn i, for eksempel ved å ta en konsulentrolle. Dette stemmer overens med våre funn i Alfa, Ekko og Noxy der investorene aktivt har hjulpet selskapene med rådgivning og kompetanse, men det er kun i Alfa og Ekko det har hatt en direkte effekt på internasjonaliseringen.



Alfa har benyttet konkurrenter og et konsulentselskap for å få oversikt og innsikt i hvordan deres bransje ser ut i potensielle og eksisterende markeder. Beta har gjennom sin partneravtale med Microsoft fått tilgang til internasjonale nettverksrelasjoner og settinger innenfor Microsoft sfæren. Dette har medført at Beta har fått god oversikt over hvordan deres bransje og andre aktører innen samme segment jobber internasjonalt. Beta og Ekko har begge et «advisory board» som de benytter for å skaffe seg innsikt og bransjekunnskap internasjonalt. Vi finner at spesielt Ekko har benyttet dette flittig for å øke sin kompetanse internasjonalt.

### **Legitimitet**

Alfa, Beta, Ekko og Delta trekker frem at det å få legitimitet og anerkjennelse fra kunder og samarbeidspartnere er avgjørende for å lykkes internasjonalt. Dette samsvarer med funn fra DiMaggio (1992) som trekker frem at legitimitet er svært viktig for nystartede bedrifter med innovative produkter. Vi finner at alle selskapene med unntak av Noxy fokuserer på å bruke eksisterende kunder og samarbeidspartnere for å oppnå legitimitet i markedet og mot potensielle kunder og samarbeidspartnere. Beta, Delta og Ekko gjør dette blant annet ved å bruke kundereferanser og ved at kundene validerer deres produkter. Ekkos referansekunder har også holdt foredrag for selskapet mot potensielle kunder i utlandet. Alfa fokuserer på merkevarebygging gjennom en rekke sponsorater. Alfas sponsorater er med på å bygge opp et bilde av selskapet som en stor og seriøs aktør, noe som gir legitimitet ovenfor potensielle kunder og samarbeidspartnere. Vi finner også at Alfa bevisst benytter de samme leverandørene av bank og revisorstjenester internasjonalt som i Norge. Dette er internasjonale aktører som trolig er med på å legitimere selskapet ovenfor potensielle kunder og samarbeidspartnere. Beta får legitimitet ved å benytte anerkjente salgspartnere internasjonalt og gjennom sitt samarbeid med Microsoft, noe som er med på å legitimere Beta som selskap og deres produkter. Ekko bruker spesielt sitt «advisory board» der selskapet har internasjonalt anerkjente personer for å komme i kontakt med potensielle kunder internasjonalt. Personene i «advisory boardet» legitimerer dermed Ekko som selskap og deres produkt.

#### *5.2.3 Oppsummering av uformelle og formelle nettverk*

Uformelle nettverk har vært viktige for spesielt tre av de fem selskaperens internasjonalisering, Alfa, Beta og Ekko. Disse tre selskapene hadde gründere og ledende ansatte med internasjonal erfaring fra oppstart, noe som gjorde at de hadde et internasjonalt kontaktnettverk og kunne finne ansatte med internasjonal erfaring. Alfa, Beta og Ekko har

benyttet uformelle nettverk til å finne ansatte internasjonalt og nasjonalt. De to øvrige selskapene, Delta og Noxy har kun benyttet sitt uformelle nettverk til å finne ansatte nasjonalt. De som ble ansatt hadde ikke internasjonal erfaring.

Alfa, Beta og Ekko er de selskapene som har hatt klart størst fokus på å finne og benytte formelle nettverksrelasjoner internasjonalt. Disse selskapene har aktivt jobbet for å utvikle og bygge opp sitt formelle nettverk internasjonalt. Alfa, Beta og Ekko har gjort dette blant annet gjennom å benytte seg av sitt kundenettverk for å finne nye kunder internasjonalt, gjennom samarbeid med internasjonale aktører og ved å følge etter kunder til internasjonale markeder. Vi ønsker å trekke frem selskapenes bruk av kunder. Kunder har blitt benyttet til markedsføring, følge kunder ut internasjonalt, nettverksbygging, læring og kompetanse og for legitimitet. Kunder er den formelle nettverksrelasjonen som har hatt klart størst betydning for selskapenes internasjonalisering. Delta har hatt lite fokus på å benytte seg av formelle nettverksrelasjoner med unntak av sitt kundenettverk, som selskapet har benyttet for å finne nye kunder. Noxys mangel på kapital har gjort at selskapet ikke har vært i stand til å etablere og utnytte formelle nettverk internasjonalt, det har vært utslagsgivende for at selskapet ikke har lyktes internasjonalt.

Vi finner at selskapene i undersøkelsen i oppstartsfasen benytter seg av uformelle nettverk, mens de over tid fokuserer mer på de formelle nettverkene. Vi finner at formelle nettverk er viktigere enn de uformelle nettverkene for selskapenes internasjonalisering, men at de uformelle nettverkene spiller en viktig rolle spesielt i forhold til å finne ansatte og styremedlemmer ved oppstart. Dette stemmer overens med Birley (1985) Fernhaber og Li (2013) Sasi og Arenius (2008), som fant at unge selskaper gjennom uformelle nettverksrelasjoner skaffer seg tilgang til ressurser i en oppstartsfase. Vi finner at formelle nettverk har vært avgjørende for internasjonaliseringen til Alfa, Beta og Ekko. Disse tre selskapene er de som i klart størst grad har utnyttet seg av sine formelle nettverksrelasjoner og aktivt jobbet for å utvide sine formelle nettverk.

### **5.3 F2: Offentlige støtteordningers bidrag til internasjonalisering**

Alle bedriftene i undersøkelsen har til felles at de har benyttet offentlige støtteordninger. Johanson og Mattsson (1988), nevner at offentlige myndigheter er en type samarbeidsrelasjon bedrifter kan benytte seg av i sin internasjonalisering. Det varierer hvilke støtteordninger de

forskjellige selskapene har benyttet og hvor stor effekt det har hatt på deres internasjonalisering.

### 5.3.1 Økonomiske støtteordninger

Når det kommer til de økonomiske støtteordningene, har alle bedriftene benyttet seg av Skattefunn, mens alle bedriftene utenom Alfa har fått økonomisk støtte fra Innovasjon Norge. Av de fire bedriftene som har mottatt økonomisk støtte fra Innovasjon Norge har alle mottatt etableringsstipend, mens Beta, Ekko og Noxy i tillegg har mottatt henholdsvis innovasjonslån, OFU-støtte og støtte til ulike utviklingsprosjekter. Utenom støtteordningene som er nevnt ovenfor, kan det også nevnes at Beta har mottatt stipender fra NHO, mens Delta har fått støtte fra kommunen til å gjøre om selskapet til aksjeselskap, samt støtte til kjøp av kontormøbler. Det er naturlig å anta at støtten fra kommunen ikke har hatt noen effekt på Deltas internasjonalisering. Funnene ovenfor kan sees i sammenheng med Alvarez (2004), som blant annet trekker frem at offentlige støtteordninger benyttes for å skaffe kapital for SMBer.

Organisasjon	Støtteordning	Alfa	Beta	Delta	Ekko	Noxy
Forskningsrådet	Skattefunn	X	X	X	X	X
Innovasjon Norge	Etablerertilskudd		X	X	X	X
Innovasjon Norge	Innovasjonslån		X			
Innovasjon Norge	OFU-støtte				X	
Innovasjon Norge	Støtte til prosjektutvikling					X
NHO	Stipender		X			
Kommune	Kommunal støtte			X		

Tabell 5.4 - Økonomiske støtteordninger per bedrift

Vi ser at Alfa skiller seg ut ved at selskapet kun har mottatt økonomisk støtte fra en offentlig støtteordning. En sentral forklaring til dette kan være at Alfa fra oppstart ble finansiert av en stor investor og at selskapet i 2012 ble kjøpt opp av et oppkjøpsfond. Selskapet har derfor ikke vært avhengig av økonomisk støtte fra offentlige støtteordninger. Alfa har også uttalt at selskapet ikke bruker Innovasjon Norge fordi det er for ressurs- og tidkrevende å søke om økonomisk støtte fra Innovasjon Norge. Selskapet har valgt å heller bruke sin tid på å utvikle selskapet og selge sine produkter. Det kan tenkes at selskapet hadde hatt et annet syn på den økonomiske støtten Innovasjon Norge tilbyr, dersom Alfa ikke hadde hatt den samme tilgangen til kapital fra investorer.

Det er delte meninger blant bedriftene når det kommer til i hvilken grad den økonomiske støtten de har mottatt fra offentlige støtteordninger har bidratt til deres internasjonalisering. Alfa, Beta og Delta mener at den økonomiske støtten de har fått fra offentlige støtteordninger har hatt liten eller ingen effekt på internasjonaliseringen. Informanten i Alfa trekker frem at selskapet muligens hadde brukt mindre penger på forskning og utvikling hvis selskapet ikke hadde mottatt økonomisk støtte fra Skattefunn. Det er dermed mulig at den økonomiske støtten har hatt en indirekte effekt på Alfes internasjonalisering, fordi utvikling av teknologi og gode produkter er sentralt for å lykkes internasjonalt. Dette kan sees i sammenheng med Madsen og Servais (1997) som mener at teknologiutvikling er en årsak til at BG kan internasjonalisere seg raskt etter oppstart. Vår informant i Beta sier at den økonomiske støtten har bidratt til selve finansieringen av internasjonaliseringen, men at den bare er en alternativ kilde til kapital. Slik vi vurderer det er det ikke sikkert selskapet hadde vært i stand til å hente inn denne kapitalen fra private investorer, på grunn av at Norge er kjent for å ha få tilbydere av risikokapital<sup>4</sup>. Vi mener derfor at den økonomiske støtten Beta har mottatt fra offentlige støtteordninger har hatt en indirekte effekt på selskapets internasjonalisering. Delta mener at den økonomiske støtten fra offentlige støtteordninger ikke har hatt noen effekt på internasjonaliseringen. En forklaring til dette kan være at Delta fra oppstart har hatt en svært høy lønnsomhet og at selskapet på egenhånd ville finansiert internasjonaliseringen hvis selskapet ikke hadde mottatt økonomisk støtte. I følge Freeman, Edwards og Schroder (2006) er blant annet mangelen på finansielle ressurser en begrensning som mindre selskaper må overkomme for å lykkes med sin internasjonalisering. Det kan dermed tenkes at Alfa, Beta og Delta har undervurdert effekten av den økonomiske støtten de har mottatt og at kapitalen egentlig har bidratt indirekte til deres internasjonalisering.

