

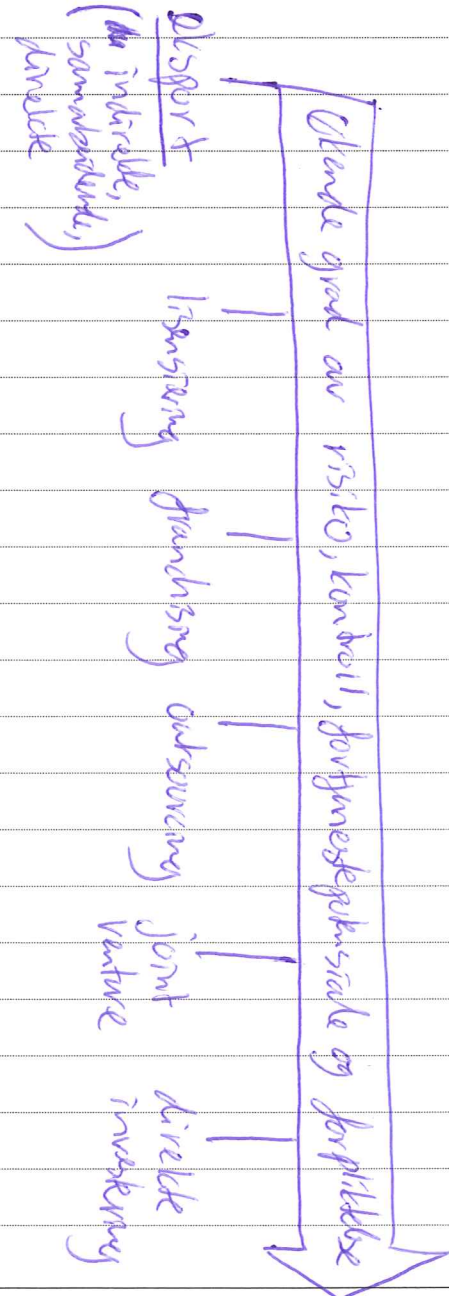
Denne kolonne er forbeholdt sensor.

①

A: TEORI

Man har følgende modell for å vise hvilken inngangsstrategi man har tilgjengelig.

Se neste side for forklaring til de ulike inngangsstrategiene:



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

eksport

man skiller mellom:

indirekte

Bedriften bruker en "mellemmann" fra hjemlandet til å eksportere til det utenlandske markedet.

samarbeidende

Bedriften bruker en annen bedrift til å distribuere sine produkter til utlandet, ved å bruke deres nettverk

direkte

Bedriften eksporterer direkte til det utenlandske markedet ved å bruke et mellomledd i det utenlandske markedet.

Denne kolonne er  
 forbeholdt sensor.

### Lisensiering

Lisensgiveren gir lisensstakeren rett til å bruke en oppskrift, tegning, produksjonsprosess etc, ved en kompensasjon (penger). Lisensstakeren får da muligheten til å dra nytte av dette til sin egen fordel (tjene penger på det). Lisensstakeren slipper med dette mye risiko og får lettet produktet sitt/teknologien ut på markedet, mens andre gjør jobben for dem. Bakdelen er at lisensgiveren mister mye kontroll, potensiell fortjeneste og man kan risikere at man skaper en ferdig konkurrent når lisensieringsperioden er over. Lisensstakeren kan imidlertid drive god business selv om han ikke har en gjennomarbeidet ~~innovasjon~~ idé selv (men kjøper seg retten til å bruke andres)

### Franchise

Ved franchise så kjøper en aktør seg retten til å drive virksomhet ved å bruke en annens konsept. Det er en person kan f.eks kjøpe seg retten til å starte opp en McDonalds restaurant å drive den som sin egen bedrift, men franchise-takeren må drifte den helt etter slike som franchisegiveren gir (alle McDonalds-restauranter skal være tilnærmet like)

