

# Internasjonalisering av internetthandelen – eksemplet Canis AS



Masteroppgave i marin bedriftsledelse

av

**Tom Espen Hellesvik**

(30 sp)

Institutt for samfunns- og markedsfag

Norges fiskerihøgskole

Universitetet i Tromsø

Mai 2007



## Forord

Det har vært morsomt og lærerikt å skrive en masteroppgave ved Universitetet i Tromsø. Den relativt store valgmuligheten som en slik oppgave har gitt meg, har vært til stor glede for meg. Muligheten til å skrive om noe som interesserer meg har hjulpet meg både i forhold til motivasjon og progresjon. I og med at internasjonal handel, - markedsføring og internetthandel i kombinasjon har vært av såpass høy interesse for meg, gjennom ulike faser av dette masterstudiet, var det enkelt for meg å velge tema. Temaet landet på internasjonalisering av internetthandelen og da gjennom eksemplet Canis AS. Min kjennskap til selskapet og til noen av aktørene i selskapet har gjort det enklere for meg å samle inn informasjon med tanke på undersøkelsene som er gjort.

Jeg vil rette en stor takk til alle dem som har gjort det mulig for meg å gjennomføre denne masteroppgaven. En stor takk til godt samarbeid med Morten Egtvedt, leder og hovedaksjonær i Canis AS. Det har vært en glede å samarbeide med en slik person som har gitt kjappe tilbakemeldinger på ting jeg har lurt på.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Kåre Hansen, som jeg føler har gitt meg en behagelig og riktig korreksjon og ros, ved de tilfellene hvor det har vært nødvendig. Hans kunnskaper og kjennskap til masteroppgaver og nære forhold til den store mengden av litteratur som finnes ”der ute i verden” har vært til hjelp for meg i min oppgaveskriving.

Jeg vil ellers rette en stor takk til min kjære kone, som har støttet meg i denne prosessen. En takk til Kjell Bjørn Fjelde, Jens Hellesvik og Rita Hellesvik som har bidratt til korrektur av oppgaven.

Tromsø, 15. mai 2007

---

Tom Espen Hellesvik

## Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for netthandelsaktøren Canis AS ([www.canis.no](http://www.canis.no), [www.canis.se](http://www.canis.se), [www.canis.dk](http://www.canis.dk) og [www.canis.fi](http://www.canis.fi)) og deres videre internasjonalisering. Bedriften er en av Nordens største nettsteder for hundeeiere, og hovedproduktene deres er tidsskriftet og diverse hundebøker. Oppgaven har som formål å se på hvilke suksessfaktorer de har benyttet seg av i utvidelsen til nabolandene. I tillegg ser oppgaven på hva slags land Canis har best forutsetning for å lykkes i, og hva slags metode de strategisk sett skal bruke for å etablere seg i dette nye markedet.

Mange faktorer har vært tilstede i Canis' utvidelse til nabolandene. De har hatt en god utnyttelse av den generelle netthandelsøkningen som har vært det siste tiåret, god utnyttelse av muligheter som ligger gjennom Internett, gode holdninger til internasjonalisering i organisasjonen, et godt utviklet nettverk innen hundemiljøet i Norden, en god ledelse av selskapet, samt gode markedsføringsrutiner gjennom kostnadseffektive reklamer innen hunderelaterte nettsteder og printmedier.

Oppgaven kom i tillegg fram til at Storbritannia var det mest egnede landet som Canis AS har best forutsetning for å lykkes i, og at de bør etablere et eget salgskontor i dette markedet for å lykkes best mulig strategisk sett. Storbritannia er det mest velegnede markedet, siden konsumentvanene gjennom Internett er gode, og det engelske språket kan sikre en høyere handel gjennom at andre nasjoners innbyggere også kan foreta netthandel gjennom at de selv forstår det engelske språket.

Oppgaven viser at det kan ligge relativt store muligheter for de aktørene som ønsker å satse på internasjonalisering av netthandelen. For de som ønsker å benytte mulighetene innenfor ulike nisjer, er internetthandelen et godt egnet medium for å nå de riktige kundene. Gjennom å tilby produkter/tjenester gjennom Internett, oppnås det med dette større muligheter gjennom at kundemassen blir større og tilgjengeligheten bedre. En internasjonalisering av netthandelen gir med andre ord økte sannsynligheter for bedre vilkår for de som ønsker å utvide en allerede etablert virksomhet eller etablere en ny virksomhet.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>IV</b>
<b>FIGUR- OG TABELLOVERSIKT</b> .....	<b>V</b>
<b>KAP. 1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>KAP. 2 TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1 INDRE FORHOLD OG DETS PÅVIRKNING PÅ EKSPORTOPPTREDEN .....	8
2.1.1 Eksporterfaringer og eksporterfaringer gjennom netthandel .....	8
2.1.2 Ledelsens risikovillighet .....	11
2.1.3 Unikhet ved produktene .....	11
2.2 YTRE FORHOLD OG DETS PÅVIRKNING PÅ EKSPORTOPPTREDEN .....	12
2.3 NETTHANDELENS INDRE DRIVERE .....	12
2.4 NETTHANDELENS YTRE DRIVERE .....	14
2.5 EKSPORTMARKEDSFØRINGSSTRATEGI .....	18
2.6 NETTHANDELSUTNYTTELSE .....	22
2.7 EKSPORTOPPTREDEN .....	25
<b>KAP. 3 METODE</b> .....	<b>29</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI .....	29
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	31
3.3 DATAINNSAMLINGEN .....	32
3.3.1 Intervjuforberedelse gjennom dokumentanalyser .....	33
3.3.2 Struktureringen av intervjuet .....	33
3.3.3 Er undersøkelsen god nok? .....	34
3.4 ANALYSE AV DATA .....	35
<b>KAP. 4 RESULTATER</b> .....	<b>37</b>
4.1 OM CANIS AS .....	37
4.2 CANIS' INDRE FORHOLD OG DETS PÅVIRKNING PÅ DERES EKSPORTOPPTREDEN ...	39
4.2.1 Canis' eksporterfaringer og deres eksporterfaringer gjennom netthandel .....	39
4.2.2 Canis-ledelsens risikovillighet .....	41
4.2.3 Unikhet ved Canis' produkter .....	42
4.3 YTRE FORHOLD OG DETS PÅVIRKNING PÅ CANIS' EKSPORTOPPTREDEN .....	42
4.4 NETTHANDELENS INDRE DRIVERE .....	43
4.5 NETTHANDELENS YTRE DRIVERE .....	44
4.6 CANIS' EKSPORTMARKEDSFØRINGSSTRATEGI .....	48

4.7 CANIS' NETTHANDELSUTNYTTELSE.....	50
4.8 CANIS' EKSPORTOPPTREDEN .....	52
<b>KAP. 5 DISKUSJON .....</b>	<b>53</b>
5.1 SENTRALE FAKTORER I CANIS' INTERNASJONALISERING .....	53
5.2 NYE MARKEDER I DEN VIDERE INTERNASJONALISERINGEN .....	55
5.2.1 "E-readiness" .....	55
5.2.2 Kjøpemønster på Internett .....	55
5.2.3 Språkbarrierer .....	56
5.2.4 Markedsnettverk .....	57
5.3 DEN VIDERE INTERNASJONALISERINGEN AV CANIS' INTERNETTHANDEL .....	57
<b>KAP. 6 KONKLUSJON .....</b>	<b>61</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>63</b>
<b>VEDLEGG 1: BEREGNING AV DET GJENNOMSNITTLIGE INTERNETTFORBRUKET.....</b>	<b>A</b>

## Figur- og tabelloversikt

<b>FIGUR 2.1 EN UTVIDET MODELL AV EKSPORTMARKEDSFØRINGSSTRATEGI OG BEDRIFTERS EKSPORTOPPTREDEN.....</b>	<b>7</b>
<b>FIGUR 2.2 DEN GODE EKSPORTSIRKELEN.....</b>	<b>10</b>
<b>FIGUR 2.3 RELASJONSMARKEDSFØRING PÅ INTERNETT.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGUR 2.4 ANALYSEMODELL.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGUR 3.1 FIRE ULIKE CASESTUDIEDESIGN.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGUR 3.2 PROSESSEN I DEN KVALITATIVE METODEN.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGUR 4.1 CANIS' EKSPORTSIRKEL.....</b>	<b>39</b>
<b>FIGUR 4.2 E-READINESS 2006 TOPP 12.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGUR 4.3 RELASJONSMARKEDSFØRINGEN TIL CANIS OVER INTERNETT.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGUR 6.1 STORBRIANNIAS E-READINESS 2006.....</b>	<b>61</b>
<b>TABELL 4.1 CANIS' ÅRLIGE OMSETNING.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELL 4.2 E-READINESS 2006 TOPP 12.....</b>	<b>45</b>

## Kap. 1 Innledning

Globaliseringen av varer og tjenester har påvirket mange markeder. Det har blitt større og mektigere aktører på verdensmarkedet de siste årene. Det har vært en stadig økende vekst i den internasjonale handelen på verdensbasis (Solberg, 1999). Mye av årsaken til dette er utviklingen av WTO<sup>1</sup> og en rekke frihandelsavtaler, samt andre lignende handelsavtaler. Samtidig som verdenshandelen har endret seg har også internetthandelen blomstret det siste tiåret. Dette har ført til at flere og flere aktører inntar markedet, samtidig som stadig flere av oss på verdensbasis får tilgang til Internett hjemme i stua. Det har gjort konkurransesituasjonen bedre for forbrukerne, da økt konkurranse generelt fører til bedre kvalitet og lavere priser (Samuelson og Nordhausen, 2005). I tillegg er det gjennom Internett også bedre tilgang til informasjon om produkter og tjenester som gjør det lettere for forbrukeren å foreta et valg. Søkemotorene på Internett og andre nettstedet som gjør det mulig å sammenligne prisene til produktene gjør det dessuten lettere å finne stedet hvor en finner de billigste produktene. Internett hjemme i stua til folk fører også til at aktører fra andre siden av kloden som normalt sett burde være for langt unna til å foreta handel med, nå kommer nærmere fordi bedriften gjennom internetthandelen tilbys under ”fingertuppene” til de forbrukerne som har tilgang til Internett. Både selger og kjøper nyter fordeler som følge av dette.

Kombinasjonen av økt globalisering og økt internetthandel fører blant annet til at stadig flere nisjeaktører er mer levedyktig enn før, siden nisjebedriftene nå får tilgang til større kundemasser. Dette fører til at kundene blir mer tilfredse siden de da får bedre tilgang til et videre spekter av varer og tjenester. Denne kombinasjonen gir også en økt sannsynlighet for at hver enkelt kunde får et mer tilpasset gode som tilfredsstillende den enkeltes behov. Internett har tilført mange av de tilgjengelige kundene bedre og utvidede muligheter. Mennesker som har tilgang på Internett har forbedrede muligheter til å starte opp sitt eget firma. En person som befinner seg på et lite befolket område med et tradisjonelt lite hjemmemarked har nå gjennom utviklingen av Internett mulighet til å tilby sine varer og tjenester, uavhengig av hvor i Verden vedkommende måtte befinne seg. Dette øker sannsynligheten for at en nisjebedrift faktisk forbedrer sine konkurranseforhold og er levedyktig. Dette fører igjen til at stadig flere

---

<sup>1</sup> World Trade Organization

enkeltindivider på globalt basis med tilgang til Internett forbedrer sin forbrukermessige hverdag, gjennom at de får et større utvalg av tilbydere som tilbyr de varer og tjenester som de ser behov for.

Den teknologiske utviklingen har hatt relativt stor progresjon den siste tiden. Elektronisk handel (heretter kalt e-handel) har tilført forbrukerne mange muligheter i hvordan de anskaffer sine varer og tjenester. Siden e-handel har et så stort spekter av definisjoner, er det behov for en nærmere avgrensning i forhold til oppgaven.

### **Problemstilling**

Ifølge Tepfers og Davidsen (2002) kan begrepet e-handel bety alt fra å bruke telefonen til å bestille et produkt, til at selve handelen foregår på Internett. Nærings- og handelsdepartementet (1998) definerer e-handel i sitt grunnlagsdokument på denne måten:

*”Med elektronisk handel menes alle former for kommersielle transaksjoner og forretningsvirksomhet over åpne elektroniske nett, dvs. alle avtaleslutninger via nett. Disse transaksjonene kan være knyttet til bestilling og levering av fysiske varer og tjenester, men kan også omfatte overføring av digitaliserte varer og tilgang til tjenester.”*

Bengtsson et al. (2007) skiller mellom to ulike former for e-handel på Internett. Den ene delen er en grunnleggende internettbruk som tar for seg tilstedeværelse av firma på Internett, dets produkter og tilbud samt enkel informasjonsutveksling via elektronisk post (heretter kalt e-post). Den andre, mer avanserte formen for e-handel, tar for seg en toveis samhandling som inkluderer bestilling og betaling på Internett, mottak av tilbakemeldinger fra kundene og integrering av hjemmesiden til firmaets indre funksjoner.

Dietz et al. (2006) definerer et e-handelsfirma på følgende måte;

*”...we define an e-commerce firm as one that conducts its trade primarily through a digital infrastructure, including the Internet and related technologies.”*



For å si det enkelt så er det mulig å foreta e-handel gjennom å ringe til butikken og så dra til den og kjøpe den på vanlig måte. Den mest avanserte formen for e-handel foregår ved at hele handelen, fra bestilling til betaling og levering foregår på Internett. Et eksempel på dette er kjøp av elektroniske bøker på Internett. Da har en e-boken på datamaskinen rett etter at en har bestilt og betalt for varen. Denne oppgaven tar for ikke for seg hele dette spekteret av e-handel, men den delen som innebærer bestilling av varer på Internett og betaling med bankkort eller utsendt regning. Denne biten for e-handel kalles for netthandel i resten av oppgaven<sup>2</sup>.

Denne masteroppgaven havner i krysningen mellom netthandel og internasjonal markedsføring. Det blir en integrering av netthandelsteorier i eksportmarkedsteorier. Da lander vi i de sporene til bedriften og den problemformuleringen som skal løses.

Bedriften har andre områder som ikke involverer selve ”butikkdriften”, men som havner innenfor områder som forlag, diverse hundekurs, etc. Masteroppgavens formål er å utforske hvilke måter bedriften kan internasjonalsisere seg og etablere seg i flere land.

For mange kunder er en opplevd sikkerhet nødvendig for at de skal kunne foreta en netthandel. Denne nettbutikken som det skrives om her er NSAFE-godkjent, og denne godkjenningen er ment å være der som en trygghet for kundene. Gjennom økt netthandel i Norge har det vært et behov for å rette fokus på forbrukerrettigheter og trygghet med netthandel for å bygge opp tillitsbåndene mellom forbruker og selger. Derfor ble NSAFE lansert i Norge i november 1999, en av de aller første i Europa (Myklebostad, 2006). Denne opplevde sikkerheten har bidratt til at netthandelen har hatt en god stigning siden den begynte litt over ti år siden i Norge. Bedriften som skal beskrives har vært med på denne bølgen nesten helt i fra starten av. Siden starten av internetthandelen i Norge har økningen vært relativt høy. Netthandelen på verdensbasis har hatt titalls prosentvis økning hvert eneste år (EIU, 2007).

De aller første nettbutikkene ble åpnet i 1994 av aktører som CD Now og internettbokhandelen Amazon (Larsen, 2003). Forfatteren nevner også at norske nettbutikker ikke var så langt etter, og at de dukket opp på slutten av 1990-tallet. Peppes Pizza var en av de

---

<sup>2</sup> I oppgaven blir det også brukt begrep som internetthandel om det samme for å variere språket

norske pionerene på feltet, og kunne lansere sin nettbutikk i mars 1995. I 1995 kom også vår første bokhandel på Internett i Norge, da bokhandleren Bruns Libris ble lansert. Det var da en mellomting mellom enkel og avansert form av netthandel ved at bestillingene kunne sendes via e-post; altså en form for digital postordrebestilling (Larsen, 2003).

Den første "rene" nettbokhandelen i Norge ble etablert av Bokkilden.no sommeren 1998. Utviklingen i denne bedriften viser at det er mulig å lykkes med en "ren" nettbutikk, selv om de har ikke forbindelser i de tradisjonelle markedsføringskanalene (Larsen, 2003). Markedsføringskanalene har gjennom tilførselen av Internett blitt flere, og har gjort at nettbutikkene har hatt forbedrede muligheter til å nå de riktige kundene gjennom mer kostnadsbesparende aktiviteter. Nå kan nettbutikker nå potensielle kunder eksempelvis gjennom e-post og ulike søkemotorer på Internett.

Det finnes i dag også mange eksempler fra de som driver med netthandel på et internasjonalt nivå. Begge disse har "ren" nettbedrift hvor de utelukkende foretar salg over Internett. Det ene eksemplet er opprinnelig fra Storbritannia og er å finne på Amazon.com, som er ganske kjent også blant oss nordmenn. De har hovedsakelig et bredt spekter av bøker til salgs over Internett, men har også andre varer på menyen. Det andre eksemplet er opprinnelig amerikansk og heter Cleanrun.com. Denne aktøren er en nisjeaktør som tilbyr magasiner og gjenstander til hundetrening for de som måtte være interessert i det. Begge disse aktørene tilbyr varene sine over Internett og de tilbyr også levering til dem som befinner seg utenfor deres landegrensler. Potensialet for de aktørene som ønsker å satse på internasjonalisering av netthandelen er relativt stort. En stadig økende netthandel på verdensbasis gir muligheter for bedrifter som eksempelvis ønsker å utnytte egne fortrinn. Kundemassen blir dermed større og potensialet for høyere inntjening og bedre levevilkår for bedriften øker.

Canis AS er en bedrift som ene og alene selger sine produkter gjennom netthandel. Deres viktigste produkter som selges er bøker og tidsskrift. Siden starten av bedriften i 1997 har Canis AS ekspandert til Sverige og Danmark. Dette gjennom etableringer i landene. De har også ekspandert til Finland gjennom franchising. Canis ønsker å se på muligheten for å ekspandere videre til et annet land, utenfor Norden. De kompetansene bedriften innehar, kan gi dem store muligheter ved en ytterligere internasjonalisering av selskapet. Gjennom det tiåret de har eksistert, har de opparbeidet seg en rekke kunnskaper om hvordan de konkret skal drive internetthandel. Organisasjonen mener selv de har gode produkter og et godt

budskap å formidle, og ser med dette relativt store muligheter i den videre internasjonaliseringen (Pers.med Morten Egtvedt). Masteroppgavens fokus vil være å se på hvilket land Canis har best forutsetning for å lykkes i, og hvilken inngangsstrategi de skal velge for å posisjonere seg slik de ønsker i dette nye landet. Klarer de å fortsette oppturen? Makter de å ”stå på bølgen” og surfe videre til et av nabolandene hvor de ikke er etablert fra før? Klarer de å bli et av de mest besøkte nettstedene for hundeeiere også i et nytt marked utenfor Norden?

Problemformuleringen til masteroppgaven er;

*Hvilke suksessfaktorer har til nå vært tilstede i Canis’ utvidelse til nabolandene?  
Hvilket land har de best forutsetning for å lykkes i og hvordan skal de strategisk gå fram for å oppnå dette i den videre internasjonaliseringen av bedriften?*

### **Avgrensninger**

I den videre utvidelsen til Canis, er det i denne oppgaven valgt et fokus på deres suksessfaktorer. Dette fordi noen av disse faktorene kan brukes i den videre internasjonaliseringen av bedriften. Med suksessfaktorer mener her de elementer som har ført til at Canis har den posisjonen i markedet som de har.

### **Disposisjon av oppgaven**

Kapittel 2 tar for seg en presentasjon av utvalgt teori som er knyttet til problemformuleringen. En modell fra Karavdic og Gregory (2005) som er knyttet til eksportmarkedsføringsstrategi og eksportopptreden, er benyttet som struktur i dette kapitlet.

