Internasjonalisering av Milla Says

Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering

Tonje Bakke Lyngås og Elise Melhus

Veileder: Tor Askild Aase Johannessen

Master i økonomi og administrasjon
Hovedprofil: Finansiell økonomi (FIE) og strategi og ledelse (STR)

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innstår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.
**Forord**

Med denne utredningen fullfører vi vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og avhandlingen er skrevet innenfor hovedprofilene finansiell økonomi (FIE) og strategi og ledelse (STR).

Vi fattet tidlig interesse for gründervirksomhet og internasjonalisering, og syntes Milla Says fremsto som et viktig og spennende konsept. Bedriften på sin side ønsker å foreta en ekspansjon til utlandet, og en utredning på dette feltet var dermed midt i blinken for begge parter. Arbeidet har vært både spennende og utfordrende, og det har vært svært interessant å studere internasjonaliseringsprosessen til en oppstartsbedrift.

Avslutningsvis vil vi benytte anledningen til årette en stor takk til veilederen vår, professor Tor Askild Aase Johannessen, og gründeren bak Milla Says, Aleksander Helmersberg. Begge har bidratt med belysende innspill og konstruktive tilbakemeldinger som har vært svært nyttige og lærerike.
Sammendrag

Verden i dag er global, og internasjonalisering har blitt mer utbredt. Dette kan være fordi globalisering både tvinger og tilrettelegger for internasjonalisering av bedrifter. I denne utredningen undersøker vi hvordan gründerbedriften Milla Says bør foreta en ekspansjon til utlandet, og det er tre stadier vi vektlegger i dette arbeidet, nemlig valg av marked, inngangsstrategi og finansiering.


Innholdsforslag

Forord......................................................................................................................... 1
Sammendrag .................................................................................................................. 2
Innholdsforslag .............................................................................................................. 3
Figurliste .......................................................................................................................... 6
Tabelliste ........................................................................................................................... 7
1 Innledning ...................................................................................................................... 8
  1.1 Problemstilling ......................................................................................................... 8
  1.2 Oppgavens struktur ................................................................................................. 9
2 Teoretisk rammeverk ................................................................................................... 11
  2.1 Produktbeskrivelse ............................................................................................... 11
  2.1.1 Løkmodellen ....................................................................................................... 11
  2.1.2 Produktelementer .............................................................................................. 12
  2.2 Internasjonalisering ............................................................................................. 13
  2.2.1 Introduksjon ....................................................................................................... 13
  2.2.1.1 Motiver ........................................................................................................... 13
  2.2.1.2 Triggere .......................................................................................................... 14
  2.2.2 Valg av marked ................................................................................................... 14
  2.2.2.1 Modell for valg av utenlandske markeder ......................................................... 14
  2.2.2.2 Born Global-teorien ....................................................................................... 16
  2.2.2.3 Uppsala internasjonaliseringsmodell ............................................................... 17
  2.2.2.4 Nettverksteori .............................................................................................. 18
  2.2.2.5 Kunden og kjøpsbeslutningen ...................................................................... 18
  2.2.2.6 Diffusjonsprosessen ..................................................................................... 20
  2.2.2.7 Kultur ............................................................................................................. 21
  2.2.2.7.1 Kulturkomponenter .................................................................................... 21
  2.2.2.7.2 The self-reference criterion ...................................................................... 22
  2.2.2.8 Porter’s Five Forces ...................................................................................... 23
  2.2.2.9 Barrierer og risiko ........................................................................................ 24
  2.2.3 Inngangsstrategier ............................................................................................ 25
  2.2.4 Finansiering av internasjonalisering ................................................................ 26
  2.2.4.1 Budsjett og lønnsomhetsvurdering ................................................................. 27
  2.2.4.1.1 Bidragskalkyle ............................................................................................ 27
  2.2.4.1.2 Resultatbudsjett etter bidragsmetoden ....................................................... 27
  2.2.4.1.3 Nullpunktsanalyse ..................................................................................... 28
  2.2.4.1.4 Følsomhetsanalyse .................................................................................... 29
  2.2.4.2 Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder ....................................... 29
3 Beskrivelse av gründerbedriften Milla Says

3.1 Bakgrunn og visjon ................................................. 35
3.2 Målgruppe .................................................................. 35
3.3 Produktbeskrivelse ...................................................... 36
   3.3.1 Løkmodellen ................................................................ 36
   3.3.2 Produktelementer ...................................................... 37
3.4 Konkurrenter og substitutter i det norske markedet ................. 38
3.5 Strategi og vekst ......................................................... 39
3.6 Distribusjon .................................................................. 40
3.7 Finansiering og økonomisk posisjon .................................. 40
3.8 Samarbeidspartnere ....................................................... 40

4 Metode ........................................................................ 42

4.1 Valg av undersøkelsesdesign ........................................... 42
4.2 Valg av forskningstilnærmning ......................................... 42
   4.2.1 Datainnsamling .......................................................... 43
   4.2.2 Utvalg av enheter ......................................................... 46
   4.2.3 Dataanalyse .................................................................. 47
4.3 Metodiske utfordringer .................................................... 49
   4.3.1 Reliabilitet ................................................................. 49
   4.3.2 Validitet .................................................................. 49
   4.3.3 Etiske avveiningar ....................................................... 50

5 Analyse og resultater ........................................................ 51

5.1 Årsaker til at Milla Says ønsker en internasjonalisering ............. 51
5.2 Er Milla Says en Born Global?........................................... 52
5.3 Modell for valg av utenlandske markeder ............................ 54
5.4 Valg av marked: En sammenligning av Nederland og USA ........ 56
   5.4.1 Internasjonaliseringsmodeller .................................... 56
      5.4.1.1 Born Global-teorien, Uppsala-modellen og nettverksteori 56
   5.4.2 Interne og eksterne forhold .......................................... 61
      5.4.2.1 Kunden og kjøpsbeslutningen ................................. 61
      5.4.2.2 Diffusjonsprosessen ............................................. 64
      5.4.2.3 Kultur ................................................................. 65
      5.4.2.4 Porter’s Five Forces .............................................. 73
### Figurliste

<table>
<thead>
<tr>
<th>Figur</th>
<th>Beskrivelse</th>
<th>Side</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Figur 1</td>
<td>Analysemodell</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 2</td>
<td>Løkmodellen</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 3</td>
<td>Produktelementer</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 4</td>
<td>Modell for valg av utenlandsk marked</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 5</td>
<td>Uppsala-modellen sin læringssyklus ved internasjonalisering</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 6</td>
<td>Business network model</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 7</td>
<td>Diffusjonsprosessen</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 8</td>
<td>Kulturkomponenter</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 9</td>
<td>Porter’s Five Forces</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 10</td>
<td>Nullpunktdiagram</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 11</td>
<td>Beregning av kapitalbehovet</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 12</td>
<td>Finansieringshierarkiet for pecking order teorien</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 13</td>
<td>En sammenligning av norske konkurrenter</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 14</td>
<td>Økning i antall nedlastninger og betalende brukere</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 15</td>
<td>Samarbeidspartnere</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 16</td>
<td>Tilordning av enheter til kategorier</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 17</td>
<td>En sammenligning av kulturkomponenter</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 18</td>
<td>Produktegenskaper som tilbys av utvalgte aktører</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 19</td>
<td>Oppsummering av bransjeanalyser</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 20</td>
<td>Anbefalt inngang på det amerikanske markedet</td>
<td>93</td>
</tr>
<tr>
<td>Figur 21</td>
<td>Nullpunktdiagram</td>
<td>99</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabelliste

Tabell 1: Kalkyler ........................................................................................................................................ 27
Tabell 2: Standardvekter ...................................................................................................................... 29
Tabell 3: Løkmodellen ....................................................................................................................... 36
Tabell 4: Milla Says sine produktetermer .......................................................................................... 38
Tabell 5: Spesifikke kriterier i de fire fasene .................................................................................... 54
Tabell 6: Fordeler og ulemper ved privatkunder og interesseorganisjoner og myndigheter .......... 63
Tabell 7: Kjøpergruppen .................................................................................................................... 64
Tabell 8: Innovative faktorer som kan påvirke adopsjonshastigheten ........................................... 64
Tabell 9: Teknologiske forhold som kan påvirke adopsjonshastigheten ........................................ 65
Tabell 10: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofitten i Nederland ....................... 76
Tabell 11: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofitten i USA .................................. 76
Tabell 12: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofitten i Nederland .................. 78
Tabell 13: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofitten i USA ......................... 79
Tabell 14: Substituttenes ytelse i forhold til pris .............................................................................. 80
Tabell 15: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofitten i Nederland ...... 81
Tabell 16: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofitten i USA ............... 81
Tabell 17: Barrierer og risikofaktorer .............................................................................................. 83
Tabell 18: Risikomatrise for en ekspansjon til USA ........................................................................ 87
Tabell 19: Risikomatrise for en ekspansjon til Nederland .............................................................. 87
Tabell 20: Beste alternativ basert på internasjonaliseringsmodeller og interne og eksterne forhold .... 88
Tabell 21: Fordeler og ulemper ved ulike inngangsstrategier .......................................................... 90
Tabell 22: Bidragskalkyle for Milla Says .......................................................................................... 95
Tabell 23: Resultatbudsjett etter bidragsmetoden ........................................................................ 96
Tabell 24: Markedsgrunnlag ............................................................................................................ 96
Tabell 25: Antall betalende brukere per år ...................................................................................... 97
Tabell 26: Salgsomsetning ............................................................................................................... 98
Tabell 27: Dekningsgrad, nullpunktsomsetning og sikkerhetsmargin ............................................. 99
Tabell 28: Følsomhetsanalyse hvor en variabel endres om gangen ............................................. 100
Tabell 29: Worst case og best case ................................................................................................. 101
Tabell 30: Beregning av forventet verdi ......................................................................................... 101
Tabell 31: Kapitalbehov .................................................................................................................. 103
1 Innledning

1.1 Problemstilling


Hensikten med denne utredningen vil være å undersøke hvordan Milla Says bør foreta en internasjonalisering. Dette omhandler hvilket utenlandsk marked bedriften bør ekspandere til først, hvilken inngangsstrategi som bør benyttes og hvordan ekspansjonen kan finansieres. Med utgangspunkt i dette har vi formulert følgende problemstilling:

*Internasjonalisering av Milla Says: Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering*

Bedrifters internasjonaliseringsprosess består av flere stadier, og vi har valgt å fokusere på de tre ovennevnte da vi anser disse som spesielt interessante for oppstartsbedriften Milla Says. Denne avgrensningen ble foretatt grunnet begrenset tid og ressurser, og fordi vi ønsker å spisse vårt forskningsprosjekt. Vi har også fått inntrykk av at Helmersberg vil ha nytte av en studie som fokuserer på disse stadiene.
For å synliggjøre elementene i vår problemstilling presenteres en analysemodell i figur 1, hvor det fremkommer at ulike forhold påvirker valg av marked, som videre har en innvirkning på valg av inngangsstrategi og finansiering.