Franchisegiveren får ofte royalties (tjener penger etter hvor mye franchise-takeren tjener), slik at inntekten er helt avhengig av hvor godt restauranten går. F-takeren tar all risiko (noter), men tjener også bra hvis restauranten er en suksess. F-giveren tar en risiko ved at konseptet

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

### Outsourcing

Bedriften setter ut dele av sin virksomhet (ofte produksjon) til en annen bedrift. Det kan dreie seg om å utnytte billigere arbeidskraft og energi, kompetanse, eller kompensere for manglende tid. Bedriften gjør ofte de andre oppgavene selv, som f.eks. salg/markedsføring av produktene.

Utdelen er at man ofte mister litt kontroll over produktet, og man må kanskje ha ofte "korrigeringsmeter" for at ting går som de skal. Dessuten kan det oppstå kulturelle forskjeller som kan skape problemer.

### Joint venture

En bedrift går sammen med en/ flere andre bedrifter for å danne en uavhengig organisasjon. Dette gjør man for å:

- \* lettere komme inn på nye markeder
- \* oppnå synergieffekter
- \* utnytte hverandres komparative fordeler
- \* lære
- \* fordele risiko

I en slik allianse kan man avtale hvor stor eierandel hver bedrift har, eller hvor mye hver enkelt bidrar med. Ofte er det ønskelig med lik andel for hver bedrift, slik at alle har lik stemmerett.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

### Direkte investering

(eller fusjoner)

Her går bedriften inn å bygger eller kjøper opp en bedrift i det utenlandske markedet.

Dette er den mest kapitalkrevende og risikofylte inngangsstrategien, men også den som potensielt kan gi størst fordijeneste.

Her går man inn i det utenlandske markedet og bruker lokal arbeidskraft og kanskje lokale ressurser, noe som også fører med seg økt forpliktelse.

### Når bør man entre?

Når man skal entre markedet er en viktig avgjørelse.

Hvis man går <sup>som</sup> førstmann inn i et marked vil man ha den fordel av at man får muligheten til å etablere seg i markedet før noen andre er der (kan oppnå en monopol-tilstand), man kan sette spillereglene i bransjen, og man kan la kundene få kjennskap til akkurat ditt marked.

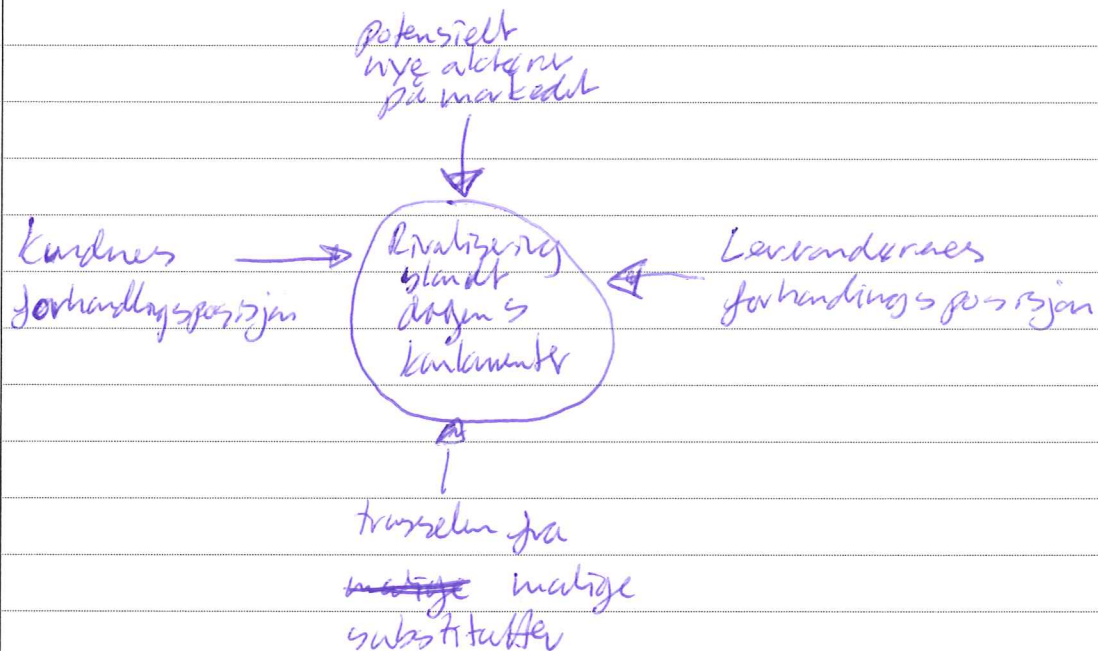
Bakdelen er at man tar stor risiko fordi ingen andre har prøvd dette før, og dårlig research kan gi utslag i fiasko.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Når man drifmt inn som nummer 2 vil man kunne dra nytte av andres erfaring og kanskje suksess (kopiere andres strategier etc), og ikke minst komme inn i et marked som man ser fungerer. Bakdelen er at man kan komme på etterskudd når det gjelder l. man, noe som betyr at man aldri klarer å etablere seg som en tilstøtt aktør, eller at markedet allerede er "mettet"

