

Analyse av
internasjonal forretningsutvikling
ved en typisk norsk lystbåtprodusent

Analyse av
internasjonal forretningsutvikling
ved en typisk norsk lystbåtprodusent

Kjell G. Robbersmyr
Magne M. Våge
Vladimir A. Oleshchuk
Morten Laake

Universitetet i Agder
Fakultetet for teknologi og realfag

Sammendrag

Rapporten beskriver kartlegging av en bedrifts internasjonalisering. GrimstadBåt AS er den valgte bedrift, og er en fiktiv bedrift lokalisert på Sørlandet. I dette prosjektet har vi foretatt ”intervjuer” med de mest sentrale personene ved GrimstadBåt AS. I rapporten gir vi beskrivelse av bedriften og en analyse av bedriftens internasjonalingsstrategi.

Skriftserien nr. 147e

ISSN: 1504-9299 (elektronisk utgave)

ISBN: 978-82-7117-648-8 (elektronisk utg.)

© Universitetet i Agder, 2008
Serviceboks 422, N-4604 Kristiansand

Design: Universitetet i Agder

Emneord:

Bedrifter
Internasjonalisering
Båtproduksjon

Forord

Rapporten beskriver kartlegging av en bedrifts internasjonalisering. GrimstadBåt AS er den valgte bedrift, og er en fiktiv bedrift lokalisert på Sørlandet. I dette prosjektet har vi foretatt ”intervjuer” med de mest sentrale personene ved GrimstadBåt AS. I rapporten gir vi en beskrivelse av bedriften og av metoder som er benyttet, samt anvendelse av disse metoder for analyse av bedriftenes internasjonaliseringsprosess.

Vi takker GrimstadBåt AS for godt samarbeid ved prosjektet gjennomføring.

Grimstad, mai 2007

Kjell G. Robbersmyr, Magne Våge, Vladimir Oleshchuk og Morten Laake

Innhold

Sammendrag	4
1 Bedriften GrimstadBåt AS	9
1.1 Bakgrunn.....	9
1.2 Markedsmessige utfordringer	10
1.3 Ledelsen	13
1.4 Ressursbase i forhold til VRIN rammeverket.....	14
2 Internasjonal markedsføring.....	17
2.1 Typer entry modes	17
2.2 GB's entry modes.....	19
2.3 Adopsjon av entry mode	20
2.4 Internasjonal eller global strategi?.....	20
3 Teoretiske aspekter.....	23
3.1 Uppsala modellen eller den innovasjonsrelaterte modellen.....	23
3.2 Bedriftens internasjonale ekspansjon.....	25
3.3 Bedriftens internasjonalisering	26
3.4 Ressursgap.....	26
4 Konklusjon	29
5 Referanser.....	31

1 Bedriften GrimstadBåt AS

I dette kapittel vil bedriften GrimstadBåt AS (GB) bli beskrevet. I tillegg beskrives produktene, markedene, markedsmessige utfordringer og ledelsen.

1.1 Bakgrunn.

Følgende inndeling velges for å beskrive bedriften:

- **Etablering:** GrimstadBåt AS (GB) ble etablert omkring 1980. Det ble produsert plastbåter av meget høy kvalitet under merkenavnet GrimstadBåt. Produksjonen skjer i dag i to moderne lokaler.
- **Produktene:** Idégrunnlaget er ikke blitt endret siden etablering av bedriften på 1980-tallet. Produktkonseptet har vært og er åpne båter med stor cockpit, altså en båt for kunder som ønsker en sikker, trygg og attraktivt designet båt egnet til å komme komfortabelt og raskt ut på vannet for sjø- og solbad. Kunden er en person som ville ”sportsruise” på dags- og weekendturer. Idéen ble opprinnelig hentet fra Middelhavslanene og Sveits. Konseptet var nytt og revolusjonerende for 10-15 år siden, men er i følge bedriften selv, ikke det i dag. Konseptet er blitt kopiert av flere konkurrenter opp gjennom årene.

Konseptet henvender seg til kunder som etterspør en sikker og attraktiv båt til sjø- og solbad, som vil cruise ute i åpne båter på dags- og weekendturer. Båtene er forholdsvis dyre, luksuriøse og av høy kvalitet.

Produktprofilen slik den nå fremstår, er i høy grad bestemmende for hvordan markedet er segmentert og hvem kunden faktisk er;

- Produktene er rettet mot høyprissegmentet i fritidsbåtmarkedet.
 - Spesielle båter som appellerer til den kvalitetsbevisste kunden.
 - Hurtiggående fritidsbåter, såkalte sportsruisere, på mellom 25 og 40 fot.
 - Båtene er innredet både for Middelhavet og for Sentral Europa.
- **Markedene:** Bedriften la tidlig inn gode marginer som gjorde at båtene ble forholdsvis dyre, men luksuriøse og med høy kvaliteten (i forhold til konkurrenter). Hovedmarkedene er velstående kunder, hovedsakelig i Sveits,

Frankrike, Tyskland, Spania, England, Sverige og Norge. 80 % av produksjonen går til eksport.

Marked for GB er segmentert etter kundens land, som for eksempel Tyskland, Frankrike, osv. I Norge kjenner GB mange av sine kunder direkte, i andre land får markedsavdelingen kontakt med kundene gjennom forhandlerene. Karakteristiske kundegrupper for de viktigste markedene er:

- Norge: rike, velstående, kanskje litt snobbete kunder som betaler kontant (høy status);
- England: ikke så pengesterke (bruker finansieringsordninger og penger spart over tid);
- Tyskland: anvender i stor grad leasing og lånefinansiering (ser på båt som investering).