Figur 1: Analysemodell

Milla Says opererer i en forholdsvis ny bransje, hvor det er gjort lite forskning på internasjonalisering av gründerbedrifter. Av den grunn mener vi at det vil være betydningsfullt å tilføye kunnskap om bransjen, og vi anser dermed denne utredningen som et bidrag, da et nytt område studeres.

1.2 Oppgavens struktur

Vi har valgt å dele opp studien i følgende seks kapitler: innledning, teoretisk rammeverk, beskrivelse av gründerbedriften Milla Says, metode, analyse og resultater og konklusjon.

Kapittel 1 introduserer temaet vi ønsker å belyse, presenterer problemstillingen og beskriver oppgavens struktur.

Kapittel 2 gir en oversikt over relevant teori som benyttes for utføre studiets analyser. Kort oppsummert er dette teori for å beskrive produktet og bedriften, en modell som identifiserer de mest attraktive markedene, teori og modeller som utpeker det mest lovende markedet for Milla Says, aktuelle inngangsstrategier og teoretisk rammeverk knyttet til finansiering.
Kapittel 3 presenterer gründerbedriften Milla Says, og praktiserer modeller som er hensiktsmessige for å utføre en produktbeskrivelse.

Kapittel 4 består av metoden som ligger til grunn for utredningen. Her forklares de metodiske valgene vi har tatt, og det redegjøres for utfordringer som kan oppstå i løpet av et forskningsprosjekt samt hvordan vi tar hensyn til disse.


Kapittel 6 konkluderer og oppsummerer våre funn, og synliggjør studiets begrensninger.
2 Teoretisk rammeverk

2.1 Produktbeskrivelse

For å få en tilstrekkelig forståelse av produktet og dets egenskaper før en internasjonalisering kan det være hensiktsmessig å foreta en produktanalyse. I den forbindelse kan Løkmodellen og Troye sine produkter benyttes.

2.1.1 Løkmodellen


2.1.2 Produktenelementer


Det vil være viktig med aktivitet og engasjement fra kundens side før 

2.2 Internasjonalisering

2.2.1 Introduksjon
Verden i dag er global, og internasjonalisering har blitt mer utbredt (Fosshagen, 2015; Knight & Liesch, 2002; Rundh, 2007). Mange forskere har studert begrepet internasjonalisering, som er en kompleks og dynamisk prosess hvor bedrifter øker sitt engasjement for internasjonale aktiviteter (Fletcher, 2001; Rundh, 2007). Denne prosessen settes i gang når en virksomhet utvider sine forretningsoperasjoner til utenlandske markeder. Før en eventuell ekspansjon vil det være betydningsfullt å vurdere ulike motiver for internasjonaliseringen, og hvilke triggere som kan sette i gang prosessen (Hollensen, 2014). I de fleste tilfeller er det en kombinasjon av flere faktorer som legger til rette for aktiviteter i utlandet (Hollensen, 2014; Rundh, 2007).

2.2.1.1 Motiver
Når det gjelder potensielle motiver vil vi først nevne ledelsens ønske om å drive en internasjonal virksomhet. Denne entusiasmen knyttes ofte til reisemuligheter, tidligere erfaringer, kulturelle forbindelser, utdanning eller generelt entreprenørsksapsengasjement (Fletcher, 2001; Hollensen, 2014; Rundh, 2007). Videre kan sjelden teknologisk kompetanse og et unikt produkt være gode

2.2.1.2 Triggere

2.2.2 Valg av marked

2.2.2.1 Modell for valg av utenlandske markeder

![Diagram med filter og muligheter](image)

Figur 4: Modell for valg av utenlandsk marked (Hennessey & Jeannet, 1998)
2.2.2.2 Born Global-teorien

En *Born Global* er en bedrift med et ønske om å ekspandere til internasjonale markedder allerede fra starten. Den globaliseres ofte raskt uten noen foregående langsinktig internasjonaliseringsperiode, og tidsrammen varierer fra umiddelbart til tre år (Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Hollensen, 2014). Slike bedrifter vil være størrelsesmessig små, da antall ansatte er færre enn 500 og årlig salg ligger under $100 millioner (Hollensen, 2014). De er som regel teknologibaserte, men fenomenet har blitt mer utbredt i andre sektorer de siste årene (Tanev, 2012).


2.2.2.3 Uppsala internasjonaliseringsmodell


![Figur 5: Uppsala-modellen sin læringssyklus ved internasjonalisering (Johanson & Vahlne, 2009)](image)

Figur 6: Business network model (Johanson & Vahlne, 2009)

2.2.2.4 Nettverksteori


Relasjoner i innenlandske markeder kan ofte bidra til utvikling av nettverksforhold i utlandet (Coviello & Munro, 1995; Hollensen, 2014). Prosessen med å danne en betydningsfull nettverksposisjon har stor innflytelse på utviklingen av den internasjonale ekspansjonen, og kan i tillegg bidra til trygghet i ukjente omgivelser (Glückler, 2006; Solberg, 2015). Coviello og Munro (1997) argumenterer for at en rask og suksessfull vekst ofte stammer fra viktige posisjoner i internasjonale nettverk. Videre har nettverksrelasjoner stor påvirkning på bedriftens markedsslag, og mange forskere uttaler at et forretningsnettverk virker som en bro over til internasjonale markeder (Coviello & Munro, 1995; Glückler, 2006; Mtigwe, 2006).

2.2.2.5 Kunden og kjøpsbeslutningen

Potensielle kjøpere varierer på tvers av landegrenser, da markeder gjerne fremstår som svært ulike. Det er en utfordring å observere disse forskjellene, men samtidig en nødvendighet for globale bedrifter slik at fokuset kan rettes mot de beste mulighetene. En antakelse om at alle kunder opptrer likt kan resultere i katastrofale utfall, og det anbefales, i samtlige markeder, å forstå aktuelle kjøpere og deres bakgrunn for valg av produkt (Hennessey & Jeannet, 1998).
Hvem som er kunden vil være forskjellig på forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet, og antall personer innblandet i kjøpsbeslutningen varierer (Kotler, 2005).

**Forbrukermarkedet**


**Bedriftsmarkedet**


2.2.2.6 Diffusjonsprosessen


![Figur 7: Diffusjonsprosessen (Rogers, 1983)](image)

_Innovatører_ er de første som tar i bruk innovasjoner. Disse personene tiltrekkes av det som er nytt, spennende og ukjent, og de liker å prøve nye produkter. _Tidlige brukere_ er også åpne for ferske ideer, men aksepterer dem ikke ukritisk. De fungerer gjerne som opinionsledere, hvilket innebærer at de har stor påvirkningskraft på andre medlemmer i samfunnssystemet. _Tidlig majoritet_ består av personer som gjør grundige overveielser før de tester nyheter, og de trenger mer tid enn innovatører og tidlige brukere før de godtar nye ideer. Det er helt essensielt å vinne denne gruppen for å kunne oppnå suksess. _Sen majoritet_ fremstår som mer skeptiske til innovasjoner, og foretar ikke innkjøp av nyheter før de er tilstrekkelig utprøvd og alminnelig akseptert. Til slutt har vi _etternølere_ og de er opptatt av tradisjoner, motstandere av endringer og prøver sjeldent nye produkter (Mogstad, 2014; Rogers, 1983; Sander, 2014).
2.2.2.7 **Kultur**


### 2.2.2.7.1 Kulturkomponenter


![Kulturkomponenter](image)

**Figur 8: Kulturkomponenter (Bakka, 1990; Hennessey & Jeannet, 1998)**


2.2.2.7.2 The self-reference criterion

Lee (1966) bruker begrepet self-reference criterion (SRC) for å beskrive hvordan mennesker ubevissl refererer til eget rammeverk når nye situasjoner evalueres. Dette utvikles gjennom oppvekst, utdannelse og livserfaring, og domineres av verdier, holdninger og atferdsmønster i hjemlandet. Lee hevder altså at individer ser verden gjennom et kulturelt filter, noe som påvirker hvordan vedkommende oppfatter og reagerer. Et eksempel fra politikken er at mennesker har en ubeviss tendens til å tenke at venstre og høyre representerer det samme i utlandet som i eget hjemland. Dersom bedrifter ser nye markeder gjennom slike etnosentriske briller kan det oppstå misforståelser og uriktige vurderinger, noe som kan resultere i katastrofale

2.2.2.8 Porter’s Five Forces


![Porter's Five Forces Diagram](Lien & Jakobsen, 2001; Porter, 1980)

Inntrengere bidrar gjerne til at kapasiteten i markedet øker, og som regel har de et ønske om å stjele andeler fra konkurrentene. Dette kan redusere markedskonsentrasjonen og øke

---

Inntrengere: • Stort inventarforskel
  • Produktivitetsevnen
  • Finansielle ressurser
  • Beskyttede område
  • Behov for å forhindre fremtidig konkurrans

Rivalisering: • Antall aktører
  • Konkurransformål
  • Vokseenhet i bransjen
  • Ledig kapasitet
  • Produsenterfordelene
  • Markedssammensetning
  • Rytme for skiftelser
  • Avvik i innflytelse

Fordelingsaksen: • Verktøy til distribusjonskanaler

Kunder: • Konsumansjonen
  • Kongenhet av kunder
  • Sakte til å integrere bakover
  • Substitutionsprodukt
  • Produsentskikkelser

Leverandører: • Differensiering av leverandører
  • Byrjingehandel
  • Reguleringsstat
  • Konsumansjon av leverandører
  • Viktige betingelser for leverandører
  • Integrasjonmuligheter

Selskapet som bygger på disse modellene kan bruke dem til å vurdere åpenbarhet i aktiviteten. Dette kan gi en bedre forståelse av markedsforholdene og utfordringene som er knyttet til å oppnå økonomisk suksess.

### 2.2.2.9 Barrierer og risiko

All virksomhet medfører risiko, selv om graden og typen varierer. Bedrifter som går til utlandet bruker mye tid og ressurser på å kartlegge hvilke barrierer og risikofaktorer som kan oppstå og påvirke selskapet (Godal, 2013). For å oppsummere virksomhetens risiko kan det være nyttig å bruke en matrise som beskriver risikoen i to dimensjoner, nemlig konsekvensen av en gitt hendelse og tilhørende sannsynlighet (Aven, 2016).

Barrierer som kan hindre internasjonalisering er blant annet begrenset kunnskap, lite kapital, mangel på utenlandske markedsforbindelser, utilstrekkelig produktivitetskapasitet og manglende kanaler for distribusjon. Videre kan kritiske risikofaktorer som politisk risiko, operasjonell risiko, generell markedsrisiko og kommersiell risiko sette en stopper for internasjonaliseringsprosessen (Hollensen, 2014).