**Valg av marked**

Når man skal velge marked er det av stor interesse å vite konkurranseintensiteten og attraktiviteten i dette markedet. M. Porter har identifisert 5 krefter som avgjør i hvor stor grad markedet er attraktivt i så henseende. Til større krefter, desto lavere attraktivitet.



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

En annen måte å undersøke om markedet er  
egnet for å entre, er å bruke en SWOT-analyse.

S → styrke W → svakheter O → muligheter T → trusler

Denne avdelingen bedømmer merke og eksterne  
faktorer for å se om bedriften kan gjøre suksess  
i det aktuelle markedet.

### Organisering

Når man skal drive internasjonal virksomhet er  
det viktig å tenke på organisasjons-strukturen.  
Den kan være:

eksport-avdelinger

○ Internasjonale avdelinger

○ integrert global organisasjon.

Denne kolonne er  
 forbeholdt sensor.

 10 ANALYSE

Surge-Aid må nok produseres på Island ettersom den største/rikligste råvaren finnes der. Derfor vil det være mest gunstig med eksport av produktet.

Ressursen vil ikke produksjonsprosessen være kostnadskravende. Det vil nok også være hensiktsmessig for bedriften å produsere produktet selv, pga. de profiler sikkert veldig på å være et "eksotisk" produkt fra Island (i allefall sett fra et fattig underutviklet land).

Valget mitt faller derfor på eksport som inngangsstrategi, men Joint Venture kan også være aktuelt (hvis den andre parten vil ta seg av markedsføring/salg av produktet). Siden produktet skal selges til et underutviklet land (kanskje som jeg ansir for å være potensielt ustabil utv. utv. politikk, økonomi, sikkerhet etc), ville jeg brukt en lokal representant. Derfor handler jeg på indirekte eksport.

Forklaring rundt kulturforståelse → les (2a)

Det er midlertidig vanskelig å si noe om bedriftens interne faktorer (styrke/svakheter), men de eksterne (muligheter og trusler) vil være lettere. Mulighetene til ~~bedriften~~ bedriften/produktet vil være store



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Ettersom de sitter på et unikt produkt med et stort potensial i kryssheriede / katastrofeland.

Truslene vil være at de antageligvis vil ha relasjon med ustabile land, noe som kan skape komplikasjoner. Det vil antageligvis ikke være noen trusler fra konkurrenter med tilsvarende produkt, men de vil kunne oppleve konkurranse fra substitutter.