I motsetning til Alfa, Beta og Delta mener Ekko og Noxy at den økonomiske støtten har vært helt avgjørende for selskapets utvikling og internasjonalisering. Ekko har fått betydelig økonomisk støtte gjennom OFU-prosjekter. Ekko påpeker i tillegg at OFU-prosjektene ikke bare har bidratt økonomisk, men også med legitimitet i nasjonale og internasjonale markeder. Legitimiteten ble oppnådd gjennom at Ekko fikk kontakt med Oslo Universitetssykehus gjennom OFU-prosjektet og at dette sykehuset har blitt brukt som en referansekunde mot andre sykehus rundt om i verden. Det kan også nevnes at et av hovedkriteriene for OFU-prosjekter er at en pilotkunde må forplikte seg til å bidra med minst 20 % av totalprosjektets

---

<sup>4</sup> <https://www.civita.no/2013/12/13/behov-for-kompetent-risikokapital>

kostnad i form av kapital og/eller arbeidstimer. Det fører trolig til en sterk forankring hos pilotkunden. Dette er i samsvar med Elfring og Hulsink (2002) som argumenterer for at det er viktig for nye bedrifter å bygge sterke bånd til anerkjente partnere for å bygge legitimitet i markedet. På denne måten kan kontakten med partneren føre til at bedriften får tilgang til nye kunder og partnere. Samarbeidet mellom Ekko og Oslo Universitetssykehus kan også relateres til Johanson og Mattsson (1988,1992) og Johanson og Vahlne (2003) som argumenterer for at en gjennom å ta del i et nettverk, kan få tilgang til ressurser. I slike nettverk har selskaper en felles interesse for å utvikle og opprettholde samarbeidsrelasjoner med hverandre fordi de har gjensidige nytte av hverandre. Det kan også tenkes at Ekko gjennom sitt samarbeid med Oslo Universitetssykehus har fått færre utfordringer med «liability of outsidership» (Johanson og Vahlne, 2009). Grunnen til dette er at samarbeidet er med på å gi Ekko legitimitet mot andre potensielle kunder innenfor helsesektoren. Noxy på sin side mener at selskapet ikke hadde sett dagens lys uten det økonomiske bidraget fra offentlige støtteordninger. For Noxy finner vi derfor en sammenheng mellom deres internasjonalisering og den økonomiske støtten selskapet har mottatt fra offentlige støtteordninger. Noxys internasjonalisering har ikke lyktes over tid grunnet blant annet mangel på kapital, men tre år etter oppstart hadde selskapet hele 70 prosent av sin omsetning fra utlandet. Etter hvert som et selskap vokser og har holdt på noen år er det avhengig av kapital fra andre enn offentlige støtteordninger. Noxy klarte ikke å hente inn tilstrekkelig med kapital fra private investorer.

### *5.3.2 Ikke-økonomiske bidrag*

Når det kommer til de ikke-økonomiske bidragene fra offentlige støtteordninger finner vi at alle bedriftene i større eller mindre grad benytter seg av offentlige støtteordninger, der Innovasjon Norge går hyppigst igjen. Fire av fem selskaper har benyttet seg av Innovasjon Norge sine tilbud, hvor tre av fem bedrifter har vært med i TINC programmet i Silicon Valley. GET, Sales & Marketing, TEA, mentorordning og alkymistprogrammet er andre programmer fra Innovasjon Norge som enkeltbedrifter har benyttet seg av. Alfa har ikke benyttet Innovasjon Norge, men selskapet har benyttet seg av den lokale næringslivsforeningen og kommunen.

Støtteordning	Organisasjon	Alfa	Beta	Delta	Ekko	Noxy
Innovasjon Norge	TINC		X	X		X
Innovasjon Norge	GET			X		
Innovasjon Norge	Sales & Marketing			X		
Innovasjon Norge	TEA				X	
Innovasjon Norge	Mentorordning					X
Innovasjon Norge	Alkymistprogrammet					X
Næringslivsforening og kommune		X				

Tabell 5.5 - Ikke-økonomiske bidrag per bedrift

Delta og Noxy skiller seg ut når det kommer til bruk av ikke-økonomiske offentlige støtteordninger, da de benytter seg av flere ordninger enn Alfa, Beta og Ekko. En mulig grunn for dette er at Delta og Noxy er de eneste selskapene der entreprenøren eller toppledergruppen ikke hadde internasjonal erfaring fra tidligere. Delta har opplevd en suksessfull internasjonalisering, mens Noxy var suksessfulle i oppstarten. Dette går imot funn fra Bloodgood, Sapienza og Almeida (1996) som mener at ledelsesteamets erfaring er en viktig faktor for at BG skal lykkes internasjonalt. Funnene til forfatterne er i samsvar med Alfa, Beta og Ekko sin internasjonalisering. Noxy har ikke har hatt en suksessfull internasjonalisering over tid og selskapet satser nå mer nasjonalt og omsetningen fra utlandet har gått ned fra 70 prosent tre år etter oppstart til kun 10% i dag. Noxys internasjonaliseringen var suksessfull de første årene og det er i hovedsak i disse årene en mottar mest støtte fra Innovasjon Norge.

Det kan tenkes at Delta og Noxy gjennom å delta på Innovasjon Norge sine programmer har opparbeidet seg kunnskap som gjorde at begge selskapene lyktes med den første fasen av internasjonaliseringen. Våre funn for Delta og Noxys indikerer at deres mangel på internasjonal erfaring ikke har hatt mye å si for deres tidligfase internasjonalisering. Delta og Noxy er sammen med Beta de selskapene som gikk raskest ut etter oppstart, de gikk ut internasjonalt samme år som de ble etablert. Det er mulig at støtten fra Innovasjon Norge har vært en avgjørende faktor for den tidlige internasjonaliseringen til Delta og Noxy. Det forklarer imidlertid ikke hvorfor Beta satset internasjonalt kort tid etter oppstart. En mulig forklaring for at Beta gikk ut kort tid etter oppstart kan være at ledelsen og styret hadde internasjonal erfaring fra tidligere jobber. En annen mulig forklaring for at akkurat disse tre bedriftene internasjonaliserte seg tidlig, kan være at de selger sine produkter via internett. Alfa og Ekko selger i hovedsak gjennom egne salgskontorer. Det er derfor naturlig at Alfa og

Ekko har brukt lengre tid på sin internasjonalisering, fordi de måtte etablere salgskontorer internasjonalt.

Vi finner at Alfa samarbeider med næringslivsforening og kommunen for å legge til rette for at utenlandske ansatte og deres ektefeller som flytter til Norge kan etablere seg i nærområdet. Dette gjør de gjennom å hjelpe til med å finne jobb til ektefellen. Det kan tenkes at dette kan gjøre det enklere for Alfa å rekruttere ansatte til Norge, noe de er avhengige, da støttefunksjoner mot internasjonale markeder er lokalisert på hovedkontoret. Alfa gjør dette for å opprettholde den enhetlige bedriftskulturen, selskapet har kun selgere og fagpersoner i sine internasjonale datterselskaper. Knight og Cavusgil (2004) sin forskning viser at en av faktorene for å være en suksessfull BG er at selskaper innehar en enhetlig bedriftskultur.

To av fire bedrifter som har vært med på programmer i regi av Innovasjon Norge, Beta og Delta, mener at dette ikke har bidratt til deres internasjonalisering. Det kan imidlertid tenkes at programmene har bidratt til nettverksbygging internasjonalt. Beta har gjennom TINC-programmet bygd opp et nettverk med rådgivere som for eksempel kan hjelpe selskapet å finne bank –og revisjonsforbindelser. Beta bruker nå dette nettverket for å sette opp et amerikanske datterselskap. Delta mener at programmene i regi av Innovasjon Norge ikke har bidratt til internasjonalisering, men bedriften mener at det har hjulpet til med nettverksbygging, kompetansebygging og kulturforståelse. Det kan tenkes at kompetansebygging og spesielt nettverksbygging og kulturforståelse kan ha en positiv innvirkning på internasjonaliseringen. Programmene til Innovasjon Norge benytter internasjonale aktører som gjør det mulig å bygge nettverk internasjonalt. Økt kulturforståelse kan sees på som relevant for Delta siden bedriften har nesten 100% av salget til utenlandske markeder. En god kulturforståelse vil sannsynligvis være bra for en videre suksessfull internasjonalisering. Det kan også tenkes at en økt kulturforståelse kan minske problemer med «liability of foreignness», siden denne utfordringen handler om å ikke ha nok kunnskap om for eksempel kulturelle forhold i markeder selskaper skal gå inn i (Johanson og Vahlne, 2009).

Beta og Delta mener at TINC-programmet ikke har bidratt til deres internasjonalisering, noe som er i samsvar med funn fra Crick og Jones (1999), der bedriftene også mente at den offentlige støtten ikke bidro til deres internasjonalisering. Det kan imidlertid tenkes at Delta og Beta undervurderer bidragene selskapene har fått fra TINC-programmet.

Ekko og Noxy ser imidlertid mer positivt på bidraget Innovasjon Norges programmer har hatt for deres internasjonalisering. Vi finner at deres deltagelse i disse programmene har ført til nettverksbygging til internasjonale aktører. Ekko har bygd nettverk gjennom programmet TEA. Det er mulig at TEA har bidratt til Ekkos inngang i England, siden programmet går ut på internasjonalisering og læring om etablering i England. Noxy har vært en av pilotene for TINC-programmet og ble gjennom dette presentert for internasjonale nettverk. Disse kontaktene ble fulgt opp, men selskapet fikk ikke i stand samarbeidsavtaler. Det kan tyde på at TINC hadde et potensielt utbytte for Noxy.

Våre resultater tyder på at Innovasjon Norge sine program har hjulpet til med å bygge internasjonale nettverk for Beta, Delta, Ekko og Noxy. Dette kan sees i sammenheng med Oviatt og McDougall (1995) som mener at det er viktig for BG å inneha internasjonale nettverk for å lykkes i internasjonale markeder. At Innovasjon Norge sine program har hjulpet til med å bygge internasjonale nettverk er i samsvar med Welch et al. (1997) som sier at den offentlige støtteordningen JAG i Australia hjalp bedrifter med å gjennomføre møter med utenlandske handelsdelegasjoner.

### *5.3.3 Oppsummering offentlige støtteordninger*

Vi har nå sett på hvordan selskapene i undersøkelsen bruker offentlige støtteordninger for å få tilgang til økonomiske og ikke-økonomisk bidrag. Vi finner at Innovasjon Norge er det klart mest brukte offentlige støtteordningen både for økonomiske og ikke-økonomiske bidrag. Dette ser vi på som naturlig da Innovasjon Norge er en av de største offentlige støtteordningene i Norge.

Når det kommer til den økonomiske støtten bedriftene får fra støtteordningene, ser vi en tendens til at bedriftene kan ha undervurdert effekten dette har hatt på internasjonaliseringen. Selskapene er BG og vi tenker at dette betyr at kapitalen de henter inn, mest sannsynlig brukes direkte eller indirekte for å konkurrere på den globale arenaen. Den økonomiske støtten fra OFU har i tillegg til kapital hjulpet Ekko med å oppnå legitimitet i nasjonale og internasjonale markeder gjennom samarbeid med kunder.

Vi spekulerer i om noen av bedriftene kan ha en tendens til å undervurdere effekten av de ikke-økonomiske bidragene selskapene har fått i forhold til sin internasjonalisering. Våre



resultater indikerer at de ikke-økonomiske støtteordningene i hovedsak bidrar til nettverksbygging opp mot internasjonale aktører. Noen av nettverkene har bedriftene vært i stand til å utnytte, mens andre har ikke ført frem til samarbeid. Vi mener på bakgrunn av analysen og diskusjonen at offentlige støtteordninger og spesielt Innovasjon Norge har bidratt til selskapenes internasjonalisering, der de største bidragene har vært kapital og det å sette selskapene i en setting der de kan utvikle og bygge nettverk internasjonalt.