Kapittel 3 gir en oversikt over hvilken forskningsstrategi (kap. 3.1) og hva slags forskningsdesign (kap. 3.2) som er valgt og hvorfor. I tillegg inneholder kapitlet en oversikt over selve datainnsamlingen (kap. 3.3) og en redegjørelse i hvordan analysen av data (kap. 3.4) er gjennomført.

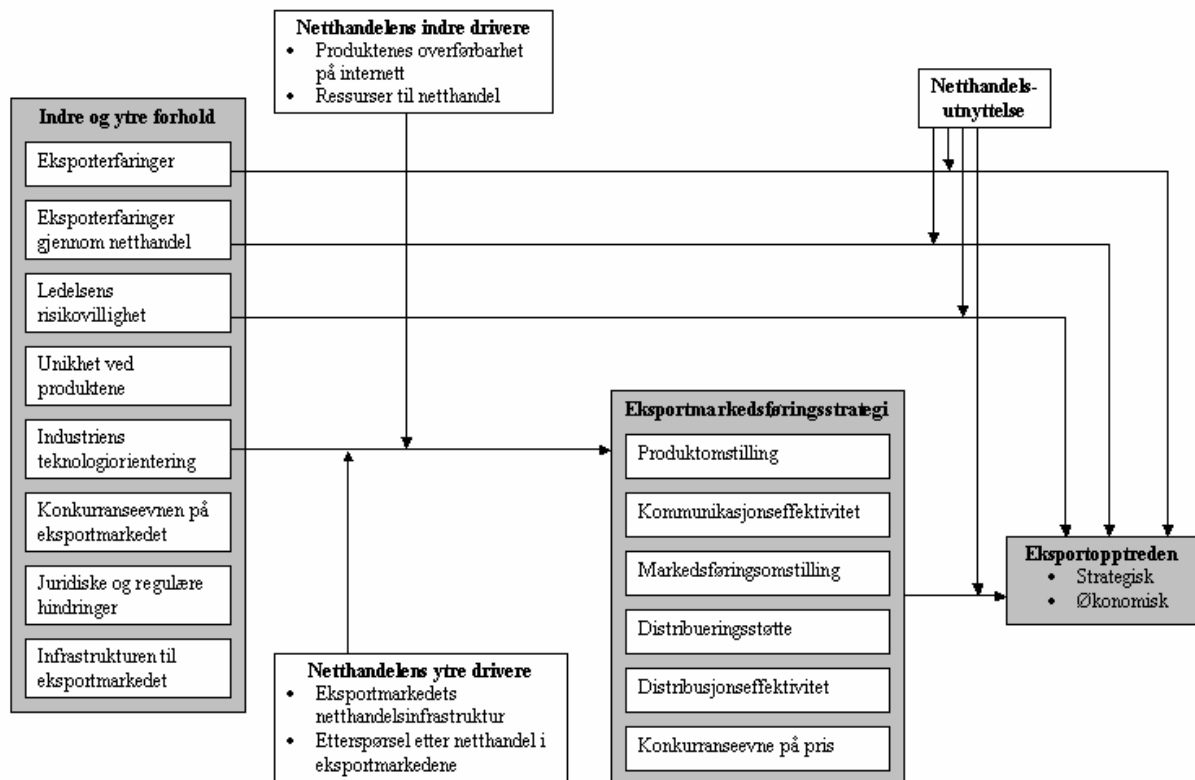
Kapittel 4 inneholder alle de relevante fakta og funn som er nødvendige for å kunne besvare masteroppgavens problemformulering på best mulig måte. Her kommer en presentasjon av Canis AS, samt en redegjørelse av de elementer som er sentrale i teorikapitlet (kap. 2).

Kapittel 5 inneholder en diskusjon som vedrører problemformuleringen. Kapitlet benytter teori (kap. 2) og resultater (kap. 4) til drøftelsen.

Oppgaven avsluttes med kapittel 6 som inneholder en konklusjon. Kapitlet gir konkret svar på problemformuleringen, samt at den tar for seg elementer som vi generelt kan lære om netthandel og internasjonalisering. I tillegg kommer en redegjørelse av de begrensninger som ligger i oppgaven og forslag til fremtidige undersøkelser.

## Kap. 2 Teori

For å kunne svare på oppgavens problemstilling er det viktig å forsøke og ha mest mulig riktig sammensetning av et sett ulike teorier i grunnen. Som struktur for teorikapitlet er figur 2.1 fra Karavdic og Gregory (2005) valgt på grunn av dens fortrefelighet i forhold til oppgavens problemformulering. Masteroppgavens oppsett i dette - og resultatkapitlet (kap. 4) vil hovedsaklig ha samme struktur som etter denne figuren.



Figur 2.1 En utvidet modell av eksportmarkedsføringsstrategi og bedrifters eksportoppreden (Karavdic og Gregory, 2005)

Modellen ovenfor illustrerer faktorer en internasjonalt netthandelssatsende bedrift bør ta hensyn til og som påvirker dens eksportoppreden både strategisk og økonomisk. Tradisjonelt sett gjennom den ordinære internasjonaliseringen har det vært vanlig å analyse indre og ytre forhold før en har gjennomgått hvilken eksportmarkedsføringsstrategi en skulle velge (ved å følge de grå boksene i figur 2.1). Ut fra dette har en bestemt hvilken eksportoppreden en bedrift har oppnådd. Ved å gjøre bruk av denne modellen er det i tillegg nødvendig for en bedrift som skal satse på internasjonalisering og netthandel å se på indre og ytre drivere til

netthandelen og også hvordan en kan utnytte netthandelen ytterligere for å oppnå en bedre eksportopptreden.

## **2.1 Indre forhold og dets påvirkning på eksportopptreden**

Av de forhold som nevnes i figur 2.1 har følgende påvirkning på eksportopptreden internt i bedriften; eksporterfaringer, eksporterfaringer gjennom netthandel, ledelsens risikovillighet og unikheter ved produktene. Disse fire forbindelsene kan ifølge figuren til Karavdic og Gregory (2005) ha en direkte påvirkning av bedriftens eksportopptreden både økonomisk og strategisk. Disse indre forholdene blir nøyere beskrevet nedenfor.

### **2.1.1 Eksporterfaringer og eksporterfaringer gjennom netthandel**

To interne forhold er ment å ha en direkte og positiv innvirkning på et selskaps eksportopptreden; internasjonal kompetanse og ledelsens villighet til å satse på eksport (Cavusgil og Zou, 1994). Et firmas internasjonale kompetanse ser ut til å ha en viktig innvirkning på mulighetene og implementeringen av strategiene når det gjelder å overføre markedskompetansene til suksessfulle eksportopptredener (Douglas og Craig, 1989, Terpstra, 1987).

Gjennom måneder og år med eksporterfaringer kommer en inn i en "læringssirkel" som innebærer eksportlæring. Solberg (1999) velger å kalle denne sirkelen for "den gode eksportsirkelen".

Det er ifølge Solberg (1999) tre kjennetegn ved gode eksportører; de riktige holdningene til eksport, riktig sammensatt kompetanse og forankring i organisasjonen. De ansattes og da spesielt toppledelsens holdninger påvirker bedriftens aktiviteter og beslutninger og er det første kjennetegnet som viser hvor god eksportør organisasjonen er (Solberg, 1999). Forfatteren mener det som skiller vellykkede eksportører fra de mindre vellykkede innenfor holdningsfaktoren, er vilje til å ta risiko, bedriftens markedsorientering, samt dens holdning til

andre kulturer og markedshindre. De bedriftene som har en lavere risikoaversjon viser seg å være mer vellykkede enn de med høyere risikoaversjon. Dette avhenger selvsagt også av økonomi, da de er i bedre stand til å ta større risiko. Det som derimot spiller mer inn er ledelsens informasjonssøking om andre markeder – selve markedsorienteringen. Undersøkelser viser seg også, ifølge Solberg (1999), at de bedriftene som er mer markedsorientert enn produktorientert har større sannsynlighet for å lykkes med sin eksport. Til slutt innenfor holdningsfaktoren spiller også bedriftens samarbeidsholdninger til andre kulturer inn. Dersom bedriften ser på eksportmarkeder som vanskelig og finner på unnskyldninger til hvorfor en *ikke* skal satse på eksport, da er holdningene dårlige innenfor eksportsatsningen.

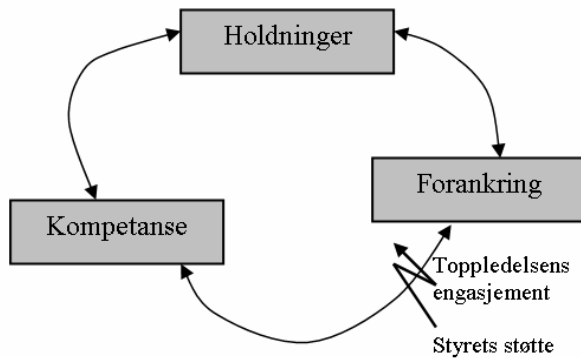
Riktig sammensatt kompetanse er det andre kjennetegnet som viser hvor godt egnet virksomheten er til å satse på eksportmarkedet. Innenfor denne faktoren er det to områder som ifølge Solberg (1999) påvirker om bedriften er vellykket eller ei innenfor eksport. Det første er de riktige sammensatte ferdighetene og innsikten til hvordan en opptrer på eksportmarkedet. Det andre området som påvirker eksportutfallet innenfor kompetansefaktoren er bedriftens organisering av markedsføringsaktivitetene. Hvordan legger de vekt på de tradisjonelle fire P-er<sup>3</sup>? Innenfor produktet viser det seg ifølge forfatteren at de mer vellykkede eksportører tar selve produktutviklingen og samarbeidet med kundene mer på alvor. De er også i stand til å oppnå høyere priser for sine produkter enn de mindre vellykkede. Aktiviteten ute i markedet er også høyere blant de mer vellykkede, noe som viser seg gjennom bedriftens markedspåvirkning. Det kanskje mest kritiske området innenfor kompetansefaktoren er ifølge Solberg (1999) distribusjonskanaler. Erfaringene viser seg at eksportframgangen i relativt stor grad er avhengig av hvordan bedriften velger å samarbeide med og styre sine utenlandske partnere. Det er viktig at samarbeidsklimaet er på riktig temperatur for at det skal fungere optimalt.

Forankring i organisasjonen er det tredje kjennetegnet som viser hvor godt egnet bedriften er for satsningen innenfor eksport. En organisasjon jobber best når alle trekker i samme retning. Dette gjelder også innenfor dens satsningen på eksport. Om ikke alle internt støtter bedriftens satsning på eksport, vil dette skade utfallet. Det viser seg at ledelsens og styrets engasjement

---

<sup>3</sup> Produkt, pris, påvirkning og plass (distribusjonskanaler)

påvirker suksessgraden innenfor eksportsatsningen. Ledelsens tidsbruk på internasjonalisering har relativt mye å si for dens suksess. Som Solberg (1999) uttrykker det;



*”Det er først og fremst bedriftens interne engasjement og støtte til internasjonaliseringsprosessen som avgjør om den vil lykkes i sine utenlandsaktiviteter”*

Figur 2.2 Den gode eksportsirkelen (Solberg, 1988)

Det er også verdt å merke seg at Karavdic og Gregory (2005) i sin artikkel også har kommet fram til at forholdet mellom et selskaps erfaring, både innenfor eksport og netthandel, vil bli ytterligere forbedret og ha hurtigere tempo ved større netthandelsutnyttelse. Forfatterne har funnet ut at dersom netthandelsutnyttelsen er høy vil læringskurven innenfor eksport og netthandel bli brattere enn om netthandelsutnyttelsen er lav.

For å lykkes på det internasjonale markedet, er det viktig å forsøke å integrere en internasjonal bedriftskultur og et internasjonalt markedsnettverk i de ulike eksportmarkedene. Denne bedriftskulturen og det markedsnettverket som blir bygget opp innad i den enkelte bedriften, gjør den i bedre stand til å møte de internasjonale utfordringene som i noen tilfeller er annerledes enn her hjemme i Norge. Det blir viktig å forsøke å utvikle ”den gode eksportsirkelen”, slik at hele organisasjonen kan møte de vanskelighetene som kan oppstå. Solberg (1999) påpeker at den internasjonale bedriftskulturen øker i takt med det stigende internasjonale engasjementet.

Betydningen av et godt utviklet markedsnettverk som en kan stole på kan i noen tilfeller være relativt uvurderlig. Dette markedsnettverket kan være en viktig forutsetning for at en kommer fram til de riktige kundene i det aktuelle eksportmarkedet.



### **2.1.2 Ledelsens risikovillighet**

Toppledelsens og styrets risikovillighet og ønske om å satse på eksport er også et område som påvirker eksportopptreden direkte som et annet internt forhold (Leonidou et al., 1998, Coviello og McAuley, 1999). Engasjementet deres gjør i stand økonomiske og personelle midler som gjør eksportsatsningen mulig, og det er ikke uten grunn at dette sannsynligvis vil høyne muligheten for en mer vellykket satsning innenfor eksport. Deres påvirkning og engasjement innenfor eksportsatsning vil dessuten også ha større mulighet til å spre seg utover i organisasjonen. Deres risikovillighet bidrar til at det foretas planlegging av denne aktiviteten som øker sannsynligheten for at bedriften deres vil lykkes med denne satsningen (Cavusgil og Zou, 1994). Dette vil også si at dersom bedriften skal lykkes innenfor satsningen på netthandel og da også internasjonal netthandel, må deres engasjement og risikovillighet også være tilstede (Karavdic og Gregory, 2005). Forfatterne argumenterer med at dette er et mer sannsynlig scenario enn om tilfellet hadde vært motsatt.

Karavdic og Gregory (2005) poengterer i sin artikkel at ledelsens risikovillighet og tilstedeværelse vil være høyere for de bedriftene som velger å satse mer på høyere netthandelsutnyttelse enn for de bedriftene som ikke gjør det. Dette vil igjen påvirke eksportopptreden.

### **2.1.3 Unikhet ved produktene**

Et produkt som er unikt kan få en begrenset aksept i eksportmarkedet (Karavdic og Gregory, 2005). Ved å foreta en markedstilpasning med produktet vil dette medføre en større sannsynlighet for en mer vellykket situasjon for produktet og dermed også for bedriften som velger å gjøre inntog i eksportmarkedet (Cavusgil og Kirpalani, 1993).

Karavdic og Gregory (2005) påpeker i sin artikkel at ved å tilby et unikt produkt i eksportmarkedet over Internett, kan dette medføre en hurtigere læringskurve om kundene i dette markedet, noe som igjen medfører hurtigere markedstilpasning.

## **2.2 Ytre forhold og dets påvirkning på eksportopptreden**

Forhold som nevnes i figur 2.1 (se side 7) som i relativt liten grad er påvirkelig fra bedriftens side, og som har med ytre omstendigheter å gjøre, er følgende; Industriens teknologiorientering, konkurranseevnen på eksportmarkedet, juridiske og regulære hindringer og infrastrukturen til eksportmarkedet. Disse ytre bestemmelsene påvirkes av netthandelens indre og ytre drivere som må tas hensyn til i bedriftens egen eksportmarkedsføringsstrategi.

Disse ytre forholdene er altså lite påvirkelig fra den ene bedriftens side. De ytre forholdene har blant annet å gjøre med hvordan konkurransestrukturen er innad i de enkelte eksportmarkedene. Samtidig har også de enkelte landenes reguleringer betydning for eksportsatsningen til de ulike landene. Dersom det er proteksjonistiske reguleringer i landet, noe som Nord-Korea har hatt i lang tid, svekker dette muligheten for et vellykket eksportframstøt for en bedrift for eksempelvis fra Norge. Selv om vi i Norge i utgangspunktet ikke er for denne typen reguleringer, har vi i lang tid hatt slike reguleringer gjennom subsidier til det norske landbruket. Dette svekker muligheten for andre lands aktører til å gjøre et vellykket inntog i Norge innenfor landsbruksvarer.

En annen infrastruktur som er viktig å ta hensyn til er landets nasjonalistiske holdninger innad i befolkningen (Solberg, 1999). Dersom de aller fleste bare vil handle produkter som kommer fra deres egen nasjon, er dette viktig å ta hensyn til blant annet når det gjelder valg av inngangsstrategi.

Et annet poeng som gjelder forholdet til eksportmarkedet som Solberg (1999) nevner, er de ulike preferansene/tradisjonene blant kjøpegruppene når det gjelder tekniske løsninger. Disse kan medføre en form for barriere som gjør det vanskeligere for en aktør å lykkes i dens satsning på et eksportmarked.

## **2.3 Netthandelens indre drivere**

Netthandelens indre drivere, gjennom produktenes overførbarhet på Internett og firmaets netthandelsressurser, påvirker valget av eksportmarkedsføringsstrategiene. Disse blir nøyere

beskrevet nedenfor.

Et produkts overførbarhet på Internett gjelder i hvor stor grad produktet/tjenesten kan digitaliseres (Karavdic og Gregory, 2005). Dersom en foretar handel av en e-bok på Internett og en får denne på e-post rett etter en har kjøpt den, innebærer dette en høy grad av overførbarhet på Internett. Produktet har da en stor grad av overførbarhet fordi den lettere kan digitaliseres. Forfatterne skriver i sin artikkel at de faktorene som påvirker positivt i hvilken grad produktene kan digitaliseres er eksporterfaring, eksporterfaring med netthandel, unikhet ved produktene, konkurransevnen på eksportmarkedet, hvor teknologisk orientert industrien er, og eksportmarkedsinfrastrukturen. Juridiske og lovmessige barrierer kan påvirke i negativ grad hvor mye produktene kan digitaliseres. Disse faktorene påvirker produkttilpasningen, distribusjonseffektiviteten og konkurransevnen på pris.

Dersom produktet har høy grad av overføringsevne over Internett, vil dette også være med på senke og i noen tilfeller fjerne noen av de juridiske og lovmessige barrierene som produktene står ovenfor (Karavdic og Gregory, 2005). I tillegg kan forholdet mellom produktunikheten og produkttilpasningen bli ytterligere forbedret gjennom digitaliseringsevnen. (Karavdic og Gregory, 2005).

Et firmas netthandelsressurser som Karavdic og Gregory (2005) nevner kan være menneskelige -, teknologiske -, og fysiske ressurser. Disse ressursene brukes som investeringer i organisasjonens satsning på netthandel.

Det er forventet at dersom en øker investeringer på netthandelsressursene, øker også erfaringene innenfor områder som eksport og netthandelseksport, som igjen vil gi en forventning på forbedret produkttilpasning og kommunikasjonseffektivitet (Karavdic and Gregory, 2005).

Ifølge Karavdic og Gregory (2005) er det forventet at desto mer ledelsen og styret investerer og prioriterer informasjonsteknologi og netthandelsressurser, desto mer forbedret blir netthandelsfunksjonene som igjen fører til økte konkurransefortrinn og høyere verdistigning for bedriften. Viktigheten av en tilstedeværende toppledelse og dens engasjement i denne sammenhengen kan ikke påpekes nok.

## 2.4 Netthandelens ytre drivere

Valget av eksportmarkedsføringsstrategi påvirkes, som tidligere nevnt innledningsvis i kapitlet, av netthandelens ytre drivere. Dersom en skal drive internasjonal netthandel har disse driverne relativt mye å si for de valgene en skal ta innen eksportmarkedsføringsstrategi. Disse to ytre driverne er ifølge Karavdic og Gregory (2005) eksportmarkedets netthandelsinfrastruktur og hvilken etterspørsel det er etter netthandel i eksportmarkedene.

Når en bedrift har etablert seg i hjemlandet, og den ønsker å ta steget videre til et annet land, er valg av marked noe de må foreta valg av. Salg til Sverige og Danmark er ifølge Solberg (1999) mye mindre risikofylt for nybegynnere enn andre markeder. Både den geografiske - og den kulturelle avstanden er kortere og konsumentvanene er veldig like i Skandinavia. Den nærheten til markedet bestemmer mye av valg av internasjonale markeder. Samtidig er det slik at ulike bedrifter har ulike kriterier for valg av marked. En eksportør som har stram likviditet vil vektlegge betalingsevnen til landets innbyggere. En eksportør som har god likviditet kan vektlegge dette noe mindre og heller være opptatt av at markedsstørrelsen eller veksten er tilfredsstillende.