Med tanke på valg av land med utgangspunkt i Porters 5 F, vil konkurranseintensiteten og gjensidigheten i markedet. Ettersom produktet er relativt unikt, vil kreftene fra dagens rivaler være lav. Kreftene fra substitutter vil være høy ettersom det finnes produkter i samme kategori i hvert fall. Hvis sykehusene i det aktuelle landet organiserer seg sammen vil kundenes forhandlingsmakt være høy, hvis ikke kan bedriften presse prisene. Siden hovedråvaren i produktet kommer fra Island og produktet er et relativt simpelt produkt med få leverandører vil nettopp deres forhandlingsmakt være begrenset. Det vil være relativt liten sannsynlighet for at bedrifter med eksakt likt produkt kommer på markedet, derfor ~~vil~~ vil ~~denne~~ denne kreftene være bedjeten / fraværende.

Ettersom landene som bedriften eksporterer til og mesteparten av produktet går til land som er uindviklet vil jeg foreslå en eksport avdeling

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

2 A: TEORI

Når man snakker om standardisering vs. tilpasning (customization), så betyr det om vi skal bruke en standard på alt, eller tilpasse oss den lokale kulturen.

### Standardisering

Braker samme strategi/markedsføring/produkter i alle markeder man opererer i. Noe man kan ha veldig små endringer på produktet selv (som f.eks. strømspanning), men i det store og hele er alt likt.

### Customize (Tilpasning)

Ved denne tilnærmingen prøver man å tilpasse seg den enkelte kultur og alle alt bedrifta gjør i sin virksomhet (i dette markedet), er i forhold til den lokale kulturen.

→ Et nøkkelord i denne diskusjonen er kultur, og dette skal jeg forklare nærmere.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

## Kultur

Hofstede: Den lokale programmeringen i hjernen som skiller medlemmene i en gruppe/kategori fra hverandre.

- Kultur læres fra mennesker
- Kultur består av mange deler som hører sammen og danner en kulturell "helhet"
- medlemmene i en kultur deler kulturen sammen
- En kultur kan bestå av subkulturer (undergrupper)

Vi har 3 nivåer på installasjonen i kultur.

Macro → internasjonalt nivå → EU, WTO etc  
 meso → nasjonalt nivå → lokal politikk, lokale økonomiske/juridiske syst.  
 micro → holdninger, verdier, samfunnets "traffikregler"

### Karakteristikker i kultur

- Holdninger
- Verdier
- Oppførsel
- Skikker
- Overbevisning/dro

### Elementer i kultur

- Språk
- Kommunikasjon
- Religion
- Holdninger/verdier
- Sosiale strukturer.

Denne kolonne er  
 forbeholdt sensor.

## Krysskulturelle sammenligninger

Det er utviklet en rekke ~~konkret~~ ~~stærke~~ verktøy som kan brukes for å analysere særtrekkene ved de ulike kulturene, og dette kan ~~også~~ brukes til å undersøke om i hvilken grad disse "overlapper" hverandre. Dette er en fordel for å se om man kan bruke noe standardiserte løsninger, eller om alt må lokaltilpasses.

~~Kontekst~~ - skala  
 kontekst

lav kontekst

(klar kommunikasjon)

↓  
 det som blir sagt,  
 er det som ønskes  
 forstått.

f.eks. Tyskland,  
 Skandinavia

høy kontekst

(Avtredig kommun)

↓  
 i hvilken kontekst  
 kommunikasjonen  
 foregår er nesten  
 like viktig som  
 ordene som blir  
 sagt. F.eks  
 Japanspråk

(Japan/China etc)

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Hofstede's 5 dimensjoner

① Individualisme vs kollektivisme

② Power distance

u-jevn → alle kjører sin plass  
 maktfordeling

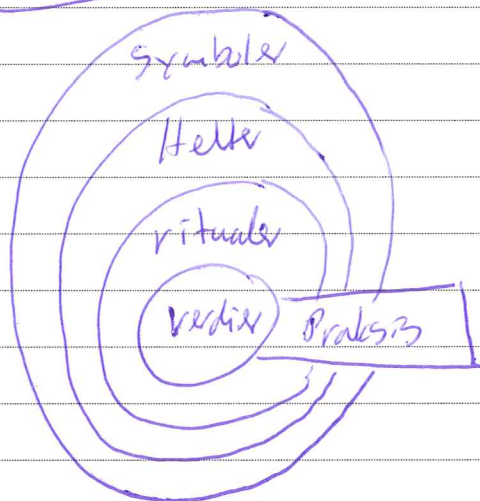
jevn → mer likhet, demokrati  
 fordeling