#### **5.4 F3: Digitale nettverk/plattformers bidrag til internasjonalisering**

Vi finner at alle bedriftene mener at digitale nettverk og plattformer er viktige i dag eller kommer til å bli viktig for selskapet fremover. Flere av bedriftene har ansatt ressurspersoner som skal ha ansvar for deres digitale satsningsområder. Vi finner det sannsynlig at internett har gitt noen av selskapene en effektiv måte å organisere sine internasjonale aktiviteter på. Dette er i samsvar med Gilmore og Pine (2000), OECD (2001) og Weill og Vitale (2001). Selskapene oppgir ulike grunner for hvorfor de er tilstede i disse nettverkene/plattformene, men synlighet er noe som ofte går igjen. Ekko skiller seg ut når det kommer til hyppigheten i bruken av digitale nettverk, da denne er forholdsvis lav. Ekko har planer om å lansere sin visjon mot et større marked ved bruk av digitale nettverk når selskapet har fått aksept for sitt produkt i helsesektoren som Ekko fokuserer på i dag. Beta forklarer at mangel på finansielle ressurser er en av grunnene for at selskapet har et stort fokus på digitale nettverk og plattformer, fordi disse er langt mer kostnadseffektive for en liten bedrift, enn å ansette flere mennesker og utvide organisasjonen. Dette funnet kan sees i relasjon til Arenius, Sasi og Gabrielsson (2005) som fremhever at internett og i dette tilfellet digitale nettverk er spesielt viktig for SMBer. Grunnen til dette er at internett kan fjerne barrierer små selskaper tradisjonelt har i sin internasjonalisering. Delta mener at internett og digitale plattformer er helt avgjørende for selskapets eksistens, men at selskapet også jobber for å gjøre satsningen enda mer strategisk.

	Alfa	Beta	Delta	Ekko	Noxy
Salg gjennom hjemmeside	X	X	X		X
Hubspot		X			
Linkedin	X	X	X	X	X
Facebook	X				
Twitter		X	X		
Youtube	X		X		
Fagforum			X		X
Brukerforum/supportfunksjon	X	X	X	X	X
Nyhetsbrev	X	X			X
Bloggomtaler					X

Tabell 5.6 – Bedriftenes bruk av digitale nettverk/plattformer

Vi finner at de digitale nettverkene benyttes til mange områder som kan bidra til internasjonalisering. Vi finner at de blir brukt til salg, nettverksbygging, markedsføring og synlighet, læring og kunnskap og legitimitet.

### Salg

Tidlig forskning innen bruk av internett og internasjonalisering argumenterer for at internett gir små selskaper en unik mulighet for internasjonalisering fordi alt en egentlig trenger er en hjemmeside for å kunne nå internasjonale markeder (Hamill, 1997; Poon og Jevons, 1997). Beta, Delta og Noxy selger i hovedsak sine produkter gjennom egen hjemmeside og dette kan sees i sammenheng med Hamill (1997) og Poon og Jevons (1997). Vi antar at det likevel ligger mer til grunn for deres internasjonale suksess, enn bare salg gjennom sine hjemmesider. Alfa selger også noe gjennom hjemmesiden sin, men fokuserer i hovedsak på oppsøkende salg.

Beta skiller seg ut ved at de bruker et software-program som heter Hubspot i sin markedsførings- og salgsstrategi. Hubspot hjelper til med å forenkle salgsprosessen mot potensielle kunder gjennom å overvåke trafikken på Betas hjemmeside. Hubspot sier i fra når potensielle kunder er i kjøpsmodus. Dette er et godt eksempel på hvordan Beta strategisk implementerer bruken av digitale nettverk og plattformer i sin virksomhet. Vi mener dette er en god måte for bedrifter å utnytte digitale plattformer for å spare kostnader tilknyttet markedsføring og kundekontakt.

## Nettverksbygging

Vi finner at digitale nettverk er en viktig arena for nettverksbygging, der bruk av LinkedIn skiller seg positivt ut. Et annet interessant funn er hvordan Delta bygger nettverk gjennom fagforumer på internett.

Alle bedriftene har egne selskapsider på LinkedIn, mens Alfa, Beta, Delta og Noxys ansatte også har personlige profiler på LinkedIn, noe som kan tyde på at selskapene ser på LinkedIn som et viktig digitalt nettverk. Resultatene indikerer at LinkedIn har vært viktigst for Alfa, Delta og Beta. Beta skiller seg ut ved at alle ansatte har dyre abonnementer som gjør det enklere å finne relevante personer og nettverk. Dette funnet er i samsvar med deres digitale strategi som handler om at bruk av digitale nettverk skal bidra til tid –og kostnadseffektivisering. Vi antar at det er billigere å ha et ”dyrt” abonnement på LinkedIn enn å bruke tid og penger på å knytte kontakt ansikt til ansikt. Ekko og Noxy bruker LinkedIn forholdsvis lite til nettverksbygging og internasjonalisering. Ekko bruker kun til en viss grad LinkedIn til å holde kontakten med sine relasjoner og for å finne nye relasjoner. Dette kan komme av at Ekko er mer opptatt av å bygge nettverk gjennom ansikt til ansikt relasjoner.

Vi finner at Facebook generelt blir lite brukt til nettverksbygging av selskapene, med unntak av Alfa som bruker det til en viss grad. På generell basis benytter ikke selskapene Facebook til noe annet enn å vise frem arbeidsplassen på en positiv måte.

Delta skiller seg ut ved at selskapets utviklere bruker ulike fagforumer på internett til å bygge nettverk. Dette var også viktig for selskapets oppstart, da entreprenøren fikk tilbakemeldinger som tilsa at produktet hadde kommersiell verdi fra brukere i fagforumer. Vi mener at det kan relateres til Bell og Loane (2010), som sier at nettverksteknologi er viktig for å få tilbakemeldinger fra sine kunder. I dette eksempelet er det ikke snakk om faktiske kunder, men potensielle kunder, men vi mener at funnene uansett er i samsvar med Bell og Loane (2010). Vi mener at disse fagforumene har vært viktige for Deltas internasjonalisering. Selskapets produkter er basert på at bedriftene som kjøper produktene skal ha egne utviklere som implementerer produktet i deres løsninger. Vi har fått inntrykk av at Beta får legitimitet gjennom disse nettverkene, da utviklerne kan være hjelpelige med å både snakke positivt om produktet og hjelpe til med produktutvikling, fordi de er fornøgte med produktet. Dette er i samsvar med Elfring og Hulsink (2002). For at selskaper skal bli mer synlige og anerkjente mener Elfring og Hulsink (2002) at det er viktig å bygge bånd til anerkjente partnere. Vi ser

ikke på selve utviklerne som anerkjente partnere, men vi ser på den positive nettverksdynamikken i fagforumene som en sterk ”partner”.

Funnene ovenfor er i samsvar med funnene til Fowler, Lawrence og Morse (2004), Coltman et. al. (2001) og Herbig og Hale (1997). Fowler, Lawrence og Morse (2004) sier at digitale nettverk og plattformer har medført at selskaper lettere kan anskaffe og vedlikeholde relasjoner. Coltman et. al. (2001) og Herbig og Hale (1997) trekker frem at internett har gitt selskaper gode og effektive løsninger for å utvikle og vedlikeholde relasjoner med kunder, samarbeidspartnere, leverandører og nettverkspartnere.

### **Markedsføring**

Utviklingen av internett har ført til at selskaper har mulighet til å spre informasjon enklere og mer effektivt enn før (Shankar, Smith og Rangaswamy, 2003). Vi finner eksempler på dette ved bruk av LinkedIn, Twitter, Hubspot, blogger, nyhetsbrev, Youtube og til dels Facebook. LinkedIn har i tillegg til nettverksbygging også hatt en rolle i markedsføringen av produktene til Alfa, Beta og Ekko. Alfa mener at LinkedIn er et viktig nettverk for å markedsføre selskapet og produktene. Alfa og Beta mener at markedsføring gjennom LinkedIn gjør det mulig å synliggjøre produktene og tjenestene mot spesifikke målgrupper og beslutningstakere. Ekko nevner at LinkedIn brukes for å spre informasjon om selskapet, men som tidligere nevnt ser selskapet ikke på LinkedIn som et viktig nettverk.

Vi finner at Beta og Delta er de eneste bedriftene som benytter Twitter aktivt for å fremme selskapet og produktene sine. Beta hadde tidligere en person i USA som administrerte twitterkontoen deres. Selskapet mangedoblet da antall følgere i løpet av noen få måneder. Dette er en indikasjon på hvor stort potensial dette nettverket har for å nå ut til mange personer. Vi ser at Twitter har to prosesser når det kommer til markedsføring. Først legger selskapene ut reklamen/informasjonen de ønsker å publisere og på denne måten markedsfører de seg mot sitt nettverk på Twitter. Prosess to går ut på at noen av deres følgere, «retweeter» deres opprinnelige «tweet» og på denne måten blir informasjonen spredt videre også til andre nettverk på Twitter. Nedslagsfeltet blir dermed mye større. Resultatet kan bli at enda flere velger å følge selskapet. I følge Morse, Fowler og Lawrence (2007) er digitale nettverksrelasjoner ofte en form for informasjonsbaserte systemer som kan føre til at deltagere i nettverket anbefaler hverandre videre til andre deltagere i nettverket. Vi ser på Twitter som

et informasjonsbasert system der deltagere kan anbefale hverandre videre til andre gjennom deling av informasjon. Funnene er også i samsvar med Kautz, Selman og Shah (1997) som sier at nettverksbasert markedsføring forsøker å øke merkevarekjennskap ved å utnytte det sosiale nettverket til kundene.

Noxy skiller seg ut ved at selskapets produkter er blitt markedsført gjennom ulike teknologiblogger. Dette førte til at informasjon om produktet ble spredt internasjonalt. Med tanke på hva informantene fortalte oss om dette, virker det ikke som om dette var en planlagt strategi. Publiseringen i teknologibloggene kommer mest sannsynligvis av at produktet deres var av god kvalitet. Å bli plukket opp av seriøse teknologiblogger ser vi på som en prosess som har ført til legitimitet i markedet (Elfring og Hulsink, 2001). Som tidligere nevnt mislyktes Noxy med sin internasjonalisering. Det er mulig at Noxy ikke utnyttet denne muligheten på best mulig måte når bedriften fikk oppmerksomhet fra teknologibloggene. Oppmerksomheten fra teknologibloggene ga kanskje selskapet et mulighetsrom til å vise for eksempel for investorer at selskapet hadde kommersiell verdi.

Beta skiller seg ut ved at de bruker Hubspot i sin markedsførings –og salgsstrategi. Det at programmet sender ut tilpassede nyhetsbrev i forhold til hvor langt kunden har kommet i sin kjøpsprosess, mener vi er en måte å markedsføre produktet på og forenkler salgsprosessen. Det kan også nevnes at Alfa og Delta bruker Youtube, mens Alfa og Noxy bruker nyhetsbrev til markedsføring av produktene sine. Alfa er det eneste selskapet som sier at Facebook til en viss grad blir brukt til markedsføring.

### **Kunnskap og læring**

Våre funn viser at alle selskapene har en eller annen form for brukerforum eller supportfunksjon på sine hjemmesider eller via Facebook/Linkedin. Delta skiller seg ut når det kommer til viktigheten av å ha et brukerforum. Brukerforumet spiller en viktig rolle med tanke på utviklingen av Deltas produkter og løsninger. Kundene til Delta er ofte utviklere og disse har kunnskap og interesse for Deltas produkter. Dette er særlig viktig for å holde på teknologiforspranget, samt at det er kostnadseffektivt for bedriften. Vi ser på dette som et godt poeng, siden bedriften får hjelp av sine kunder til produktutvikling. Dette er i samsvar med Bell og Loane (2010) som sier at nettverksteknologi er viktig for innovasjon ved å legge til rette for tilbakemeldinger fra kundene. Dette kan ifølge forfatterne bidra til selskapers

internasjonalisering fordi selskapene kan benytte seg av sine kunder og samarbeidspartnere for å komme opp med nye ideer og forbedringsforslag.