Nærhet til markedet er altså ifølge de fleste tradisjonelle eksportmarkedsteorier viktig når en skal foreta valg av marked utenfor ens egen landegrense (Solberg, 1999, Loustarinen, 1980). Denne fysiske og kulturelle nærheten kommer en i noen tilfeller ikke unna som et av de viktigste forholdene en må ta i betraktning når en skal foreta valg av eksportmarked. Derimot er det verdt å merke seg at en ikke blindt og uhemmet bare skal se til nabolandet som første og eneste alternativ. Bare fordi det er lengre geografisk og kulturell avstand til et utvalgt eksportmarked, betyr ikke det at dette markedet er uegnet som eksportmarked. Forholdet mellom netthandel og internasjonalisering blir ytterligere komplisert i denne sammenhengen. Hvordan skal en vurdere et netthandelsmarked hvor alle som foretar bruk av netthandel har markedet så nærme at det ligger under "fingertuppene" til forbrukerne? En integrering av netthandelsteorier med ulike tradisjonelle eksportmarkedsteorier blir en nødvendighet om en skal foreta en mest mulig korrekt vurdering i denne oppgaven. Hvilke kriterier gjelder for valg av marked når det gjelder netthandel? Karavdic og Gregory (2005) henviser til en rangeringsform når det gjelder valg av netthandelsmarked. Hvert år kommer "The Economist Intelligence Unit" (heretter kalt EIU) med en rangering av land ut fra en vektet samling av

nærmere 100 kvantitative og kvalitative kriterier. Disse kriteriene er sydd sammen til seks faste kategorier som skal indikere hvordan de enkelte landene er for satsning på netthandel, en såkalt "e-readiness" (EIU, 2007). I de siste årene har EIU samarbeidet med "The IBM Institute for Business Value" (heretter kalt IBM), en av de ledende innenfor netthandelsstrategier. Disse to aktørene har etter beste evne forsøkt å måle hvordan de ulike landene står når det gjelder områder som de sosiale -, politiske -, økonomiske -, og teknologiske utviklingene. "E-readiness" omhandler ikke bare hvor mange datamaskiner, hvor god bredbandtilkobling og antall mobiltelefoner i de ulike landene, selv om også de spiller inn (EIU, 2007). Det som har betydning og som spiller inn på disse indikatorene er befolkningens evne til å utnytte den tilgjengelige teknologien som ligger der, og i hvilken grad myndighetene oppfordrer bruken av den digitale teknologien. De seks indikatorene som blir brukt i EIU's og IBM's "e-readiness" rangering er internett-tilgang, forretningsmessige forhold, netthandelskonsumenter og forretningstilpasning, juridiske og lovmessige forhold, sosial og kulturell infrastruktur og om det finnes miljø for netthandel. EIU rangerer landene ut fra disse indikatorene som rett og slett bestemmer hvor "klar og mottakelig" et land er for netthandel. Disse indikatorene kan være av verdifull art for eksportørene i deres utvikling av de ulike inngangsstrategiene i hvert enkelt eksportmarked (Karavdic og Gregory, 2005). Denne rangeringen bør tas med i vurderingen av de ulike landene, fordi de kan ha betydning for de mange bedrifter som ønsker å satse på netthandel som deres levevei. De ulike indikatorene innenfor "e-readiness" blir ytterligere beskrevet nedenfor.

### **Internett-tilgang**

Internetthistorien skriver seg så langt tilbake som til begynnelsen av 1960-tallet, men det var først i 1991 at Internett ble åpnet for kommersielt bruk (Larsen, 2003). Dersom en skal sette fingeren på en bestemt faktor til hvorfor netthandelen har hatt slik stor økning i global målestokk, så er denne ene faktoren som gjelder spredning av internett-tilgang (Vulkan, 2003). Flere og flere har fått tilgang til Internett og utbyggingen av bredbånd har for alvor blitt satt i gang av ulike lands myndigheter.

For at land skal skåre høyt på denne indikatoren er nødvendigheten av individers og bedrifters tilgang til Internett av betydning. I de senere år har EIU lagt mer vekt på utbredelsen av bredbånd, nettopp fordi bredbånd har vist seg å gi positivt utslag på netthandel. Dersom det er

flere med bredbåndstilgang til Internett, er det større sannsynlighet for at internetthandelen øker. I tillegg har den teknologiske infrastrukturen gjennom økt sikkerhet gjennom netthandelen også betydning for skåren til denne indikatoren.

### **Forretningsmessige forhold**

Forhold som påvirker skåren til denne indikatoren er det generelle forretningsklima, herunder eksempelvis styrken i landets økonomi, politisk stabilitet, skatteforhold og åpenhet til handel og investeringer (EIU, 2007). Det levnes relativt liten tvil til at disse forholdene har betydning for om en bedrift skal etablere seg i et eksportmarked eller ikke. Et land som ligner på Norge i disse forretningsmessige forholdene kommer sannsynligvis bedre ut av det, enn om det har like forretningsmessige land som har dårligere forretningsmessige forhold som eksempelvis Nord-Korea. Har et land gode forretningsmessige forhold, høyner det attraktiviteten til vedkommende land og det vil gjøre det lettere for en bedrift å satse på dette eksportmarked.

### **Netthandelskonsumenter og forretningstilpasning**

Larsen (2003) nevner tre forhold som har påvirket forbrukeradferden. For det første knyttes dette til hvor attraktivt nettet er. Netthandelskonsumenter fikk ikke den store dragingen til Internett som mediekanal før innholdet på Internett var verdt bruken av det. Ei heller var det noen grunn for bedrifter å tilby produkter og tjenester når konsumentene ikke var der. Forfatteren skriver i sin bok at i begynnelsen ble Internett sett på som statisk, livløst og kjedelig medium. Etter hvert økte mangfoldet, og informasjonen ble mer og mer tilgjengelig på Internett. Fremveksten av søkemotorer og startsider hjalp til med dette. Det andre forholdet som påvirket forbrukeradferden var motivene til å foreta netthandel. Lavere priser, større informasjonstilgang og bedre bekvemmelighet var forhold som påvirket opplevelsen av å netthandelskonsumering. Det siste forholdet som har påvirket oss forbrukere er de store virksomhetene som nærmest har blitt tvunget til Internett. Flere og flere virksomheter har tilpasset seg etterspørselen fra forbrukerne, og store aktører som banker og flyselskap har fulgt samme strategi ved å lansere seg på Internett.

Denne indikatoren forteller hvor alminnelig det er å foreta netthandel i de ulike landene. Noe av det kan forklares gjennom å se på hvor stor andel av detaljhandelen som foregår på Internett.

Hvilken måte de ulike lands innbyggere foretar betaling vedrørende netthandel er også av betydning for valg av marked. Nå er det slik at dess høyere andelen er av de som foretar betaling via nettet med sitt bankkort, dess mindre er andelen av de som ønsker faktura i posten. Ved et slikt tilfelle øker også sannsynligheten for at flere betaler i tide, og at pengene dermed kommer hurtigere inn på bedriftens bankkonto som har solgt produktet/tjenesten.

En kommer heller ikke bort i fra den ordinære og høye betydningen av landets innbyggers betalingsevne. Dess høyere den gjennomsnittlige inntekten er til landets innbyggere, dess høyere betalingsevne har de.

### **Juridiske og lovmessige forhold**

For at netthandelen skal fungere og vokse, er den avhengig av både landets vanlige juridiske rammeverk og spesifikke lover som gjelder netthandel. De land som skårer høyt er de lands regjeringer som støtter opp politisk og som håndhever netthandelsmiljø blant bedrifter. Et eksempel på dette er Innovasjon Norges stadig økende behjelpelighet vedrørende nysatsninger/videreutviklede satsninger til bedrifter innenfor netthandel. Dersom regjeringen her i Norge gir økonomiske midler og har tilgjengelig informasjon for de som trenger det ved satsning på netthandel, øker sannsynligheten for en høyere skår ved Norges netthandelssatsning. Tilrettelegging for beskyttelse for konsumentene har også betydning i dette forholdet.

### **Sosial og kulturell infrastruktur**

Lese- og skriveferdigheter er absolutt nødvendig for å håndtere Internett. Dersom et lands sosiale infrastruktur er lavt, eksempelvis med lese- og skrivevansker, vil det være unaturlig om dette landet skårer høyt på netthandel. Landets lese- og skriveferdigheter på Internett har også betydning for denne indikatoren. Dette innebærer brukserfaringer av Internett.

## Miljø for netthandel

Det er vanskelig å operere som rent internettfirma i et miljø hvor netthandel ikke er normalt og vanlig. Det blir færre støttespillere, og færre bedrifter som er i lignende situasjon. Denne kompetansen kan være av betydningsfull art dersom netthandelen skal ha mulighet for å vokse innad i landet. Her er også de ulike lands regjeringers innsats av betydning for i hvilken grad tilrettelegger for et slik netthandelsmiljø, både blant bedrifter, og ellers tilrettelegging for konsumenters tilgang til Internett.

Det er blitt ganske vanlig å se på netthandelsutviklingen som en katalysator på innovasjon. Et land med lav grad av internettbrukere og netthandelskonsumenter, kan være noe etter innenfor innovasjon og generell nytenkning innenfor bedriftssatsninger.

## 2.5 Eksportmarkedsføringsstrategi

Kunder som handler på Internett forventer rask levering og høy kvalitet på produktene de blir tilbudt (Singh, 2002). I tillegg viser undersøkelser foretatt av Zhao og Gutierrez (2001) at disse kundene også forventer større valgmuligheter, økt bekvemmelighet og en lydhør og varm kundeservice med en personlig vri når de foretar netthandel. Det er tydelig at alle disse forfatterne viser at eksportmarkedsføringsstrategien bør endres til det bedre i forhold til de tradisjonelle strategiene som ikke har Internett som marked. Tilgjengeligheten som netthandelskonsumentene har til produktinformasjon er høyere enn utenom Internett. De forventer høyere kommunikasjonsferdigheter av sine nettbutikker. Markedsføringen har behov for omstilling i forhold til den tradisjonelle markedsføringen for "vanlige" bedrifter. Kommunikasjonen skal være mer effektiv og personlig gjennom netthandel. Siden netthandelskonsumentene har mulighet til å finne et høyt utvalg av tilbydere gjennom Internett, forventer de da også at deres leverandør skal kunne være konkurransedyktig på pris. Det kreves rett og slett mer av en nettbutikk enn en "vanlig" butikk, ifølge disse forfatterne.

Ho og Wu (1999) kom med følgende uttalelse under en konferanse på Hawaii; "*All potensial Internet users are potential customers.*" På mange måter har Ho og Wu rett i den uttalelsen. Alle som har mulighet til å komme seg på Internett, har også mulighet til å bli kunde hos et



firma som tilbyr sine varer og tjenester på Internett. Dette gjelder uavhengig av hvor i Verden tilbydereren måtte befinne seg.

Bedriftsverdenen stiller seg ganske annerledes for en bedrift som ønsker å satse på "ren" nettbutikk i forhold til en tradisjonell butikk. Nettbutikken er åpen 24 timer i døgnet, alle dager i året. Dersom en er vant med de tradisjonelle markedsføringsstrategiene, krever det omstilling innenfor mange områder for de som driver med denne typen virksomheter. Mer om dette kommer i kap. 2.6 som omhandler netthandelsutnyttelse (se side 22).

### **Inngangsstrategi**

Selv om et firma opererer på Internett, er det likevel nødvendig med en eller annen form for strategi som vedrører hvilken inngangsstrategi en skal velge når en skal inn i et nytt marked. Solberg (1999) påpeker to faktorer som er med på å bestemme hvilke steg en skal ta innenfor valg av inngangsstrategi; de interne ressursene og de mål som bedriften har i det enkelte markedet, og de eksterne markedsforhold.

Dersom en ser på de interne ressurser og mål bedriften har for det enkelte markedet blir det viktig å se på om bedriften ønsker kontrollen over markedsføringen og den videre produktutviklingen. Videre om det er viktig å se på om bedriften ønsker å skaffe seg fotfeste før konkurrentene. Det blir også sentralt å se på hvilke ressurser bedriften behøver både i form av kompetanse, tid fra ledelsen og finansielle midler.

Det inngangsstrategiske valget som en bedrift står overfor er også avhengig av de eksterne markedsforhold. Det blir viktig å se på hvordan kunde- og forhandlerstrukturen er bygd opp, samtidig som et blir nødvendig å se på hvordan konkurransesituasjonen er. Lovverk i det lokale markedet, samt den politisk situasjonen kan innebære en viss risiko knyttet til de valgene en skal gjøre, og blir dermed viktig å ta hensyn til i forkant.

Dersom en skal eksportere produkter fra hjemlandet har prisene en vane til å eskalere av mange ulike årsaker (Leonidou et al., 2002). Eksempelvis blir transportkostnadene høyere, noe som normalt sett tillegges portoen til produktene som bestilles, som igjen oftest blir belastet de som bestiller varene. Dette gjør det vanskeligere for bedriften å få innpass i

markedet til å begynne med, fordi prisen på produktet da blir høyere enn nødvendig. Den avstanden som eksportøren får, både i form av kulturell – og geografisk avstand, forhindrer den kontakten som andre inngangsstrategier innenfor eksport gir (Solberg, 1999). På den annen side har den fordelen at det er en relativt lite kostbar strategi. En slipper utgifter knyttet til lønn til den representanten som befinner seg i det spesielle markedet, og en behøver ikke være bekymret for eventuelle samarbeidsproblemer som eventuelt måtte oppstå mellom aktøren i utlandet og bedriften i hjemlandet. En utnyttelse av de muligheter som netthandelen tilbyr, reduserer noen av de ulempene som ligger i direkte eksport fra hjemlandet. Eksempelvis kan transportkostnadene bli betydelig redusert dersom produktene har god overførbarhet over Internett – altså om de kan digitaliseres. Da vil transportutgiftene være tilnærmet lik null.

Et eget salgskontor i det aktuelle utenlandsmarkedet har noen fordeler med seg som demper og i noen tilfeller fjerner noen av de problemene som direkte eksport fra hjemlandet måtte føre med seg. Den kulturelle og geografiske avstanden blir eliminert som følge av salgskontoret. Dette gjør at selskapet på denne måten har forbedrede muligheter til å komme nærmere markedet, som igjen gir best styring over markedsføringen. Salgskontoret har også den fordelen med seg at når salget kommer opp i et bestemt volum, dekkes de faste kostnadene som er knyttet til oppholdet (Solberg, 1999). Forfatteren påpeker også at dersom en ønsker et visst volum på salget er et eget salgskontor nødvendig. Ulempene med et eget salgskontor er helt klart de utgiftene som det medfører. En har behov for større varelager, egne lokaler og – ansatte. I tillegg kan språkbarrierer medføre vanskeligheter for bedriften som igjen kan medføre konflikter internt i selskapet. I enkelte tilfeller kan behovet for hyppig kommunikasjon være tilfellet, og dette kan være kostbart i lengden. En god netthandelsutnyttelse reduserer også noen av de ulempene som et eget salgskontor i utlandet måtte føre med seg. Kommunikasjonen gjennom Internett er i dag bortimot kostnadsfri gjennom eksempelvis e-post, msn<sup>4</sup> og ip-telefoni<sup>5</sup>.

I noen tilfeller kan behovet for franchising være det riktige valget. Dette er spesielt dersom det er store språkbarrierer mellom selskapet og det aktuelle markedet. Franchising går i korte trekk utpå å leie ut en rettighet eller ”knowhow” (Solberg, 1999), hvor vedkommende person enten betaler en viss prosent av den totale inntekten som franchisetakeren måtte anskaffe seg

---

<sup>4</sup> The Microsoft Network, skriftlig kommunikasjon og samtale over Internett

<sup>5</sup> Internet Protocol, samtale over Internett

som følge av dette, eller gjennom ulike typer avgifter som de måtte bli enige seg i mellom om. Ulempene med denne inngangsstrategien er at en trener opp en potensiell konkurrent på lengre sikt, samtidig som det eksisterer en rekke tvister opp gjennom tidene med franchising (Solberg, 1999). På den annen side er dette en rimelig måte å forsøke å få fotfeste i et marked på, i alle fall økonomisk sett. Det vil kreve tid og ressurser som følge av den opplæringen som franchisetakeren måtte trenge. En god netthandelsutnyttelse vil kunne redusere disse ulempene noe, gjennom at franchisetakeren lettere får tilgang til informasjon gjennom nettstedene som selskapet har etablert fra før av. De økonomiske utgiftene som det behovet for kommunikasjon mellom franchisegiver og – taker selvsagt innebærer, har også mulighet til å bli redusert som følge av god utnyttelse av Internett.

### **Standardisering eller tilpasning av markedsmiks**

En standardisering av markedsmiksen er kostnadseffektivt for en bedrift ved internasjonalisering (Solberg, 1999). Årsaken til dette er hovedsakelig at det gir stordriftsfordeler. Det er arbeidsbesparende og krever mindre ressurser.

Ifølge Solberg (1999) heter det seg at eksportørens første bud er å alltid tilpasse seg lokale forhold som gjelder smak, tekniske løsninger, design og så videre. Mye av årsaken til at såpass mange aktører ikke har lykket med internasjonaliseringen ligger i nettopp dette at de ikke har tilpasset markedsmiksen sin. Innsikt og forståelse om utenlandske marked og om internasjonal handel kan bidra til å øke suksessgraden av internasjonaliseringen relativt mye.

Enkelte faktorer behøver ikke markedstilpasses og er enkle å standardisere. Disse kan være varemerke, produkt og posisjonering (Solberg, 1999, Sorensen og Wiechmann, 1975, Takeuchi og Porter, 1986). De faktorene som stort sett har behov for å markedstilpasses er eksempelvis distribusjonskanaler, media, service og salgsstyrke (Solberg, 1999, Sorensen og Wiechmann, 1975, Takeuchi og Porter, 1986). Et selskaps internasjonalisering kan foreta enklere markedstilpasninger gjennom en god netthandelsutnyttelse (Karavdic og Gregory, 2005). Eksempelvis kan deler av inngangsstrategien forenkles noe gjennom at en tilbyr produktene gjennom netthandel.

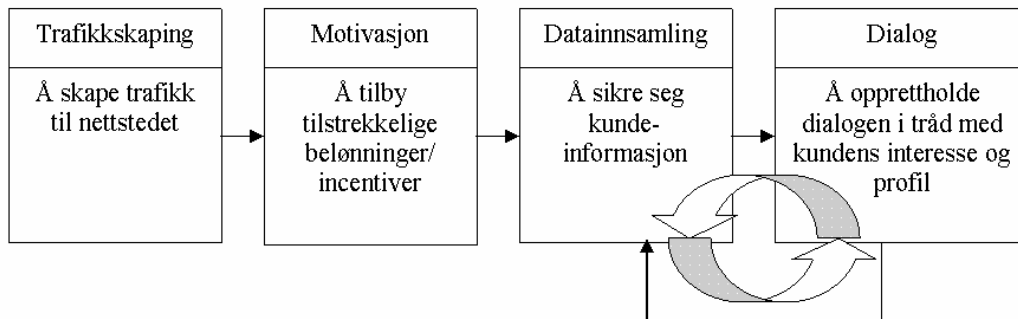
Solberg (1999) påpeker en sentral ting når det gjelder markedspåvirkning i internasjonale markeder. De fleste land har veldig spesialiserte blader for de fleste hobbyer, som innenfor mange ulike typer dyr, fritidsaktiviteter, motor, hage, vin, reise og så videre. Dette gjør det mulig for de fleste eksportører å målrette sin markedskommunikasjon på en måte som gjør at en treffer mer riktig de rette målgruppene uten for store kostnader. Dette kan gjøres både nasjonalt og internasjonalt i sine spesielle nisjer. Utnyttelsen av potensialet som ligger gjennom Internett gjør også at det er mulig å foreta markedspåvirkning gjennom nettsteder som både er nasjonal og internasjonal karakter og som i tillegg vedrører hobbyer (Karavdic og Gregory, 2005).