1.2 Markedsmessige utfordringer

Følgende inndeling velges for å se på de markedsmessige utfordringer:

- **Konjunkturavhengig marked:** Lystbåtmarkedet er svært konjunkturavhengig, noe som statistikken over solgte båter tydelig viser. I lavkonjunktur - perioden 1987 - 1995 gikk verdien av importerte båter ned til 1/5. Dette betyr at GB opererer i et vanskelig og uforutsigbart marked. Salgsstatistikken til GB har allikevel vært lite påvirket av konjunktursvingninger, salgstallene fra 80-tallet dokumenterer det, og bedriftens ledelse ga en rimelig forklaring på forholdet.

Eksporten av lystbåter og sportsbåter år 2000 var 4.672 stykk til en samlet verdi av 475 mill.kr., for år 2001 var tallene 4.194 stykk og 486 mill.kr., i følge Statistisk Sentralbyrå. Dersom dette er rett står GB alene for 35-40% av norsk eksport, men i følge CEO er tallene for eksporten trolig 50 % høyere grunnet feil og manglende rapportering. I antall er det liten endring i eksport siden 1996.

- **Konkurransefortrinn:** GB flyter på ”gamle” fornøyde kunder. At ca 60 % av de som kjøper GB i dag har kjøpt båt fra samme fabrikken minst en gang tidligere, er helt eksepsjonelt. GB har en lojal og betalingsvillig kundegruppe som sannsynligvis vil være viktig også i lang tid fremover.

Men dagens båtkunder er generelt mye mindre trofaste enn de var for få år siden. Det blir hevdet i flere av intervjuene at GB konkurrerer først og fremst på

kvaliteten. GB er mer håndverk og "skreddersøm" enn konkurrentenes båter. Dette utsagnet er trolig riktig til et visst punkt, men kan ikke verifiseres i foreliggende data. Det faktum at båtfabrikkene stadig blir større, at det produseres større serier, viser at det generelt blir mindre "skreddersøm" og håndverksmessig innslag i båtproduksjonen hos konkurrentene.

At GB siden 1980-tallet har vært en trendsetter i sitt markedssegment er det ikke tvil om, man har hatt evnen til å tolke signalene fra markedet rett. Dette betyr at bedriften har en ledergruppe med "nese" for hva kunden vil ha. Det store spørsmålet er om denne kunnskapen blir videreført og foredlet gjennom nye og yngre medarbeidere, og om et nødvendig generasjonsskifte i ledelsen vil bli forberedt i tide.

- **Konkurrentene:** Konkurrentene blir større og færre, men GB har motsatt seg forsøk på oppkjøp fra større aktører og satser fortsatt på egen kjøp. Trenden mot stordrift har vi fått bekreftet gjennom å lese båtblader og søke på Internett. Det er også åpenbart at prisen på en GB og tilsvarende båter generelt er uforholdsmessig høy sammenlignet med andre produkter som produseres i store serier, eksempelvis biler. Store serier og standardiserte båtkonsept vil resultere i at prisen relativt sett blir mye lavere i fremtiden, og at pris blir viktigere også for GBs kunder.

Store serier og "skreddersøm" er ikke mulig å kombinere i en markedsbestemt prisramme. En båtfabrikk som satser på store serier vil derfor neppe være interessert i "skreddersøm". En skreddersydd båt vil bli et "Rolls-Royce"-produkt der prisen spiller mindre rolle. Kravene til produktet og til de som skal markedsføre båtene blir desto større.

Konkurrerende båtprodusenter er også sterke merkenavn med en innarbeidet og lojal kundekrets på sine etablerte markeder. Her nevner CEO i fleng produsenter som Gobby, Fairline, Bavaria, Sessa, Sunseeker, Searay, Nimbus, Sealine og Astonda. Blant de viktigste konkurrentene er det flere med 1 – 2 mrd kr. i omsetning pr. år, eksempelvis;

- Engelske båter som;
 - Sunseeker (stor, står på egne bein)
 - Princess (stor gruppering av båtbyggere)
 - Fairline (stor gruppering av produsenter)

- Italienske båter (godt renommé)
- Amerikanske båter (masseproduksjon)

Konkurransen merkes også fra alle de aktørene som "lokker" kundene til å bruke penger fra sitt overskudd på noe helt annet, for eksempel fasjonable feriesteder på fjellet eller ved havet.

GB har ikke noe formelt system for overvåking av konkurrenter. Det sies at man ikke er flinke nok til å følge med i hva konkurrentene gjør. Som oftest taes det utgangspunkt i det CEO tror markedet vil ha og hva konkurrentene gjør. Ledelsen mener derimot at GB har ett av de bedre systemene for overvåking, men ikke er flink til å strukturere og systematisere informasjonen. CEO bygger nettverk helt inn i produksjonen hos konkurrentene. Men det er urennsk å ikke tenke overvåking gjennom nettverk. Andre nøkkelpersoner som ikke deltar, kan lett bli frustrerte, en holdning som trolig skyldes misforstått oppfatning av rollene i organisasjonen.

Markedene og brukerne: Den sektoren av lystbåtmarkedet som GB betjener er sterkt preget av dynamikk. Trender, smak og behov endrer seg kontinuerlig og er selve drivkraften bak all innovasjon og nyskapning. Kostnadsbildet, konjunktorene og energiprisene endres meget raskt og påvirker konkurransesituasjonen. Offentlige restriksjoner pålagt av hensyn til helse, miljø og ressurser får stadig sterkere gjennomslagskraft gjennom et utvidet EU-samarbeid og kan få dramatiske virkninger på rammevilkårene for eksporten til Europa. Oversjøiske markeder er til dels inne i varige nedgangstider som kan slå sterkt ut for kapitalkrevende luksusprodukter.