Alfa ser også viktigheten av å inneha et brukerforum, da selskapet oppgir at de lærer av sine kunder og kunnskapen blir overført internt i organisasjonen og mellom landene Alfa operer i. Ekko og Noxy mener at deres brukerforum ikke har bidratt til internasjonalisering, mens Noxy mener at det har bidratt til produktutvikling. På bakgrunn av funnene til Bell og Loane (2010) som nevnes ovenfor, ser vi det som en mulighet at Ekko og Noxy undervurderer brukerforumenes potensielle nytte, eller at selskapene ikke benytter brukerforumene sine så strategisk som Delta. Vi har ingen informasjon om at Betas supportfunksjon har bidratt til forbedring av selskapets produkt –og tjenesteutvikling og/eller internasjonalisering. Beta har som tidligere nevnt en strategi på at bruk av digitale nettverk og plattformer skal føre til kostnadseffektivisering. Dersom Beta hadde fått implementert et like dynamisk og effektivt brukerforum som Deltas, kunne det muligens bidratt til at selskapet hadde spart enda mer tid og kostnader.

Vi finner at Noxy og Delta benytter ulike internettbaserte fagforumer for læring. Delta bruker forumer på LinkedIn for å holde seg oppdaterte på hva som skjer innenfor de fagfeltene som er viktige for bedriften. Utviklerne i Noxy er tilknyttet teknologiske nettforum for å finne informasjon om faget de driver med. Aktørene i det digitale nettverket hjelper hverandre med ulike faglige problemstillinger som blir tatt opp. I følge Chetty og Patterson (2002), Coviello og Munro (1995) og Osland og Yaprak (1995) kan nettverksrelasjoner hjelpe til internasjonalisering gjennom tilgang til lokal markedskunnskap eller som i dette tilfellet, tilgang til informasjon. Vi ser det som en mulighet at fagforumer kan bidra til at selskapene får ”gratis” læring og kunnskap som selskapene kan bruke til internasjonalisering, uten bruk av store ressurser.

### **Legitimitet**

Våre resultater tyder på at bruk av digitale nettverk kan bidra med legitimitet i utenlandske markeder. Vi finner tre eksempler på dette. Vi finner at Delta har fått legitimitet både gjennom samarbeid med utviklere på fagforumer og spredning av produktinformasjon gjennom Twitter. Delta virker å være avhengige av at utviklerne på brukerforumene snakker positivt om produktet, slik at andre utviklere blir interesserte. Når kunder eller andre aktører deler videre informasjon om selskapet via Twitter, mener selskapet at dette har bidratt til

legitimitet opp mot kunder, potensielle kunder og samarbeidspartnere. Det kan tenkes at Beta som er det andre selskapet som benytter Twitter i markedsføringen, muligens får den samme effekten av bruken av Twitter, men Beta kommer ikke med informasjon som bekrefter dette. På sin side fikk Noxy legitimitet ved at store teknologiblogger spredte informasjon om produktet. Dette førte til at selskapet ble mer kjent internasjonalt. At selskapene får legitimitet gjennom disse prosessene er i samsvar med Elfring og Hulsink (2001), der legitimiteten fører til at markedet får tilgang til konseptet og sprer det videre.

### Strategisk bruk av digitale nettverk

Vi har laget en tabell som viser hva selskapene benytter de ulike digitale nettverkene og plattformene til. Vi vil diskutere hvilke bedrifter som benytter digitale nettverk og plattformer på den mest strategiske måten.

	Salg	Nettverksbygging	Markedsføring og synlighet	Læring og kunnskap	Legitimitet
<b>Alfa</b>	- Hjemmeside	- LinkedIn - Facebook	- LinkedIn - Youtube - Nyhetsbrev - Facebook	- Brukerforum gjennom Facebook og LinkedIn	
<b>Beta</b>	- Hjemmeside - Hubspot	- LinkedIn	- LinkedIn - Twitter - Hubspot - Nyhetsbrev		
<b>Delta</b>	- Hjemmeside	- LinkedIn - Fagforum	- Twitter - Youtube	- Bruker-forum - Fagforum	- Fagforum - Twitter
<b>Ekko</b>		- LinkedIn	- LinkedIn		
<b>Noxy</b>	- Hjemmeside	- LinkedIn	- Bloggomtaler - Nyhetsbrev	- Brukerforum - Fagforum	- Bloggomtaler

Tabell 5.7 - Bruk av digitale nettverk/plattformer per bedrift

Som vi ser av tabellen er det noen bedrifter som bruker flere digitale nettverk/plattformer enn andre. Ekko skiller seg ut ved at de bare bruker to digitale nettverk i sin internasjonale satsning, nemlig LinkedIn og brukerforum. Vi vil legge til at LinkedIn ikke blir sett på som særlig viktig fra Ekko sin side. Vi har heller ingen funn som viser hvor viktig brukerforum har vært for selskapet, bare at kundene og samarbeidspartnerne har mulighet til å gi selskapet tilbakemeldinger. Dette viser at Ekko er den bedriften som satser minst på digitale nettverk. Vi antar at det ligger et uutnyttet potensiale for Ekko her og vi antar også at selskapet er klar over dette potensialet, siden Ekko har sagt at selskapet ønsker å satse mer på dette i fremtiden.

De fire andre bedriftene bruker 5-6 digitale nettverk hver. Vi finner at Beta og Delta er de bedriftene som bruker digitale nettverk på den mest strategiske måten. Hos Beta finner vi at nesten alle de digitale nettverkene er en del av en større strategisk plan. Selskapet satser forholdsvis mye penger på LinkedIn og Hubspot for å raskest mulig komme i kontakt med potensielle nettverk, markedsføring og for å generere salgsleads. Beta virker til å ha stor kunnskap om hvordan Twitter skal benyttes for å markedsføre selskapet mot internasjonale markeder. En sannsynlig forklaring til dette kan være at Beta har sett viktigheten av å benytte digitale nettverk. Beta ser på bruken av digitale nettverk og plattformer som mer kostnadseffektivt enn å ansatte flere mennesker. Delta virker også til å ha en strategisk plan for bruken av digitale nettverk og da spesielt med tanke på deres dynamiske brukerforum. Alfa har en forholdsvis stor tilstedeværelse i digitale nettverk, men våre funn indikerer at selskapet ikke har den samme strategiske tankegangen for bruken, som i Beta og Deltas tilfelle. Beta og Delta har en stor del av salget fra sine hjemmesider, mens Alfa i hovedsak benytter selgere i de landene Alfa har datterselskaper i for å generere salg. Dette kan være en forklaringsfaktor for at deres bruk av digitale nettverk og plattformer ikke trenger å ha like stor strategisk verdi. Vi har et inntrykk av at Alfa bruker digitale nettverk i større grad for generell synlighet og at deres tilstedeværelse i disse nettverkene er mer en standard som kreves i det internettbaserte samfunnet vi lever i. Noxy benytter seg av like mange digitale nettverk som Alfa, Beta og Delta, men våre funn tyder på at selskapet ikke har en strategisk tilnærming til bruken av de digitale nettverkene.

#### *5.4.1 Oppsummering digitale nettverk*

Våre funn tyder på at selskapenes digitale nettverk og plattformer har vært viktig for selskapenes internasjonalisering eller kommer til å bli viktige fremover. Vi har funnet at flere av selskapene gjennom å benytte digitale nettverk og plattformer på en effektiv måte har bidratt til selskapenes internasjonalisering. Dette samsvarer med funn av Gilmore og Pine (2000), OECD (2001) og Weill og Vitale (2001). Vi finner at flere av bedriftene i undersøkelsen har få ansatte, men har likevel klart å knytte til seg viktige relasjoner gjennom flere digitale nettverk. De ulike digitale nettverkene og plattformene har bidratt med en rekke faktorer til internasjonalisering som salg, nettverksbygging, markedsføring og synlighet, læring og kunnskap og legitimitet. Vi finner det spesielt interessant at digitale nettverk kan brukes for å oppnå legitimitet i internasjonale markeder, selv om selskapet ikke har et sterkt bånd til aktørene i nettverket.



Vi finner at Beta og Delta er selskapene som er mest strategiske og aktive på digitale nettverk og plattformer. Dette kan komme av at disse har ganske få ansatte og derfor må jobbe mer effektivt internasjonalt for å ikke måtte utvide organisasjonen.

### 5.5 Bygge og benytte nettverk for internasjonalisering

Vi vil i dette delkapittelet analysere og diskutere hvor aktive selskapene har vært i forhold til å bygge, vedlikeholde og benytte de fire nettverkstypene vi har forsket på. Vi vil også diskutere hvor sterke bånd (Granovetter, 1973) selskapene i undersøkelsen har til sine digitale nettverk, i forhold til båndene i formelle og uformelle nettverksrelasjoner.

Axelsson og Johanson (1992) fremhever at det er sentralt at selskaper tar en aktiv rolle i sine nettverk, mens Bell (1995), Coviello og Martin (1999), Coviello og Munro (1995,1997), Moen et al. (2004), Sharma og Blomstermo (2003) og Zain og Ng (2006) fant at små selskaper inntok en mer passiv rolle i sine nettverk. Hvor aktive selskapene i vår undersøkelse er i forhold til de forskjellige nettverkene varierer. Vi har laget en enkel tabell som gir en oversikt over hvorvidt selskapene er aktive eller passiv deltagere i de fire nettverkstypene. Tabellen gir ikke et eksakt bilde av hvor aktive eller passive selskapene er i nettverkene.

Nettverk	Alfa	Beta	Delta	Ekko	Noxy
Uformelle nettverk	Aktiv	Aktiv	Passiv	Aktiv	Passiv
Formelle nettverk	Aktiv	Aktiv	Passiv	Aktiv	Passiv
Offentlige støtteordninger	Passiv	Passiv	Aktiv	Aktiv	Aktiv
Digitale nettverk og plattformer	Passiv	Aktiv	Aktiv	Passiv	Passiv

Tabell 5.8 – Aktive versus passive nettverk

Vi finner at Alfa, Beta og Ekko relativt aktivt har benyttet seg av sine uformelle nettverk for å finne ansatte både nasjonalt og internasjonalt. Gründerne og ledende ansatte i disse tre selskapene har hatt relativt god tilgang til uformelle nettverk, fordi de hadde internasjonal erfaring før oppstart. Delta og Noxy har ikke hatt den samme tilgangen til uformelle nettverk fordi gründerne og ledende ansatte ikke hadde internasjonal erfaring før oppstart. Delta og Noxy har kun benyttet uformelle nettverk til å finne enkeltansatte ved oppstart.

Vi finner at Alfa, Beta og Ekko innehar en relativt aktiv rolle når det kommer til å få kontakt med og holde kontakten med sine formelle nettverk, mens Delta og Noxy inntar en mer passiv rolle. Alfa driver i hovedsak med oppsøkende salg og tar selv kontakt med potensielle samarbeidspartnere og organisasjoner som kan bidra i forhold til deres internasjonalisering. Et eksempel på dette er bruken av den norske ambassaden når Alfa etablerte seg i Danmark og Finland. Beta har aktivt gått ut i markedet og funnet forhandlere de ønsker å samarbeide med. Vi har også inntrykk av at Beta innehar en aktiv rolle i sitt samarbeid med Microsoft. Ekko driver i stor grad med oppsøkende salg og samarbeider aktivt med kunder og personlige kontakter innen helsesektoren internasjonalt. Ekko benytter seg også flittig av det internasjonale nettverket til sitt «advisory board» og sine investorer. Delta har en passiv rolle i forhold til sine forhandlere, mens selskapet er svært aktive i interaksjonen med kunder og brukere av produktet gjennom sitt brukerforum. Noxy har slik vi ser det inntatt en passiv rolle i forhold til å etablere formelle nettverk i sin internasjonaliseringsprosess. En viktig forklaring til dette er at Noxy har manglet finansielle ressurser.