Solberg (1999) viser til en rekke analyser av ulike reklamestiler i ulike land. Her har kultur relativt stor betydning for utfallet. Britisk reklame spiller i stor grad på humor og "understatement" og i mindre grad på informasjon om produktet. Tyskerne sin reklame er i stor grad preget av seriøsitet og høyt informasjonsinnhold. Amerikanerne er veldig direkte og "hard sell" - orienterte i sine reklamer. Som analysene viser er det store forskjeller i hvordan en skal få fram budskapsformidlingen til de potensielle kundene.

## **2.6 Netthandelsutnyttelse**

Bruken av netthandel har hatt relativt stor økning de siste årene, og dette har gjort at det har dukket opp flere nye muligheter for eksportører til å forbedre ulike måter å drive forretning på og det har også påvirket utviklingen i positiv retning av konkurransedyktig markedsstrategi (Karavdic og Gregory, 2005). Det er flere forhold som ifølge Karavdic og Gregory (2005) påvirkes i positiv retning og som forbedres som følge av netthandel. Forfatterne nevner at eksempelvis kundeforholdet kan bli bedre. På grunn av bruken av den nye teknologien, er det mulig å utvikle lavkostnadsmetoder som gjør at et firma kan få et "tettere" forhold til kundene sine. Det er på denne måten mulig å få hyppigere og mer kvalifiserte tilbakemeldinger på deres produkter/tjenester og service knyttet til disse. Markedsinformasjonen er på en måte lettere tilgjengelig på grunn av Internett. En kan gjennom netthandel få tettere tilgang til kundene på grunn av teknologi som gjør det mulig å identifisere brukerne.

Larsen (2003) nevner en type markedsføring som er lettere å oppnå gjennom bruk av Internett; relasjonsmarkedsføring. En mulig måte å gjennomføre denne typen markedsføring på, er gjennom å ta stegene i figur 2.3, gjengitt av Larsen (2003);



Figur 2.3 Relasjonsmarkedsføring på Internett

Første steg for å oppnå en relasjon mellom kunde og firma på Internett, er å skape trafikk til nettstedet (Larsen, 2003). Siden flere og flere får tilgang til Internett på global basis, og tilgjengeligheten til nettstedet ikke er noe problem, er det viktig å bli funnet. I det øyeblikket en har publisert nettstedet på Internett, er altså ikke problemet å være tilgjengelig, men å bli funnet av de som er interessert i det som tilbys (Kvinnslund et al., 1998). Her ligger det to hovedstrategier ifølge Kvinnslund et al. (1998); nemlig å annonsere på steder på Internett hvor en tror potensielle kunder er innom og besøker, og registrere og utforme nettstedet slik at den blir funnet av de fleste søkemotorene.

Nå er det også verdt å merke seg at Internett isolert sett, bare er et medium for dem som bruker det (Vulkan, 2003). Av de som har interesse og funnet veien til nettstedet, er det viktig for bedriften å motivere disse potensielle kundene nok til å registrere seg. Denne motivasjonen kan eksempelvis være i form av incentiver som gratis nyhetsbrev eller et godt produkttilbud (Larsen, 2003). Viktigheten av å ha kvalitet på belønningen kan ikke understrekes nok. Det må være en god grunn til at potensielle kunder skal ta seg bry med å registrere seg som kunde.

Dersom belønningen var god nok for den som besøkte nettstedet, har nettstedet fått seg en registrert kunde i sin database. Neste steg er altså at nettstedet sikrer seg den nødvendige kontaktinformasjonen samt annen informasjon som kan danne utgangspunkt for å videreutvikle enkle former for kunde profiler (Larsen, 2003).

Når så nettstedet har klart å sikre seg enkle former for kunde profiler blir det da viktig å opprettholde en viss dialog som er i tråd med kundens interesse og profil (Larsen, 2003). Det er på dette nivået at virksomheten gjennom Internett får en mer velegnet mulighet til å foreta relasjonsbygging. Ved å opprettholde dialogen som samstemmer med kunde profilen, får en da en god læringssirkel som gjør at en sikrer seg ytterligere kundeinformasjon. Gjennom bruk av Internett som dialogplattform for innhenting av markedsinformasjon kan bedriften eksempelvis gjøre bruk av personlige nettsteder, e-postkommunikasjon og diskusjonsforum (Larsen, 2003). Med personlige nettsteder menes her at en gjør bruk av en dynamisk webteknologi som innebærer å levere kundetilpasset innhold ved at nettsider skreddersys den enkelte kunde. Dette kan skaffes gjennom å gi hver enkelt kunde et brukernavn og passord som vedkommende bruker på bedriftens hjemmeside. E-postkommunikasjon gjør det mulig å skreddersy markedskommunikasjonen overfor den enkelte kunde. Denne kommunikasjonsmetoden er billig å anvende for bedriften siden det da også kan kommunisere til individuelle behov. Diskusjonsforum gjør det mulig for likesinnede å møtes på et nettsted hvor ulike parter kan foreta en dialog. Denne formen for dialog kan enten foregå i nåtid gjennom ”chatting” eller gjennom at en poster innlegg på ulike oppslagstavler med ulike tema på nettsiden. Nå er det verdt å merke seg at denne formen for kundefellesskap fort kan gi bedriften en negativ bieffekt gjennom at negativ omtale fort kan spres blant kundene. Derfor bør virksomheten selv etablere tema og sørge for å fjerne usaklige innlegg, og tilbakevise eventuell negativ informasjon. Bedriften bør med andre ha øynene åpne ved opprettelse av et slikt forum i sitt nettsted (Larsen, 2003).

Spesifikke evner som ifølge Karavdic og Gregory (2005) er sentrale å inneha ved god netthandelsutnyttelse er et firmas netthandelsressurser, produktenes overførbarhet på Internett, firmaets netthandels erfaring innenfor eksport. Ved å bruke disse evnene, så kan netthandelsutnyttelsen oppnås gjennom integrering av de interne ressursene og firmaets internasjonale kompetanser.

Andre områder, bortsett fra nevnte indre og ytre drivere som tidligere nevnt, hvor eksportører kan utnytte netthandelen ytterligere er, ifølge Karavdic og Gregory (2005), gjennom å;

- tilby produkt-/tjenestekatalog til kunder på Internett
- promotere og kunngjøre firmaets produkter, tjenester og evner gjennom;
- å tilby bestilling av produkter/tjenester på Internett

- å gi salgspersonell internettilgang til informasjon angående produkt, pris og dets utførelse/prestasjon
- å gi svar til kunders spørsmål om produktets tilgjengelighet og ordrestatus
- samle markedsrelatert informasjon om kunder, konkurrenter og industri

Turban et al. (2000, Singh, 2002) viser til internettselskap som utnytter mulighetene innenfor netthandelen mer enn andre selskap gjør. Disse selskapene fokuserer mye på å tilby kundene opplevde fordeler gjennom nett-tjenester som eksempelvis går ut på å gi dem muligheter til å søke etter produkter/tjenester på nettsiden, legge til rette for god informasjon om deres produkter/tjenester, tilby elektronisk betalingsmuligheter på Internett og kjapt oppdatert informasjon om leveringsstatusen. Dette gir kundene opplevelsen av god kundeservice og sørger for at disse kundene kommer tilbake til nettstedet for å gjøre gjenhandel. Ved å tilby elektronisk betalingsmuligheter gjennom bruk av eksempelvis visa-kortet, sørger også selskapet for at pengene kommer hurtigere inn på konto og kunden får betalt godet som det har bestilt med en gang.

## 2.7 Eksportopptreden

Figur 2.1 (se side 7) viser at eksportopptreden, både strategisk og økonomisk, har en forventet høyere suksessgrad dersom integreringen av internetthandel i de eksisterende markedsaktivitetene blir boret fram på en måte som styrker deres strategiske posisjon i eksportmarkedene. Dette kan bare bli en realitet dersom en vet *hvordan* netthandelsaktivitetene influerer i forholdet mellom eksportstrategi og eksportopptreden (Karavdic og Gregory, 2005). Eksportører har behov for å vurdere utviklingen i deres utvalgte eksportmarkedsføringsstrategi dersom de velger å utnytte netthandelen ytterligere (Karavdic og Gregory, 2005).

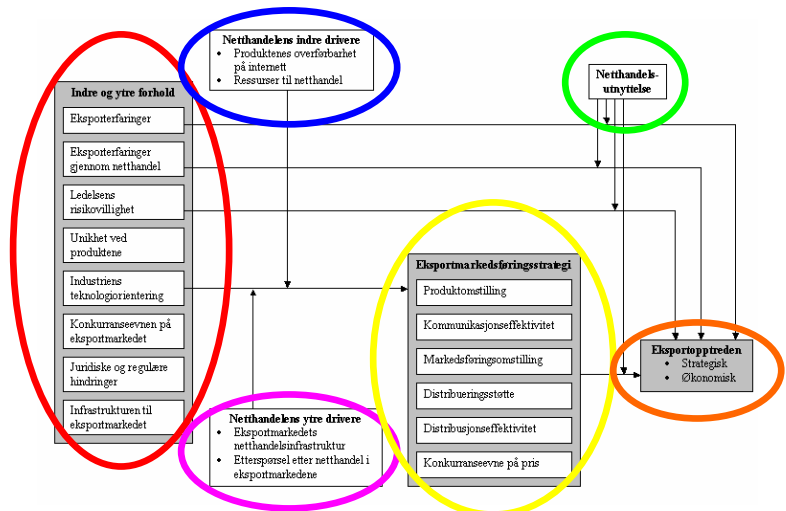
Figur 2.1 viser videre at netthandelens indre og ytre drivere spiller en viktig rolle i firmaets eksportopptreden på Internett. Karavdic og Gregory (2005) påpeker at ved å integrere netthandelen inn i de eksisterende eksportmarkedsstrategiene kan en relativt stor grad forbedre firmaets effektivitet innenfor eksport på dette området. Dette vil igjen påvirke og øke

eksportopptreden betraktelig dersom informasjonen angående netthandelens indre og ytre drivere blir utnyttet effektivt.

## Analysemodell

For å illustrere hvordan denne teorien skal anvendes, vil figur 2.4 sammen med en beskrivende tekst vise og orientere den videre framgangsprosessen i bruken av teoriutvalget.

For å kunne se på mulighetene for internasjonalisering av netthandelen til bedriften som skal analyseres, blir det i første omgang sett på de indre og ytre forhold som vedrører områder som vil berøre selskapet. Dette illustreres ved den røde sirkelen i figur 2.4.



Figur 2.4 Analysemodell

Etter denne analysen blir det nødvendig å se på netthandelens indre (blå sirkel) og ytre (rosa sirkel) drivere som påvirker de forhold som skal benyttes for å utforme en

eksportmarkedsføringsstrategi. Dette illustreres ved den blå og den rosa sirkelen i figur 2.4.

Når netthandelens indre og ytre drivere er analysert, blir det nødvendig å se på hvilke eksportmarkedsføringsstrategier som kan utformes slik at en kan forsøke å oppnå en best mulig eksportopptreden for selskapet. Dette illustreres gjennom den grønne sirkelen i figur 2.4.

Når vi har sett på indre og ytre faktorer i og rundt bedriften, og analysert hvilke indre og ytre drivere som er med og påvirker hvilke avgjørelser som skal foretas, kommer en til en avgjørelse om hvilke strategier som skal velges innen eksportmarkedsføringen. Dette illustreres gjennom den gule sirkelen i figur 2.4.



En økt netthandelsutnyttelse tilfører internasjonaliseringen av netthandelen nye dimensjoner som påvirker på de aller fleste forhold og avgjørelser som vedrører bedriftens internasjonalisering. Dette illustreres med den grønne sirkelen i figur 2.4.

Ut fra hvor gode analyser –, hvilke strategivalg – og hvilken netthandelsutnyttelse som er foretatt, havner en i en type eksportopptreden som gir seg uttrykk på en strategisk og økonomisk måte. Dette illustreres gjennom den oransje sirkelen i figur 2.4.

I det neste kapitlet kommer en presentasjon av de metoder som er benyttet i denne oppgaven.



## **Kap. 3    Metode**

I det foregående kapittel har oppgaven tatt for seg det utvalg av teori som sees på som mest hensiktsmessig å bruke for å besvare oppgavens problemformulering. I dette kapittel kommer en oversikt over hvilken forskningsstrategi (3.1) og hva slags forskningsdesign (3.2) som er valgt og hvorfor. I tillegg kommer en oversikt over selve datainnsamlingen (3.3) – hva som har vært viktig i denne sammenhengen, samt en redegjørelse i hvordan analysen av data (3.4) er gjennomført.

### **3.1    Valg av forskningsstrategi**

I denne delen skal det gjøres rede for hvilken forskningsstrategi som er valgt og forklare hvorfor denne strategien anses som mest hensiktsmessige for masteroppgaven.

Kvalitativ og kvantitativ undersøkelsesmetoder er ifølge Bryman og Bell (2003) de to hovedtypene innenfor forskningsstrategi. Med forskningsstrategi menes hvordan en generelt orienterer seg når en skal undersøke noe.

Det som kjennetegner en kvalitativ undersøkelsesmetode er at det er for det første at det er lite strukturert (Bryman og Bell, 2003). Bryman og Bell (2003) sier videre at en er mer interessert i perspektivet fra intervjuobjektet. Videre skriver samme forfatterne om at ”småpratning” er akseptert for å få nærmere innsyn i saken. Et kvalitativt intervju tillatter god fysisk avstand, gjennom for eksempel telefon, og til og med gjennom e-post (Bryman og Bell, 2003). Den siste formen for intervju har tatt seg kraftig opp de siste årene, naturlig nok ettersom stadig flere av oss har skaffet oss datamaskiner. Gjennom denne metoden kommer hovedsakelig datamaterialet fram gjennom innsamling av primærdata, der observasjon, det personlig intervjuet og gruppeintervjuet er de viktigste typene (Jacobsen, 2000). Samtidig skal vi velge ut hvem vi skal intervjuer, og tenke gjennom valgene andre ting som har med informasjonstilgangen å gjøre.

Det som kjennetegner en kvantitativ undersøkelsesmetode er at det er strukturert (Bryman og Bell, 2003). En foretar undersøkelsen ved bruk av flere respondenter enn gjennom en kvalitativ undersøkelse. En vektlegger også i denne undersøkelsesformen, numeriske data (som kvalitativ undersøkelse ikke vektlegger) gjennom frekvenser og prosentandeler (Svartdal, 1998).

Selv om en i utgangspunktet kan se et klart skille mellom disse metodene, er det i virkeligheten noe annerledes. Bryman og Bell (2003) mener at det i mange tilfeller går an å kombinere disse to og bruke de til som komplementære metoder istedenfor å se på de som motsetninger. De kan på denne måten være til hjelp for å få en dypere innsikt i enkelte felt som problemstillingen berører.

Hva er den riktige forskningsstrategien ut fra masteroppgavens problemstilling? Ifølge Bryman og Bell (2003) er valg av den kvalitative metoden den mest hensiktsmessig å bruke, i og med at dette er undersøkelse av en enkelt organisasjon, nemlig bedriften Canis AS. Den kvalitative metoden passer best inn for å løse masteroppgavens problemstilling, fordi datamaterialet hovedsaklig kommer fram gjennom innsamling av primærdata gjennom observasjoner og de personlige intervjuene. De personlige intervjuene har bestått uten faste svaralternativer, og med lite strukturerte spørsmål. Mange av spørsmålene har blitt til underveis i intervjusituasjonen. Det har også vist seg at tolkningen av de innsamlede data har vært noen av de sentrale elementene i undersøkelsen.

Ifølge Bryman og Bell (2003) er det innenfor den kvalitative forskningsstrategien fire typiske hovedtyper av forskningsmetoder. Av disse ser vi det at dette er et casestudie, siden dette er en undersøkelse av en enkelt organisasjon. Dette støttes også av Selnes (1993) som definerer casestudier på følgende måte;

*”En casestudie er en omfattende beskrivelse og analyse av en enkel observasjon. I forbindelse med casestudier av organisasjoner blir data gjerne innhentet i en serie med lange og til ustrukturerte intervjuer med en rekke sentrale personer.”*

Yin (1989) definerer casestudie på følgende måte:

*”A case study is an empirical inquiry that:*

- *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- *multiple sources of evidence are used.*”

Gjennom arbeid og bruk av casestudiemetoden for å besvare masteroppgavens problemformulering har det kommet fram utvidet/ny kunnskap som vedrører internasjonal handel og da spesielt internasjonal netthandel.

Neste del skal ta for seg valg av forskningsdesign.

### 3.2 Valg av forskningsdesign

I denne delen skal oppgaven gjøre rede for hvilket forskningsdesign som er brukt for å samle inn og analyse data. I tillegg kommer det her en begrunnelse for hvorfor valgte forskningsdesign er plukket ut.

Johannessen et al.(2004, Yin, 2003) har utarbeidet en tabell som viser fire ulike casestudiedesign.

Disse designvalgene vises nedenfor i figur 3.1. Den første dimensjonen dreier seg om vi studerer et eller flere case. Den andre dimensjonen dreier seg om vi studerer en eller flere

Temaet man har valgt å studere	Personer/felt som kontaktes	
	Enkelt casedesign	Flere-casedesign
En analyse-enhet	<b>1</b> Studium av en sammenhengende enhet	<b>2</b> Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyse-enheter	<b>3</b> Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	<b>4</b> Multi-case design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

enheter. Som første del av dette kapitlet viste så dreier

Figur 3.1 Fire ulike casestudiedesign

dette seg om en analyse av et enkelt casedesign. Nå er det ikke slik at masteroppgaven ble undersøkt gjennom en enkelt person, eieren av Canis AS. Det er også foretatt undersøkelse av

de som er i konteksten rundt vedkommende, blant annet vedrørendes ansatte i Norge, Sverige, Danmark og Finland. Dette gjør at masteroppgavens forskningsdesign havner inn under boks 3 i figur 3.1, med fokus på et felt, men hvorav fokuset blir selektivt på begrensede delfelt og/eller personer.

Årsaken til at det er valgt et selektivt fokus på et felt (boks 3 i figur 3.1) er få å få mest mulig dybde i undersøkelsen og at kvaliteten på besvarte spørsmål ikke alene blir avhengig av en enkeltpersons besvarelser. Gjennom bruk av denne typen forskningsdesign til masteroppgavens problemformulering er det med størst mulig sannsynlighet at oppgaven blir besvart best mulig.

Neste del skal ta for seg datainnsamlingen.

### **3.3 Datainnsamlingen**

I denne delen skal oppgaven gjøre rede for innsamling av data i forhold til masteroppgavens problemformulering og hva som har vært viktig i denne sammenhengen.

Innsamling av data kan gjøres gjennom mange forskjellige metoder. Utvalget blir begrenset noe av det valgte forskningsdesignet. For å finne svar på oppgavens problemformulering har det vært nødvendig å innhente en relativt stor mengde kvalitativ informasjon. Det har også vært nødvendig å gjøre visse forberedelser og justeringer.

Mesteparten av spørsmålene i undersøkelsen har vært rettet til Morten Egtvedt, daglig leder og hovedaksjonær i Canis AS. Noen spørsmål har vært rettet mot andre i selskapet; Audun Tveit, IT-sjef og aksjonær i selskapet, Marthe Sæther, redaksjonsmedarbeider. Ellers har jeg rettet noen av spørsmålene mot aktørene utenfor Norge; Dina Docterman, avdelingssjef i Danmark, Lotta Könberg, avdelingssjef i Sverige og Eija Valtari, franchisetaker i Finland.

Datainnsamlingene har hovedsaklig blitt gjennomført gjennom e-post og msn.

### 3.3.1 Intervjuforberedelse gjennom dokumentanalyser

På grunn av det relativt høye kunnskapsnivået hos ansatte i Canis AS angående netthandel, og intervjuers relativt få erfaringer knyttet til dette området, har det vært nødvendig med forberedelser før selve intervjusituasjonene. I denne forberedelsesfasen har sekundærdata spilt en viktig rolle. Malhotra & Birks (2003) definerer sekundærdata som *”data collected for some other purpose than the problem at hand”*. Det har vært sentralt å sette seg inn i litteraturen og hvordan organisasjonen Canis AS tenker.