③ Uncertainty avoidance  
 • tar ting som det kommer  
 avoidance • ønske er forbedring

④ maskulinitet / feminitet  
 (prestisjer) (vellyst, relasjoner)

⑤ Tidsorientering → lang: respekt for tradisjoner, høy sporing, falmødighet (eks. Kina)  
 → kort: ønsker raske resultater, lav sporing.

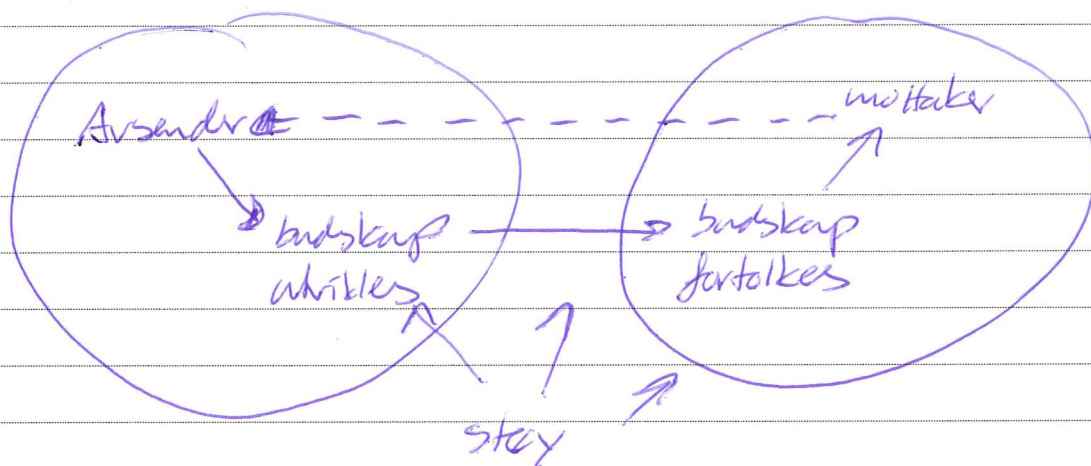
Lok modellen



Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

### Kommunikasjonsmodell

Når man snakker om kommunikasjon, kan man vise til følgende modell.



Avsender fra f.eks land A utformer et budskap, som fortolkes av en mottaker i f.eks land B. Hordom og i hvilken grad budskapet fortolkes er avhengig av hvor mye "støy" den har blitt utsatt for på veien. Støy kan være:

- \* kulturforskjeller

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Når man snakker om strategier i forhold til internasjonal markedsføring, er det interessant å se på tilnærningene.

ethnosentrisme → fokus på hjemlandet.

polycentrisme → —||— 2 land

regio-sentrisme → —||— en region

geo-sentrisme → —||— integrert globalt

Når vi snakker om produkt strategier så har man bla. følgende:

GCCP - global consumer culture product

→ man prøver å gi konsumenten en følelse av å være en del av et globalt segment som benytter et globalt produkt. Følelsen kan være både selvtilfitt og kosmopolitisk.

LCCP → Local —||—

→ Selv om man har et globalt produkt, så prøver man å stimulere den lokale/patriotiske følelsen, ved å bruke lokale profiler i markedsføringen, bruke lokal bedrift til å produsere etc.

FCCP → Foring —||—

→ Braker mystikk for å spille på dette i MF av globale produkter. Prøver å knytte dette opp mot et land med

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Når man skal utforme strategier (produkt, kommunikasjon) er det viktig å vite hvem man skal henvende seg til. Derfor er det viktig å segmentere markedet (delt opp markedet → land, regioner, målgrupper), for å samle de kundene med like preferanser i en gruppe.