Når det gjelder offentlige støtteordninger finner vi at Beta, Delta, Ekko og Noxy aktivt har benyttet seg av forskjellige offentlige støtteordninger. Alle selskapene har aktivt søkt om og mottatt økonomisk støtte fra offentlige støtteordninger. Delta og Noxy har begge deltatt på tre relativt store programmer i regi av Innovasjon Norge for å få bedre innsikt i internasjonale markeder og for nettverksbygging, mens Beta og Ekko kun har deltatt på ett program i regi av Innovasjon Norge. En mulig forklaring til at Delta og Noxy har benyttet offentlige støtteordninger for å oppnå markedsinnsikt og nettverksbygging internasjonalt, er fordi gründerne og ledende ansatte ikke hadde internasjonal erfaring ved oppstart. Gründerne og ledende ansatte i Beta og Ekko hadde på sin side betydelig med internasjonal erfaring fra oppstart. Alfa har i liten grad vært aktive i forhold til samarbeid med offentlige støtteordninger, fordi selskapet har hatt tilstrekkelig tilgang til kapital.

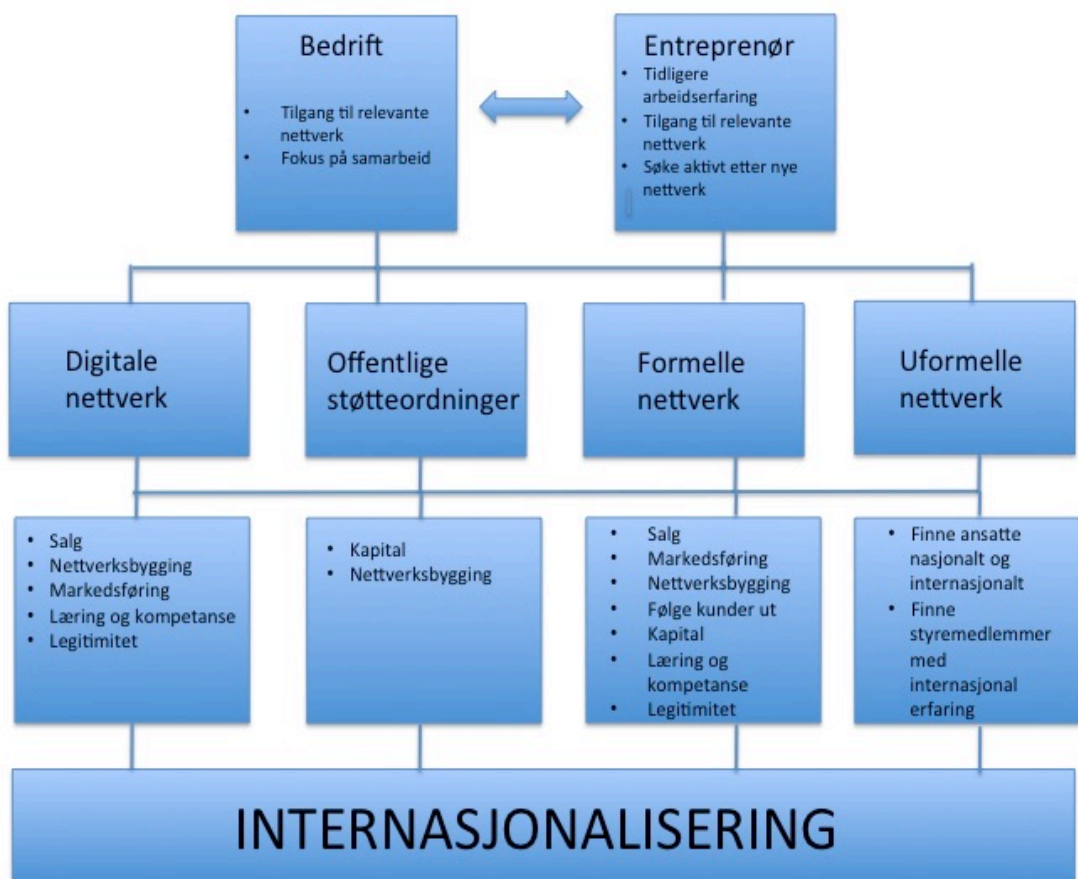
Beta og Delta har vært svært aktive i bruken av digitale nettverk og plattformer. Begge selskapene har hatt en bevisst og målrettet strategi for sin bruk av digitale nettverk og plattformer internasjonalt. Alfa, Ekko og Noxy benytter også flere digitale nettverk og plattformer. Våre funn indikerer at disse selskapene er mindre aktive og strategiske i bruken av digitale nettverk og plattformer, i forhold til sin internasjonalisering. Vi har likevel funnet at også Ekko og Noxy ønsker å bli mer strategiske og aktive i bruken av digitale nettverk og plattformer fremover.

Funnene våre indikerer at bedriftene som bruker digitale nettverk på en strategisk måte, bruker færre formelle og uformelle nettverk i sin internasjonalisering. Et eksempel på dette er Delta som bruker få formelle og uformelle nettverk, men et stort antall digitale nettverk i sin internasjonalisering. Beta på sin side bruker relativt mange formelle og uformelle nettverk, men bruker allikevel færre enn Alfa og Ekko som jobber med nettverksbygging gjennom fysisk tilstedeværelse. Noxy derimot bruker få formelle og uformelle nettverk og er samtidig lite strategiske i sin bruk av digitale nettverk.

Våre funn indikerer at de sosiale båndene selskapene har til aktørene i digitale nettverk er svakere enn til de formelle og uformelle nettverkene. Dette begrunner vi med bakgrunn i Granovetters (1973) definisjon av styrken til et bånd, som blant annet omhandler hvor mye tid en bruker på relasjonen, hvor gjensidige tjenestene blir gjengjeldt og hvor følelsesmessig engasjert en er i dette båndet. Våre funn tyder på at selskapene ikke alltid vet hvem som er i deres digitale nettverk, dette fører sannsynligvis til at selskapene er mindre engasjerte og aktive ovenfor aktørene i de digitale nettverkene. Det er derimot visse variasjoner i hvor tette bånd selskapene har til aktørene i de forskjellige digitale nettverkene. Selskapene har for eksempel tettere relasjoner til kontakter på LinkedIn enn til sine følgere på Twitter, noe som er naturlig da antall følgere på Twitter som regel er langt høyere enn antall kontakter på LinkedIn. Vi antar at selskapene har svakere bånd til sine følgere på Twitter, men at disse båndene allikevel har en nytteverdi. Dette begrunner vi med funnene til Friedkin (1982) som sier at styrken til et svakt bånd blir sett på som den evnen det har til å fremme informasjonsflyt på utsiden av et organisatorisk delsystem. Dette kommer ikke av den individuelle effektiviteten til medlemmene av nettverket, men av antall medlemmer. Dette relaterer vi til Twitter fordi dette digitale nettverket har svært mange medlemmer og det er dermed mulig å spre informasjon til et stort antall personer/bedrifter.

## 5.6 Revidert forskningsmodell

I den opprinnelige forskningsmodellen hadde vi fem faktorer begrunnet fra teori som kunne føre til internasjonalisering. Disse var nettverksbygging, markedsføring, kapital, legitimitet og læring. Våre funn tilsier at nettverk på en eller annen måte bidrar til disse faktorene og derav internasjonalisering. Vi har gjort flere endringer i vår reviderte forskningsmodell. Vi har endret forskningsmodellen slik at den synliggjør hvilke bidrag hvert nettverk bidrar med.



Figur 5.1 – Revidert forskningsmodell

Som vi ser av den reviderte forskningsmodellen bidrar de ulike nettverkene med mange forskjellige faktorer som kan bidra til internasjonalisering. Vi finner at uformelle nettverk bidrar mest i bedriftens etableringsfase, noe som tidligere er godt beskrevet i tidligere forskning. I de formelle nettverkene skiller kundenes bidrag seg ut som spesielt viktig for bedriftens internasjonaliseringen. Kundene brukes blant annet hyppig til markedsføring og for nettverksbygging i internasjonale markeder. Støtten fra offentlige støtteordninger bidrar til kapital og nettverksbygging. Når det kommer til kapitalbidraget ser vi at dette er en støtte som ofte blir brukt i bedriftens tidlige fase. Vi ser på kapital som en nødvendig, men ikke

tilstrekkelig faktor for internasjonalisering. Funnene vi har beskrevet ovenfor samsvarer mye med tidligere forskning og gir ikke ny innsikt. Vi mener derimot at våre funn fra de digitale nettverkene gir ny kunnskap som etter vår kjennskap ikke har blitt forsket mye på tidligere. Vi vil videre i dette delkapittelet fokusere på digitale nettverk og plattformer.

Vi finner at digitale nettverk bidrar overraskende mye for internasjonaliseringen til noen av bedriftene. Et veldig interessant funn er at bruk av digitale nettverk kan muliggjøre tid –og kostnadseffektivisering, som videre kan føre til at små bedrifter ikke nødvendigvis trenger å utvide organisasjonen for å vokse i internasjonale markeder. Gjennom digitale nettverk får bedriftene en mulighet til å ta i bruk kunder og interessenter til å spre informasjon om bedriften til et stort antall personer. Dette kan sees på som en moderne form for «word of mouth». Digital «word of mouth» er muligens mest hensiktsmessig for bedriftene som selger via hjemmesidene sine. På denne måten blir produktene lettere tilgjengelige, enn for eksempel ved å måtte kontakte den respektive bedriften for å få et møte.

Vi finner det overraskende og svært interessant at bruk av digitale nettverk også kan bidra til legitimitet i internasjonale markeder. Legitimitet har en sammenheng med tillit. Tillit får en tradisjonelt sett ved å ha et nært samarbeid med aktuelle aktører, som igjen kan føre til at konseptet spres videre i markedet. I våre funn samsvarer ikke tillit med at bedriftene må ha et nært forhold til aktøren. Vi finner eksempler på dette gjennom fagforum, Twitter og omtaler i seriøse teknologiblogger.

Funnene våre indikerer at bruk av digitale nettverk muligens har en sammenheng med antall formelle og uformelle nettverk bedriftene velger å benytte i sin internasjonaliseringsprosess. Vi finner at dersom en bedrift satser mer på digitale nettverk, trenger bedriften muligens ikke å ha det samme fokuset på uformelle og formelle nettverk. Vi antar at dette også henger sammen med hvordan bedriftene selger produktene sine, hvor komplekse produktene er og hvor mye produktene utfordrer eksisterende bransjeregler. Hvis for eksempel produktene er veldig komplekse og utfordrer eksisterende bransjeregler, ser vi det som sannsynlig at antallet formelle nettverksrelasjoner blir høyere enn viss produktene er mindre komplekse og ikke utfordrer eksisterende bransjeregler. Vi ser det som en mulighet at aktørene da vil kreve sterkere bånd til bedriften, gjennom for eksempel flere møter ansikt til ansikt.

## 6. Konklusjon og implikasjoner

Målet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan små og mellomstore norske software-bedrifter ved bruk av nettverk kan få til en vellykket internasjonalisering. I dette kapittelet vil vi på bakgrunn av våre funn fra analyse- og diskusjonskapittelet besvare den overordnede problemstillingen og trekke frem sentrale funn fra de tre forskningsspørsmålene. Vi vil deretter presentere noen praktiske og teoretiske implikasjoner og komme med noen ideer til videre forskning. Avslutningsvis vil vi påpeke noen begrensninger med vår studie.