Intervjuforberedelsene bestod i analyser av ulike dokument som eksempelvis budsjetter, styredokumenter, presseklipp og ulik litteratur om internasjonal handel og da spesielt netthandel. En slik forberedelse har vært nyttig for å sikre validiteten (se 3.3.3).

### 3.3.2 Struktureringen av intervjuet

Masteroppgaven har blant annet til hensikt å svare på hvilke suksessfaktorer som har vært tilstede i Canis’ utvidelse til nabolandene. For å finne svar på blant annet disse og forsøke å få en klarhet i relativt dype områder, har det vært viktig å utvikle en viss struktur til intervjuene. Ved kun å ha hatt en fast struktur på spørsmålene, ville kanskje noen av de sentrale svar som behøves falt utenfor og oppgaven ville da blitt skadelidende for det. Samtidig har nødvendigheten av å ha en viss struktur på intervjuet vært tilstede, for å sikre den progresjonen og den nødvendig informasjonen som var ønskelig til masteroppgaven. Valget havnet da på en semi-strukturert intervjuform.

Som eksempel var det nødvendig å stille spørsmålet; *”Hvilke eksporterfaringer har Canis som organisasjon opparbeidet seg?”* Dette spørsmålet var i utgangspunktet planlagt i forhold til analysemodellen (figur 2.4, side 26) i slutten av teorikapitlet. Etter å ha fått svar på dette spørsmålet var det da nødvendig å stille mer utdypende spørsmål som; *”Hvor ofte ”møtes” dere i Norge, Sverige, Danmark, Finland til sammenkomster vedrørende erfaringer som er knyttet til driften i de ulike markedene? Er det en form for koordinering av disse erfaringene som dukker opp?”*. Årsaken til at nettopp disse spørsmålene ble stilt var for å få en viss

innsikt i hvilke typer eksporterfaringer som Canis som internasjonal aktør har opparbeidet seg. Dette konkrete eksemplet ga noen svar på hvilke indre forhold som eksisterer i bedriften og som vises i analysemodellen (figur 2.4, side 26) som nødvendig for å finne svar på masteroppgavens problemformulering.

### **3.3.3 Er undersøkelsen god nok?**

Etter undersøkelsene, har det viktig å se på om undersøkelsene har vært god nok. For å kunne vurdere dette, må vi se på tre ting. For det første om spørsmålene som stilles er relevante i forhold til problemsformuleringen – altså validiteten til undersøkelsen. Her nevner Martin (2002) tre ulike former for validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditeten kan defineres som graden av samsvar mellom teoretiske begrep og operasjonelle mål. Er undersøkelsen en god operasjonalisering eller måling av problemstillingen?

Intern validitet forklarer om det er en årsakssammenheng mellom begrepene, eller helt tilfeldig. Har for eksempel god netthandelsutnyttelse noe med Canis' suksessfaktorer å gjøre? Canis' utnyttelse av Internett som medium viser seg å ha noe med deres suksessfaktorer å gjøre. I så måte sikrer denne type spørsmål en god intern validitet.

Ekstern validitet forteller i hvilken grad forskningsresultatet kan generaliseres utover den aktuelle analyseenheten. Kan resultatene i undersøkelsen generaliseres eller er denne kun for bruk i denne organisasjonen? Overførbarheten blir det sentrale i ekstern validitet. I utgangspunktet var oppfatningen av den karakter at denne oppgaven til en viss grad kunne overføres til andre virksomheter som skal satse på internasjonalisering og netthandel. Dette endret seg underveis i prosessen. Oppgaven oppfattes av forfatter i dag til å kunne overføres til flere aktuelle aktører. Dette gjelder spesielt aktører som ønsker å satse på nisjeområder innen netthandel og internasjonalisering. I så måte har oppfattelsen av den eksterne validiteten økt underveis i skriveprosessen.



For det andre må vi se på i hvilken grad det vi måler er den virkelige situasjonen. Er det vi måler reliabel? Ofte blir intervjudata verdiladet og vil i stor grad være avhengig av intervjuers erfaring og evne til å styre intervjuet (Malhotra og Birks, 2003). Det har vært av sentral karakter å se på dataene med åpen og objektiv innstilling. Det har vært viktig å ha respekt til de funnene som har kommet frem, og viktigheten av å sette seg inn i Canis som organisasjon har absolutt vært viktig for å kunne styre intervjuet slik som har vært ønskelig. En relativt objektiv intervjuer har i så måte sikret en reliabel undersøkelse gjennom sin åpne innstilling til de data som er blitt presentert.

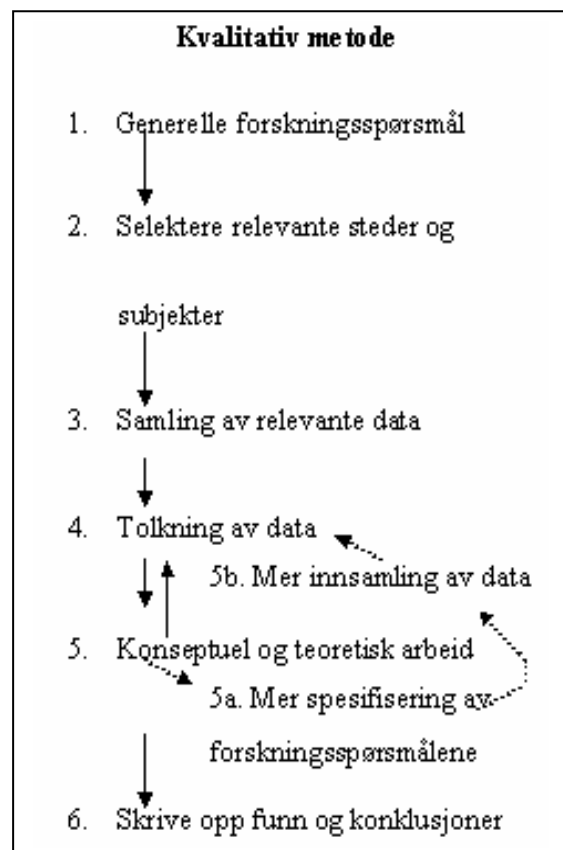
For å sikre validitet og sørge for at oppgaven er reliabel, har det vært nødvendig å spørre flere aktører i Canis. Yin (1989) påpeker også viktigheten ved å benytte slike multiple kilder i datainnsamlingen. Gjennom et casestudie er analyse av innsamlet materiale sentralt, og dette er også sentralt i dette studie. Gjennom spørsmål til flere av aktørene i Canis sikres validiteten og dermed øker også reliabiliteten til undersøkelsen som er gjennomført. Dersom denne undersøkelsen er reliabel, skal også samme undersøkelse gjennomført ved en annen person gi samme svar (Yin, 1989). Gjennom å sørge for at denne undersøkelsen holder god kvalitet og inneholder minimalt med feil og mangler, øker også validiteten og reliabiliteten.

Neste del skal ta for seg analyse av data.

### 3.4 Analyse av data

I denne delen skal det gis svar på hvordan det er foretatt analyse av innsamlet data.

For å forklare hvordan selve analysen av innsamlet data har funnet sted, er det med fordel å vise til figur 3.2.



Figur 3.2 Prosessen i den kvalitative metoden

Denne figuren forteller blant annet om prosessene i en kvalitativ undersøkelsesmetode som er gjennomført i denne oppgaven.

Som figur 3.2 viser, spesielt gjennom punkt 4 *”Tolkning av data”*, punkt 5 *”Konseptuel og teoretisk arbeid”*, punkt 5a *”Mer spesifisering av forskningsspørsmålene”* og punkt 5b *”Mer innsamling av data”*, ser vi selve analysestegene av de innsamlede data, og hvordan det har vært nødvendig å foreta ytterligere innsamlinger av data. Prosessen viser en liten ”runddans” hvor en går tilbake i prosessen dersom funnene ikke har vært gode nok for å kunne konkludere i forhold til oppgavens problemstilling. I denne oppgaven har dette også vært temaet her. Det har vært nødvendig å gå tilbake til intervjusituasjonen å stille mer konkrete og spesifiserte spørsmål for å få belyst oppgaven på best mulig måte.

I ettertid har det vært lett å se at de grundige forberedelsene i forkant av intervjusituasjonene burde vært enda grundigere. Da kommer en tettere inn mot kunnskapene og caset. På grunn av et tema som krevde mye forberedelser, har det ført til at intervjuer har brukt lengre tid på å komme fram til analysebiten av de innsamlede data. Siden dette temaet med internasjonal netthandel er et relativt nytt og veldig omfattende tema, har det tatt tid å gjøre så nøye forberedelser som intervjuer har ønsket. I og med at dette er en 30 studiepoengs oppgave, har tidspresset vært høyt. Temaet har vært av særdeles høy interesse og ønsket om å gjøre en god undersøkelse har vært tilstede. Det har ført til at det vært nødvendig å ta den tiden som det var behov for til å stille godt nok forberedt til intervjusituasjonene.

Etter å ha foretatt nok undersøkelser har resultatene (kap. 4) blitt presentert. Gjennom å ha diskutert disse resultatene opp mot utvalgte teorier i diskusjonskapitlet (kap. 5) har det vært mulig å komme fram til en konklusjon (kap. 6).

Da er metoden for masteroppgaven presentert, og i det neste kapitlet i denne oppgaven, skal det gjøres rede for resultater som er funnet gjennom de ulike undersøkelsene.

## Kap. 4 Resultater

I dette kapitlet skal oppgaven ta for seg alle de relevante fakta og funn som er nødvendige for å kunne besvare masteroppgavens problemformulering på best mulig måte. Kapitlet begynner med en presentasjon av organisasjonen Canis AS. Etter denne presentasjonen kommer det samme oppsettet som i teorikapitlet, med figuren til Karavdic og Gregory (2005) som mal.

### 4.1 Om Canis AS

Bedriften startet opp september 1997 og nettbutikken deres har i dag over 3 millioner sidehenvisninger per måned, noe som gjør Canis til et av Nordens største nettsted for hundeeiere. (Pers.med. Morten Egtvedt).

I Norge har Canis følgende virksomhet:

- Hundetidsskriftet Canis (norsk utgave)
- Forlag med utgivelse av hundebøker
- Nettbutikk med fullsortiment hundebøker/hundeutstyr ([www.canis.no](http://www.canis.no))
- Canis Hundeskole (8 avdelinger)
- Portalen [www.canis.no](http://www.canis.no) har også endel annonseinntekter
- Kontoret er stasjonert i Trondheim

I Sverige har Canis i løpet av 2006 bygd opp samme virksomhet som i Norge. De har opprettet et eget varelager i Østersund som per i dag distribuerer varer til svenske, danske og finske kunder. Virksomheten til Canis i Sverige heter Nordiska Hundbokförlaget AB og består av følgende;

- Hundetidsskriftet Canis (svensk utgave)
- Forlag med utgivelse av hundebøker
- Nettbutikk med fullsortiment hundebøker/hundeutstyr ([www.canis.se](http://www.canis.se))
- Canis Hundeskole (6 avdelinger)

- Portalen Canis.se har foreløpig små annonseinntekter. De har også kjøpt opp et annet svensk hundenettssted (alltomhundar.com) i 2006. Dette brukes stort sett til å drive trafikk til egen nettbutikk.

I 2007 satser Canis også mer på Danmark;

- www.canis.dk kom på Internett i dette året
- Egen dansk utgave av hundetidsskriftet Canis
- Senest august 2007 skal det være samme tilbud som i Norge og Sverige med fullt sortiment på nettstedet.
- Den første avdelingen av Canis Hundeskole forventes å åpne i Danmark i 2008.

I Finland har de valgt franchising som driftsform. Franchisetakeren har som arbeidsoppdrag å utgi en finsk utgave av tidsskriftet, oversette og utgi hundebøkene på finsk, samt vedlikeholde en nettbutikk på Canis.fi. Gjennom denne driftsformen får Canis AS i Trondheim prosenter av omsetningen.

- www.canis.fi ble åpnet 29.01.2007

Canis kommer i løpet av dette året å kunne tilby sine kunder i Norge, Sverige og Danmark tre like nettsteder med likt tilbud. I tillegg kommer det datterselskapet Nordiska Hundbokförlaget AB å bli nedlagt og driften kommer i sin helhet til å gå gjennom Canis AS med filialer i Danmark og Sverige. Oppstarten av det nye lageret i Danmark krever en investering på omtrent 400 000 NOK, som går til økt varelager og innredning i nye lokaler (Pers.med. Morten Egtvedt). Lønns- og driftsutgifter kommer i tillegg til dette, men disse regner ledelsen i Canis med kommer til å bli dekket inn så snart denne driften kommer i gang. Opprettelse av canis.com har vært aktuelt, men siden domenet er opptatt, og eier foreløpig ikke vil selge dette, har de gått bort fra denne tanken. Eventuelt må de benytte et annet domene dersom dette skal bli en realitet.

Nettbutikkens omsetningstall (NOK) for Canis AS ser slik ut<sup>6</sup>:

<b>Omsetning</b>	<b>1 998</b>	<b>1 999</b>	<b>2 000</b>	<b>2 001</b>	<b>2 002</b>	<b>2 003</b>	<b>2 004</b>	<b>2 005</b>	<b>2006*</b>
Canis AS	326 209	1 204 350	2 356 767	3 197 490	6 000 561	5 615 866	5 841 715	7 845 508	8 630 059
Nordiska Hundförlaget AB	0	0	0	0	0	1 164 366	3 755 335	3 400 000	3 740 000
<b>Totalt</b>	<b>326 209</b>	<b>1 204 350</b>	<b>2 356 767</b>	<b>3 197 490</b>	<b>6 000 561</b>	<b>6 780 232</b>	<b>9 597 050</b>	<b>11 245 508</b>	<b>12 370 059</b>

Tabell 4.1 Canis' årlige omsetning

<sup>6</sup> Omsetning for 2006 er kun stipulert. 1998-2005 er hentet fra årsregnskapet.

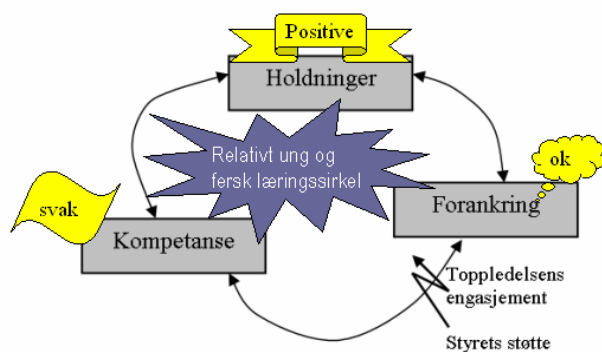
Beholdningen på bankkontoen til Canis AS har holdt seg på stabile 100 000 til 200 000 NOK den siste tiden (Pers. med. Morten Egtvedt). Dette bekreftes gjennom de siste års regnskap fra bedriften og gjennom den økonomiske rapporten som gjelder desember 2006 vedrørende Canis AS. Statusen for kontanter og bank, 31.12. 2006, er på 206 951 NOK. Bedriften har kassakreditt opp mot 500 000 NOK ved behov (Pers. med. Morten Egtvedt).

## 4.2 Canis' indre forhold og dets påvirkning på deres eksportopptreden

Indre forhold viser seg ofte å ha en direkte oppkobling mot eksportopptreden. Det kan innebære begrensninger eller klare fordeler for bedriften. Dette har også direkte påvirkninger for Canis' opptreden utenlands. En nærmere beskrivelse av disse indre forholdene og hvordan disse påvirker eksportopptreden kommer nedenfor.

### 4.2.1 Canis' eksporterfaringer og deres eksporterfaringer gjennom netthandel

Dersom vi kobler Solbergs eksportsirkel (1988) og Canis AS sammen, får vi denne illustrasjonen;



Figur 4.1 Canis' eksportsirkel (Solberg, 1988)

Canis' lærings sirkel innenfor eksport er ganske så ny siden de i 2003 startet med eksport til Sverige. Nå har de sakte men sikkert opparbeidet seg tilnærmet samme struktur som her hjemme i Norge, hvor de tilbyr samme spekter av produkter på begge nettstedene. Engasjementet i Danmark og Finland er veldig fersk, siden de startet i disse landene dette året. I og

med at selve eksportsirkelen er såpass ung som den er, er det vanskelig å ha opparbeidet seg den erfaringen som skal til for å ha oppnå fordeler med denne. Derimot er det nå slik at erfaringen deres med netthandel har vært der siden 1997 og har hatt en god stigningskurve

siden den tid. Dette har innvirkning på eksportopptreden. Mer om dette kommer senere under delen om netthandelsutnyttelse (kap. 4.7, side 50).

Som figur 4.1 illustrerer, viser det seg at holdningene til de ansatte og ledelsen i Canis AS er veldig gode når det gjelder eksportsatsningen til bedriften. De er stolte over å oppnå noe utenfor Norges landegrenser. Dette er positivt for eksportsirkelen som sådan og gjør at holdninger, som en egen faktor, ikke hindrer satsningen på eksport for Canis' sitt vedkommende.

Når det gjelder den andre faktoren i Canis' eksportsirkel, sammensetningen av kompetanse, er det naturlig at organisasjonen ikke innehar en høy skår på dette området siden organisasjonen på eksportfeltet er såpass ung. Organisasjonen har sakte men sikkert opparbeidet seg det personell som først og fremst har vært nødvendig for drift innenlands, og det er derfor ikke uten grunn at kompetansesammensetningen for eksport derfor er relativt lav. Ledelsen i Canis mener denne sammensetningen er *”relativt fraværende og at de derfor lærer mens de går”* (Pers.med. Morten Egtvedt). Selv om de i Sverige og Danmark i utgangspunktet jobber med å vedlikeholde lageret, sende ut bestillinger og driver med oversetting av eksisterende norsk litteratur, er det gode grunner til å si at de innehar kompetanse om deres eget hjemland. Ingen i Sverige og Danmark innehar kompetanse om internetthandel (Pers.med. Morten Egtvedt). Franchisetaker i Finland har nødvendig kompetanse gjennom opplæring hos daglig leder Egtvedt. Canis har et godt utviklet nettverk i hele Norden og har god kjennskap til hundemiljøet. Til nå mener ledelsen i Canis at dette har vært tilstrekkelig. Det kan likevel være noe å hente på feltet når det gjelder koordineringen av denne kunnskapen som hver enkelt ute- og hjemmestasjon opparbeider seg.

Canis har per i dag noe nettverk også utenfor Norden. I Storbritannia har de en kontakt som de kan benytte ved en eventuell etablering i området. I USA har de derimot flere aktører som de kan benytte seg av og alliere seg sammen med. Canis har førsterett til å oversette bøker fra Shunshine Books (Pers.med. Morten Egtvedt). Sunshine Books driver nettstedet clickertraining.com. Samtidig har de forbindelser med en forfatter som driver nettstedet clickersolutions.com. Dogwise.com er også en aktør som er en viktig leverandør for Canis. Sammen med disse aktørene innehar Canis per i dag et ganske godt utviklet nettverk i USA som kan benyttes ved en eventuell etablering i landet.

Alle strategiske og markedsmessige beslutninger tas på hovedkontoret i Trondheim (Pers.med. Morten Egtvedt). Utenlandslagrene blir besøkt 1-2 ganger i året, og de kommuniserer ukentlig gjennom e-post og msn. Illustrasjonen i figur 4.1 viser denne relativt svake kompetansesammensetningen som organisasjonen innehar for øyeblikket.

Den tredje faktoren som spiller inn på Canis' eksportsirkel, forankringen i organisasjonen, viser seg å være relativt bra. Ledelsen motiv for å satse på eksport er deres behov for vekst og utnyttelse av egne fortrinn. De er ikke fremmede for å bli en betydelig aktør også utenfor Norden og ønsker å utnytte de egenskapene de innehar. Som figur 4.1 illustrerer er forankringen i organisasjonen ikke "skadelig" for eksportsirkelen, men den sørger heller ikke for at eksportsirkelens læringskurve blir brattere av den grunn. Det er nærliggende å forestille seg at desto høyere denne forankringen er, desto mer innretter ledelsen i Canis seg på å sørge for at eksportkompetansen blir forbedret.