**Politisk risiko**

Før etablering og under drift er det viktig å ha oversikt over den politiske risikoen i det utenlandske markedet. Dette innebærer å undersøke utvikling i politisk stabilitet, rettsvesen og menneskerettighetssituasjon. Sikkerhet, helseforhold og risiko for korrupsjon er også faktorer som bør tas i betraktning (Godal, 2013). I tillegg vil det være viktig å ta hensyn til krig, borgerkrig og revolusjoner (Hollensen, 2014). Dersom den politiske risikoen oppleves som uoverkommelig er det lite sannsynlig at virksomheten lykkes med en etablering i det valgte markedet (Godal, 2013).
**Operasjonell risiko**
Risiko knyttet til dårlige kontrollsystemer, menneskelig svikt og eksterne hendelser kan karakteriseres som operasjonell risiko. Konkrete eksempler er feil i IT-systemer og prosedyrer, regelbrudd, bedrageri, brann og terrorangrep (Døskeland, 2014).

**Generell markedsrisiko**
Konkurranse fra andre aktører samt språklige og kulturelle forskjeller er forhold som kan føre til generell markedsrisiko. I tillegg vil produktspesifikasjoner og bruk av produktet ofte variere fra land til land, noe som kan bidra til å øke risikoen (Hollensen, 2014).

**Kommersiell risiko**
Denne risikoen håndteres hovedsakelig som vanlig kredittrisiko, hvor det er fare for at motparten ikke betaler sine forpliktelser. Kommersiell risiko inkluderer forhold som likviditet, mislighold og benektelse av å betale regninger (Cateora & Ghauri, 1999; Døskeland, 2014).

2.2.3 **Inngangsstrategier**


2.2.4 Finansiering av internasjonalisering

Når marked og inngangsstrategi er valgt vil neste steg være å lage en plan for hvordan bedriften bør finansiere internasjonaliseringen. Først og fremst er det betydningsfullt å estimere forventede inntekter og kostnader, og benytte diverse metoder for å diskutere bedriften
lønnsomhet ved en ekspansjon til utlandet. Videre vil det være viktig å beregne bedriftens kapitalbehov, og undersøke selskapets muligheter til å skaffe finansiering.

2.2.4.1 Budsjett og lønnsomhetsvurdering

Utarbeidelse av budsjetter er nyttig for å få innblikk i forventede inntekter og kostnader for en kommende periode, og i tillegg vil det være hensiktsmessig å vurdere lønnsomheten til et produkt (Finansleksikon, 2016b; Kristoffersen, 2005). Vi ønsker å fokusere på bidragskalkyle, resultatbudsjett etter bidragsmetoden, nullpunktsanalyse og følsomhetsanalyse.

2.2.4.1.1 Bidragskalkyle

Den enkleste og trolig mest brukte kalkylemetoden er bidragskalkylen, hvor hensikten vil være å beregne dekningsbidraget som skal dekke faste kostnader og fortjeneste. I motsetning til selvkostkalkylen tar den ikke med faste utgifter i beregningen, og dette poengteres i tabell 1 (Finansleksikon, 2016a; Jenssen, Kolvereid & Erikson, 2012).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bidragskalkyle</th>
<th>Selvkostkalkyle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pris per enhet</td>
<td>Pris per enhet</td>
</tr>
<tr>
<td>- Variable enhetskostnader</td>
<td>- Variable enhetskostnader</td>
</tr>
<tr>
<td>= Dekningsbidrag per enhet</td>
<td>- Faste enhetskostnader</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>= Fortjeneste per enhet</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1: Kalkyler (Boye, Heskestad & Holm, 2011; Jenssen mfl., 2012)

Bidragsmetoden vil være fordelaktig fordi den sammenligner merinntekter med merkostnader. Et positivt dekningsbidrag fører dermed til en fortsettelse av prosjektet, og overskuddet bidrar til å eliminere deler av de faste utgiftene. Når selvkostmetoden benyttes hender det at aktiviteter ikke gjennomføres selv om de er lønnsomme, fordi en inkludering av de faste kostnadene i kalkylen kan indikere et underskudd (Jenssen mfl., 2012).

2.2.4.1.2 Resultatbudsjett etter bidragsmetoden

Et resultatbudsjett er en oversikt over inntekter og kostnader som forventes i en gitt periode. De fleste bedrifter vil ha nytte av et oppsett etter bidragsmetoden slik at dekningsbidraget kommer frem i budsjettet (Hoff, 2010). For å kunne anvende et resultatbudsjett etter bidragsmetoden må et realistisk tallmateriale ligge til grunn. Det vil være viktig å sannsynliggjøre overkommelige

### 2.2.4.1.3 Nullpunktsanalyse

I en nullpunktsanalyse fordeles de faste og variable kostnadene i separate grupper, og dekningsgrad, nullpunkt og sikkerhetsmargin beregnes (Finansleksikon, 2016c; Jenssen mfl., 2012). Dekningsgrad er dekningsbidrag delt på salgsinntekt, og viser hvor stor andel av salget som gjenstår når de variable kostnadene er dekket. Videre har vi nullpunkt som er den nødvendige omsetningen for at totale inntekter skal være lik totale kostnader, og det kan beregnes ved å dividere faste kostnader med dekningsgraden. Til slutt vil vi nevne sikkerhetsmargin som gir en indikasjon på hvor mye salget kan reduseres før bedriften rammes av underskudd (Finansleksikon, 2016d; Kristoffersen, 2005; Rammen, 2016). For å kunne beregne dette må bedriften kjenne til eget nullpunkt og alle planlagte salg (Rammen, 2016).


![Nullpunktdiagram](image)

Figur 10: Nullpunktdiagram (Jenssen mfl., 2012; Kristoffersen, 2005)
2.2.4.1.4 Følsomhetsanalyse


I tillegg til å endre kun en variabel om gangen kan det foretas en resultatberegning ved å sette opp tre budsjetter basert på mest sannsynlige (base case), pessimistiske (worst case) og optimistiske (best case) anslag. Resultatene veies sammen ved bruk av standardvekter, og de mest brukte presenteres i tabell 2. Til slutt ender vi opp med en forventet verdi, og denne kan være noe ulik basisresultatet (Boye mfl., 2011).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Utfall</th>
<th>Sannsynlighet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mest sannsynlig</td>
<td>50 prosent</td>
</tr>
<tr>
<td>Pessimistisk</td>
<td>25 prosent</td>
</tr>
<tr>
<td>Optimistisk</td>
<td>25 prosent</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 2: Standardvekter (Boye mfl., 2011)

2.2.4.2 Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder

Ved en ekspansjon til utenlandske markeder vil det være nyttig å vurdere bedriftens kapitalbehov, og hvilke muligheter den står overfor ved innhenting av finansielle midler. Når sistnevnte vurderes kan teori om sosialt entreprenørskap og pecking order teorien legges til grunn.

2.2.4.2.1 Kapitalbehov

Bedrifter må ha tilstrekkelig med kapital for å kunne betjene sine løpende økonomiske forpliktelser, og derfor er det en forutsetning at de har oversikt over sitt kapitalbehov. Det vil være nødvendig med penger til anleggsmidler (driftsmidler) og omløpsmidler (den daglige driften), hvor omfanget varierer med bedriftens størrelse og bransje (Sander, 2015). Figur 11 viser hvordan kapitalbehovet kan beregnes.
Figur 11: Beregning av kapitalbehovet (Merkur, u.å.)


2.2.4.2.2 Finansieringskilder


Egenkapital


Til slutt vil vi nevne business angels som er en annen type privat investor. De er langsiktige og kompetente personer, og bedrifter bør være forberedt på at de ønsker å følge opp sine investeringer og påvirke prosjektet direkte (Jenssen mfl., 2012).

Fremmedkapital

Fremmedkapital, også kjent som lånekapital, kan deles inn i to kategorier, nemlig kortsiktig og langsiktig kreditt. Kortsiktig kreditt har en løpetid som er kortere enn 12 måneder og brukes

**Offentlige tilskudd og diverse støtteordninger**

Ekstern finansiering for vekstbedrifter vil gjerne være offentlige tilskudd og diverse støtteordninger. Innovasjon Norge og Norsk forskningsråd er de største tilbyderne av støtte i det norske markedet, og blant deres ordninger finner vi lån, garantier og ulike tilskudd. I tillegg har Innovasjon Norge forskjellige programmer for å stimulere utvikling av vekstbedrifter, og et eksempel på dette er offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OFU-kontrakter) (Jenssen mfl., 2012). Disse kontraktene skal bidra til å utvikle nye produkter, hvor enten produktkvaliteten som offentlige virksomheter tilbyr øker eller en mer effektiv drift oppnås (Difi, 2015).


**2.2.4.2.3 Sosialt entreprenørskap**


Det finnes flere typer sosiale bedrifter, og med utgangspunkt i kapital kan de deles inn i tre ulike kategorier. Enkelte virksomheter har kun ekstern finansiering bestående av offentlig støtte, donasjoner, sponsormidler og medlemsavgifter. Videre har vi de som drives av både ekstern finansiering og egne midler, og siste gruppe baserer seg kun på egen inntjening, hvor alle kostnader og en eventuell fortjeneste dekkes av denne inntektskilden (Ingstad, 2009).

2.2.4.2.4 Pecking order teorien


Pecking order teorien hevder at denne rangeringen av finansieringskilder minimerer kostnader knyttet til ugunstig utvalg som oppstår på grunn av asymmetrick informasjon. Et eksempel på asymmetrick informasjon er at ledelsen har bedre kjennskap til bedriftens vekstmuligheter og virkelige verdi, sammenlignet med investorene. Dersom bedriften ikke bruker ekstern egenkapital kan dette problemet unngås (Frank & Goyal, 2005).
Figur 12 viser forholdet mellom investering og ulike finansieringskilder ved bruk av pecking order teorien. A viser tilgjengelig intern egenkapital og (B-A) viser hvor mye gjeld bedriften kan ta opp uten at gjeldsgraden blir for høy (Leary & Roberts, 2010).

Figur 12: Finansieringshierarkiet for pecking order teorien (Leary & Roberts, 2010; Myers, 2001)
3  Beskrivelse av gründerbedriften Milla Says

3.1  Bakgrunn og visjon


Bare et halvt år etter datteren ble født fikk Helmersberg ideen om mobilapplikasjonen «Milla Says». Han hevder at visjonen er å skape et verktøy som gjør hverdagen enklere for barn og unge med språkvansker og deres nettverk, og i tillegg minsker kommunikasjonsgapet mellom partene. Nettverket består av alle i barnets omgangskrets, blant annet familie, venner, barnehage og skole. Helmersberg har et ønske om å redusere frykten nettverket har for å kommunisere med barnet, og forbedre livskvaliteten til de berørte (Helmersberg, 2016).