### 6.1 Konklusjon

Gjennom intervjuer med fem software-bedrifter som opplever eller har opplevd en suksessfull internasjonalisering prøver vi å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan kan nettverksrelasjoner bidra til små og mellomstore norske software-bedrifters internasjonalisering?*

Vi fant at nettverksrelasjoner bidrar til selskapenes internasjonalisering, og i mange tilfeller ville ikke bedriftene blitt internasjonale aktører uten tilgang til relevante nasjonale og internasjonale nettverk. Nettverkene bidrar generelt med mange faktorer som er nødvendige for å gå internasjonalt, blant annet nettverksbygging, legitimitet, markedsføring, kapital og læring og kompetanse. I oppgaven valgte vi å dele inn nettverk i fire forskjellige grupper; uformelle og formelle nettverk, offentlige støtteordninger og digitale nettverk.

De uformelle nettverk er viktigst i selskapenes oppstartsfase og brukes for å finne styremedlemmer og ansatte med både nasjonalt og internasjonalt erfaring. De formelle nettverkene er viktigst for selskapene over tid og har et større bidrag på internasjonaliseringen enn uformelle nettverk. I de formelle nettverkene spiller kundene en viktig rolle, både med tanke på markedsføring, følge kunder ut, nettverksbygging, læring og kompetanse og for å oppnå legitimitet i utenlandske markeder.

Videre fant vi at Innovasjon Norge er den mest brukte offentlige støtteordningen. Når det kommer til den økonomiske støtten fra det offentlige, er det vanskelig å si om dette har hatt en indirekte eller direkte påvirkning på internasjonaliseringen. Det vi vet er at kapital er en nødvendighet, men ikke alltid en tilstrekkelig faktor for å lykkes internasjonalt i følge teori.

De ikke-økonomiske bidragene fra offentlige støtteordninger har bidratt til å bygge nettverk til internasjonale aktører og har derfor bidratt til flere av selskapenes internasjonalisering. Vi fant klare indikasjoner på at de selskapene som benytter seg av offentlige støtteordninger for å få mer innsikt og kunnskap om internasjonale markeder, er de bedriftene der gründerne og ledelsen manglet internasjonal erfaring.

Vi fant at selskapene i dag bruker eller har planer om å bruke ressurser på digitale nettverk og plattformer. Dersom digitale nettverk blir brukt på riktig måte, fant vi at det kan føre til tid- og kostnadseffektivitet. Ved bruk av digitale nettverk kan et selskap fortsette å vokse internasjonalt, uten nødvendigvis å måtte utvide organisasjonen. Fra teori finnes det mange funn på at BG tradisjonelt sett sliter med å skaffe seg nødvendig kapital for videre utvikling i internasjonale markeder. Bruk av digitale nettverk kan muligens være med å redusere kapitalbehovet. Videre fant vi at det i digitale nettverk er mye svakere bånd mellom aktørene, enn for eksempel i uformelle og formelle nettverk. Det er derfor overraskende at vi fant at det er mye tillit mellom aktørene i noen av de digitale nettverkene. Selskapene har gjennom digitale nettverk mulighet til å nå ut til svært mange aktører internasjonalt. Nettverksaktørene hjelper bedriftene med å fremme informasjon og i noen tilfeller har de også bidratt med legitimitet i internasjonale markeder.

Enkelte av bedriftene i vår undersøkelse har relativt få ansatte. Å skaffe seg nettverk ansikt til ansikt kan være en svært ressurskrevende prosess for små BG. Å skaffe seg nettverk gjennom digitale nettverk kan muligens være et ressursbesparende tiltak, i alle fall for operasjoner som ikke krever for mye tillit mellom partene. Vi fant tendenser til at strategisk bruk av digitale nettverk kan føre til at behovet for tilgang på uformelle og formelle nettverk muligens kan reduseres. Med dette mener vi at digitale nettverk til en viss grad kan erstatte uformelle og formelle nettverk når det gjelder salg, markedsføring, læring og kompetanse og legitimitet.

Resultatene tyder på at bedriftene som har lyktes med sin internasjonalisering, aktivt har utviklet og vedlikeholdt nettverk som kan bidra til internasjonalisering. Det virker som om formelle og digitale nettverk er de viktigste nettverkene å være aktiv i for å lykkes internasjonalt. Hvilke av disse to nettverkene som er mest hensiktsmessig å benytte, mener vi avhenger av hvilken type bedrift og bransje bedriften er i. Vi mener at digitale nettverk og formelle nettverk kan være komplementære. Den ene bedriften i utvalget fikk ikke til en

vellykket internasjonalisering over tid, på grunn av mangel på kapital. Dette kan skyldes at selskapet ikke har vært aktive nok for å finne investorer, uten at vi kan slå fast dette.

## **6.2 Teoretiske implikasjoner**

Funnene fra vår studie kan hjelpe til å forklare hvordan forskjellige nettverk kan bidra til bedrifters internasjonalisering. Funnene viser at nettverk bidrar med mange faktorer som bedriftene kan utnytte i sin internasjonaliseringsprosess. Det har vært mange tidligere studier som har sett på effekten av formelle, uformelle og til dels offentlige støtteordningers effekt på internasjonalisering. Det er derimot få som har sett på digitale nettverk og plattformers effekt på internasjonalisering.

Flere av funnene vi har kommet frem til i denne studien mener vi gir et teoretisk bidrag til forskningslitteraturen, og da spesielt med tanke på digitale nettverk og plattformer. Studien indikerer at strategisk bruk av digitale nettverk kan føre til at behovet for å utvide organisasjonen for videre internasjonal satsning ikke blir like sterkt. Tradisjonelt opplever BG ofte begrensninger når det kommer til tilgangen til kapital. Bruk av digitale nettverk kan dermed være en faktor som bidrar til å redusere kapitalbehovet.

Studien indikerer muligens at bruk av digitale nettverk kan erstatte noen av oppgavene som formelle nettverk tradisjonelt har bidratt med. Eksempler på dette er nettverksbygging, markedsføring, læring og kompetanse, forenkle salgsprosesser og for å oppnå legitimitet.

## **6.3 Praktiske implikasjoner**

Vår studie viser eksempler på hvordan bedrifter kan benytte seg av nettverk i sin praktiske kontekst. Til tross for at bedriftene bruker forskjellige typer nettverk, finner vi et fellestrekk hos alle bedriftene som fortsatt har en suksessfull internasjonalisering. Fellestrekket er at alle aktivt bygger nettverk. Dette kan sees på som en bekreftelse på hvor viktig nettverk er i internasjonaliseringsprosessen. Det vil også være viktig at bedriftene videre bruker tid på de riktige nettverkene og ikke bruker for mye tid og ressurser på prosesser som ikke fører til noe. Bedrifter bør vurdere å kutte kontakt med nettverk som ikke bidrar positivt for selskapet.

Vi ser på det som hensiktsmessig at bedrifter som benytter seg av digitale nettverk må ha en overordnet plan hvordan og hvorfor bedriften ønsker å benytte disse. I det internettbaserte



samfunnet vi i dag lever i, er det fort gjort å benytte seg av digitale nettverk uten å tenke på hvorfor en gjør det. Dersom en bedrift bruker digitale nettverk uten å tenke på hvorfor de gjør det, kan det tenkes at det ikke får noen bidrag til internasjonaliseringen og heller blir en tidstyv.

#### **6.4 Videre forskning**

Studien gir et godt grunnlag for videre forskning på hvordan nettverk bidrar til en vellykket internasjonalisering for BG. Det ville vært interessant om det ble gjennomført lignende studier i andre bransjer, for å se om nøkkelfaktorene fra vår studie også er gyldige i andre bransjer. Vi har undersøkt fem software-selskaper som er en del av IKT-bransjen. Denne har en naturlig tilknytning til digitale nettverk og plattformer. Det ville derfor vært interessant om andre forskere undersøkte om digitale nettverk kan spille en like stor rolle i andre bransjer.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie. For fremtidig forskning ville det vært hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å teste funnene våre. Ved bruk av flere respondenter vil det da være mulig å se om forskningen er generaliserbar.

Et naturlig utgangspunkt for videre forskning kan også være studiens teoretiske bidrag, og da spesielt sett opp mot hva digitale nettverk kan bidra med i internasjonaliseringsprosessen. Dette er blitt lite forsket på tidligere.

#### **6.5 Begrensninger**

Det at studien vår er basert på relativt få case ser vi på som en begrensning for oppgaven. Siden vi bare har utført fem intervjuer skal vi være forsiktige med å generalisere funnene. Funnene vil antakelig ikke være aktuelle i alle type organisasjoner, men vil sannsynligvis være av interesse for bedrifter som har de samme karakteristikkenes som bedriftene i vår undersøkelse. Vi har uansett ikke hatt som formål om å generalisere funnene.

En annen begrensning er at vi i noen tilfeller fant det utfordrende å skille mellom hvilke nettverk som var uformelle og formelle, da det ofte er en glidende overgang mellom disse. Dette kan ha påvirket konklusjonene våre. Vi mener likevel at kategoriseringene vi har gjort, stemmer overens med teorien.

I denne oppgaven har vi forsket på hvordan nettverk kan bidra til internasjonalisering. Det er sannsynligvis også andre faktorer som spiller inn med tanke på internasjonaliseringen. En mulig begrensning blir da at det ikke alltid er like lett å fastslå om det er selve nettverksaktiviteten som fører til internasjonalisering.

En annen begrensning er at informantene i bedriftene kan ha hatt en annen forståelse av enkeltspørsmål enn det teorien tilsier. Dette kan skyldes at det er en forskjell i hvordan teorien fremstiller nøkkelbegrep og hvordan informantenes praktiske oppfattelse av begrepene er. Dette la vi merke til under noen få av spørsmålene, men vi prøvde da å forklare betydningene av nøkkelbegrepet nærmere.

## 7. Litteraturliste

- Aldieri, L. & Cincera, M. (2009). Geographic and technological R&D spillovers within the triad: Micro evidence from US Patents. *The Journal of Technology Transfers*, 34(2): 196-211.
- Alvarez, A. (2004). Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business review* 13: 383-400
- Andersen, O. (1996). The international market selection: A relationship marketing approach. Paper presented at the AIB Conference. Banff, September: 26–29.
- Arenius, P. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
- Arenius, P., Sasi, V. & Gabrielsson, M. (2005). Rapid internationalization enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3,(4): 279-290.
- Asanuma, B. (1985). The Organization of parts purchases in the Japanese automotive industry. *Japanese Economic Studies, summer*: 32-53.
- Aspelund, A., & Moen, C. F. (2012). International new ventures and governance structures are international entrepreneurs strategic or entrepreneurial? *Journal of Management & Governance*, 16(1): 125-146.
- Atkinson, R.D., & Court, R.H. (1998). *The new economy index: Understanding America's economic transformation*. Washington, DC: Progressive Policy Institute Technology, Innovation, and New Economy Project.
- Audretsch, D.B. (1998). Agglomeration and the location of innovative activity. *Oxford Review of Economic Policy*, 15(2): 18–29.
- Axelsson, B. & Johanson, J. (1992), Foreign market entry – The textbook vs. the network view. In *Industrial networks. A view of reality*, (eds) B. Axelsson and G. Easton. Routledge, London.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to Stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R. & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4): 339-362.
- Bell, J., & Loane, S. (2010). New-wave global firms: Web 2.0 and SME internationalisation, *Journal of Marketing Management*, 26(3): 213-229

- Bianchi, C. & Ostale E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Example of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research* 59(1): 140-147.
- Birley, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 1: 107-118.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992), *An Introduction to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8: 273–281.
- Chetty, S. & Patterson A. (2002). Developing internationalization capability through industry groups: The experience of a telecommunications joint action group. *Journal of Strategic Marketing*, 10: 69–89.
- Chetty, S.K. & Campbell-Hunt, C. (2004). Paths to internationalisation among small to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5-6): 796-820
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2): 227-251.
- Coltman, T., Devinney, T., Latukefu, A. & Midgely, D. (2001). E-business: Revolution, evolution, or hype? *California Management Review*, 44(1): 57-86.
- Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 35(5): 713-731.
- Coviello, N.E., & Martin, K.A-M. (1999). Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4): 42-66.
- Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1995). Crowding the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.
- Coviello, N.E., & Munro, H.J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361-386.