Som Karavdic og Gregory (2005) påpekte viser det seg ofte at desto høyere netthandelsutnyttelsen er i en organisasjon, desto brattere og bedre vil læringskurven i eksportsirkelen være. Mer om dette kommer i delen om netthandelsutnyttelse (kap. 4.7, side 50).

#### **4.2.2 Canis-ledelsens risikovillighet**

Risikovilligheten til Canis-ledelsen har en direkte påvirkning på eksportopptreden til organisasjonen. Risikovilligheten i ledelsen til Canis er ut fra deres egne utsagn relativt lav. Mye av årsaken til dette er fordi de selv føler at de ikke har råd til noen feiltrinn. Ledelsen påpeker at all vekst innebærer risiko, og at deres risikovillighet er der, men at den er svært lav på grunn av deres økonomiske begrensninger. Nå er det verdt å merke seg at Canis' netthandelsutnyttelse påvirker ledelsens risikovillighet i positiv eller negativ grad og har betydning for eksportopptreden. Mer om dette kommer i delen om netthandelsutnyttelse (kap. 4.7, side 50).

### **4.2.3 Unikheten ved Canis' produkter**

Unikhet ved produktene er det tredje indre forholdet som har en direkte påvirkning på eksportopptreden til Canis. De fleste av deres produkter er ikke unike, og kan kjøpes av deres konkurrenter. Det som Canis mener er unikt ved deres produkter er innpakningen. De selger både hundebøker og hundeutstyr på samme nettsted, hvor deres konkurrenter enten selger bøker eller utstyr. Canis har rask levering som en av deres paroler. I tillegg er nettstedet av den spesielle art at de får mye annet "gratis", noe som krydrer selve handleopplevelsen på nettstedet. De har diskusjonsforum om hunderelaterte tema og kundene får også del i et godt utbygd bonuspoengsystem ved å være kunder hos dem. Canis har fra 2001 til 2006 hatt et ekspertpanel som de mest aktive kundene fikk benytte seg av. Ekspertpanelet bestod av personer med høy kompetanse på hver sine felt innenfor områder som har med hund og hundetrening å gjøre. Panelet inneholdt mange relativt kjente personligheter i hundemiljøet og høynet kvaliteten på selve innpakningen til produktene. Dette tilbudet har de i dag lagt på hylla, siden utgiftene ikke rettferdiggjorde bruken av det. Kundernes bruk av dette panelet gikk ned, og de har i stedet valgt å legge ut alle svarene som ekspertpanelet kom med, i en egen base tilgjengelig for alle kundene. Et annet element som muligens høynet salget til Canis i startfasen og som var med å høyne den opplevde kvaliteten til produktene, var deres tilbud om fri levering. Dette tilbudet gjelder nå for kunder som bestiller over 1 000 NOK/SEK/DK.

Også dette forholdet påvirkes av i hvilken grad Canis utnytter netthandelen. Mer om dette kommer i delen om netthandelsutnyttelse (kap. 4.7, side 50).

### **4.3 Ytre forhold og dets påvirkning på Canis' eksportopptreden**

Til nå i Canis' internasjonalisering har de ytre forholdene ikke vært mye å tenke på. Ekspansjonen i de nordiske markedene har vært relativt enkel dersom en tenker på de ytre forholdene Canis har stått overfor. Dette er på grunn av at de ytre forholdene er veldig lik med hva vi har av ytre omstendigheter her hjemme i Norge.

Disse forholdene er likevel viktig å ta hensyn til i Canis' videre ekspansjon. Forholdene utenfor Norden kan i noen tilfeller være noe annerledes i andre marked, og er i så måte viktig



å behandle med respekt når eksportopptredener skal planlegges.

#### **4.4 Netthandelens indre drivere**

Netthandelens to indre drivere, digitaliseringsmulighetene for Canis' produkter over Internett samt deres ressursbruk på netthandel, påvirker de valgene organisasjonen velger å gjøre med tanke på eksportmarkedsføringsstrategiene.

De viktigste produktene til Canis er bøker og tidsskriftet. Disse kan med enkelthet digitaliseres og overføres over Internett. For øyeblikket er ikke markedene helt modne for denne muligheten. Mulighetene for å gjøre en bok eller et tidsskrift elektronisk er tilstede, men kundene ønsker heller de tradisjonelle produktene på dette feltet. Et dokument som viser trendene på Internett i Storbritannia, dokumenterer den private sektorens forbruk over Internett i 2004. Det dokumenteres at de tradisjonelle fysiske produkter stod for ca. 47 milliarder britiske pund og at de digitaliserte produktene stod for ca 5 milliarder britiske pund (Wallis, 2006). Inkludert i disse tallene, er det verdt å merke seg at mesteparten av beløpene innenfor digitaliserte produkter som konsumeres består av musikk og nettspill (Peitz og Waelbroeck, 2003). I tillegg står digitaliserte produkter ovenfor en vanskelig sak som gjelder piratkopiering. Disse produktene har de spesielle egenskapene at de relativt enkelt kan kopieres nesten kostnadsfritt og at de heller ikke faller i kvalitet selv om det er en kopi (Peitz og Waelbroeck, 2003). Dersom digitalisering eventuelt en gang i fremtiden blir mer aktuelt for Canis, både gjennom at etterspørselen etter digitaliserte tidsskrifter og bøker øker relativt betydelig og at leverandørene makter å håndtere og stoppe piratkopiering, er de i stand til å foreta en digitalisering av disse produktene.

Canis' satsning på netthandel er relativt klar. Deres utgangspunkt er og har hele tiden vært å kunne tilby produktene deres over Internett. Slikt sett kan det sies at villighetsgraden til å satse på netthandel absolutt er tilstede. Organisasjonen har per i dag to ansatte som har bra kompetanse på internetthandel her hjemme i Norge. De andre ansatte er ikke kurset spesifikt i netthandel, men er erfarne nettbrukere. Ledelsen i Canis har brukt relativt mye tid på opplæring innenfor netthandelsstrategi til franchisetakeren i Finland.

## 4.5 Netthandelens ytre drivere

Netthandelens ytre drivere påvirker sammen med dens indre drivere Canis' eksportmarkedsføringsstrategier. Canis har valgt å satse på internasjonal netthandel. De ytre driverne har relativt stor betydning og påvirkningskraft når det gjelder valg av de strategier som må velges innenfor eksportmarkedsføring. Eksempelvis valgte Canis franchisemetoden da de valgte å satse på Finland som et nytt marked. Mye av årsaken til dette var språket. De kunne ikke kommunisere med dette markedet fordi de selv ikke kunne finsk.

Det blir viktig å legge til grunn ulike kriterier for hvilket marked som skal satses på. For å sette det hele på spissen er det slik at Canis tilbyr en form for litteratur både innenfor tidsskriftet og deres bøker som tilsier en moderne og nytenkende form for hundeoppdragelse. Biting i ører, fysisk harde straffemetoder og lignende står ikke høyt i deres kurs. Derimot er en bestemt type metode som står ganske så sentralt, nemlig det de velger å kalle for "klikkermetoden". Denne metoden går i korte trekk utpå å belønne hunden for dens egen initiativ og dens positive adferd, slik at læringen til hunden sitter bedre. Videre er det slik at om hunden gjør feil, tas et gode bort snarere enn at de går de "fysisk angrep" på hunden. Denne typen trening og litteratur i så henseende er mer vanlig i den vestlige kulturen enn i andre deler av Verden hvor dette ikke faller så naturlig. Dette er dog bare en liten del av det som er innenfor de ytre driverne som er nødvendig å ta hensyn til, når Canis skal foreta valg av strategi innenfor eksportmarkedsføringen.

Siden Canis er et nettsted for hundeeiere, vil det da være naturlig for dem å tilby deres produkter til et marked hvor det er hundeeiere. *"Alle hundeeiere som bruker Internett er Canis' potensielle kunder"*, som de selv velger å uttrykke det.

Som det ble beskrevet i om netthandelens ytre drivere i teoridelen (kap. 2.4, se side 14), blir det betydningsfullt å ta hensyn til hvilken etterspørsel det er etter netthandel i de ulike eksportmarkedene. Canis må med andre ord ta hensyn til hvilken skår hver enkelt nasjon får på "e-readiness". Som illustrasjon på denne rangeringen av nasjoner, gjengis derfor denne rangeringen på neste side.

<i>Nasjon</i>	<i>Totalt</i>	<i>Internett-tilgang</i>	<i>Forretningsmessige forhold</i>	<i>Netthandels-konsumenter og forretnings-tilpasning</i>	<i>Juridiske og lovmessige forhold</i>	<i>Sosial og kulturell infrastruktur</i>	<i>Om det finnes miljø for netthandel</i>
	Vekting	0,25	0,20	0,20	0,15	0,15	0,05
<b>Danmark</b>	9,00	8,70	8,77	9,45	8,70	9,40	9,25
<b>USA</b>	8,88	7,85	8,59	10,00	8,77	9,20	10,00
<b>Sveits</b>	8,81	8,50	8,56	9,45	8,24	9,20	9,25
<b>Sverige</b>	8,74	8,00	8,36	9,55	8,58	9,40	9,25
<b>Storbritannia</b>	8,64	7,90	8,57	10,00	8,42	8,20	9,25
<b>Nederland</b>	8,60	8,20	8,57	9,05	8,46	8,60	9,25
<b>Finland</b>	8,55	7,80	8,59	9,25	8,52	8,60	9,25
<b>Australia</b>	8,50	7,80	8,27	8,65	9,05	9,00	9,25
<b>Canada</b>	8,37	7,75	8,75	8,65	8,70	7,80	9,50
<b>Honk Kong</b>	8,36	8,10	8,58	9,20	9,23	6,40	8,75
<b>Norge</b>	8,35	7,70	8,23	9,40	8,46	7,80	9,25
<b>Tyskland</b>	8,34	7,20	8,32	9,30	8,20	8,80	9,25

Tabell 4.2 E-readiness 2006 – topp 12

Denne rangeringen som EIU (2007) har utarbeidet kan også i Canis' tilfelle være nyttig når de skal etablere seg i et nytt internasjonalt netthandelsmarked. Som vi ser av tabellen havner Norge på en 11. plass i denne rangeringen. Danmark er øverst i den rangeringen foran nasjoner som USA og Sveits. Sverige (4.plass) og Finland (7.plass), som sammen med Danmark allerede er satsningsområder for Canis, havner relativt høyt oppe i denne tabellen. De fem nasjonene som kommer best ut i denne rangeringen, og som Canis per i dag ikke har som satsningsområde er; USA (8,88), Sveits (8,81), Storbritannia (8,64), Nederland (8,6) og Australia (8,5). Nedenfor kommer en nærmere beskrivelse av de ulike rangeringene av hvert enkelt innad i hver enkelt indikator av de land som Canis per i dag ikke har hatt som satsningsområde.

### Internett-tilgang

Med utgangspunkt i tabell 4.2 ser vi det at av de landene som Canis ikke er involvert i per i dag, ligger land som Sveits (8,5), Nederland (8,2), Hong Kong (8,1), Storbritannia (7,9) og USA (7,85) høyt oppe når det gjelder befolkningenes prosentvise internett-tilgang. 85 % av innbyggerne i Sveits har tilgang til Internett, noe som nest høyest i Verden etter Danmark (87 %). I disse fem landene er det omtrent 7,5 millioner innbyggere i Sveits, 16 millioner innbyggere i Nederland, 7 millioner innbyggere i Hong Kong, 60 millioner innbyggere i Storbritannia og 301 millioner innbyggere i USA (Wikipedia, 2007). Noe av årsaken til den

høye Internett-tilgangen til Hong Kong ligger i det at dette også er en by med stor befolkningstetthet. Som også tabell 4.2 viser, er internett-tilgangen vektet med 25 % betydning for denne rangeringen.

### **Forretningsmessige forhold**

Tabell 4.2 viser at Canada havner øverst på denne listen med en skår på 8,75 av 10 mulige. Dette er hakk i hel på Danmark (8,77) som topper rangeringen til EIU. Av landene etter Canada kommer USA (8,59), Hong Kong (8,58), Storbritannia (8,57) og Nederland (8,57). De forretningsmessige forholdene er også i tabell 4.2 vektet med 20 % av EIU i denne rangeringen.

### **Netthandelskonsumenter og forretningstilpasning**

Tabell 4.2 viser at land som USA og Storbritannia deler førsteplassen i denne rangeringen med en skår på 10 av 10 mulige. Deretter kommer land som Sveits (9,45), Tyskland (9,3) og Hong Kong (9,2).

Halvårstall fra EIAA<sup>7</sup> (2007) viser at en gjennomsnittlig netthandelskonsument fra Storbritannia foretar 36 kjøp i året over Internett og at det i gjennomsnitt brukes 19 462 NOK<sup>8</sup> i det landet på netthandel. Tilsvarende bruker tyskerne 8 444 NOK<sup>8</sup> og foretar 20 kjøp i året. Nederlands befolkning bruker i gjennomsnitt 10 036 NOK<sup>8</sup> og handler 14 ganger i året. O'Donnell og Fetterman (2006) viser til sin undersøkelse at USAs netthandlende befolkning i gjennomsnitt bruker 10 476 NOK<sup>8</sup> i året. Hegg (2006) viser til at netthandelskonsumenter i Sveits handlet for 10 196 NOK<sup>8</sup> i 2004. Den tilgjengelige informasjon via EIAA viser at markeder som Canis er etablert i har følgende netthandelsmønstre; Danmark – 18 782 NOK<sup>8</sup>, 22 kjøp; Sverige – 16 416 NOK<sup>8</sup>, 18 kjøp; Norge – 22 784 NOK<sup>8</sup>, 14 kjøp. Denne faktoren er også vektet av EIU i tabell 4.2 med 20 %.

---

<sup>7</sup> The European Interactive Advertising Association

<sup>8</sup> Beregningene vises i vedlegg 1

## Juridiske og lovmessige forhold

Av de landene som ligger øverst finner vi følgende fem; Hong Kong (9,23), Australia (9,05), USA (8,77), Canada (8,7) og Nederland (8,46). Norge har her en eksakt delt poengsum sammen med Nederland. Myndighetene i landene med høyest rangeringer i dette feltet, legger til rette for bedre informasjon og hjelp til bedrifter som ønsker å satse på netthandel. De er også behjelpelig for konsumenter og deres rettigheter for en god og sikker handel på Internett. Denne faktoren er vektet til 15 % betydning av EIU i tabell 4.2.

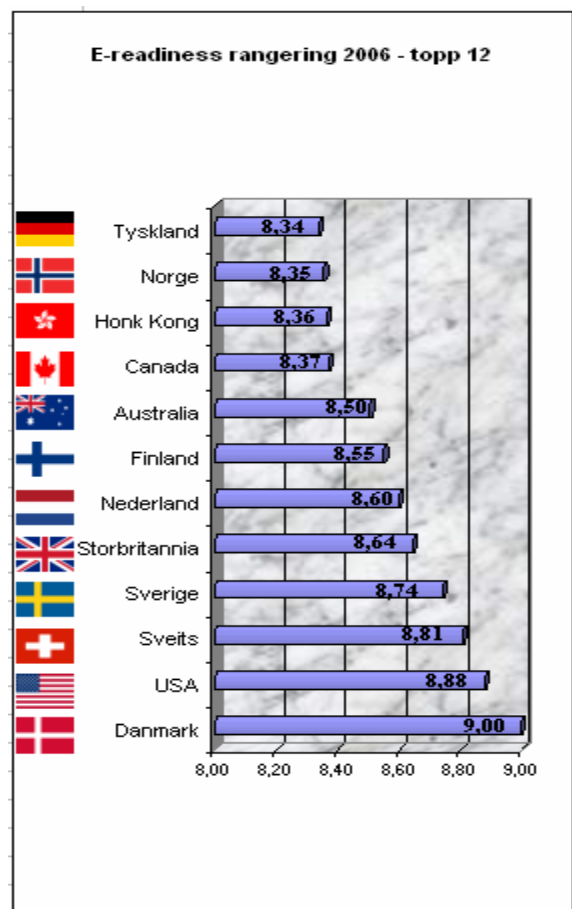
## Sosial og kulturell infrastruktur

USA (9,2) og Sveits (9,2) topper denne listen over markeder som er aktuelle for Canis og som de per i dag ikke har prioritert. Australia (9,0), Tyskland (8,8) og Nederland (8,6) kommer på plassene etter. Ellers er det verdt å merke seg at et marked som Hong Kong (6,4) som har skåret så høyt på de andre indikatorene, nå havner på en betydelig lavere poengsum. Denne faktoren blir sammen med den forrige også vektet med 15 % betydning av EIU i tabell 4.2.

## Miljø for netthandel

USA (10) topper listen over støttende miljø for netthandel. Andre markeder som kommer etter USA i denne rangeringen er; Canada (9,5), Storbritannia (9,25), Sveits (9,25), Nederland (9,25), Australia (9,25) og Tyskland (9,25). Denne faktoren blir vektet beskjedent av EIU i tabell 4.2 med bare 5 % betydning i forhold til den totale rangeringen.

Som oppsummering på totalrangeringen kommer her en illustrasjon over de markeder som kommer



Figur 4.2 E-readiness 2006

best ut i EIU sin e-readiness rangering for året 2006 (se figur 4.2). Det er verdt å merke seg at det landet som kommer best ut starter nederst i denne illustrasjonen.

## **4.6 Canis' eksportmarkedsføringsstrategi**

Canis har gjennom sine erfaringer oppdaget at kravene som stilles kan være relativt høye i forhold til om de hadde vært en tradisjonell butikk. Nå er selvsagt dette litt vanskelig å måle, siden de ikke har drevet med tradisjonell butikkdrift før. Kravene forhøynes på grunn av det de tror er den store tilgjengeligheten av konkurrenter. Dersom kundene ikke er fornøyde, er det veldig enkelt å bytte leverandør på Internett. Det er dette, som ifølge Canis, som gjør at kundene på Internett kan oppleves som kravstore. Selv har de gode erfaringer med sine kunder, men de er observante på disse farene når det gjelder salg av varer på Internett.

Internett som salgsmedium har gitt Canis som organisasjon de erfaringer at alle hundeeiere som bruker Internett er deres potensielle kunder. Deres nettbutikk er åpen hele året, 24 timer i døgnet. Det gjør at markedsføringsstrategien deres går ut på å sikre seg flest mulig potensielle og nåværende kunder til Canis' nettsted.

### **Inngangsstrategier**

Canis er på mange måter avhengig av eksterne markedsforhold som har stor likhet med de forholdene som de er vant med til daglig i de nordiske markedene. I og med at ledelsen i Canis ikke ønsker og involvere seg i for mye risiko når det gjelder valg av marked, blir også disse forholdene som vedrører de eksterne forholdene enda viktigere. Politisk og juridisk stabilitet kommer for mange til å være viktig for de aktører som opererer innenfor internasjonal handel – dette er intet unntak for de som driver med internasjonal netthandel.

Det er tydelig å se på de valg Canis har gjort til nå, av marked og inngangsstrategi, at de har tatt nøye hensyn til kulturelle og geografiske momenter. Sverige, Danmark og Finland er våre nærmeste naboer, både kulturelt og geografisk. Måten Canis har etablert seg i markedene har vært preget av "hvordan oppnå best mulig" etablering i markedene med de valg av

inngangsstrategier som er valgt. Etableringen av egne salgskontor i Sverige og etter hvert Danmark, er valgt med tanke på eliminering av effektivisering av både minimering av kulturell og geografisk avstand, samt minimering av transportkostnader og tidsaspektet knyttet til forsendelsene av varene til kundene. Spesielt har aktørene i Sverige bidratt med oversettelse av bøker fra dansk/norsk til svensk. Franchisemetoden i Finland er foretatt med hensyn til språkproblemer som er knyttet til det oppholdet. Ledelsen i Canis har spesielt bidratt med opplæring innenfor områder som strategi på netthandeldriften til franchisetakeren i dette markedet.