3.2  Målgruppe

Målgruppen til Milla Says er barn og unge med talevansker og deres nettverk samt interesseorganisasjoner og kommuner. Dette fordi produktet kan kjøpes av både private og offentlige kunder, noe som forklares nærmere under distribusjon. Det antas at omtrent 0,11 prosent av befolkningen under 19 år i alle land sliter med kommunikasjonen, og denne beregningen er foretatt av Helmersberg basert på statistikk fra forskerne Tetzchner og Martinsen (2002).

Helmersberg uttaler at de som inkluderes i dette anslaget er barn og unge med Down syndrom, hørselstap, autisme og andre diagnoser, hvor dårlig verbalt språk kan forekomme. Markedsgrunnlaget i Norge vil dermed være rundt 5500 brukere. Dette fremstår imidlertid som et forsiktig anslag, da det ikke tas hensyn til begrenset taleevne på grunn av sykdom eller språkvansker grunnet innvandring. Voksne og eldre som har mistet språket, for eksempel etter et slag, inkluderes heller ikke i beregningen og målgruppen, selv om disse segmentene kan ha nytte av tjenesten.
3.3 Produktbeskrivelse


3.3.1 Løkmodellen

Kotlers «Løkmodell» benyttes for å beskrive produktet Milla Says leverer, og i dette arbeidet brukes tre ulike produktnivåer.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kjernenproduktet</th>
<th>Milla Says gjør det enklere for barn med språkvansker å kommunisere med sin omgangskrets.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Det utvidede produktet</td>
<td>Servicen vil være meget god, da kvaliteten og tilgjengeligheten på kundestøtten er utover det kunden forventer.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Det er tydelig at produktlagene samsvarer med hverandre og at samtlige øker kundeverdien. I tillegg indikerer uttalelser blant våre respondenter at de tilfredsstiller brukernes behov og ønsker.

*Respondent 1:* Milla Says bidrar til at alle tegnene blir tilgjengelige og søkbare, og dermed følger barna hele veien. I tillegg er meldingsfunksjonen gull verdt.
Respondent 3: Appen vil bidra til at skolen og familien bokstavelig talt kan jobbe sammen om å bedre kommunikasjonen.

Respondent 7: Det er et hjelpemiddel som kan tas i bruk på en veldig enkel måte, fremfor å måtte delta i organisert undervisning eller skaffe seg bøker. Fordelen er at det kan brukes der og da, og at de fleste har en mobiltelefon så de kan laste ned appen.

Respondent 11: Alle i nettverket får på en enkel måte vite om tegnet.

Respondent 13: Det at Milla Says er tilgjengelig og lett å forstå og gjøre personlig, det tror jeg er veldig viktig.

Respondent 20: Appen gjør det lettere og mer inspirerende å lære tegn, fordi det er tungvint å ha med seg en bok hvor man må slå opp hvor enn man er. Den gjør det også enklere for flere i nettverket å bruke tegn, og morosmmere for barna å øve på tegn. Barna elsker å se på videoer av seg selv og bekjente, og det gjør at de husker og lærer mye bedre.

Respondent 22: Alle som er involvert rundt barnet kan inkluderes i et nettverk, og det blir lettere å samarbeide og bruke samme tegn.

Resonnementene ovenfor indikerer at de to ytreste lagene, det konkrete produktet og det utvidede produktet, differensierer seg fra konkurranterende løsninger, og at de dermed gir Milla Says et konkurransefortrinn.

3.3.2 Produktenelementer
For å undersøke om Milla Says kan defineres som en tjeneste eller vare ønsker vi å benytte Troye sine produktenelementer. Modellen anvendes i tabellen nedenfor hvor vi gir en kategorisert oversikt over hvilke elementer produktet består av, og om de kan klassifiseres som vare- eller tjenesteelementer.
### Tabell 4: Milla Says sine produkterelementer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Samhandlings-elementer</th>
<th>«Backstage»-elementer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Tjeneste</strong></td>
<td><strong>Tjeneste</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Kundestøtte</td>
<td>• Produktservice</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Vare</strong></td>
<td><strong>Tjeneste</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Skriftilg produktinformasjon</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Kundeavhengige elementer</strong></td>
<td><strong>Strukturelle elementer</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Tjeneste</strong></td>
<td><strong>Tjeneste</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Nettverklosning</td>
<td>• Kommunikasjonsverktøy</td>
</tr>
<tr>
<td>• Meldingsfunksjon</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Lage tegn</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Dele tegn</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Vare</strong></td>
<td>• Tablet (smarttelefon, nettbrett)</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Vi konkluderer med at produktet består av både vare- og tjenesteelementer, men at sistnevnte er mest fremtredende. Milla Says heller dermed mot å være en ren tjeneste. Applikasjonens produkterelementer vil påvirke hvor nyttig tjenesten er for de som bruker den, samt bedriftens muligheter for å oppnå suksess.

### 3.4 Konkurrenter og substitutter i det norske markedet

Bransjen til Milla Says består av aktører som tilbyr et kommunikasjonshjelpemiddel for personer med talevansker og deres omgangskrets. Bedriften har hovedsakelig tre konkurrenter i Norge, og figur 13 viser forskjeller og likheter mellom deres tjenester. Figuren poengterer at Milla Says er den eneste aktøren som tilbyr en nettverklosning, og dette kan være et viktig
konkurransefortrinn. I tillegg finnes det flere alternative løsninger som kan brukes, og blant substituttene vil vi fremheve Facebook, Dropbox, DVD-er, bøker, permer og kurs (Helmersberg, 2015).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Produkt</th>
<th>Minetegn</th>
<th>Tegnordbølgen</th>
<th>Superspeak</th>
<th>Milla Says</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pris</td>
<td>Gratis</td>
<td>Gratis</td>
<td>99,-/mnd</td>
<td>149,-/mnd</td>
</tr>
<tr>
<td>Mobil/acabrett (app)</td>
<td>x</td>
<td>✓</td>
<td>✓</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Løse egne tegn</td>
<td>✓</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Dele tegn</td>
<td>✓</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettverksløsning</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Spill</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>✓</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 13: En sammenligning av norske konkurrenter (Helmersberg, 2015)

### 3.5 Strategi og vekst


Figur 14: Økning i antall nedlastninger og betalende brukere
3.6 Distribusjon

3.7 Finansiering og økonomisk posisjon

3.8 Samarbeidspartnere
Figur 15: Samarbeidspartnere (Helmersberg, 2015)
4 Metode

4.1 Valg av undersøkelsesdesign


Valg av design og strategi påvirker hvilken tidshorisont som er passende for forskningsprosjektet. Vi skal undersøke internasjonalisering av Milla Says på et bestemt tidspunkt, og det betyr at tidshorisonten vil være kort. Studien betraktes dermed som en tverrsnittstudie (Jacobsen, 2010; Saunders mfl., 2009).

4.2 Valg av forskningstilnærming

forkunnskaper om hvordan Milla Says bør internasjonaliseres er begrensete. En kvalitativ tilnærming vil derfor være best egnet (Jacobsen, 2010).


4.2.1 Datainnsamling

4.2.1.1 Innsamling av sekundærdata
Sekundærdata er eksisterende informasjon som andre har samlet inn, mest sannsynlig til et annet formål enn oss. De største fordelene ved denne innsamlingsteknikken vil være at den krever lite tid og penger, og kvaliteten er som regel høy. På den andre siden vil det være usikkert om informasjonen tilfredsstiller våre behov, da akkumuleringer og definisjoner kan fremstå som upassende og det initielle formålet kan påvirke presentasjonen. Vi må derfor være kritiske til sekundærdata, og gå grundig til verks når vi skal undersøke hvor pålitelige og relevante kildene er (Ghauri & Grønhaug, 2005; Jacobsen, 2010; Saunders mfl., 2016).

I vår studie ønsker vi å samle inn kvantitative sekundærdata som regnskap, budsjetter og diverse rapporter, da disse dokumentene kan være svært nyttige i analysearbeidet. Vi skal også benytte hjemmesiden til Milla Says, andre websider, bøker og akademiske artikler for å innhente kvalitative sekundærdata om bedriften og temaet vi undersøker.
4.2.1.2 Innsamling av primærdata

Primærdata er opplysninger vi erverver selv ved å gå direkte til den primære kilden. Dette vil være data som samles inn for første gang, og opplysningene er skreddersydd for vår problemstilling (Jacobsen, 2010). Forskerne har god kontroll i denne prosessen, informasjonen er mer konsistent med forskningsspørsmålet og i enkelte tilfeller vil det være umulig å skaffe opplysninger på andre måter. Likevel kan det oppleves som vanskelig å få tilgang til primære kilder, og det hender at de ikke ønsker å dele informasjonen de besitter. I tillegg fremstår metoden som tid- og kostnadskrevende (Ghauri & Grønhaug, 2005).


Kontekst

Konteksteffekten hevder at respondenter opptrer forskjellig i ulike kontekster, og at dette påvirker innholdet i intervjuet (Nevin, 1974). Vi vil gjennomføre våre intervjuer i naturlige omgivelser, da vi ønsker at stedet skal være godt kjent for respondenten. Vedkommende vil derfor oppfordres til å være hjemme hos seg selv eller på eget kontor under samtalen. Dette kan skape en avslappet atmosfære, samt hindre at intervjuobjektet føler seg underlegen og oppgir kunstige svar. På den andre siden kan en naturlig kontekst føre til at personen får problemer med å åpne seg, dersom familie eller kolleger overhører intervjuet (Jacobsen, 2010; Johannessen et al., 2007).

Intervjuform

Respondenter som oppholder seg i Bergen tenker vi å intervjuer ansikt-til-ansikt, og de som befinner seg andre steder i Norge og i utlandet ønsker vi å intervjuer via Skype. Førstnevnte vil være mest tid- og kostnadskrevende, fordi vi må forflytte oss fysisk til og fra intervjustedet. Likevel foretrekker vi fysisk nærhet til personen, da det gir oss et mer helhetlig bilde av konteksten. En fordel ved begge intervjuformene er at vi kan observere reaksjoner og signaler, noe som vil redusere sannsynligheten for at vi «tråkker over en grense» slik at respondenten
lukker seg og blir en dårligere informasjonskilde. En av ulempene er at intervjuene kan være relativt stor, og den innebærer at intervjuobjektet opptrer annerledes fordi han eller hun observerer oss som forskere (Jacobsen, 2010).

**Struktureringsgrad**


I tillegg, for å øke fleksibiliteten ytterligere, ønsker vi til en viss grad å skreddersy intervjuet til den enkelte respondent ved å utarbeide fem ulike intervjuguider; en til oppstartsbedrifter som har ekspandert eller skal ekspandere til utlandet, en til norske organisasjoner, en til amerikanske og nederlandske organisasjoner, en til nettverket til barn og unge med språkvansker som er bosatt i Nederland eller USA.