- Crick, D. & M.V. Jones. (1999). Small high-technology firm and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2): 63-85
- Crick, D. & Spence, M. (2005). The Internationalisation of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review*, 14(2): 167-85.
- DiMaggio, P. (1992). Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structure. *Networks and organizations: Structure, form, and action*, 118-142.
- Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology* 34: 459-482
- Elfring, T. & Hulsink, W. (2002). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms. *Small Business Economics* 21:409-422
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31: 443-470.
- Fernhaber, S. A., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2): 316-334.
- Fowler, S.F., Lawrence, T.B. & Morse, E.A. (2004). Virtually embedded ties. *Journal of Management*, 30: 647-666.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3): 33-63
- Friedkin, N. (1982). Information flow through strong and weak ties in intraorganizational social networks. *Social networks*, 3:273-285
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, M.V.H. (2004). Born Globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5): 555-571.
- Gerlach, M.L. (1992). *Alliance Capitalism: The social Organization of Japanese Business*. Oakland: University of California press.
- Gilmore, J.H. & Pine, B.J. (2000). *Markets of one: Creating customer unique value through mass customisation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Granovetter, M.S. (1973). The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 1.Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Haati, A., Madupu, V., Yavas, U. & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 40: 124–138.
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14(5): 300-323.
- Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2): 187-207.
- Herbig, P. & Hale, B. (1997). Internet: The marketing challenge of the twentieth century. *Internet Research: Electronic Networks Applied Policy*, 7(2): 95-100.
- Hill, S., Provost, F., & Volinsky, C. (2006). Network-based marketing: Identifying likely adopters via consumer networks. *Statistical Science*, 21(2): 256-276.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johanson, J. & Matsson, L.G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1): 34-48.
- Johanson, J. & Matsson, L.G. (1988). Internasjonalisation in industrial systems – A network approach. In N. Hood J.-E. Vahlne (Eds). *Strategies in global competition*, London: Croom Helm: 287-314.
- Johanson, J. & Matsson, L.G. (1992). Network position and strategic action: An analytic framework. In *Industrial networks*, (eds) B. Axelsson and G. Easton, Routledge, London: 28-34
- 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: 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J.T. (2009). The Uppsala internationalization model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.

- Johnson, J.E. (2004). Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2): 139-154.
- Karlsen, S. M. F. (2007). *The Born Global–Redefined* - Doctoral dissertation, Norwegian School of Management.
- Karlsen, T., Silseth, P.R, Benito, G. & Welch, L. (2003). Knowledge, Internationalization of the Firm, and Inward-Outward Connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385-396.
- Kautz, H., Selman, B. & Shah, M. (1997). Referral web: Combining social networks and collaborative filtering. *Communications of the ACM*, 40(3): 63–65.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3): 15-35.
- Korhonen, H., Luostarinen, R. & Welch, L. (1995). Internationalisation of SMEs: Inward-outward patterns and government policy. Working Paper 7/1995, Department of Marketing/The Centre for International Management and Commerce, University of Western Sydney, Nepean.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3): 253-267.
- Lemarié, S., Mangematin, V. & Torre, A. (2001). Is the creation and development of biotechSMEs localized? Conclusions drawn from the French case. *Small Business Economics* 17: 61–76.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal* 51(2): 315–334.
- Lituchy, T.R. & Rail, A. (2000). Bed and breakfasts, small inns and the Internet: The impact of technology on the globalization of small businesses. *Journal of International Marketing*, 8(2): 86-97
- Loane, S. (2005). The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4): 263-277.

- Luostarinen, R. (1979), Internationalisation of the firm. An empirical study of the internationalisation of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision making. Dissertation series A: 30, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2004). Finnish perspectives of international entrepreneurship. In *Handbook of research on international entrepreneurship* ed. L.-P. Dana. Edward Elgar, UK: 383-403
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review* 6(6): 561–83.
- Marshall, C. & Rossman, G. 1999. *Designing Qualitative Research*. 3. Utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Macneil, I.R. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law review*: 72: 854-905
- Mason, C. & Harrison, R. (1994). Informal Venture Capital in the UK in Finance and the Small Firm. Eds. A. Hughes and D. J. Storey. London: Routledge: 1–48.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 11(3).
- McCann, B.T. & Folta, T.B. (2011). Performance differentials with geographic clusters. *Journal of Business Venturing*, 26(1): 104–123.
- McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- McKelvey, M., Alm, H. & Riccaboni, M. (2003). Does co-location matter for formal knowledge collaboration in the Swedish biotechnology-pharmaceutical sector? *Research Policy*, 32, 483–501.
- McKinsey & Company (1993). *Emerging exporters : Australia`s high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Moen, O., Gavlen, M. & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9-10): 1236-1251.



- Moen, Ø., Sørheim, R. & Erikson, T. (2008). Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4): 536-549
- Morse, E.A., Fowler, S.W. & Lawrence T.B. (2007). The Impact of Virtual Embeddedness on New Venture Survival: Overcoming the Liabilities of Newness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(2): 139-159.
- Mort, G.S. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5): 549-572.
- OECD. (2001). *The Internet and business performance*. Mons, Belgium: OECD.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1): 50-59.
- Osland, G. E. & Yaprak, A. (1995). Learning through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness. *European Journal of Marketing*, 29(3): 52-66.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Oviatt, B. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurship on a world-wide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- Pettersen, I. B. & Tobiassen, A. E. (2012). Are born globals really born globals? The case of academic spin-offs with long development periods. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2): 117-141.
- Poon, S. & Jevons, C. (1997). Internet-enabled international marketing: A small business network perspective. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3): 29-42.
- Putnam, R.D. (1995). Bowling alone: America's social capital. *Journal of Democracy*, 6: 65-78.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2): 147-166.
- Rindal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sasi, V. & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: Advantage or liability? *European Management Journal*, 26: 400-411.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6. Utgave. Essex: Pearson Education Limited.
- Saxenian, A. (1990). Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review* 33: 89–112.
- Saxenian, A.L. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education & the Social Sciences*. 4. Utgave. New York: Teachers College Press.
- Schutt, R. (2006). *Investigating the Social World: The Process and Practice of Research*. 5. Utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Shankar, V., Smith, A. & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing* 20: 153-175
- Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sharma, D.D. & Blomstermo, A. (2003) The internationalization process of Born Globals: A network view. *International Business Review*, 12(6): 739-753.
- Sharma, D. D. & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International marketing review*, 4: 20-29.
- Smitka, M. (1991). *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*. New York: Colombia University press.
- Stinchcombe, A.L. (1965). *Social structure and organizations*. In: March, J.G. (Ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago.
- Sørheim, R. & Landström, H. (2001). Informal Investors – A Categorisation with Policy Implications. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13: 351-370
- Tapscott, D. (1999). *Creating value in the network economy*. Whitby, ON: McGraw-Hill Ryerson.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3): 57-59.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. Utgave. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
- Weill, P. & Vitale. (2001). *From place to space: Migrating to eBusiness models*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34-55.
- Welch, D., Welch, L., Young, L. & Wilkinson, I. (1997). The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues. *Journal of International Marketing* 6(4):66-82.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2002), International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms. *The International Journal of Management Science, Omega*, 30(1): 51–68.
- Westphal, J.D., Boivie, S. & Chng, D.H.M. (2006). The strategic impetus for social network ties: Reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*, 27(5): 425-445.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4.Utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Young, S., Dimitratos, P. & Dana, L-P. (2003). International entrepreneurship research: What scope for international business theories? *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 31-42.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38(2): 341-363.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zain, M. & Ng, S.I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2): 183-205.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Invitasjonsmail til caseselskaper

Teksten under er et eksempel på den mailen som vi sendte til bedriftene som vi ønsket at skulle bli med i vår undersøkelse. Mailen som ble sendt ut ble tilpasset hver enkelt bedrift, avhengig av om vi hadde vært i kontakt med bedriften over telefon i forkant.

Hei,

Vi er to masterstudenter som går siste semester på Høgskolen i Oslo og Akershus, hvor vi tar en mastergrad i økonomi og administrasjon (Siviløkonom).

I forbindelse med vår masteroppgave skal vi forske på internasjonalisering av små og mellomstore software-bedrifter som driver med salg til bedriftsmarkedet. Bakgrunnen for at vi tar kontakt med dere er fordi vi finner bedriften veldig interessant i forhold til vårt forskningsprosjekt. Hovedfokuset i masteroppgaven er å undersøke hvordan små og mellomstore bedrifter gjennom bruk av forskjellige nettverk kan oppnå en rask internasjonalisering.

Vi skal gjennomføre en kvalitativ studie, hvor vi ser for oss et intervju på 1-2 timer med en nøkkelperson i bedriften. Vi ser for oss å gjennomføre intervjuet i første halvdel av mars. Intervjuet blir enten gjennomført ved at vi kommer til deres hovedkontor, over telefon eller på skype, men vi kommer gjerne til deres hovedkontor.

Dere kan ta kontakt med oss på telefon eller på mail.

Vi håper på positivt svar!

Med vennlig hilsen

Karl Kristian Nordlid og Daniel Tjønn Tingvoll

## **Vedlegg 2: Intervjuguide til bedriftene**

- Si litt om studiens formål og tema.
- Forklar respondenten at vi tar opp samtalen og at personen vil bli anonymisert.
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål.

### **Generell firmainformasjon**

1: Kan du fortelle kort om din rolle og stilling i selskapet?

- Hovedarbeidsoppgaver
- Har du vært med fra oppstart

2: Hvordan vil du beskrive selskapets markedssituasjon?

- Markedsandel
- Konkurrenter
- Historisk vekst og fremtidige vekstutsikter
- Fremtidsplaner
- Konkurranseskraft

3: Hva ser du på som starttidspunktet for selskapet slik det fremstår i dag?

- Dagens virksomhet
- Dagens produkter

4: Hva er selskapets kjernevirksomhet/operasjoner?

- Produkter/tjenester

5: Hvilken bransje er det selskapet tilhører?

- Software
- Teknologi
- Annet

6: Har selskapet utspring fra et annet selskap eller et forskningsmiljø, såkalt spin-off?

Hvis ja, har dette hatt noen effekt på internasjonaliseringen?

7: Har selskapet satset internasjonalt fra start eller er dette noe som har kommet etter hvert?

-Hvor lenge etter oppstart (inception point)

-Hvorfor

-Bevist strategi eller tilfeldigheter

8: Hvilke land eller geografiske områder er i dag de viktigste for selskapet?

9: Hvilke land/geografiske områder kommer til å bli viktigst eller betydelig viktigere for selskapet enn de er i dag?

10: Hvilke eller hvilken bransje er det deres produkter i hovedsak retter seg mot?

11: Hvilke utfordringer/problemer har selskapets støtt på ved den internasjonale satsningen og hvordan har dere overkommet disse?

-Kultur

-Nettverk

-Språk

-Finansielle ressurser

-Kompetanse

-Mangel på stordriftsfordeler

12: Hvilke inngangsstrategier har dere benyttet i den internasjonale satsningen? Hvorfor valgte dere den/de inngangsstrategiene?