CEO mener at muligheter til å overleve ligger i at GB greier å fornye seg med bedre lønnsomhet enn i dag og respondere raskt på det markedet etterspør. GB har et godt spekter av båter (fra 25 fot til 40 fot) og tjener fortsatt godt på dette, men det er mulig å selge større båter. Fornyelse av modeller er nødvendig da levetiden for en modell er relativt kort, maksimalt 10 år. Det viser seg at ca. 60 % av de som kjøper har hatt en GB tidligere. Årsaken til at folk bytter båt kan enten være at de ønsker større båt eller en nyere modell i nytt design, derfor er stadig fornyelse i modellspekteret nøkkelen til suksess.

- Utvikling i markedet. Det blir antydnet i ett av intervjuene at fremtidens båtmarked vil dreie mer mot lukkede båter, noe som er i konflikt med den

strategi GB har lagt opp. Synet grunnis blant annet i frykten for hudkreft fra overdreven soling. Folk er ikke lenger så fokusert på å sole seg, de vil i alle fall ha mulighet til å beskytte seg mot sollyset dersom de ønsker det.

Det norske markedet er også preget av en trend der flere vil ha lukkede båter, men det blir her sagt at folk ønsker å utvide båtsesongen ved at båten har en lukket, oppvarmbar kabin. Stikkordene for konseptet er fortsatt luft, lys og originalitet. Hos andre satses det store ressurser på produktutvikling innen segmentet "åpne båter" generelt.

Det kan stilles spørsmål om GB får den rette markedsinformasjonen ved å lytte til forhandlerne som har direkte kontakt med kundene. Kundens valg ved båtkjøp styres av enkle mekanismer, men gir komplekse utslag i totalmarkedet. Slike preferansmekanismer kan kartlegges.

1.3 Ledelsen

Administrerende direktør (CEO) i GB, markedsdirektør (MD) som er stedfortredende for administrerende direktør, teknisk direktør som leder produksjon og produktutvikling, samt ansvarlig for design og konstruksjon (DK) utgjør ledelsen i dag. Velger å se på organiseringen og beslutningsstrukturen hver for seg:

- **Organisering:** Det er hovedsakelig DK, TD og CEO som driver frem produktutvikling hos GB. CEO og TD bestemmer hvilke modeller og antall båter som skal produseres. Det arbeides etter en rullerende 5-års plan som CEO utarbeider. Program for kommende (neste års) sesong utarbeides i april-mai. I programmet inngår antall båter og modeller.

CEO og TD reiser minst en tur pr. måned til messer, forhandlere, marinaer, etc. De samler brosjyrer og bruker måleband på konkurrentenes båter. De deltar aktivt og bruker mye tid fra starten av i utviklingsprosjekt. DK arbeider full tid i utviklingsprosjekt. Det blir mange telefoner og orienteringsmøter underveis før ferdig produksjonsunderlag foreligger. TD er bindeledd mellom DK og GB og fungerer som sparingspartner for DK. Design og konstruksjon av en ny båt starter med utgangspunkt i høyde, lengde og bredde. Kritiske parametere er

vekt, fart, pris og materiale i innredning, oftest også viktige suksessfaktorer i markedet.

TD står for den tekniske planlegging for produksjon og beregner kostnaden på det ferdige produktet. PA trekkes derfor ikke inn i utviklingsprosessen, heller ikke på materialsiden. TD var produksjonssjef inntil for 1 1/2 år siden og har derfor meget god kjennskap til produksjonsprosessene.

DK er også aktivt med ved igangsetting av produksjon. Komponentene er klare når båten støpes. DK har en gjennomgang med produksjonsfolkene og snakker om montering. Problemer kan oppstå med antall former og pris (antall ulike støpeformer på smådetaljer).

- Beslutningsstrukturen: Initiativet til å igangsette et formalisert PU-prosjekt kommer fra CEO, som sørger for fullmakt hos eier og et formalisert styrevedtak med gitte økonomiske rammer.
 - Administrerende direktør ble ansatt som CEO midt på 1990-tallet. Senere ble den stedlige ledelsen styrket med en markedsdirektør, som er chief operative officer og deltar i prosessen når CEO er på reise.
 - Teknisk direktør har ansvar for produksjon og produktutvikling. Har etter flere år i GB en meget sterk posisjon i selskapet.
 - Design og konstruksjon hviler på DK, en stor kapasitet både faglig og praktisk, med erfaring fra både ledelse, produksjon og design fra andre bedrifter. Bredden av erfaring utover tradisjonell design, anses som viktig av GB.

Bedriften er liten, men produktutvikling betyr et være eller ikke være, i følge TD. Eieren deltar også i idéutvikling og evaluering. Beslutningsveien er derfor kort når det gjelder å bestemme hvilke nye båter som skal utvikles.

Det første stadium av planleggings- og beslutningsprosessen involverer kun CEO, TD og DK, etter hvert trekkes også produksjonsavdelingen inn i prosessen.