**Tidsramme**

Vi ønsker å bruke omtrent en time på hver samtale, slik at vi kan få frem all relevant informasjon og samtidig unngå at respondenten kjeder seg mot slutten (Jacobsen, 2010).

**Dokumentering**

Vi tenker å benytte båndopptaker for å dokumentere intervjuene. I tillegg skal vi gjøre *skriftlige notater*, slik at vi er bedre rustet dersom opptaket svikter eller ødelegges. Fordelen med å bruke denne dokumenteringsmetoden er at den sikrer oss all informasjon fra respondenten, helt ordrett. I tillegg kan vi tone ned notatskrivingen, noe som ofte fører til at samtalen flyter bedre. Selv om det vil være mange fordeler med båndopptaker bør ulempene bemerkes. Den kan oppleves som skremmende for enkelte, og dermed føre til at de blir mindre komfortable og
pratsomme. Videre kan tekniske feil, eller at batteriet tar slutt, bryte opp samtalen og ødelegge atmosfæren (Jacobsen, 2010).

I forkant av intervjuene skal vi sjekke at båndopptakeren fungerer som den skal, og vi tenker å teste den innledningsvis sammen med respondenten. Dette gjøres for å sikre at den fanger opp både spørsmål og svar, og at kvaliteten er tilfredsstillende. Selve opptaket vil oppbevares på et trygt sted til forskningsprosjektet avsluttes (Johannessen mfl., 2007; Patton, 1994).

4.2.2 Utvalg av enheter

Respondentene
Vi ønsker å starte med å intervjuer Helmersberg, fordi han kan gi oss mye og god informasjon om bedriften, produktet og konkurrerende løsninger. I tillegg har gründeren flere kontakter med mye kunnskap om vårt interesseområde, og han kan sette oss i kontakt med disse. Dersom vi hadde hatt ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter ville vi ønsket å studere alle som er en del av nettverket til barn og unge med språkvansker i Norge, Nederland og USA. Dette for å lære mer om dagens løsninger og utfordringer, samt undersøke om det er et behov for en applikasjon som Milla Says. I tillegg hadde vi vært interessert i å undersøke relevante organisasjoner og alle lignende norske gründerbedrifter som har ekspandert eller skal ekspandere, for å lære av deres erfaringer.

Utvalgsstørrelse

Utvalgskriterier
I kvalitative tilnærmeringer finnes det ulike utvalgskriterier, og vi ønsker hovedsakelig å benytte oss av snøballmetoden. Som nevnt skal vi starte med å intervjuer Helmersberg, og i løpet av denne samtalen får vi forhåpentligvis flere tips og ideer om interessante intervjuobjekter, og slik fortsetter snøballen å rulle. Denne metoden er ressurskrevende og forutsetter stor
fleksibilitet, snøballen kan slutte å rulle og vi har ingen garanti for at innsatsen fører til gode resultater. På den andre siden kan dette være en meget fruktbart metode (Jacobsen, 2010; Johannessen mfl., 2007).

Bredde og spredning i utvalget er noe vi ønsker, og vi vil derfor intervjuer minst fem oppstartsbedrifter og minst tre respondenter fra nettverket eller organisasjoner i både Norge, Nederland og USA. For å sikre at vi rekryterer de riktige personene vil vi benytte Facebook, LinkedIn og websider, i tillegg til snøballmetoden. Det vil ofte være mange personer som må kontaktes før en sitter igjen med et tilstrekkelig antall intervjuobjekter, da det vanligvis er få som svarer på slike henvendelser (Johannessen mfl., 2007).

4.2.3 Dataanalyse


**Fase en: Reinskriving av båndopptak**


**Fase to: Kategorisering**

Kategorisering av data betyr at ulik informasjon samles i relevante grupper. Det er spesielt to årsaker til at denne fasen vil være nyttig. Først og fremst blir datamaterialet forenklet, slik at vi kan konsentriere oss om et fåtall kategorier i den senere analysen. For det andre blir det enklere å sammenligne intervjuene og dokumentene, da hver kategori blir belyst av flere primær- og
sekundærkilder. Det er viktig at de relevante gruppengruppene baseres på tilgjengelig data, og at de sjekkes mot oppfatningen til aktuelle aktører og eksisterende teori og empiri (Jacobsen, 2010).

Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering vil utgjøre de innledende kategoriene, da vi ønsker at den første grupperingen skal være grov og generell. Deretter vil vi konkretisere dem, noe som innebærer at vi deler de opp i detaljerte underkategorier. Kategoriene må være relevante for minst to kilder, men ikke så generelle at alle passer inn (Jacobsen, 2010).


![Figur 16: Tilordning av enheter til kategorier (Jacobsen, 2010)](image)

**Fase tre: Sammenbinding**

Til slutt vil vi nevne at direkte sitater er et sentralt aspekt i den kvalitative tilnærmingen, og noe vi aktivt kommer til å bruke i innholdsanalysen for å understreke avvik og generelle funn (Jacobsen, 2010).

4.3 Metodiske utfordringer

4.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativ forskning refererer til viktigheten av konsistens i målingene, og omhandler, med andre ord, i hvilken grad det vil være mulig å stole på at resultatene er pålitelige (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011; Saunders mfl., 2016). Høy reliabilitet oppnås ved at forskerne er samstemte om at resultatene gir mening ut fra det innsamlede datamaterialet. For å styrke reliabiliteten i vår utredning vil vi vurdere hvordan intervjueffekten kan påvirke resultatet, selv om det er vanskelig å kontrollere dette fullstendig (Jacobsen, 2010). I tillegg skal vi være nøyaktige når vi samler inn og behandler data (Johannessen mfl., 2011).

4.3.2 Validitet


Begrepsvaliditet handler om at det må være samsvar mellom de konkrete, teoretiske dataene og det operasjonelle fenomenet som skal studeres (Johannessen mfl., 2011). Det er viktig at studien undersøker det den har til hensikt å undersøke, da en manglende begrepsvaliditet gir meningsløse resultater og den interne og eksterne validiteten blir nytteles (Ghauri & Grønhaug, 2005; Johannessen mfl., 2011). Våre tiltak for å styrke begrepsvaliditeten er å bruke flere datakilder, noe som øker oppgavens troverdighet. I tillegg sender vi funnene våre tilbake til respondentene, slik at samsynligheten for misforståelser og feiltolkninger reduseres (Sandvik, 2016).

Intern validitet uttrykker i hvilken grad forskeren har oppnådd tilgang til respondentens kunnskap og erfaringer, og om konklusjonen samsvarer med budskapet (Saunders mfl., 2016). For å teste den interne gyldigheten skal vi gjennomføre to viktige tiltak. Først og fremst vil vi kontrollere konklusjoner mot enkelte respondentene, for å testen om de kjenner seg igjen i det vi
presenterer. I tillegg skal vi foreta en kritisk gjennomgang av sentrale faser i prosessen, hvor vi setter spørsmålstegn ved våre primær- og sekundærkilder og informasjonen de gir, kategorisering av data og sammenhenger vi mener eksisterer (Jacobsen, 2010).

Ekstern validitet går ut på om resultatene kan overføres til beslektede fenomener (Johannessen mfl., 2011). Dette er enklere å oppnå ved kvantitativ analyse, sammenlignet med kvalitativ, ettersom den inkluderer flere respondenter (Merriam, 1998).

4.3.3 Etiske avveininger

Når det gjelder forholdet mellom forsker og intervjuobjekt er informert samtykke viktig. Dette innebærer at respondenten deltar frivillig, og informeres om både farer og gevinster før valget fattes. Videre vil krav til privatliv være fundamentalt, noe som betyr at vedkommende har rett til en frisone som ikke undersøkes, og det skal ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet. Det er også viktig å behandle respondentene med respekt, og dette betinger at de ikke støtes av spørsmål og offentliggjøring av resultater. Når undersøkelsen utføres i samarbeid med en oppdragsgiver er det viktig at forskeren ikke fabrikkerer bestilte resultater. Selv om bedriften ønsker at et spesielt område skal utforskes vil det være helt essensielt at deres interesser verken påvirker resultatene eller veier tyngre enn en sannferdig fremstilling (Jacobsen, 2010; Pedersen, 2016).
5 Analyse og resultater

Som nevnt inledningsvis er hensikten med denne studien å undersøke hvordan Milla Says bør foreta internasjonaliseringen. Dette omhandler hvilket marked bedriften bør ekspandere til først, hvilken inngangsstrategi den bør benytte seg av og hvordan ekspanseringen kan finansieres. For å kunne gi en nyansert og balansert vurdering har vi intervjuet americanske, nederlandske og norske interesseorganisasjoner samt oppstartsbedrifter som har ekspandert eller skal ekspandere til utlandet. Dessuten har vi vært i kontakt med andre organisasjoner som aktivt bistår gründerbedrifter, og i tillegg intervjuet omgangskretsen til barn og unge med talevansker som er bosatt i Nederland, Norge eller USA. Sist, men ikke minst, vil vi fremheve at sekundærddata som budsjetter, regnskap, websider og ulike rapporter også benyttes.

Før analysene presenteres vil vi poengtere at våre primær- og sekundærkilder ligger til grunn for alle teoriene og modellene vi presenterte i det teoretiske rammeverket, og samtlige faktorer og forhold som drøftes i dette kapitlet.

5.1 Årsaker til at Milla Says ønsker en internasjonalisering

Helt fra starten har Helmersberg vært innstilt på en internasjonalisering av Milla Says, og som nevnt betraktes Norge som et testmarked for å høste erfaring før det virkelig begynner. I forkant av ekspanseringen kan det være hensiktsmessig å vurdere bedriftens motiver for å drive internasjonale aktiviteter samt hvilke triggere som setter i gang prosessen.


**Respondent 8:** Vi ønsker i hovedsak å ekspandere til utlandet for å møte et større marked, og for å bygge volum.

**Respondent 9:** Det falt naturlig å gå til utlandet fordi jeg hadde en avtale som hjalp meg slik at jeg kunne ekspandere.

**Respondent 10:** Vi så at den type selskap vi bygget måtte være globalt fra dag en.

**Respondent 18:** Vi ekspanderer fordi det er et globalt marked for produktene våre. Det norske markedet er alt for lite i forhold til mulighetene.

**Respondent 19:** Vi vil til utlandet fordi det norske markedet er for lite med tanke på våre ambisjoner. Vi lever godt i Norge og alt går fint, men vi ønsker å ekspandere. I tillegg har vi en global teknologi og da er det dumt å være bare i Norge. Når man er et IT-selskap er det lurt å starte i Norge fordi vi ligger langt fremme på teknologi, og når du vet at ting fungerer kan du satse i utlandet.