-JV

-Strategiske allianser

-Datterselskaper

-Ulike samarbeidsrelasjoner i ulike faser av internasjonaliseringen?

### **Kontakt med offentlige støtteapparat**

13: Har selskapet mottatt noe form for økonomisk støtte fra offentlige myndigheter. Hvis ja, fra hvem og i hvilken størrelsesorden? Hvordan har dette påvirket selskapets internasjonalisering?

14: Har selskapet deltatt på noen programmer organisert av offentlige støtteordninger for eksempel i regi av Innovasjon Norge? Hva omhandlet disse programmene og fikk selskapet utbytte av dette?

-Læringsutbytte

- Kompetanse
- Nettverksbygging

15: Hva er ditt/bedriftens inntrykk/erfaring med Innovasjon Norge og/eller andre offentlige støtteordninger?

16: Har dere inntrykk av at Innovasjon Norge tilbyr nyetablerte og SMBer det de etterspør for å kunne lykkes internasjonalt? Hva er deres erfaring? Hva kunne de gjort mer av eller bedre?

### **Nettverk**

17: Hvilke nettverk/aktører var viktigst for bedriftens internasjonalisering i startfasen og hvilke er viktigst nå? Hvordan har bedriftens nettverk endret seg over tid?

18: Har dere private investorer hvis ja, hvordan har disse bidratt til selskapets internasjonalisering?

19: Hvordan kom dere i kontakt med den/de private investorene?

- Dere søkte etter investorer
- Investorene tok kontakt med dere

20: Hvordan har dere opplevd tilgangen til nasjonal versus internasjonal risikokapital?

21: Hvordan har uformelle nettverk som venner, familie, tidligere kollegaer, personlige kontakter påvirket selskapets utvikling og internasjonalisering, kom gjerne med eksempler?

- Startfase
- Underveis
- I dag og i fremtiden

22: Hvordan har formelle nettverk som kunder, leverandører, distributører, samarbeidspartnere eller andre påvirket selskapets utvikling og internasjonalisering, kom gjerne med eksempler?

- Hvilke aktører har hatt størst innflytelse på deres internasjonalisering?
- Startfase
- Underveis

-I dag og i fremtiden

23: Hvordan har nasjonale nettverksrelasjoner bidratt til selskapets internasjonalisering?

-Følge kunder ut

-Benytte kunder, leverandørers, distributørers internasjonale nettverk

24: Hvordan har internasjonale nettverksrelasjoner bidratt til selskapets internasjonalisering?

-Markedskunnskap

-Se muligheter

-Kontakt med kunder

-Kontakt med samarbeidspartnere

25: Har toppledergruppen og/eller nøkkelsatte internasjonalt erfaring? Hvis ja, hvordan har dette påvirket/hjulpet selskapets internasjonale satsning?

Oppfølging: Har du noen eksempler?

-Nettverk med kunder

-Markedskunnskap

-Tilgang til samarbeidspartnere

-Distribusjonsnettverk

-Tidlig fase internasjonalisering versus over tid

26: Hvordan jobber selskapet og de ansatte med å utvide og videreutvikle sitt nettverk og da spesielt med tanke på bedriftens internasjonale satsning?

-Bevist fokus på dette

-Kunders kunder

-Bruk av nettverket til eksisterende nettverk

27: Er det formelle eller uformelle nettverksrelasjoner som er viktigst for bedriften? Hvorfor og hvordan har dette endret seg over tid?

-Formelle=kunder, leverandører, distributører, partnere, osv.

-Uformelle=venner, familie, personlige nettverk, tidligere kollegaer, osv.

28: Har selskapet opplevd utfordringer med å stå på utsiden av relevante nettverk i internasjonale markeder, såkalt «liability of outsidership»? Hvis ja, hvordan løste dere dette?



29: Hvilke typer av nettverk har vært de viktigste for bedriften for å lykkes internasjonalt og hvorfor?

- Innovasjonnettverk
- Produktutviklingsnettverk
- Salgsnettverk

30: Hva har vært nøkkelen for å lykkes internasjonalt eventuelt hva ser dere på som nøkkelen for å lykkes internasjonalt?

### **Passiv versus aktive nettverksrelasjoner**

31: Når det kommer til salg og særlig samarbeidsrelasjoner har bedriften vært initiativtaker til slike relasjoner eller har dere blitt kontaktet av selskaper og kunder som ønsker samarbeid med dere?

- Salg: Oppsøkende eller passiv
- Samarbeidsrelasjoner: Oppsøkende eller passiv
- Nettverksbygging: Oppsøkende eller passiv

### **Digitale nettverk/plattformer**

32: Internett og digitale nettverk blir en stadig viktigere del av hverdagen for bedrifter. Hvilke digitale nettverk benytter dere og hvilket utbyttet har dere fått av dette i internasjonaliseringsprosessen?

- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Brukerforum for kunder
- Bransjeforum

33: Benytter bedriften seg av LinkedIn aktivt i nettverksbygging? Hvis ja, hvordan og hvor viktig er LinkedIn for dere?

34: Benytter selskapet seg av digitale nettverk for å komme i kontakt med eller holde kontakten med kunder eller samarbeidspartnere? Hvis ja, hvilke, hvordan gjør dere dette?

35: Har selskapet et eget nettbasert brukerforum der kunder kan sende inn forbedringsforslag, kommunisere med hverandre og/eller bedriften? Har dette hatt noen innvirkning på selskapets internasjonalisering? Hvis ja, på hvilken måte, kom gjerne med eksempler?

### **Tilknytning til klynger**

36: Har dere tilknytning til en eller flere klynger? Hvilke, hvilken?

37: Hvilket utbytte har dere hatt av tilknytningen til klynger?

- Internasjonalisering

- Produktutvikling

- Nettverk

### **Vedlegg 3: Invitasjonsmail til Innovasjon Norge**

Hei,

Vi viser til hyggelig telefonsamtale tidligere i dag og sender som avtalt en mail med informasjon om vår masteroppgave.

Vi er to masterstudenter som går siste semester på Høgskolen i Oslo og Akershus, hvor vi tar en mastergrad i økonomi og administrasjon (Siviløkonom).

I forbindelse med vår masteroppgave skal vi forske på internasjonalisering av små og mellomstore software-bedrifter som driver med salg til bedriftsmarkedet. Bakgrunnen for at vi tar kontakt med Innovasjon Norge er fordi vi ønsker kontakt med en ekspertperson innen internasjonalisering og for å få vite mer om hvordan Innovasjon Norge hjelper bedrifter med internasjonalisering.

Hovedfokuset i masteroppgaven er å undersøke hvordan små og mellomstore bedrifter gjennom bruk av forskjellige nettverk kan oppnå en rask internasjonalisering.

Vi skal gjennomføre en kvalitativ studie, vi ser for oss at intervjuet vil vare i 1-2 timer. Vi foretar gjerne intervjuet i deres lokaler i Oslo, men vi kan også foreta intervjuet over telefon eller ved bruk av Skype hvis du ønsker det.

Du kan ta kontakt med oss på telefon eller på mail.

Vi håper på positivt svar!

Med vennlig hilsen

Karl Kristian Nordlid og Daniel Tjønn Tingvoll

## Vedlegg 4: Intervjuguide Innovasjon Norge

- Si litt om studiens formål og tema.
- Forklar respondenten at vi tar opp samtalen og at personen vil bli anonymisert.
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål.

1: Kan du fortelle kort om din rolle og stilling i Innovasjon Norge?

-Hovedarbeidsoppgaver

2: Hvordan kommer dere i kontakt med bedrifter?

-Dere tar kontakt

-Bedriftene tar kontakt

-Begge deler

3: Hvilke kriterier må oppfylles for at en bedrift som skal gå internasjonalt skal få støtte hos Innovasjon Norge?

4: Hvordan involverer Innovasjon Norge seg i bedrifters internasjonalisering?

-Forslag til marked

-Inngangsstrategi

-Planlegging

- Menneskelig ressurser

5: Hvordan tilrettelegger dere i Innovasjon Norge for at bedrifter skal få innpass i relevante nettverk for sin internasjonalisering?

6: Hvordan støtter Innovasjon Norge selskaper som satser internasjonalt økonomisk?

-Låne ut penger versus penger uten forpliktelser

-Øvre grense for økonomisk støtte

-Nedre grense for økonomisk støtte

-Hvilke typer økonomisk støtte

7: Hvilke utfordringer/problemområder ser du/Innovasjon Norge på som de største hindrene for små bedrifter med tanke på deres internasjonalisering? Hvorfor?

- Økonomiske ressurser
- Mangel på internasjonal erfaring
- Kontaktnettverk
- Menneskelig ressurser
- Psykisk distanse til markedene

8: Hva ser du på som de viktigste faktorene for at små bedrifter skal kunne lykkes med sin internasjonalisering og hvorfor?

- Produktet
- Menneskelige ressurser
- Utvikling av nettverk
- Internasjonal erfaring hos ledende ansatte
- Kunnskap
- Kapital

9: Hvordan kan Innovasjon Norge hjelpe nyetablerte bedrifter som er i en oppstartfase og som ønsker å satse internasjonalt?

- Økonomi
- Rådgivning
- Nettverksbygging
- Innovasjon/produktutvikling

10: Når en bedrift er veletablert og har salg internasjonalt, hva kan dere bidra med og hvilken rolle er det da vanlig at dere innehar?

- Opp til bedriften?
- Standardisert plan for dette?
- Tidsperspektiv?

11: Foreslår dere passende programmer og seminarer for bedrifter som skal gå internasjonalt eller er dette noe bedriftene selv må finne ut av å søke om å bli en del av?

12: Hvilke av deres programmer går direkte ut på å hjelpe/støtte bedrifters utvikling av nettverk og da spesielt internasjonale nettverk? Hva bidrar programmene med?

- Business bootcamp 2.0

- Get Boston
- Entrepreneurial marketing in New York
- Entrepreneurship in emerging markets – India
- TEA: Techcity executive accelerator
- Tinc Asia: Singapore
- Tinc Silicon Valley
- Andre

13: I dagens samfunn er internett en veldig stor del av hverdagen både for privatpersoner og bedrifter. Har du inntrykk av at bedrifter benytter seg av digitale nettverk? Dersom ja, hvordan gjør bedriftene dette?

- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Brukerforum for kunder
- Bransjeforumer

14: Hvordan ser du på fremtiden til tradisjonelle versus mer digitale nettverk nettverk?

15: Bruker Innovasjon Norge digitale nettverk/plattformer for å holde kontakt med bedrifter eller for å komme i kontakt med bedrifter? Hvis ja, hvordan har dette fungert?

16: Har Innovasjon Norge nettbaserte brukerforum der forskjellige bedrifter kan lære av hverandre? Hvis ja, hvordan har dette fungert?

17: Hvor vanlig er det at norske selskaper og da særlig software- og teknologi selskaper satser internasjonalt kort tid etter oppstart? Er det noen spesifikke kjennetegn ved denne typen bedrifter? (Såkalte Born Globals)

18: Hvordan ser du på det å inneha nasjonale versus internasjonale nettverk for bedrifter som vil satse internasjonalt?

-Er det mulig å lykkes uten å ha dette

19: Hvilke nettverk ser du på som de viktigste for små bedrifter som vil lykkes internasjonalt og hvorfor er de viktige?

- Innovasjon
- Produktutvikling
- Markedsføring
- Salg
- Internasjonalisering

20: Hvor viktig er uformelle nettverk som venner, familie, tidligere kollegaer, personlige kontakter versus formelle nettverk som kunder, leverandører, samarbeidspartnere osv. for å lykkes internasjonalt slik du ser det? Hvorfor?