### **Standardisering eller tilpasning av markedsmiks**

Ut fra erfaringer som Canis har opparbeidet seg, viser det seg at enkelte nasjoners innbyggere har språklige barrierer. Språklige barrierer i den grad at de ikke kjøper bøker som er skrevet på andre språk enn deres eget. Erfaringene hos Canis har vist dem at svenskene er i denne kategorien. De kjøper ikke norske og danske bøker. Dansker og nordmenn derimot kjøper gjerne både svenske, norske og danske bøker. Derfor har de måttet gjort noen markedstilpasninger i forhold til produktutvalget i Sverige.

Canis' posisjonering har i disse markedene både vært preget av tilpasning og standardisering. Produktene, gjennom tidsskriftet og bøkene som er blitt tilbudt, er tilpasset. De andre produktene, markedskommunikasjonen og varemerket er standardisert. Utfordringen har vært å skaffe trafikk til nettstedet. Her har de måttet gjøre noen tilpasninger knyttet til oppkjøp av et svensk nettsted. På denne måten har de kunnet linke og overføre noe av denne trafikken til nettstedet canis.se.

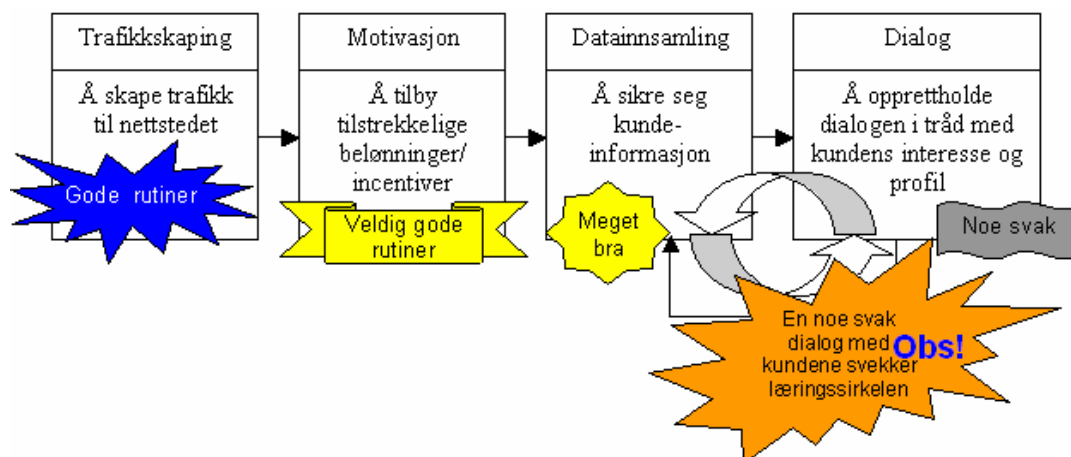
Til nå har Canis i sine satsningsområder kjørt en standardisert markedskommunikasjon i Norge, Sverige og Danmark. Grunnen til dette har vært at det er arbeidsbesparende å kjøre de samme kampanjene i alle tre land. Etter å ha laget en kampanje er det bare å oversette til de to andre landene. Det finske markedet tar franchisetakeren seg av, med opplæring fra daglig leder og majoritetseier i Canis.

Den promoteringen som Canis har foretatt seg for å skape trafikk til nettstedene, har altså vært bestående av å skaffe seg besøkende gjennom allianser gjennom andre hunderelaterte

nettsteder og til dels gjennom de enkelte nasjoners få hundetidsskrifter. De har på denne måten truffet sin målgruppe og maktet å skaffe seg trafikk til nettstedene sine.

#### 4.7 Canis' netthandelsutnyttelse

For en aktør som Canis som opererer på Internett er det viktig at kundeforholdene pleies og tas vare på. For å få til dette kan de utnytte de mulighetene som ligger gjennom det samme medium som de foretar handelen, nemlig gjennom Internett. For å se i hvilken grad de lykkes med utnyttelse av Internett som medium, skal vi nå se på relasjonsmarkedsføringen til Canis gjennom figur 4.3.



Figur 4.3 Relasjonsmarkedsføringen til Canis over Internett

For å skape trafikk til nettstedene, har Canis rettet fokuset mot de største printmediene som er rettet mot hundeeierne i de aktuelle landene. Det er normalt to til fire tidsskrifter i hvert enkelt land, avhengig av hvilken størrelse de ulike markedene har. Ifølge Canis er likevel det viktigste å skape trafikk på nettstedene deres, og at de dermed allierer seg med andre store hundenettsteder i de aktuelle landene for å få dette til.

Motivasjonsbiten ser Canis på som viktig. De har et bonussystem hvor de belønner ønsket kundeferd. Det kan for eksempel være gjennom at kundene oppnår bonuspoeng gjennom kjøp av varer, at de surfer på nettstedet, at de surfer på nettbutikken, at de svarer på – eller skriver nye innlegg i diskusjonsforumet, at de sender postkort til vennene sine, at de skriver en bokanmeldelse av en bok som Canis selger, om de tipser om nye produkter eller



forbedringer av canis.no. Dette gir kundene incentiver og motivasjon til å foreta kjøp og gjenkjøp på nettstedet.

Det er verdt å merke seg den måten Canis skaffer seg kundeinformasjon. Den muligheten som Internett gir dem med å tilby automatisk kundekontakt, uten at de egentlig gjør ”noe som helst” for å få den, er enestående. Kunden føler, ifølge Canis, en personlig kontakt med selskapet, uten at selskapet selv behøver å legge store ressurser for å opprettholde denne. Det hele går som oftest automatisk.

Canis AS bruker følgende faktorer som utnytter de mulighetene som ligger gjennom Internett;

- De tilbyr produktkatalogen på Internett
- De tilbyr bestilling av produkter på Internett
- Salgspersonellet har tilgang til informasjon angående produktenes pris, utførelse og prestasjon
- Kundene kan se lagerstatusen før de bestiller det de ønsker
- Kundene får automatiske ordrebekreftelser når de bestiller og deretter en sendingsbekreftelse med springsinformasjon når varene blir sendt fra Canis
- Dersom det er forsinkelser i leveringen får kundene automatisk beskjed om dette
- I september 2003 innførte selskapet kortbetaling over Internett<sup>9</sup>

Canis har per i dag ikke benyttet muligheten til å skreddersy informasjon basert på personinformasjon eller kjøpshistorikk. Dette mener de selv hadde vært mer aktuelt dersom de hadde hatt et nettsted med større sprik i produktutvalget. I tillegg påpeker ledelsen i Canis at kundene foretar segmentering av seg selv i og med at de er hundeeiere alle sammen. De ulike søkemotorene på Internett gir kundene også muligheten til å finne det de er interessert i, ved at de går direkte til det innholdet som er interessant for dem.

Som Karavdic og Gregory (2005) poengterer med sin figur (se figur 2.1 side 7), vil en høyere netthandelsutnyttelse føre til en brattere læringskurve i ”den gode eksportsirkelen”, som igjen vil medføre en økt sannsynlighet for forbedret eksportopptreden for Canis. Canis’ internasjonaliserte netthandelsdrift har tilført dem hurtigere kunnskaper om eksportmarkedsføring, nettopp fordi de har tilbudt sine produkter ene og alene gjennom

---

<sup>9</sup> 25-30 % av kundene betaler i dag med kort. Resterende betalinger skjer med faktura (Pers.med. M. Egtvedt)

Internett. Anskaffelsen av eksportkompetanse i selskapet har hatt bedre muligheter gjennom at selskapet har vært tilstede på Internett. Dette kommer av at de har utnyttet noen av mulighetene som Internett tilbyr som medium. Risikovilligheten hos ledelsen, gjennom at Canis som organisasjon opererer på Internett, øker som følge av at de opererer på et medium som involverer risiko og at de gjennom dette får hurtigere tilgang til markedsrelatert informasjon. Graden av unikheter ved Canis' produkter har gjennom netthandelsutnyttelsen tilført Canis den muligheten at de selv kan forhøyne denne som følge av at de lettere kan digitalisere noen av produktene deres på Internett, dersom de får behov og ser markedsmuligheter ved dette. Denne netthandelsutnyttelsen har altså gitt noen av Canis' indre forhold hurtigere og bedre læringsmiljø som kommer eksportopptreden til gode.

#### **4.8 Canis' eksportopptreden**

Opptreden i eksportmarkedet til Canis er avhengig av god netthandelsutnyttelse dersom de skal overleve i disse markedene, nettopp av den enkle årsak at de kun opererer på Internett med sin butikk. De har til nå valgt markeder som ligger nærmere både kulturelt og geografisk, og fordi de har best kjennskap og nettverk i disse markedene. I og med at språket i Norge, Sverige og Danmark er såpass nærmere hverandre, og til en viss grad Finland – dersom de kan svensk, har det gjort tilpasningene i disse markedene enklere og hurtigere for bedriften Canis. Til en viss grad har de også kunnet standardisere markedsmixen, noe som også har gjort det arbeids- og økonomisk besparende for bedriften i startfasen av internasjonaliseringen.

Da er resultatene av undersøkelsene presentert. Neste kapittel i oppgaven tar for seg diskusjonen.

## **Kap. 5    Diskusjon**

Dette kapitlet tar for seg en diskusjon som vedrører oppgavens problemformulering. Til å begynne med kommer en diskusjon om hvilke faktorer som var og har vært viktige for Canis i deres internasjonalisering til nabolandene. Deretter kommer en diskusjon om hvilket land Canis' har best forutsetning for å lykkes i, før kapitlet avsluttes med en diskusjon om hvordan de eventuelt bør gå fram strategisk sett i den videre internasjonaliseringen av bedriften.

### **5.1 Sentrale faktorer i Canis' internasjonalisering**

Årsaken til Canis' vellykkede opptreden på Internett kommer av en rekke ulike forhold. Mye av suksessen grunner i prosesser som er tatt hånd om innenfra i organisasjonen, samt at noe kommer fra ytre omstendigheter som ikke direkte er Canis' fortjeneste.

Internetthandelens relativt store prosentvise økning har gjort Canis AS godt. Ledelsen i Canis har forholdt seg til denne store økningen gjennom å utnytte det til sin egen fordel. Selv om det har vært og fremdeles kommer til å være en relativt stor økning i netthandelen, skal det likevel god innsats til for å tiltrekke seg kunder og den oppmerksomheten som behøves for å sikre seg den nødvendige omsetning gjennom Internett. De valgene selskapet gjorde i starten var nødvendig for at de i det hele tatt kunne skape seg trafikk til nettstedet. Det at de brukte de største printmediene i Norge for å skaffe seg trafikk til nettstedet var fortreffelig. På denne måten skaffet de seg trafikk på en relativt rimelig måte og effektiv måte. Samtidig ga nettstedet de potensielle kundene gode incentiver til faktisk å registrere seg som kunder hos dem. Tilgangen til mye annet gratis materialer har tilført produktene den innpakningen som har gjort at potensielle kunder har fått gode grunner til faktisk å registrere seg som kunde. Ekstraservicen har også bestått av en relativt hurtig levering. Disse ekstraservicene har tilført kundene såpass mye at mange av deres nåværende kunder den dag i dag fremdeles foretar gjenkjøp. Dette har gjort at Canis i dag er et av Nordens største nettsted for hundeeiere.

Canis har strategisk sett benyttet seg av mange fordelaktige områder som Internett som medium kan tilby. Den tidlige etableringen av selskapet på Internett har tilført Canis fordeler

gjennom at de gjennom dette har kunnet vært en av de første aktørene på dette markedet i Norden. Gjennom å markedsføre nettstedene via ulike hundenettssteder i Norden har de kunnet linket noe av trafikken til sine egne nettsteder. Dette har vært relativt kostnadsbesparende og til dels effektivt.

De erfaringene som netthandelen har gitt Canis hjemme i Norge, har vært nyttige i den videre ekspansjonen for selskapet. Mange av de samme metodene har ledelsen i Canis benyttet seg av da de ekspanderte utenfor Norges grenser. Strategien hjemme i Norge ble oppfattet som vellykket, og samme metoder har i stor grad kunne overføres til andre land i Norden. Etter hvert som eksportlærings sirkelen har trådt i kraft, har de innsett at enkelte faktorer har måttet tilpasses de enkelte markedene, der det har vært behov for det.

De positive holdningene til eksport, som befinner seg i organisasjonen, bidrar til at Canis oppnår suksess i internasjonaliseringen til selskapet. Det at alle i organisasjonen drar i samme retning, gjør at selskapet på denne måten fortere oppnår det den ønsker. Det medfører en økt sannsynlighet for en raskere invasjon og posisjonering i de aktuelle markedene.

Det gode nettverket som Canis i dag har opparbeidet seg i Norden, har tilført internasjonaliseringen av Canis viktige fortrinn. Det viktige og sentrale elementet for Canis har vært og er fremdeles å nå fram til hundeeiere i Norden. Ved hjelp av et tett og nært opparbeidet markedsnettverk, har det vært lettere å nå fram til de rette kundene i de enkelte eksportmarkedene. Canis' egen internasjonale kompetanse er ikke optimalt utviklet gjennom sine forholdsvis få erfaringer knyttet til eksport, men markedsnettverket er med på å øke deres internasjonale kompetanse. Det har vært en av suksessfaktorene i så måte.

Ledelsen i selskapet har sett utnyttelse av egne fortrinn og behovet for vekst som sentralt i deres virksomhet. Denne tilstedeværelsen har vært sentral i selskapets ekspansjon til nabolandene, og har på den måten vært en bidragsyter i den videre utvidelsen av bedriften.

Neste del tar for seg en vurdering av hvilket nytt marked Canis har best forutsetning for å lykkes i.

## **5.2 Nye markeder i den videre internasjonaliseringen**

I den videre ekspansjonen utenfor Norden for Canis' vedkommende er det en rekke markeder som kan være aktuelle. En rekke faktorer spiller inn ved videre utvidelse, og det er mange områder å ta hensyn til ved utvelgelsen. For det første bør en ta hensyn til "e-readiness" rangeringen for 2006 fra EIU (se tabell 4.2 side 45). For det annet bør en ta hensyn til kjøpemønstre på Internett hos den gjennomsnittlige netthandelskonsumenten i de aktuelle landene, og se om dette kan bidra i Canis' begrensninger gjennom likviditeten. For det tredje bør en se på eventuelle språkbarrierer som kan oppstå mellom det nye markedet og hovedkontoret i Trondheim. For det fjerde er det viktig å se på hvilke eventuelle markedsnettverk Canis kan benytte seg av, og om dette kan hjelpe dem i den videre internasjonaliseringen. For ordens skyld tar vi disse sentrale faktorene i tur og orden nedenfor, slik at vi kommer fram til det best egnede markedet for Canis' videre ekspansjon.

### **5.2.1 "E-readiness"**

Ser vi ut fra "e-readiness" – rangeringen fra tabell 4.2 (se side 45), kommer USA (8,88), Sveits (8,81), Storbritannia (8,64), Nederland (8,60), Australia (8,50), Canada (8,37), Hong Kong (8,36) og Tyskland (8,34) best ut på verdensbasis, når en ser bort fra de markedene som Canis allerede er etablert i. USA, Sveits og Storbritannia kommer best ut i denne sammenhengen som satsningsområde for Canis AS.

### **5.2.2 Kjøpemønstre på Internett**

Det er også av betydning hvor mye en gjennomsnittlig netthandelskonsumerende person i de aktuelle landene bruker på internetthandel. Som vi så i resultatdelen (se siste avsnitt side 46), viser tall fra EIAA et høy gjennomsnittlig forbruk hos befolkningen i Storbritannia. Landet har 60 millioner innbyggere og deres netthandelskonsumenter har et gjennomsnittlig forbruk på 19 463 NOK i året gjennom 36 årlige kjøp, noe som gjør at dette markedet skårer høyt i denne vurderingen. Sveits hadde netthandelskonsumerende innbyggere som handlet for 10

196 NOK i året. Nederland med sine 16 millioner innbyggere har netthandelskonsumenter som foretar kjøp for 11 036 NOK i året. USA med sine 301 millioner innbyggere har netthandelskonsumenter som foretar kjøp for 10 476 NOK i året. Siden Canis AS har en relativt stram likviditet, bør de vektlegge betalingsevnen og konsumentvanene til landets innbyggere. I så måte er det nettopp viktig å se på de markeder som bruker mest penger på internetthandel. I så måte passer markedet som Storbritannia godt inn i Canis' videre internasjonalisering, dersom en skal vektlegge dette området mye. Dette markedet har et relativt mye høyere forbruk enn andre markeder det er verdt å sammenligne med. Det er bedre enn Sverige og Danmark, som Canis allerede er stasjonert i, og havner litt under nordmenns relativt gode konsumeringsvaner på Internett. I og med at konsumentvanene til briter er lik med hva vi foretar oss her hjemme i Norge, bør dette markedet være passende for en netthandelsbedrift som Canis AS.

### **5.2.3 Språkbarrierer**

De barrierene som språk kan føre med seg ved internasjonalisering, kan i noen tilfeller være til hinder for satsninger i enkelte markeder. Ingen i Canis kan eksempelvis språket til den hollandske befolkningen. Dersom Canis velger å etablere seg i Storbritannia, gjennom å lansere et engelskspråklig nettsted, er det enklere for dem å nå andre nasjoners innbyggere som kan det engelske språket. Det er ingenting i veien for at amerikanere, australiere, eller andre nasjoners innbyggere surfer innom det engelskspråklige nettstedet til Canis. Med deres gode oppbygde motivasjonsegenskaper, skal en ikke se bort fra at også andre nasjoners innbyggere faktisk foretar noen kjøp på Canis' nye nettsted i Storbritannia, selv om de må betale for forsendelsen hjem. En slik lansering i Storbritannia har relativt store muligheter for å bære mye frukt og bør tas med i vurderingen av det nye nettstedet. Nysatsningen i Storbritannia har også større overlevelsessevner gjennom det engelske språket, nettopp gjennom at flere individer finner og forstår det språket som nettstedet baserer seg på.

### **5.2.4 Markedsnettverk**

Markedsnettverkene til Canis i USA og Storbritannia er lite og snevert. De fleste aktørene i USA består av potensielle konkurrenter og leverandører. I Storbritannia har de et for lite nettverk, noe som gjør at Canis bør satse på å skaffe seg det nødvendige nettverket, slik at dette kan føre Canis nærmere de riktige kundene. Et godt utviklet markedsnettverk vil i tillegg tilføre Canis redusert usikkerhet rundt de beslutninger som skal tas i det aktuelle markedet.

Neste del tar for seg hvordan Canis strategisk sett skal gå fram i den videre internasjonaliseringen.

## **5.3 Den videre internasjonaliseringen av Canis' internetthandel**

I den videre internasjonaliseringen til Canis utenfor Nordens grenser, er det blant annet viktig å gjøre nytte av suksessformler som har vært knyttet til atferden her hjemme i Norge og i nabolandene. Dersom Canis foretar den tilpasningen som kreves i de aktuelle markedene utenfor Norden, øker sannsynligheten for at de kan lykkes i denne utvidelsen. Videre i dette kapitlet kommer noen råd på veien som vedrører den videre internasjonaliseringen til Canis.