Med utgangspunkt i uttalelser fra Helmersberg og intervjubestemmelser kan det se ut til at planen om å foreta en internasjonalisering baseres på hensiktsmessige forutsetninger, og beslutningen om å gå til utlandet fremstår som godt gjennomtenkt.

### 5.2 Er Milla Says en Born Global?

I det teoretiske rammeverket gjorde vi rede for egenskaper ved en Born Global, og vi ønsker nå å vurdere om Milla Says tilfredsstiller disse. Bedriften har planer om å ekspandere til


Respondent 1: Det finnes ingen alternativer som har samme funksjonalitet ved at bilde, video og lyd kobles.

Respondent 2: Det er unikt at tegnene kan knyttes opp til hvert enkelt barn, selv om kanskje enkelte tegn kan brukes til andre barn også.

Respondent 3: Jeg tror ideen med at det er mulig å dele tegn er en unik egenskap ved denne bestemte appen, og det er dette som gjør produktet unikt.

Respondent 4: En fordel ved Milla Says er at den retter seg mot både personer med Down syndrom, autisme og hørselshemming.

Respondent 25: Jeg tror dette er en unik ide.

Ut fra vurderingene ovenfor kan Milla Says karakteriseres som en Born Global, og globalisering ser ikke ut til å bare være en mulighet, men også en nødvendighet for denne oppstartsbedriften.
5.3 Modell for valg av utenlandske markeder

Milla Says vil ikke gå glipp av gode muligheter, men det er vanskelig å utføre omfattende undersøkelser i samtlige land. For å unngå at vi bruker unødvendige ressurser på dårlige alternativer og ignorerer de som egner seg godt vil vi benytte Hennessey og Jeanett sin screeningsprosess. Tabell 5 presenterer kriteriene som brukes i hver fase.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Filter</th>
<th>Screeningsuttype</th>
<th>Spesifikt kriterier</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Makrofaktorer</td>
<td>Populasjon &gt; 5 000 000 Utviklingsgrad ≠ utviklingsland Politisk ustabilitet ≠ en problematisk faktor</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Generelle markedsfaktorer</td>
<td>Markedsstørrelse &gt; 16 500 Teknologiske ferdigheter = topp 30</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Mikrofaktorer</td>
<td>Kvalitet på grunnskolen = topp 30 Antall individer som bruker internett = topp 15</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Målmarked</td>
<td>Dette gjøres i samarbeid med Helmersberg og Johannessen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 5: Spesifikke kriterier i de fire fasene

**Filter 1: Makrofaktorer**

Vi ønsker at den første filtreringen skal være grov og generell, og vil dermed eliminere markeder med moderate muligheter. Helmersberg har ved flere anledninger uttalt at hjemmemarkedet er for lite, og på grunnlag av dette ønsker vi å filtrere land som har en mindre populasjon enn Norge. Når den første utstillingen er gjennomført står vi igjen med følgende alternativer (World Economic Forum, 2015):

Algerie, Argentine, Aserbajdsjan, Australia, Bangladesh, Belgia, Benin, Bolivia, Brasil, Bulgaria, Burundi, Canada, Chile, Colombia, Danmark, De forente arabiske emirater, Den dominikanske republikk, Ecuador, Egypt, El Salvador, Elfenbenskysten, Etiopia, Filippinene, Finland, Frankrike, Ghana, Guatemala, Guinea, Haiti, Hellas, Honduras, India, Indonesisa, Iran, Israel, Italia, Japan, Jordan, Kambodsja, Kamerun, Kasakhstan, Kenya, Kina, Kirgisistan, Korea, Laos, Madagaskar, Malawi, Malaysia, Mali, Marokko, Mexico, Mosambik, Myanmar, Nederland, Nepal, Nicaragua, Nigeria, Pakistan, Paraguay, Peru, Polen, Portugal, Romania, Russland, Rwanda, Saudi Arabia, Sierra Leone, Singapore, Slovakia, Spania, Sri Lanka, Storbritannia, Sverige, Sør-Afrika, Tadsjikistan, Taiwan, Tanzania, Thailand, Tsjud, Tsjekkia, Tunisia, Tyrkia, Tyskland, Uganda, Ukraina, Ungarn, USA, Venezuela, Vietnam, Zambia, Zimbabwe, Østerrike

Det vil være viktig å ta hensyn til den politiske stabiliteten i utenlandske markeder, fordi det er mer risikabelt å drive med forretningsaktiviteter i ustabile områder. Vi har dermed kommet frem til at politisk ustabilitet ikke skal være blant de tre mest problematiske faktorene for å drive forretninger i aktuelle land. Når markeder med urimelig risiko er ekskludert sitter vi igjen med disse (World Economic Forum, 2015):

Argentina, Australia, Belgia, Canada, Chile, Danmark, De forente arabiske emirater, Finland, Frankrike, Hellas, Israel, Italia, Japan, Korea, Nederland, Polen, Portugal, Russland, Saudi Arabia, Singapore, Slovakia, Spania, Storbritannia, Sverige, Taiwan, Tsjekkia, Tyskland, Ungarn, USA, Venezuela, Østerrike

Filter 2: Generelle markedsfaktorer

Milla Says har, som nevnt, rundt 5500 potensielle brukere i Norge, og dette er for lite med tanke på bedriftens ambisjoner og muligheter. I første omgang vil det derfor være hensiktsmessig å kun ekspandere til markeder som er større enn hjemlandet, da bedriften ønsker å vokse. Det bør minimum bestå av 16 500 aktuelle kunder, altså tre ganger så mange kjøpere som i Norge. Ved estimering av antall potensielle brukere tok vi utgangspunkt i statistikk fra Tetzchner og Martinsen (2002), som ble forklart nærmere i forrige kapittel. Etter denne filtreringen vil disse markedene fortsatt være aktuelle:

Argentina, Australia, Canada, Chile, Danmark, De forente arabiske emirater, Finland, Frankrike, Italia, Japan, Nederland, Polen, Portugal, Russland, Saudi Arabia, Singapore, Slovakia, Spania, Storbritannia, Sverige, Tyskland, USA, Østerrike


Australia, Canada, Frankrike, Japan, Nederland, Spania, Storbritannia, Tyskland, USA

Filter 3: Mikrofaktorer

Kvaliteten på grunnskolen kan være betydningsfull for Milla Says, og vi antar at det er større sannsynlighet for at produktet implementeres desto høyere kvalitet det er på skolen. Dette fordi vi tror gode skoler ønsker å tilby de beste løsningene for sine elever, og at sannsynligheten er
større for at disse har tilstrekkelig med midler. Vi krever derfor at landet skal være blant de 30 beste, og dermed gjenstår disse markedene:

\[\text{Australia, Canada, Frankrike, Japan, Nederland, Storbritannia, Tyskland, USA}\]

Videre vil det være vesentlig med mange aktive brukere av internett, da dette benyttes som et verktøy i forbindelse med markedsføring og nettverksbygging. I tillegg er kundene avhengige av internett for å kunne bruke produktet. Av den grunn ønsker vi å fjerne land som ikke fremstår blant de 15 beste på faktoren «antall individer som bruker internett», da dette er helt essensielt for en applikasjon som Milla Says. Markedene nedenfor har bestått den sjuende screeningen:

\[\text{Canada, Japan, Nederland, Storbritannia, USA}\]

**Filter 4: Målmarked**
Basert på relevant informasjon om hvert enkelt land har vi identifisert de mest attraktive markedene, nemlig Canada, Japan, Nederland, Storbritannia og USA. Videre har vi, i samarbeid med Helmersberg og Johannessen, kommet frem til at Nederland og USA er de mest interessante alternativene for Milla Says, og vi fokuserer derfor på disse i den videre analysen. Dette valget støttes av *The Global Competitiveness Report* (2015), som hevder at USA og Nederland er mer tiltrekkende enn Canada, Japan og Storbritannia.

### 5.4 Valg av marked: En sammenligning av Nederland og USA

I denne delen av analysen ønsker vi å sammenligne Nederland og USA, og vurdere hvilket marked som er mest aktuelt for Milla Says. I dette arbeidet benyttes modeller som tar for seg internasjonalisering samt interne og eksterne forhold.

#### 5.4.1 Internasjonaliseringsmodeller

Det finnes flere internasjonaliseringsmodeller som omhandler ekspansjoner til utenlandske markeder. Nedenfor anvendes utvalgte modeller, og disse kan indikere om det amerikanske eller nederlandske markedet er mest attraktivt.

##### 5.4.1.1 Born Global-teorien, Uppsala-modellen og nettverkteori

Ifølge teorien om Born Global-bedrifter bør Milla Says ekspandere til store og ledende markeder først, uten å tenke på geografisk beliggenhet. Dette tilsier at USA vil være mest hensiktsmessig av de to alternativene, da det betraktes som et større og samtidig ledende
marked. Nederland ligger nærmere Norge og kan ha flere likheter med opprinnelseslandet, men i overensstemmelse med Born Global-teorien er disse egenskapene mindre viktige. Responsen fra flere av intervjuobjektene samsvarer med resonnementene ovenfor.

**Respondent 2:** Jeg tror Milla Says kan lykkes i USA fordi landet er jo langt fremme på blant annet teknologi.

**Respondent 7:** USA er mulighetenes land så hvis man får det til der så er det absolutt en suksess. Jeg mener at de må satse på de store landene først, med store språk og stort marked.

**Respondent 10:** Vi valgte USA først, da det er utrolig viktig å vinne det amerikanske markedet for å sikre seg en markedsposisjon internasjonalt til et senere tidspunkt, og for tiltrekke seg investorer. For oss var det viktig å velge marked som ville gi oss rask vekst så vi fikk en posisjon som var av betydning. Det er nok smart å være uredd, for et stort marked i internett-verden kan være like lett å ta som et lite.

**Respondent 16:** I hver alder er det rundt 200 barn så markedet i Nederland er ikke så stort. Det er 200 som er ett år, 200 som er to år og slik fortsetter det, så det er ikke så stort nei.

**Respondent 17:** Markedet i Nederland er veldig lite.

**Respondent 25:** USA har en mye større befolkning sammenlignet med alle europeiske land så sånn sett har Milla Says en større målgruppe i USA som de kan dra fordeler av.

Den opprinnelige Uppsala-modellen, derimot, mener at bedrifter bør velge marked ut fra geografisk beliggenhet, og dermed ekspandere til nærliggende områder først. I denne sammenheng vil Nederland være et mer attraktivt valg for Milla Says. Mulige årsaker er at landet kan være enklere å forstå og oppfattet usikkert anses trolig som lavere, ettersom markedet kan ha flere likhetstrekk med hjemlandet. Følgende respondenter favoriserer nære markeder:

**Respondent 9:** Vi har ekspandert til Norges naboland først fordi de er høykostland og ligger nærme Norge.
Respondent 11: Hvis bedriften er godt etablert i Norge tror jeg det er lettest å se på nabolandene først, hvor Down syndrom-foreninger har nettverk og kan spre informasjon.