1.4 Ressursbase i forhold til VRIN rammeverket

Resource-based view (RBV) antar at et firmas produktivitet i stor grad bestemmes av firmaets interne ressurser. I denne modellen kan ressurser som er "valuable, rare,

inimitable og non-substitutable”, de såkalt VRIN ressurser, danne grunnlag for konkurransefortrinn. Slike ressurser kalles strategiske ressurser fordi de har tendens til å være lite tilgjengelige og ofte immaterielle. VRIN ressurser gir firmaer konkurransefortrinn siden det er grunnlag for utvikling av nye konkurransedyktige produkter eller tjenester, dvs. produkter eller tjenester med en eller flere VRIN attributter.

Firmaets produkter eller tjenester har følgende VRIN attributter:

- forbrukere foretrekker firmaets produkt eller tjeneste fremfor konkurrentenes (attributt: valuable).
- produkt eller tjeneste er ikke generelt tilgjengelig for kjøp i markedet, kun noen få firmaer tilbyr produktet eller tjenesten (attributt: rare).
- andre firmaer kan ikke enkelt replisere produkter eller tjenester uten betydelige investeringer (attributt: inimitable).
- det finnes ingen erstatning for produktet eller tjeneste (attributt: nonsubstitutable).

Følgende VRIN ressurser kan identifiseres hos GB:

- Varemerket ”GrimstadBåt” er opparbeidet gjennom flere år og står for kvalitet og unik design.
- Know-how design og produksjonsmetoder sikrer kontinuerlig innovasjon og fornyelse.
- Bredt kundenettverk og spesifikk markeds kunnskap
- De menneskelige ressurser bak design og produksjon.

Varemerket ”GrimstadBåt” er alene en ressurs som både er ”valuable, rare, inimitable og non-substitutable”. De andre nevnte ressursene er også i forskjellige grad både valuable, rare, inimitable og non-substitutable (selv om det kan diskuteres i hvilken grad). VRIN-ressurser skaper uten tvil grunnlag for GB’s konkurranse fortrinn.

Dette danner grunnlag for produksjon av båter med VRIN attributter: båter med unik design, høy kvalitet, og meget gode sjøegenskaper som skiller dem fra andre produsenter. GB kommer med stadig nye båtmodeller der det nyeste innen teknologiutvikling er benyttet for å tilfredsstille kundenes behov. Selv om disse båtene

er dyrere enn tilsvarende fra andre produsenter har de sine trofaste kunder i den øvre delen av markeds høgpris segment.

2 Internasjonal markedsføring

I dette kapitlet belyses de mekanismer: entry modes og strategier som bedriften benytter ved internasjonal markedsføring.

2.1 Typer entry modes

Følgende entry modes er sentrale ved internasjonal markedsføring [13]:

- **Strategiske allianser:** oppstår når to eller flere selskaper samordner kompetanse og andre egenskaper for å stå sterkere konkurransemessig, eller skape nye forretningsområder uten å endre sin strategiske autonomi. Globale strategiske allianser er viktige for et selskap som satser i et internasjonalt marked. Den internasjonale utviklingen har lenge vært preget av internasjonalisering og økende konkurranse, rask teknologisk utvikling og svært høy endringstakt. Konsentrasjon om kjernekompetanse og raskt stigende innkjøpsandel i bedriftens kostnadsbilde er typisk. Det er et krav om totalleveranser og færre antall kontraktspartnere. Stadig raskere utvikling medfører økt behov for globalisering og reduksjon av ”time to market”. Flere selskaper søker etter internasjonale strategiske alliansepartnere og det er en økende utvikling av industrielle klynger og nettverk.
- **Joint Venture:** er en legal organisasjon med form av et kortsiktig partnerskap der personer foretar transaksjoner med hensikt å oppnå (økt) felles fortjeneste. Hver deltaker vil bidra med ressurser og være med å dele risikoen. Joint venture kan innbefatte ulike typer business transaksjoner og de involverte ”personene” kan være individer, grupper av individer, selskaper eller sammenslutninger av selskaper, og blir benyttet for å få tilgang til fjerne markeder.

Land i den fjerne Østen (Japan i 1950-årene, Korea, Kina, Indonesia og India på 1960 tallet) er land som systematisk har fremmet bruk av Joint Venture mellom utenlandske investorer og lokale selskaper: bytte av marked og ressurser mot teknologi og kompetanse. Fremmede investorer inviteres til å komme med sine produkter, prosesser, ledelse og kapital, mot at de til gjengjeld får tilgang til lokale markeder og lokale ressurser. Utenlandske investorer får tilgang til nye markeder, og den lokale partneren får mulighet til både økt kompetanse og fortjeneste.

- **Globale koalisjoner / allianser.** Følgende tre ulike former for globale allianser er beskrevet i litteraturen:
 - **Koalisjoner:** allianser av konkurrenter, distributører og leverandører innen samme type industri/virksomhet samordner sin kompetanse med tanke på å nå et globalt marked. Et typisk eksempel er allianser mellom flyselskaper.
 - **Co – spesialisering:** Allianser av selskaper samordner sine unike men komplementære teknologier for å skape nye forretningsområder, utvikle nye produkter eller teknologi. Hver partner bidrar med noe unikt: kompetanse eller andre typer ressurser. Typisk eksempel: det Europeiske Airbus prosjektet.
 - **Lærende allianser:** Fungere som en ”drivkraft” for kunnskapsoverføring mellom to samarbeidsparter. Et klassisk eksempel er samarbeidet mellom Toyota og General Motors i Nummi – prosjektet (The new united motor manufacturing Inc.).
- **Strategiske allianser** skiller seg fra nasjonalt - baserte Joint Ventures på følgende fem måter:
 - Skille går først og fremst på det geografiske området: lokalt i forhold til globalt. Ved nasjonale Joint Ventures er målene mer åpenbare enn for strategiske allianser, og det er større grad av skjult agenda for strategiske allianser enn for nasjonale Joint Venture selskaper.
 - Nasjonale Joint Venture selskaper er basert på en enkel filosofi: markedstilgang mot teknologioverføring. Strategiske allianser har en mer komplisert ”strategisk arkitektur”. Ofte er det en blanding av komplementær kompetanse og teknologioverføring fra begge parter.
 - Verdivurdering av strategiske allianser er ofte vanskeligere enn for Joint Venture selskaper da det ofte er snakk om lite handgripelige ressurser eller kompetanse. Ofte resulterer strategiske allianser i nye og ”flyktige” produkter og tjenester.
 - Verdiene som skapes i Joint Ventures selskaper fordeles mellom eierne i form av utbytte eller verdiøkning. Ved strategiske allianser skapes det ikke bare verdier innad i alliansen, men også utenfor gjennom anvendt læring og kunnskaps-overføring som partnerne kan utnytte i andre produkter.
 - Partnere i strategiske allianser er ofte også konkurrenter, i motsetning til nasjonalt baserte Joint Venture selskaper.