Mye av årsaken til at selskapet går bra, er på grunn av sentrale elementer som har tilført potensielle kunder årsaker til faktisk å kjøpe produkter på nettstedet. I den videre internasjonaliseringen bør Canis benytte seg av de suksessfaktorene som i dag fremdeles har livets rett i virksomheten, samtidig som de bør gjenopplive noen av de faktorene som var sentrale for Canis i starten hjemme i Norge. Den frie leveringen av varer til kunder i dag, gjelder for kunder som handler for over 1 000 NOK/SEK/DK, bør i den videre ekspansjonen vurderes til å gjelde alle kjøp. Ekspertpanelet bør kanskje også gjøres tilgjengelig igjen. Selv om dette gir økte kostnader, er det trolig at dette vil sikre Canis økte inntekter, og over tid vil gi en økt sannsynlighet for en hurtigere markedsposisjonering. Et tilgjengelig ekspertpanel gjeldene for alle markeder kan kanskje være løsningen på en nedadgående bruk av panelet hjemme i Norge. Selv om de fleste mennesker trenger penger til livets opphold, kan det finnes enkeltpersoner Canis kan benytte seg av som kan sitte i panelet. Det kan være personer som

selv trenger oppmerksomhet til sin egen virksomhet, som kan være et viktig supplement til hva Canis tilbyr i dag og som kan bli en viktig allianse ved en senere anledning. Mye av suksessen hjemme i Norge kan være begrunnet i selve innpakningen til produktene. Det tilgjengelige ekspertpanelet og fri levering av bestilte varer, kan muligens ha vært sentrale i Canis' oppbygging som selskap. Det kan være noe av årsaken til at selskapet i dag har mange registrerte kunder. Dette kan og bør benyttes i den videre internasjonaliseringen til Canis.

I den videre ekspansjonen til Storbritannia bør Canis skaffe seg trafikk gjennom hundeorienterte tidsskrifter og magasin i markedet, samt gjennom nettsteder i Storbritannia som relaterer seg til hund og hundetrening. Dette har vært en viktig suksessfaktor for dagens eksistens av Canis, og bør også benyttes i den videre ekspansjonen. I og med at kultur kan ha betydning for utfallet, er det av sentral betydning at Canis tilpasser reklamestilen mot det nye markedet. For en vellykket satsning i Storbritannia kan det være viktig at Canis spiller på humor og "understatement" i sin markedsføring av selskapet og sine produkter. Dette kan også benyttes når det skal foretas oversetting av eksisterende bøker og tidsskrift til engelsk.

Canis har i dag veldig gode rutiner for å motivere kundene sine. For å få en enda bedre relasjonsmarkedsføring med kundene sine, bør Canis i dag forsøke å sikre seg en bedre dialog. Selv om kundene i dag har segmentert seg selv gjennom at de er hundeeiere, bør de forsøke å sikre seg ytterligere informasjon om hva den enkelte har og kan ha interesse av som kunde. Gjennom denne informasjonen som gjøres tilgjengelig gjennom en tettere dialog, kan Canis sikre seg interessefelt som både kan benyttes og videreutvikles i tidsskriftet som de selv utgir, og som kan benyttes i bøkene som de skriver selv og som tilbys gjennom andre forfattere. Dette er med på å øke læringssirkelen og det kan forhindre noe av faremomentet med å operere med netthandel ved at kundene lettere kan bytte leverandør. Dette kan være med på å bidra at Canis får et fastere grep på dagens – og fremtidens kundemasse.

Canis som økende internasjonal aktør bør vurdere å styrke sammensetningen av kompetansen i selskapet. Deres ferske læringssirkel innen eksport, kan ha godt av en person med spesialiserte kunnskaper innenfor eksport i deres videre internasjonalisering. Dette kan være med og bidra til at læringskurven innen eksport får en brattere kurve og kan bidra til at Canis som en internasjonal aktør har bedre muligheter til å lykkes i sine utenlandsaktiviteter. Dette kommer av at de derfor øker innsikten i de aktuelle markedene. I tillegg bør Canis satse på og øke dialogen til kundene, gjennom eksempelvis flere spørreundersøkelser per e-post.



Gjennom å benytte flere av de mulighetene som ligger gjennom Internett, kan de sikre seg en ekstra lydhør kundeservice som sikrer bedre tilpassede kunde profiler, som igjen medfører økte netthandelsressurser i selskapet. Dette vil igjen medføre en hurtigere læringskurve om kundene i de aktuelle markedene, som igjen fører med seg hurtigere markedstilpasning. Gjennom disse tiltakene øker satsningen på netthandelseksporten, som igjen gir økte forventninger til en forbedret produkttilpasning og en økt kommunikasjonseffektivitet til markedet. Dette vil igjen medføre en økt sannsynlighet for flere og forsterkede konkurransefortrinn, samt en høyere verdistigning og forbedret posisjonering av selskapet.

De bør utnytte og utvide sitt opprinnelige markedsnettverk i Storbritannia. Gjennom å videreutvikle det gode nettverket til hundemiljøet i Norden til også å gjelde utenfor Norden, kan de med en økt sannsynlighet oppnå å treffe de riktige kundene i sitt nye marked i sin videre internasjonalisering i Storbritannia.

Når det gjelder valg av salgs- og representasjonsform i det konkrete markedet som gjelder, har Canis en del muligheter. De kan gå for franchisingmetoden, som de i dag har i Finland. Denne representasjonsformen lønner seg for Canis' vedkommende dersom de ser språklige barrierer knyttet til markedet, og dersom de har økonomiske begrensninger. Franchisetakeren tar på seg de økonomiske forpliktelsene en slik etablering i Storbritannia vil koste. Ulempene ved en franchisingmetode i Storbritannia knytter seg til opplæring av personell, som både består av opplæring av en fremtidig potensiell konkurrent i et stort marked, og som samtidig er tidkrevende for ledelsen i Canis.

Canis kan benytte seg av en annen representasjonsform som går på direkte eksport fra Norge. Fordeler med eksport direkte fra Norge knytter seg spesielt til utgiftssiden. Canis trenger da ikke bruke finansiell kapital knyttet til bygning og personell i Storbritannia. De kan gjennom direkte eksport benytte nåværende personell i Norge. Ulempene med direkte eksport fra Norge er knyttet til nærheten til kundene. Dette gjelder da spesielt på distribusjonssiden og også på forståelsen av Storbritannia som marked. Kundene i Storbritannia må vente noen dager ekstra på grunn av den geografiske avstanden som øker gjennom direkte eksport fra Norge. De økte utgiftene knyttet til forsendelsen må enten pålegges kunden, eller gå på bekostning av overskuddet til bedriften.

Dersom selskapet skal fortsette sin opprinnelige representasjonsform i utlandet, bør de gå for opprettelse av et eget salgskontor. Storbritannia er i motsetning til Finland ikke et marked hvor en møter nevneverdige språkbarrierer. Dagens ansatte i Canis innehar rikelig kompetanse innen engelsk. Opprettelse av eget salgskontor sikrer et godt distribusjonsnett i Storbritannia, noe som høyner sannsynligheten for mer fornøyde fremtidige kunder for Canis. Mulighetene for en større kundemasse vil da sannsynligvis øke. En slik etablering sikrer også den nødvendige markedsnærheten til Storbritannia som marked. Det vil gi Canis økte muligheter til å oppnå kontakt med hunderelaterte nettsteder, som kan lede Canis til de riktige kundene.

Dersom etterspørselen etter digitaliserte tidsskrift og – bøker hadde vært bedre, kunne direkte eksport fra hjemlandet vært en aktuell inngangsstrategi. I den videre fortsettelsen bør Canis overvåke etterspørselen etter digitaliserte produkter innen hundetidsskrift og – litteratur. Da kan de utnytte den tilgjengelige digitale overførbarmuligheten som de innehar kompetanse på. En slik netthandelsutnyttelse medfører at Canis kan foreta inngangsstrategi i et nytt marked som går ut på direkte eksport fra hjemlandet. Behovet for representasjonsform i det utvalgte markedet blir dermed redusert og Canis har dermed muligheter til å skaffe seg inntekter i et nytt marked ved hjelp av de digitaliserte produktene.

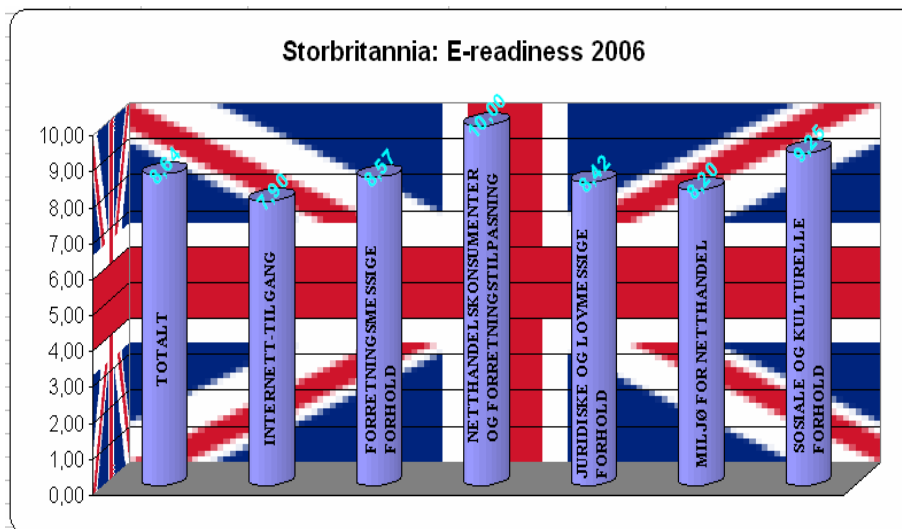
Nysatsningen i Danmark koster Canis 400 000 NOK i startutgifter i tillegg til drift- og lønnsutgifter. Ved en satsning i Storbritannia er det med stor sannsynligheten at en lignende startutgift blir påkrevd. I den videre internasjonaliseringen til Canis er dette et viktig steg.

## Kap. 6 Konklusjon

Problemformuleringen er;

*Hvilke suksessfaktorer har til nå vært tilstede i Canis' utvidelse til nabolandene?  
Hvilket land har de best forutsetning for å lykkes i og hvordan skal de strategisk gå fram for å oppnå dette i den videre internasjonaliseringen av bedriften?*

Sentrale suksessfaktorer som har vært tilstede i Canis' utvidelse til nabolandene, har vært gjennom å utnytte den generelle netthandelsøkningen som har vært det siste tiåret, god utnyttelse av muligheter som ligger gjennom Internett, gode holdninger til internasjonalisering i organisasjonen, et godt utviklet nettverk innen hundemiljøet i Norden, en god ledelse av selskapet, samt gode markedsføringsrutiner gjennom kostnadseffektive reklamer innen hunderelaterte nettsteder og printmedier.



Figur 6.1 Storbritannias e-readiness 2006

Storbritannia er det markedet Canis har best forutsetning for å lykkes i. Dette på grunn av dets gode posisjonering i EIUs rangering over markeder som egner seg ved internasjonalisering gjennom netthandelen.

Samtidig har innbyggerne gode konsumeringsvaner på Internett, noe et gjennomsnittlig forbruk på Internett på 19 462 NOK i året per netthandelskonsument i markedet viser. Ved å satse på Storbritannia som det neste markedet i Canis' videre internasjonalisering, vil et engelskspråklig nettsted også gi gode muligheter for omsetning til andre nasjoners innbyggere.

Canis bør gjøre nytte av de nåværende suksessformlene. Samtidig bør de gjenopplive noen av de tidligere suksessfaktorene og gjøre bruk av disse i det nye markedet – fri levering av alle bestilte varer og et aktivt ekspertpanel. De bør videre øke dialogen med kundene slik at de skaffer seg bedre kundeprofiler. Ansettelse av en eksportkyndig og en utvidelse av markedsnettverket hjelper også på, da dette er med på å øke sammensetningen av kompetanse innen eksport. Canis bør opprette et eget salgskontor i Storbritannia, da dette er en fin videreføring av dagens representasjonsform i dagens Canis.

En overvåking av etterspørselen etter digitaliserte tidsskrifter og – bøker kan være med som en bidragsyter på inntektssiden for Canis' vedkommende, og kan muligens vise seg å være strategisk viktig for virksomheten i framtiden.

Det vi generelt kan lære om internetthandel og internasjonalisering, knytter seg til de mulighetene som ligger for dem som ønsker å satse på dette markedet. Gjennom internasjonalisering av netthandel er det spesielt flere muligheter for de som ønsker å satse på ulike typer nisjer.

I og med at denne oppgaven bare er en 30 studiepoengs oppgave, er det relativt store tidsbegrensninger knyttet til oppgaven. Dette sammen med sidetallbegrensningene førte til at flere momenter som skulle vært knyttet til oppgaven, ikke ble tatt med. På grunn av et omfattende tema, krevde dette relativt store forberedelser knyttet til intervju situasjonene. Dette førte til at de ytterligere ønskelige momentene ikke ble tatt med i oppgaven.

For videre forskningen vil det være av interesse å se på elementer som knytter seg til internasjonalisering av netthandelen – da med et spesielt fokus på reduksjon av tollbarrierer. I tillegg vil en forskning på områder som knytter seg til internasjonalisering av netthandelen – med et spesielt fokus på allianser være spennende.

## Litteraturliste

- BENGTSSON, M., BOTER, H. & VANYUSHYN, V. (2007) Integrating the Internet and Marketing Operations. *International Small Business Journal*, 25, 27-48.
- BRYMAN, A. & BELL, E. (2003) *Business research methods*, Oxford, Oxford University Press.
- CAVUSGIL, S. T. & KIRPALANI, V. H. (1993) Introducing Products into Export Markets: Success Factors. *Journal of Business Research*, 27, 1-15.
- CAVUSGIL, S. T. & ZOU, S. (1994) Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- COVIELLO, N. E. & MCAULEY, A. (1999) Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39, 223-256.
- DIETZ, G., WIELE, T. V. D., IWAARDEN, J. V. & BROSSEAU, J. (2006) HRM Inside UK E-commerce Firms: Innovations in the "New" Economy and Continuities with the "Old". *International Small Business Journal*, 24, 443-470.
- DN (2007) Valutakurser. *Dagens Næringsliv*. Oslo.
- DOUGLAS, S. P. & CRAIG, S. C. (1989) Evaluation of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business*, 47-58.
- ECONOMIST, T. (2005) The 2004 e-readiness rankings.
- ECONOMIST, T. (2007) The 2006 e-readiness rankings.
- EIAA (2007) *Online Shoppers*. The European Interactive Advertising Association.
- HEGG, A. (2006) *Internet Security Market - Switzerland* Bern, US Commercial Service Switzerland.
- HO, C. & WU, W. (1999) Antecedents of customer satisfaction on the Internet: an empirical study of online shopping. *The 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences*. Hawaii.
- JACOBSEN, D. I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & KRISTOFFERSEN, L. (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt forlag.

- KARAVDIC, M. & GREGORY, G. (2005) Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. *Marketing Theory*, 5, 75-104.
- KVINNSLAND, S., NYGAARD, I. & RUDJORD, O. (1998) *Bli sett på Internett*, Oslo, TI-forlaget.
- LARSEN, N. M. (2003) *Markedsføring over Internett : fra teknologi til lønnsomhet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. & PIERCY, N. E. (1998) Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6, 74-102.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. & SAMIEE, S. (2002) Marketing Strategy Determinants of Exports Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
- LOUSTARINEN, R. (1980) *Internationalization of the Firm*, The Helsinki School of Economics.
- MALHOTRA, N. K. & BIRKS, D. (2003) *Marketing research : an applied approach*, Harlow, Pearson Education.
- MARTIN, J. (2002) *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks London, New Dehli, SAGE Publications.
- MYKLEBOSTAD, R. (2006) Nsafe-merket, symbolet for trygg og forbrukervennlig netthandel. Bærum.
- O'DONNELL, J. & FETTERMAN, M. (2006) Point & click holidays: More consumers go online for holiday shopping. *USA TODAY*.
- ODIN-REDAKSJONEN (1998) Rammebetingelser for elektronisk handel. IN HANDELSDEPARTEMENTET, N.-O. (Ed.).
- PEITZ, M. & WAELBROECK, P. (2003) *Piracy of Digital Products: A Critical Review of the Economics Literature*. CESifo Working Paper Series.
- SAMUELSON, P. & NORDHAUSEN, F. (2005) *Economics*, Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- SELNES, F. (1993) *Markedsundersøkelser*, Oslo, TANO.
- SINGH, M. (2002) E-services and their role in B2C e-commerce. *Managing Service Quality*, 12, 434-446.
- SOLBERG, C. A. (1988) Successful and Unsuccessful Exporters. Handelshøyskolen BI.
- SOLBERG, C. A. (1999) *Internasjonal markedsføring*, Oslo, Tano Aschehoug.
- SORENSEN, R. Z. & WIECHMANN, U. E. (1975) How Multinationals View Marketing Standardization. *Harvard Business Review*, 53, 38-54.

- SVARTDAL, F. (1998) *Psykologiens forskningsmetoder : en introduksjon*, Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget.
- TAKEUCHI, H. & PORTER, M. (1986) Three roles of International Marketing in Global Strategy. IN PORTER, M. (Ed.) *Competition in Global Industries*. Boston, Harvard Business School Press.
- TEPFERS, C. A. C. & DAVIDSEN, C. M. (2002) *Elektronisk handel : fra buzz til biz*, Trondheim, Tapir akademisk forlag.
- TERPSTRA, V. (1987) *International Marketing*, Hinsdale, The Dryden Press.
- TURBAN, E., LEE, J., KING, D. & CHUNG, H. M. (2000) *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, New Jersey, Prentice-Hall International Inc.
- VULKAN, N. (2003) *The economics of e-commerce : a strategic guide to understanding and designing the online marketplace*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- WALLIS, G. (2006) Internet spending: measurement and recent trends. IN STATISTICS, O. F. N. (Ed.), *Economic Trends*
- WIKIPEDIA (2007) List of countries by population. Wikipedia.
- YIN, R. K. (1989) *Case study research : design and methods*, Newbury Park, Sage.
- YIN, R. K. (2003) *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- ZHAO, Z. & GUTIERREZ, J. (2001) The fundamental perspectives in e-commerce. IN SINGH, M. & TEO, T. (Eds.) *E-Commerce Diffusion: Strategies and Challenges*. Melbourne, Heidelberg Press.

## Vedlegg 1: Beregning av det gjennomsnittlige internettforbruket

Valutakurser per 24.04.2007 (DN, 2007):

1 EUR = 8,103 NOK

1 USD = 5,966 NOK

Ifølge Hegg (2006) hadde Sveits sine innbyggere et forbruk på netthandel på 1 100 000 000 USD i 2004. Tall fra EIU (2005) viser at 61,3 % av alle sveitserne hadde tilgang til Internett på den tiden. Av disse var det ifølge Hegg (2006) 14 % som foretok netthandel. Med en befolkning på 7 500 000 får vi denne beregningen;

$(7\,500\,000 \times (61,3/100)) \times (14/100) = 643\,650$  innbyggere foretok netthandel i Sveits i løpet av 2004. Dette tilsvarer et gjennomsnittlig forbruk på Internett av de netthandlende på  $(1\,100\,000\,000 / 643\,650) = 1\,709$  USD i 2004. Dette tilsvarer  $(1\,709 \times 5,966) = 10\,196$  NOK per år.

I USA er det i 2007 et forventet totalt forbruk på Internett på 211 400 000 000 USD (O'Donnell and Fetterman, 2006). Dette på grunn av en forventet økning på 20 % fra 2006. Det blir altså da et forbruk i 2006 på  $(211\,400\,000\,000 \text{ USD} / 1,2) = 176\,166\,666\,666$  USD på netthandel i USA. Det er 301 000 000 innbyggere i USA (Wikipedia, 2007). Av disse er 1/3 netthandelskonsumenter i 2006 (O'Donnell and Fetterman, 2006). Dette tilsvarer  $(301\,000\,000 \times 1/3) = 100\,333\,333$  netthandlende amerikanere. Hver netthandelskonsumerende amerikaner brukte altså i 2006  $(176\,166\,666\,666 \text{ USD} / 100\,333\,333) = 1\,756$  USD. Dette tilsvarer  $(1\,756 \times 5,966) = 10\,476$  NOK.

Andre beregninger av andre nasjoners netthandel;

	Forbruk i EUR (EIAA, 2007)	Valutakurs (DN, 2007)	Forbruk i NOK
Storbritannia	2 402	8,103	19 463
Tyskland	1 042	8,103	8 443
Danmark	2 318	8,103	18 783
Sverige	2 026	8,103	16 417
Norge	2 816	8,103	22 818
Nederland	1 362	8,103	11 036