Som tidligere nevnt har Uppsala-modellen gjennomgått en videreutvikling, hvor fokuset rettes mot at posisjoner i relevante nettverk kan hjelpe bedrifter inn på utenlandske markeder. I tillegg vil eksisterende forretningsamarbeid ha stor betydning for markedsvalget. Den videreutviklede modellen har flere likheter med nettverksteori som diskuteres i det følgende.

Nettverksteori argumenterer for at moderne teknologiske bedrifter, noe Milla Says gjerne betegnes som, har mulighet til å benytte seg av en relativt kort utviklingsprosess fordi ressurser og kompetanse kan innhentes gjennom nettverksrelasjoner. Det fremstår som viktig å danne et gjensidig utvekslingsforhold hvor partene er avhengige av hverandres ressurser, og blant våre respondenter var det stor enighet om at relasjoner vil være et viktig grunnlag for Milla Says.

Respondent 5: Vi ser noen ganger spektakulære resultater når gründere finner de rette samarbeidspartnerne.

Respondent 6: Milla Says er helt avhengig av å ha gode samarbeidspartnere hvis bedriften skal få appen ut i internasjonale markeder.

Respondent 14: Det er viktig å finne de rette samarbeidspartnerne i de markedene man ønsker å ekspandere til.

I tillegg ble det lagt frem forslag til hvilke nettverk Milla Says bør henvende seg til.


Respondent 7: For å skaffe samarbeidspartnere har jeg tro på lokale interesseforeninger fordi de har en større posisjon i mange andre land enn det de har i Norge. De er vanligvis større og
har mer aktivitet enn det de har her i Norge, og det henger litt sammen med at det er flere mennesker.

Disse uttalelsene kan tyde på at sosiale nettverksbånd er spesielt viktige for en bedrift som Milla Says, og de fleste oppstartsbedriftene var også overbeviste om at nettverk fremstår som en betydningsfull faktor for deres selskap.

Respondent 8: Vi er veldig avhengige av nettverk når vi skal ekspandere. Vi er avhengige av å få hjelp av personer som vi kan stole på i de nye markedene.

Respondent 9: Nettverk er viktig i alle aspekter. For meg er det viktig slik at folk kan vite om min bedrift. Nettverk sier noe om sosial status, og det er betydningsfullt med gode samarbeidspartnere som jeg kan stole på og godt tillitsforhold til produsenter og leverandører.

Respondent 10: Nettverk er alfa omega - jeg har brukt mye energi i årene før og under oppbygging av selskapet på det.

Av den grunn antar vi at det vil være vesentlig for Milla Says å ha tilgang til nettverk i markedet som velges. Oppstartsbedriften har gode kontakter i hjemmemarkedet, og dette kan bidra til utvikling av utenlandske samarbeid, noe som trolig vil skape trygghet i fremmede omgivelser. Våre amerikanske og nederlandske intervjuobjekter har flere forslag til hvordan Milla Says bør gå frem for å danne nettverksforhold. Det synes å være nettverksmuligheter i begge landene, selv om amerikanere kan virke noe mer positive til samarbeid.

USA:

Respondent 3: Jeg tenker generelt at folk er villige til å høre om dette alternativet og at det vil underholde dem. Samarbeid med store foreldregrupper eller andre som produserer læringsverktøy vil være lurt.

Respondent 12: Siden appen er rettet mot personer med Down syndrom og andre funksjonshemninger bør Milla Says mest sannsynlig starte med å kontakte nasjonale assosiasjoner i USA. De fleste av disse gruppene vil hjelpe til med å markedsføre produktet hvis de får en prosentsats av gevinsten eller en annen form for finansiell inntjening.

Respondent 15: Hvis jeg var involvert i en bedrift som Milla Says ville jeg ikke sett så mye etter Down syndrom-samfunn, men heller etter american sign language-samfunn, for Down syndrom er en liten prosent av populasjonen, og det er flere foreldre til barn med Down syndrom som ikke lærer barnet tegnspråk fordi de ikke tror på det. The american speaking hearing assosiation (ASHA) er kanskje de som kunne ha kommunisert ut Milla Says til brukere på best måte.


NEDERLAND:
Respondent 16: Det kan være vanskelig å skaffe samarbeidspartnere i Nederland fordi det er mange organisasjoner her som utvikler ting og det er enklere for dem å utvikle noe på vårt eget språk, så derfor tror jeg det kan være litt vanskelig.

Respondent 17: Det er få interesseorganisasjoner for personer med Down syndrom i Nederland, vi er den eneste som har kunnskap og aktivt hjelper dem, så sånn sett kan det være vanskelig å finne samarbeidspartnere.

Respondent 24: Det er ganske lett å komme inn på oppstartsmarkedet i Nederland, og det er alltid plass til sosiale nyetableringer. For å skaffe nettverk finnes det en rekke møteplasser i Amsterdam, hvor det holdes flere arrangementer som kan være til hjelp.

Basert på teori og uttalelser vil vi anta at det er lettere å skaffe relasjoner i store markeder som USA, hvor det ser ut til å være flere alternativer når nettverk skal bygges. Videre vil vi hevde at det amerikanske språket er bedre kjent for nordmenn sammenlignet med nederlandsk, noe som kan bety at nettverksbygging vil være mer utfordrende i Nederland. Til slutt vil vi nevne
at det har vært enklere å engasjere amerikanske respondenter, da de har vært mer villige til å delta enn nederlandske. Av den grunn har vi et større nettverk i USA, og Milla Says kan bygge videre på disse relasjonene. Når nettverksteori og den videreutviklede Uppsala-modellen legges til grunn vil vi dermed konkludere med at det amerikanske markedet er best tilrettelagt for Milla Says.

5.4.2 Internere og eksterne forhold

I det følgende anvendes teori og modeller med fokus på interne og eksterne forhold som vi mener kan påvirke valget mellom Nederland og USA.

5.4.2.1 Kunden og kjøpsbeslutningen

Når Milla Says skal velge marked vil det være vesentlig å ha i bakhodet at potensielle kjøpere varierer på tvers av landegrenser, og siden bedriften retter seg mot en relativt liten kundegruppe er det spesielt viktig å identifisere de beste mulighetene. Det er dermed avgjørende å forstå hvem som kan være aktuelle kunder, og vite om de befinner seg på forbruker- eller bedriftsmarkedet. Videre vil det være betydningsfullt å ha oversikt over hvem som bidrar i kjøpsbeslutningen, slik at bedriften kan henvende seg mot riktig kjøpergruppe.

I det følgende skal vi vurdere hvilke kunder Milla Says bør satse på, enten privatpersoner eller interesseorganisjerter og myndigheter, og betrakte om det amerikanske eller nederlandske markedet vil være best egnet i denne sammenheng. Det kan tyde på at det vil være enklere å drive private forretnings i Amerika, da det er 146,1 personer per private bedrift i Nederland, mens tilsvarende tall i USA er 45,5 (Kaiser Family Foundation, 2013; VNO-NCW, 2015). Dette indikerer også i rapporten Doing Business 2016 (2016), hvor det hevdes at det vil være både enklere og mer attraktivt å operere i privat sektor i sistnevnte sammenlignet med førstnevnte. Følgende uttalelse fra en av våre respondenter samsvarer med dette:

Respondent 21: I blant annet USA er det stort sett private organisasjoner, mens i Europa er det veldig mye offentlige, eller i hvert fall ikke private.

Spørsmålet er om det blir lettere å få til en kjøpsbeslutning i det nederlandske markedet hvor interesseorganisjerter og myndigheter fremheves som de mest aktuelle kjøperne, eller i det amerikanske markedet hvor det hovedsakelig er privatkunder bedriften må henvende seg til. I tabellen nedenfor poengteres både fordeler og ulemper ved begge kundegruppene.
| Privatkunder  
- USA | Interesseorganisasjoner og myndigheter  
- Nederland |
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fordeler</strong></td>
<td><strong>Fordeler</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Kundene i Norge er foreløpig privatkunder, og den norske forretningsmodellen kan kopieres.</td>
<td>• Kundene kan bidra til at bedriften oppnår enorme fortjenester, og vil dermed være meget verdifulle.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mange kunder spredt utover et stort geografisk område antyder at kjøperne har mindre forhandlingsmakt, selv om de har mange alternativer.</td>
<td>• Milla Says er i gang med en offentlig forretningsmodell i Norge, som kan kopieres dersom den fungerer.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kjøpsmotivasjonen kan være stor siden produktet påvirker kundene direkte.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ulemper</strong></td>
<td><strong>Ulemper</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>• Kundenes behov og ønsker varierer.</td>
<td>• Salg av produkter til et lands myndigheter kan være en utfordrende og tidkrevende prosess for utenlandske aktører, da innenlandske bedrifter som regel prioriteres.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Inntektsfordelingen kan være skjev.</td>
<td>• I en slik modell vil det gjerne være en rekke som påvirker og deltar i beslutningen, og dermed må flere overbevises om at Milla Says er det beste alternativet.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Få potensielle kunder og mange alternative produkter kan indikere at kundene har stor forhandlingsmakt.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 6: Fordeler og ulemper ved privatkunder og interesseorganisasjoner og myndigheter

Basert på fordelene og ulempe, og ved å vektlegge at bedriften opererer med en privat forretningsmodell i dag, kan det tyde på at det vil være enklere å få til en kjøpsbeslutning i USA. På den andre siden er en offentlig forretningsmodell under utvikling i det norske markedet, og dersom den tas i bruk kan Nederland være et attraktivt internasjonalt marked å ekspandere til. En slik modell vil ikke være aktuell i USA, grunnet høy grad av privatisering. Likevel antar vi at USA er det mest hensiktsmessige alternativet for Milla Says basert på diskusjonen ovenfor, og følgende personer har innflytelse på kjøpsbeslutningen når markedet består av privatkunder:
Brukere | Barn og unge med språkvansker og deres omgangskrets  
Påvirkere | Organisasjoner, myndigheter og omgangskretsen  
Besluttere | Foreldre  
Innkjøpere | Foreldre  

Tabell 7: Kjøpergruppen

Det er altså foreldre som i all hovedsak kjøper produktet i USA og de vil også være brukere, men kun benytte applikasjonen i fellesskap med barnet som har talevansker.