- **Valg av entry modes:** Tre alternative strategier for valg av entry modes benyttes:
 - "Naive rule": Beslutningstaker(ne) benytter samme "entry mode" for alle utenlandske markeder ved å ignorere at markedene har individuelle forskjeller.
 - "Pragmatic rule": Beslutningstaker(ne) benytter "entry mode" tilpasset hvert marked. På et tidlig stadium velges en lavrisiko "entry mode". Dersom dette valget ikke fungerer vil en annen "entry mode" bli vurdert. Alternative løsninger blir ikke vurdert, en finner/benytter en "entry mode" som fungerer. Valget av "entry modes" er ikke sikkert det mest optimale.
 - "Strategy rules": Alle alternative "entry modes" blir vurdert og evaluert systematisk før det endelige valget tas. Denne strategien vil sikre en "entry mode" som maksimerer fortjenesten ved å ta hensyn til følgende faktorer: selskapets ressurser, risiko, andre faktorer som ikke har med profitt å gjøre.

2.2 GB's entry modes

Hovedmarkedene for GB er velstående kunder, hovedsakelig i Sveits, Frankrike, Tyskland, Spania, England, Sverige og Norge. 80 % av produksjonen går til eksport.

GB har ingen datterselskaper, deleide selskaper eller agenter i andre land. Forhandlerne bestiller og kjøper båter i egen regning, normalt først når de har en bindende kjøpsavtale med en kunde. Noen få, større forhandlere forhåndsbestiller også båter til lager før sesongen.

GB har mao. valgt en "entry mode" basert på et stabilt forhandlernet. Ut fra samtaler og intervju med GB, er det ingen ting som tyder på at andre "entry modes" eller samarbeidsmodeller har blitt vurdert eller vurderes fortløpende. GB har valgt en "entry mode" basert på "naive rule". Det ville være naturlig at spørsmålet om valg av samarbeidsformer med konkurrenter og underleverandører, dvs valg av "entry mode" ble drøftet i forbindelse med strategiarbeidet i selskapet. Det er sannsynlig at mulige strategiske allianser kunne vært en fordel for selskapet. En strategisk allianse ville også være en mulig vekststrategi.

2.3 Adopsjon av entry mode

Konkurransesituasjonen for GB er generelt gunstig og markedsposisjonen er sterk. Bedriftens svake side i forhold til konkurrenter er høye produksjonskostnader, styrken er anerkjent fremragende kvalitet og god design.

Intervjuer med GB ledelse tyder ikke på at bedriften i særlig grad har vurdert sin globaliseringsstrategi. Det er tydelig at en *naive rule* form for entry mode er adoptert.

Lystbåter på GB's størrelse er en type produkt som binder mye kapital. Båtene produseres i høst/vinter perioden og selges i en kort vår- og forsommersesong. Det ville være vanskelig for GB å finansiere hele lagerholdet over $\frac{1}{2}$ - $\frac{3}{4}$ år. Ordningen med nettverk av forhandlere som bestiller og betaler båtene er en løsning som fungerer så lenge det finnes kapitalsterke aktører som er villig til å inngå avtaler. En slik løsning betyr at økonomisk risiko og investering er relativt lav. En klar ulempe er at kontrollen også er tilsvarende lav. Forhandlerne selger også båter fra andre fabrikker, og GB har dermed liten kontroll med forhandlerens portefølje og deres strategiske beslutninger.

GB har riktignok etablert et nettverk av stabile pålitelige forhandlere med korte avstander til de europeiske kundene, men dette er ikke basert på langsiktige avtaler. Det er ting som tyder på at en satsing på fjerne markeder som det amerikanske kontinent, Midt Østen og Russland vil gjøres med samme "entry mode" strategi.

Samtlige typer av selskaper som satser i et internasjonalt marked gjør dette gjennom agenter og direkte salg viser [1], og små "Born Global" selskaper har den største andelen av salg gjennom agenter, ca 50 %.

2.4 Internasjonal eller global strategi?

Det globale konsept oppsto tidlig på 1970-tallet og fikk raskt sin plass i begrepsapparatet til både bedriftsledere og akademia. Før denne tid snakket man ikke om globalisering, men om multinasjonale selskaper, knyttet til selskaper som opererte i flere land. Multinasjonale selskaper har eksistert i lang tid: Nestlé, Unilever og Procter & Gamble som opererte over hele verden allerede på slutten av det 19. århundre.