~~Basert på~~ Basisen for segmentering er:

- ① Demografi → alder, kjønn, utdanning etc
- ② ~~egen~~ sosio-økonomiske variabler → kjøpekraft, økonomisk velst, etc
- ③ Oppførselsbasert segmentering → hva er det som leder konsumenter til å kjøpe?
- ④ Livstil → jetset-liv, nøkternt, etc.

I oppgaveteksten står det også noe om de trenger å endre sine kommunikasjons/produktstrategier fra et land til et annet. Jeg er opplett av denne endringen og derfor ønsker jeg å diskutere merkenavn - bytte/organisering

Bytte

- ① Fade in/fade out → myke overgang av navn/bytte
- ② Co-branding/proprietary-branding → se lengre ned
- ③ ~~plutselig~~ Åpen endring → gjør faktiske oppmerksomme på endringer gjennom annonser
- ④ Plutselig endring → endring fungerer "over natta"



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Organisering av merkenavn

- ① Solo-branding : et produkt har eget merkenavn med egen produktserie f.
- ② Hallmark : merkenavn på flere produkter i samme kategori, ikke undergrupper.
- ③ Paraphly : merkenavn på flere produkter, med undergrupper (familier)
- ④ Ekspansjon : ~~brukes~~ brukes merkenavnet på flere produkter over flere produktkategorier.

Når man skal ut med nye produkter på markedet kan man ta bla 3 tilnærminger på strategien :

- ① ~~Utvidelse~~ Utvidelse → bruker "nyttestrategien" på et utvalgt marked
- ② Tilnærming → tilpasser "nyttestrategien" til de lokale forholdene
- ③ Oppfinnelse → finner på helt nye strategier.

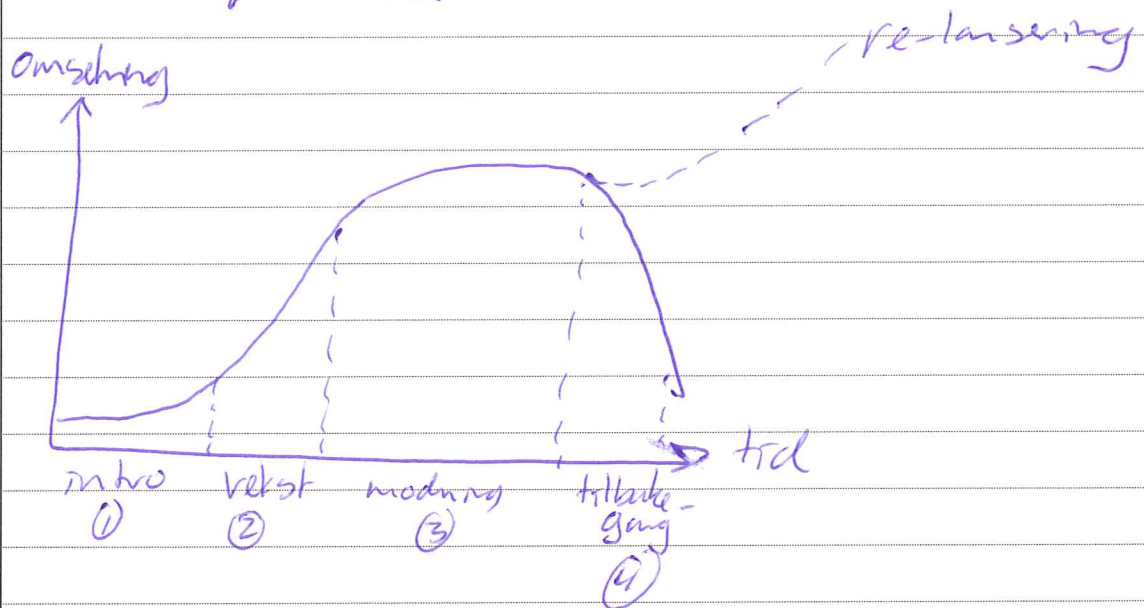
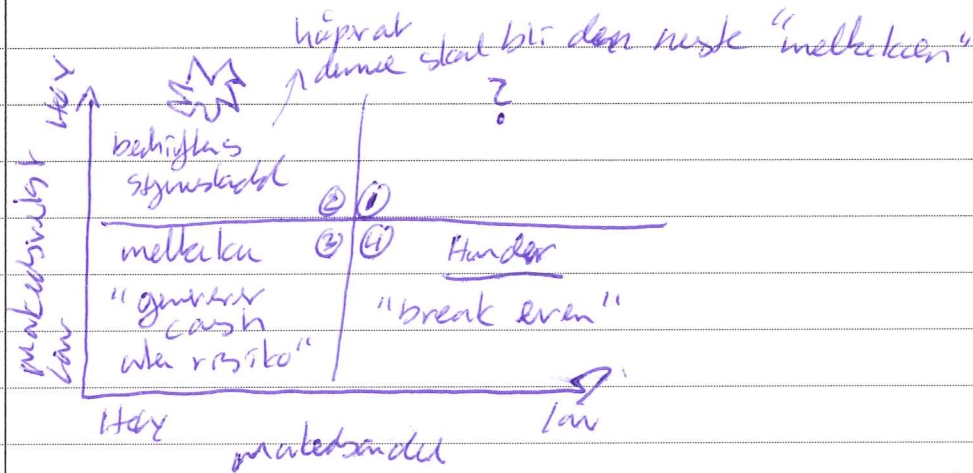
Man har også 3 tilnærminger til strategier som m. Porter kan frem til. Generiske strategier:

- ① Kostnadsleder → best på pris (stort kvantum, lav margin)
- ② Diversifisering → luksusvarer (lav volum, stor margin) etc
- ③ Fokus → fokus på noen få segmenter

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Produktportefølje

En måte å bestemme i hvilken områder bedriften skal drive virksomhet er å bruke et produktportefølje verktøy. Denne kan analysere hvor det lønner seg for bedriften å satse ressursene. Vil det være interessant å gjøre business på nettopp dette produktet i nettopp dette landet? avhenger av lønnsomhet. Dette verktøyet kan være BCG-matrisen, som i tillegg er nært knyttet opp til livslepesyklusen.



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

## ZB ANALYSE

Det vil være et spørsmål om bedriften skal standardisere eller customize sitt produkt til de ulike markedene. Produktet er det relativt lite å gjøre med, med unntak av forpakningen. Det vil være lite/ingen poeng i å endre produktet i seg selv, ettersom det da vil miste noe av sin sær egenhet/unikhet.

Men markedsføringsplaneringen (kommunikasjonsstrategien) vil man i høyeste grad kunne/burde endre.

Siden dette er et produkt fra Island, hvor man bruker en meget spesiell og "eksotisk" råvare, tror jeg det vil være hensiktsmessig å dyrke denne "mystikken" og vil derfor anbefale en FCCP-strategi. Det vil ikke være noe poeng i å ta bort Island-begrepet, da kan stje produktet miste sin betydning.

Når det gjelder hvilken tilnærming som vil være hensiktsmessig så tror jeg at geo-senterisme vil være bra, ettersom kundene vil være spredd over store deler av verden.

Kurskode/Fag : MF 401  
 Kandidatnr. : 2807  
 Dato : 8.12.08  
 Ark nr. : 20 av 23

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Marknedsundersøkelser/analyser som å gjøres i forhold til de involverte land må tilpasses de lokale forhold ettersom kundene vil være over hele verden. Jeg tror heller ikke alle kundene vet hva Island er for noe heller, og derfor vil det kunne være viktig å fokusere mye på dette. Fokusert for dette må allikevel tilpasses den lokale kulturen. Folk i Afrika må få vite om Island på den Afrikanske måten etc.