I 1960-årene var det mange selskaper som konkurrerte i heismarkedet i Europa. Aktørene var enten lokale firma eller datterselskaper av store utenlandske selskaper, som Otis og Schindler. Alle selskapene, inklusiv datterselskapene av de store utenlandske aktørene hadde sin egen konstruksjonsavdeling, produksjons- og salgsapparat og serviceapparat. Hvert selskap tok altså hånd om hele verdikjeden fra utvikling/konstruksjon til ferdig levert produkt og "after sale" virksomhet. Rundt slutten av 1960 – årene skjedde det forandringer. En av lederne i et av Otis sine datterbedrifter observerte at forretnings – strukturen i Europa endret seg pga. Romatraktaten (1957) og dannelsen av EEC. Tollbarrierene mellom de Europeiske landene etter hvert ble nedbygd og det ble mulig å produsere varer i et land og eksportere til andre land. Dermed kunne man konsentrere produksjonen om enkelte komponenter eller systemer til en fabrikk og etablere et nettverk av ulike spesialfabrikker som betjente selskapets virksomhet i hele Europa. Både elektronikkindustrien, bedrifter som produserer hvitevarer og bilindustrien arbeider etter dette prinsippet.

Dette kalles globalisering og fordelene er åpenbar. Ved å konsentrere produksjonen om en type produkt ville en oppnå stordriftfordeler, derved lavere salgspris, større konkurransekraft og standardiserte produkter.

GB har klart elementer av globalisering som er med på å øke bedriftens konkurransekraft.

En lystbåt består i tillegg til skroget også av:

- Innredning: treverk, toalett, kjøkken, puter, dørk, luker, etc
- Elektrisk: instrumenter, tavler og kabling
- Motorinstallasjon: hovedmotor, drivverk, propeller og baugtruster
- Rørarrangement: varme, ventilasjon og sanitær
- Ankervinsj, luker, etc

Selv om all montering og ferdigstilling foregår i Norge (og Sverige) består båtene av komponenter fra ulike andre fabrikker. Bedriften bruker underleverandører fra flere land i Europa (Italia, Tsjekkia, Sverige blant flere).

GB er ingen typisk Norsk båtprodusent fordi de satser så kraftig på det internasjonale markedet og på grunn av sin "høypris profil".

Konkurransen til den norske båtindustrien vil være avhengig av både evnen til standardisering av utstyr og evnen til å finne kvalitetsbevisste, stabile og kostnadseffektive underleverandører. Dette vil være nødvendige elementer av globalisering for produkter som skal konkurrere i et globalt marked. GB har en klar strategi på dette området, men bedriftens størrelse legger noen begrensninger på mulighetene.

Det er tidligere pekt på mulighetene for strategiske allianser. Skal bedriften bli tilstrekkelig stor til å konkurrere med de andre store globale lystbåtfabrikkene, vil det være nødvendig med strategiske allianser: allianser med andre båtfabrikker og med viktige underleverandører.

3 Teoretiske aspekter

I dette kapitlet belyses de teoretiske aspekter ved bedriftens internasjonaliseringssprosess.

3.1 Uppsala modellen eller den innovasjonsrelaterte modellen

Fra 1960-årene og til i dag representerer den såkalte "fase - modellen" (stage – modell) den moderne fremstilling av forskningsområdet internasjonalisering [1]

Fase - modellen blir vanligvis presentert med to ulike vinklinger:

- Den svenske Uppsala internasjonaliseringsmodellen [7-9].
- Den amerikanske Innovasjonsrelaterte internasjonaliseringsmodellen [4,6,19,20].

De to modellene er like i måten de skildrer selskapenes internasjonale utvikling. Begge modellene ser internasjonaliseringssprossen som en langsom og inkrementell prosess, der selskapene øker sitt internasjonale engasjement som "ringer i vannet". Fase modellene ser på fysisk distanse og manglende erfaring som de største barrierene for internasjonalisering. En naturlig prosess for et selskap i oppstartfasen vil derfor være å starte med eksport til de nære markedene ved å benytte "Entry Modes" der forpliktelsene er små, og gradvis utvide aktiviteten til fjernere markeder [7,8]. Både Uppsala - og Innovasjons- modellen deler synet på at internasjonalisering er en prosess der selskapene allerede har skaffet seg erfaring fra et lokalt (innenlandsk) marked før de går internasjonalt.

Det er derimot ett område som skiller de to modellene, det gjelder fokus på selskapenes oppstartfase. Arbeidet referert i [9] stadfester at deres modell, Uppsalamodellen, ikke forklarer hvorfor et selskap starter med eksport. Mens [7,8] tilskriver behovet for internasjonalisering som et generelt behov for å ekspandere for å overleve på lang sikt.

I kontrast til dette, fokuserer Innovasjonsmodellen inngående på selskapets startfase. I [4] fremheves viktigheten av eksterne agenter for selskaper som skal starte eksport. I et tidlig studie foretatt av [20] ble det for første gang fokusert på den internasjonale

entreprenørens rolle. De fant at en person i selskapet ofte hadde en utløsende rolle, dette er også beskrevet i senere studier.

I henhold til fase - modellen er perspektiver, politikk og ledelsesspørsmål som ikke er spesielt komplisert. Disse modellene er lineære og bestemte, og hindringene er vel definerte.

Etter hvert som ”born global” selskaper entrer den internasjonale arena blir bildet mer komplisert. Det som har vekket akademisk interesse i disse selskapene er at de viser tendenser til å internasjonalisere på måter som ikke er beskrevet i tidligere teoretiske modeller [12,14,17].

En langsom skrittvis internasjonalisering av modne selskaper har vært forbildet for tidligere internasjonaliseringsmodeller [6-9]. En hurtig og nærmest øyeblikkelig internasjonalisering for nye selskaper er kjernen i ”born global” fenomenet, noe som krever en ny referanseramme.

Den raske veksten i ”Born Global” selskaper (hevdes det i [9]) kan tilskrives endringer i global økonomi. Utviklingen innen kommunikasjonsteknologien har gjort det internasjonale markedet lettere tilgjengelig og vekselvirkningen mellom markedene har blitt enklere enn tidligere. Tilgangen på ledere med internasjonal markedserfaring har også økt. Fremskritt innen prossteknologi og bedringen av folks generelle levestandard har skapt markedssegment med behov for ulike ”spesialiserte” varer.

En annen, kanskje like viktig faktor er internasjonaliseringen av det internasjonale ”støtteapparatet” og industrielle nettverk [3]. Det betyr at tradisjonelle barrierer som hindret internasjonaliseringsprosessen for bare to eller tre tiår siden er blitt betydelig redusert eller er helt borte. Faktisk har flere senere studier med fokus på internasjonal utvikling av selskaper konkludert med at faktorer som erfaringskunnskap [5] og ”entry mode” forpliktelser [15] ikke har gitt noen spesiell god forklaring på små selskapers internasjonaliseringsmønster og det har blitt stilt spørsmål ved gyldigheten av inkrementell internasjonalisering [2,11,16,17,18].

Basert på disse studiene kan vi anta at de tradisjonelle hindringene for internasjonalisering har minket, eller i alle fall endret seg. I dag er mønsteret av en helt annen natur enn det som var vanlig for tradisjonelle eksportfirmaer tidligere. To

studier tidlig på nittitallet som beskrev ”Global Born” selskaper som ekstremt konkurransedyktige, hurtig voksende og med stort vekstpotensial [10], medførte økt fokus på denne type selskaper. Senere studier har også lagt vekt på den lovende utviklingen disse selskapene kan vise til. Til tross for dette har det ikke vært gjort studier eller innsamling av større datamateriale over tid, som viser noen direkte relasjon mellom slik tidlig og omfattende internasjonalisering og måten selskapene drives på. Forskjellige typer av små internasjonale selskaper, definert ved en rask internasjonalisering, vil opptre forskjellig.

GB sin plass i dette bildet: bedriftens oppstart er såpass langt tilbake i tid at det kan være vanskelig å skaffe seg et helt korrekt bilde av utviklingen. Det er allikevel rimelig å anta at internasjonaliseringen har foregått nærmere Uppsala modellen enn den Amerikanske Internasjonaliseringsmodellen. GB var tidlig fokusert på eksportmarkedet og har gradvis utvidet sitt forhandlernet. I startfasen var det ikke mange kunder til de største og dyreste båtene til GB derfor var det den gang nødvendig å satse på kapitalsterke kunder i Sentral Europa. GB har i dag en imponerende kundeportefølje, takket være fokus på kvalitet og kundeoppfølging.

3.2 Bedriftens internasjonale ekspansjon

GB er en relativt liten aktør blant de store båtprodusentene i verden. GB leverer storparten av sine båter til et eksportmarked som er relativt stabilt, men det vil allikevel være svingninger i etterspørselen. Så lenge lystbåtproduksjon er en relativt arbeidsintensiv prosess vil svingninger i markedet lett føre til permitteringer eller nedbemanning. Dette er lite ønskelig, blant annet fordi en da lett mister viktig kompetanse. Dersom produksjonen kunne gjøres mer automatisert, eller at en i større grad kunne utføre deler av produksjonen hos underleverandører, ville det gjøre det enklere å øke produksjonen i perioder med høykonjunktur (tilpasse produksjonsvolum til markedet).

Selskapet har i perioder med stor ordretilgang hatt behov for å ekspandere. Oppkjøp av produksjonslokaler utenlands var en strategisk beslutning i den retning. En videre ekspansjon begrenses altså både av flaskehalsen i bedriften og av begrensede materielle og menneskelige ressurser. Dersom GB ønsker å bli en global aktør på linje med de store båtprodusentene som eksempelvis Princess eller Bayliner, vil det være nødvendig å inngå strategiske allianser med andre store eller mellomstore

båtprodusenter. Det er klart økonomiske fordeler ved å være stor, blant annet ved innkjøp av kapitalkrevende utstyr som motorer. Det kan selvfølgelig også være ulemper knyttet til vekst av selskapet, for eksempel kan egne strategiske beslutninger bli vanskeligere.

3.3 Bedriftens internasjonalisering

Konjunktursvingninger påvirker sterkest det innenlandske markedet. Bedriftens strategi for vekst påvirkes av hvordan ledelsen ser på markedsmulighetene og hvordan ulike flaskehalsen både i utvikling, konstruksjon og produksjon håndteres. GB har planer om å satse på nye markeder i tillegg til eksisterende. Det er spesielt USA, Midtøsten og Russland en anser som interessante områder. En slik satsing vil medføre behov for større produksjonsvolum, nytenkning når det gjelder produksjonsprosessen og økt bruk av underleverandører. Et annet alternativ er å flytte deler av produksjonen til et lavkostland.