Når det gjelder hvilke markedsbedriften burde satse på, så tror jeg at man burde segmentere etter lokal kjøpekraft @ er det kultur for å bruke alternative medisiner etc  
 @ Åpenhet for produkter fra fremmede land etc

I forhold til organisering så tror jeg at det vil være lurt (siden Surgetid & Hometid) er i samme familie, og bruke en Hallmark-branding. Dessuten kan det jo tenkes at det dukker opp flere lignende produkter innenfor samme kategori senere.

Når det gjelder strategi så tror jeg at bedriften burde bruke en tilnæringsstrategi nettopp fordi de skal tilpasse seg så mange ulike kulturer. Og hvert land/marked vil ha sine lokale reguleringer (det er jo ikke sikkert alle land tillater MF av slike produkter heller).

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

Ettersom produktet er billig å produsere og dette er et produkt de fleste burde ha tilgang på, synes jeg at bedriften burde ta en kostnadsleder-strategi.

Selvfolgtvis kan bedriften prøve å velge en differensieringsstrategi for å tjene mer penger, men da tror jeg bare at forbrukerne velger et annet produkt (substitutt). Jeg mener at fokuset bør ligge på pris og tilgjengelighet.

Når det gjelder dette produktet selv i forhold til produktporteføljeanalysen, så tror jeg at vi behøver oss hos "2". Dette begynner jeg med at jeg tror at dette markedet er i stor vekst (folk ønsker alternativer og vi blir mer, løpesevne og får mer kunnskap)

men bedriften har foreløpig lav markedsandel.

Jeg tror dette produktet er i en intro-fase, men <sup>begynner</sup> <sub>begynner</sub> definitivt å bevege seg inn i en "vekst-fase"

Denne kolonne er  
 forbeholdt sensor.

39 TEORI

Jeg mener nøkkelen til dette problemet ligger i prisen.

Vi har følgende pris-muligheter:

Lik pris  $\rightarrow$  lik pris i alle markeder uavhengig av land  
 Zagsidig  $\rightarrow$  en pris i hjemlandet, en i utlandet.  
 markeds  $\rightarrow$  prisen bestemmes av markedet, dvs  
 tilbud og etterspørsel.

~~Prisen~~ Hvis prisen er for høy vil ikke kundene  
 ønske å kjøpe produktet fordi de ansir ikke den ekstra  
 prisen for å svare til forventningene til det kvalitet.

Settes prisen for lavt vil ~~de~~ kundene tro at produktet  
 har dårlig kvalitet, eller konkurranse vil anse dette  
 som en prisstrøg, eller myndighetene kan anse dette  
 som dumping (og muligens straff). Dette vil skremme  
 bort kundene.

Prisen styres bla av:

- ① Makroøkonomiske forhold (kjøpekraft, inflasjon, toll, skatt etc)
- ② Livstil (ønske om bruke av produktet) = etterspørsel
- ③ Prisdiskriminering
- ④ Bedriftens kostnader
- ⑤ Aksjonærens avkastningskrav

Kurskode/Fag : MF 401  
Kandidatnr. : 2807  
Dato : 9.12.08  
Ark nr. : 23 av 23

Denne kolonne er  
forbeholdt sensor.

35 ANALYSE

I rike land tror jeg prisen burde settes for å skape en illusjon over at produktet er relativt "eksotisk" og eksklusivt. Dessuten har folk i rike land større kjøpekraft og deres kjøp vil være mer rettet mot bruk enn kostnad.

I fattige land bør fokuset ligge i tilgjengelighet for kundene og derfor bør prisen settes lav ettersom kjøpekraften er lav. Disse kundene velger produkter ut fra pris og mindre grad produktspesifisiteter og folelsv.

For å hindre parallellimport så mener jeg absolutt at prisen burde være markedssturt.