3.4 Ressursgap

Produksjonsprosessen (montering av båt og utstyr) er en flaskehals hos GB. Å øke produksjonsvolumet ved ansettelse av flere produksjonsarbeidere er ikke ønskelig. Men produksjonsprosessen kan effektiviseres betydelig, dels ved enkle midler. Store deler av innredningen vil eksempelvis kunne monteres helt eller delvis ferdig (moduler) før den plasseres/monteres i båten. Dette kan gjøres hos underleverandører. Ved å benytte flere bedrifter på ulike steder (ulike land) vil en kunne oppnå gunstige priser og fleksibilitet i forhold til leveringstider. Ved å tenke produktplattform og modulær design kan også mye oppnås.

Moderne 3D tegne- og modelleringsverktøy vil gjøre det lettere å utforme innredningen for ulike båtkonsept (større fleksibilitet). Muligheten for å prefabrikkere detaljer er også mye større når en har detaljerte tegninger av båten. Et mulig ressursgap med hensyn til å øke produksjonen vil derfor være både fleksible og modulære montaseløsninger, og bruk av avanserte tegneverktøy. Dette vil medføre større muligheter til kjøp av varer og tjenester i et internasjonalt marked. Strategiske allianser på leverandørsiden vil være en aktuell løsning.

De som lykkes med å realisere allianser vil lett kunne oppnå reduserte total kostnader. Dette er det overordnede mål, og bidrar til å få bort det rene prisfokus, som er det

største hinderet på veien mot en reell strategisk allianse. Fordelene for bedriften er gjerne:

- Innkjøpsfordeler; økt kvalitetssikring, redusert leverandørbase, sikker leveranse gjennom lange avtaler.
- Lavere kostnader; gjennom samhandling, involvering av leverandøren i produktutviklingen, lavere lagerinvesteringer.
- System / IT-integrasjon, betalingsrutiner etc.
- Strategiske fordeler; tilgang til teknologi (kompetanseoppbygging), felles problem-løsning.

En britisk undersøkelse [13] fra 1997 gjennomført med 400 bedrifter i britisk industri viste at implementering av partnerskap og allianser hadde økt betydelig. Over 80 % mente at partnerskap og allianser har stor betydning. De fleste bedriftene arbeidet innenfor et begrenset antall allianser, og man snakket da kun om strategiske produkter, altså produkter etter spesifikasjoner ("skreddersøm"). 80 % av bedriftene praktiserer allianser med 10 eller færre partnere.

Dette understøtter erfaringer: du skal være nøye med hvem du velger som alliansepartner, og velge et fåtall partnere. De fleste samarbeidspartnere er ikke strategiske, og her skal bedriften fortsette et vanlig kunde – leverandør forhold.

Følgende regel: "strategic alliances are for the vital few, business as usual for the trivial many" bør alle bedriftsledere legge til grunn ved utarbeidelsen av bedriftens relasjonsstrategier [8].

4 Konklusjon

Denne rapporten beskriver kartlegging av bedriften GrimstadBåt AS sin valgte strategi for internasjonalisering. Rapporten består av tre deler: Beskrivelse av bedriften, Internasjonal markedsføring og Teoretiske aspekter.

Som resultat av gjennomført analyse kan vi konkludere følgende:

- GB har over tid utviklet et internasjonalt forhandlernetverk som fungerer meget bra.
- Den valgte entry mode med lav kostnad og lav risiko har fungert meget bra for bedriften tidligere.
- Anbefaler bruk av samme entry mode for de nye kommende markedene: Russland, det fjerne Østen og USA.

5 Referanser

1. Aspelund A. & Ø. Moen (2001). Small International Firms- Typology, Performance and Implications.
2. Bell J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to “Stage” Theories. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60-75.
3. Bell J., McNoughton R. & S. Young (2001). “Born-Again Global” Firms: An Expression to the “Born Global” Phenomenon. *Journal of International Management*, 7, 173-189.
4. Bilkey, Warren J., and Tesar, George (1977) The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol 8, Spring, pp 93-98.
5. Burgel, O. & Murray, G. C. 2000. The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries. *Journal of International Marketing*, 8(2): 33-62.
6. Cavusgil S.T. (1980). On the Internationalization of Firms. *European Research*. 273-281.
7. Johanson J. & J.-E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of the Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Spring/Summer, pp.23-32.
8. Johanson J. & J.-E. Vahlne, (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
9. Johansen J. & P. Wiedersheim (1975). The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies* 12: 305-322.
10. Jolly V.K., Alahutha M. & J.-P. Jeanett (1992) Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.
11. Jones M.V. (1999). The Internationalization Process of Small High Technology Firms. *Journal of Marketing Management*, 7(4), 15-41.
12. Knight G.A. & S. T. Cavusgil (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
13. Lasserre P. (2003). “Global Strategic Management”, Palgrave Macmillan, New York.

14. Madsen T.K. & P. Servais (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process ? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
15. Madsen T.K. & E. Rasmussen & P. Servais (2000). Differences and Similarities between Born Globals and Other Types of Exporters. *Advances in International marketing*, 10, 247-265.
16. McAuley A. (1999). Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts And Crafts Sector. *Journal of International Marketing*. 7(4) 67-82.
17. McDougall P.P., Shane S. & B.M. Oviatt (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
18. Moen Ø. & P. Servais (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of international Marketing*, 10(3), 49-72.
19. Reid S.D. (1981) The Desutuim maker and Export Entry and Expansion. *Journal of Business Studies*, 12(Fall), 101-112.
20. Simmonds K. & H. Smith (1968). The First Export Order: A Marketing Innovation. *British Journal of Marketing* (Summer), 93-100.
21. Skulberg, Anne Marit : Strategiske allianser – erfaringer fra industri og næringsliv. (<http://www/kp.no/upload/4951/file.htm>)