5.4.2.2 Diffusjonsprosessen

Det er sannsynlig at amerikanske og nederlandske forbrukere aksepterer innovasjoner på forskjellige tidspunkter. Hensikten med denne analysen vil dermed være å vurdere hvilket av de to markedene som forventes å bruke kortest tid på å adoptere Milla Says. Siden det kan være utfordrende å identifisere de ulike kategoriene vil vi studere helhetsbildet, heller enn å gå i dybden på hver enkelt kategori. Nedenfor har vi laget to tabeller hvor den første viser innovative faktorer og den andre inneholder teknologiske forhold, som vi mener kan påvirke hvor raskt potensielle kunder godkjenner konseptet.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Påvirkningsfaktorer</th>
<th>Nederland</th>
<th>USA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>De mest innovative landene</td>
<td>18. plass</td>
<td>8. plass</td>
</tr>
<tr>
<td>Innovasjonskapasitet</td>
<td>16. plass</td>
<td>2. plass</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor mye bedrifter bruker på forskning og utvikling</td>
<td>18. plass</td>
<td>3. plass</td>
</tr>
<tr>
<td>Myndighetenes innkjøp av moderne teknologiprodukter</td>
<td>21. plass</td>
<td>11. plass</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 8: Innovative faktorer som kan påvirke adopsjonshastigheten (Bloomberg, 2016; World Economic Forum, 2015)

Den første faktoren i tabell 8 viser at Bloomberg (2016) utpeker USA til å være mer innovativt enn Nederland. Bloomberg har rangert de 50 mest innovative landene ved å fokusere på seks konkrete aktiviteter som bidrar til nyskapning, nemlig antall høyteknologiske bedrifter, tilvirkningsverdi, forskning og utvikling, utdanning, antall forskere og patenter. Videre hevder The Global Competitiveness Report (2015) at innovasjonskapasiteten er størst i det amerikanske markedet, og at bedrifter bruker mer midler på forskning og utvikling i dette landet. I tillegg understreker den at myndighetene kjøper flere moderne teknologiprodukter i USA. Til slutt er
det verdt å merke seg at Silicon Valley ligger i Amerika, og dette anses som det mest innovative området i verden (Gründerskolen, 2013).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Påvirkningsfaktorer</th>
<th>Nederland</th>
<th>USA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Andel av befolkningen som bruker internett</td>
<td>93,7 prosent</td>
<td>88,5 prosent</td>
</tr>
<tr>
<td>Andel av befolkningen som bruker Facebook</td>
<td>61,0 prosent</td>
<td>48,7 prosent</td>
</tr>
<tr>
<td>Andel av befolkningen som bruker smarttelefon</td>
<td>70,4 prosent</td>
<td>59,5 prosent</td>
</tr>
<tr>
<td>Andel av befolkningen som bruker nettbrett</td>
<td>58,3 prosent</td>
<td>49,4 prosent</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor høyteknologisk landet er</td>
<td>59. plass</td>
<td>1. plass</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvor tilgjengelig ny teknologi er</td>
<td>10. plass</td>
<td>2. plass</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 9: Teknologiske forhold som kan påvirke adopsjons hastigheten (Austin, Barnard & Hutcheon, 2015; Statista, 2016a, 2016b; World Economic Forum, 2015)

Blant teknologiske forhold mener vi at antall internettbrukere bør tas i betraktning, da dette, som nevnt tidligere, benyttes i forbindelse med markedsføring og nettverksbygging. I tillegg er kundene avhengige av internett for å kunne bruke applikasjonen. Videre fremstår smarttelefon- og nettbrettpenetrasjonen som betydningsfull, siden brukerne må være i besittelse av slike produkter før Milla Says er et alternativ. Befolkningens tilstedeværelse på Facebook kan også påvirke hvor raskt kommunikasjonsverktøyet adopteres, fordi dette fremstår som en viktig distribusjonsplattform for bedriften. Sist, men ikke minst, mener vi at høyteknologi og tilgjengelig ny teknologi kan stimulere adopsjonsprosessen. Tabellen viser at det er flest brukere av internett, Facebook, smarttelefon og nettbrett i Nederland, mens USA ligger et stykke foran når det gjelder høyteknologi og tilgjengelighet.

Analysen indikerer at begge markedene er meget innovative, og at de teknologiske forholdene fremstår som relativt like. Likevel ligger amerikanerne et hestehode foran når det kommer til nyskapning. Av den grunn kan adopsjonstiden være kortere i USA, noe som antyder at amerikanske brukere vil godkjenne Milla Says på et tidligere tidspunkt enn nederlandske kunder.

5.4.2.3 Kultur
I internasjonale sammenhenger vil det, som nevnt tidligere, være viktig med en god forståelse av kultur. Vi mener at kulturkomponenter dekker sentrale aspekter i vår problemstilling og overlapper med vesentlige elementer i PESTEL og SWOT, og vi har derfor valgt å kun fokusere
på kulturkomponenter i denne analysen. I tillegg er det nødvendig å være oppmerksom på the self-reference criterion, som også drøftes i det følgende.

5.4.2.3.1 Kulturkomponenter

Respondent 6: Selv om det fungerer i Norge så er det ikke bare å tro at det da vil fungere andre steder også, fordi det er mange kulturforskjeller.

Det påpekes at Milla Says har blitt godt mottatt i det norske markedet, men likevel er det viktig å undersøke om enkelte kulturelementer kan påvirke grunderbedriftens muligheter i utlandet. Vi mener at denne respondenten har et viktig poeng, og vi skal nå studere kulturkomponenter som lover og regler, politikk, teknologi, sosial organisasjon, utdanning, språk, religion og verdier og holdninger. Disse kulturelle forholdene kan indikere om Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA.

Lover og regler

Respondent 3: Dette er ikke beskyttet medisinsk informasjon, det er heller noe foreldrene lager og deler med nettverket, så jeg ser ingen lovmessige restriksjoner.

Respondent 4: Jeg tror ikke lover og regler vil påvirke Milla Says for det er jo ikke noe konfliktfylt eller problematisk i noen sammenheng.

Respondent 5: Jeg tror neppe lover og regler vil være noe problem fordi det er ingen markeder som Milla Says vil gå inn i som vil hindre et slikt produkt.

Respondent 7: Jeg tror ikke at lover og regler har noen betydning, og kan ikke se at det Milla Says gjør krever noen spesiell tillatelse eller begrenses av eksisterende lover.

Respondentene er samstemte om at lover og regler ikke vil være et hinder for Milla Says, verken i Nederland eller USA. Likevel ønsker vi å undersøke dette nærmere, da landenes forretningsstasjoner kan variere. I det følgende studeres forhold som arbeidsreguleringer, patenter og saksøking.

Når det gjelder arbeidsreguleringer ønsker vi å undersøke hvor restriktive de er, samt vurdere om ansettelses- og oppsigelsespraksisen fremstår som gunstig. I Nederland er innskrenkende


Rapporten Institute for Legal Reform (2013) viser at erstatningskostnader knyttet til ansvarsforsikringer som en andel av BNP er 0,40 i Nederland og 1,66 i USA. Dette betyr at slike utgifter er over fire ganger høyere i det amerikanske markedet. Videre vil lovsystemet i USA og et høyt antall advokater per innbygger være sterke indikatorer på høye saksomkostninger. På bakgrunn av dette kan vi anta at søksmål er vanligere i Amerika, og denne oppfatningen deles med to av våre respondenter.

Respondent 6: I USA har de advokater som letter etter løsninger som ligner på din, slik at de kan saksøke bedriften. Man kan altså bli heftet med store problemer uten at man har generert de selv.

Respondent 12: I det amerikanske markedet finnes det en del ganske like apper, og de saksøker hverandre fordi de leverer det samme bare med forskjellige navn. Dersom Milla Says er for likt et eksisterende produkt i det amerikanske markedet vil noen potensielt sett komme til bedriften å saksøke den for å ha tatt deres ide.

Delkonklusjon: Det indikeres at arbeidsreguleringer fremstår som mer tiltrekkende i USA, og at patentering både er enklere og vanligere. På den andre siden kan Nederland være mest tiltrekkende når det gjelder saksøking, og vi velger dermed å konkludere med at landene er
forholdsvis like attraktive totalt sett. I tillegg tyder det på at lover og regler i liten grad vil påvirke Milla Says, uansett hvilket land som velges.

**Politikk**


Delkonklusjon: De politiske aspektene synes å være relativt like i Nederland og USA.

**Teknologi**

For å få en pekepinn på utviklingsnivået og markedsutviklingen i det amerikanske og nederlandske markedet kan det være hensiktsmessig å vurdere teknologiske ferdigheter samt befolkningens holdninger til innovasjoner. Dette ble studert under *diffusjonsprosessen* hvor vi kom frem til at de teknologiske forholdene ser ut til å være relativt like i de to markedene, og begge kan betegnes som meget innovative. Vi kan likevel hevde, som tidligere nevnt, at amerikanerne ligger et hestehode foran når det gjelder nyskapning.

Delkonklusjon: Ifølge denne kulturkomponenten er det store likheter mellom det amerikanske og nederlandske markedet, men likevel kommer USA litt bedre ut. Landene skårer likt på teknologiske ferdigheter, men amerikanerne fremstår som mer nytenkende.

**Sosial organisasjon**

I forbindelse med denne kulturkomponenten ønsker vi blant annet å studere hvordan personer relaterer seg til hverandre. Samarbeid i ansettelsesforhold kan indikere dette, og ifølge *The Global Competitiveness Report (2015)* er relasjonen bedre i Nederland sammenlignet med USA. Førstnevnte havnet på en åttende plass av de 140 inkluderte landene, mens sistnevnte ble rangert som nummer 31. Videre vil vi undersøke om det eksisterer klasseskiller i markedene ved å studere inntektsfordelingen og arbeidsledigheten. I Nederland tjener 20 prosent av befolkningen 37,1 prosent av inntektene, og arbeidsledigheten er 5,0 prosent (Trading
Economics, 2016; World Bank, 2013). Tilsvarende tall i USA vil være 46,4 prosent og 6,4 prosent, noe som kan antyde et større klasseskille i det amerikanske markedet.

Delkonklusjon: Samarbeid i ansettelsesforhold fremstår som bedre i det nederlandske markedet, og klasseskillet er lavere. Nederland vil dermed være mest tiltrekkende når denne kulturkomponenten vurderes.

_Utdanning_


Delkonklusjon: Både Nederland og USA har god kvalitet på grunnskolen og tilgjengelige spesialtjenester for elevene, men likevel kommer Nederland litt bedre ut når denne kulturkomponenten undersøkes.

_Språk_

_Respondent 19: Språk er en av de største utfordringene, det kan bremse internasjonaliseringen._

Det er trolig flere bedrifter som kjenner seg igjen i denne uttalelsen, da språk vil være fundamentalt når produkter skal formidles og forstås. Befolkningen i USA snakker engelsk, og nederlandsk er det offisielle språket i Nederland. Førstnevnte er morsmålet til hele 375 millioner mennesker, mens sistnevnte er morsmålet til 23 millioner personer. I tillegg har flere engelsk som andrespråk, sammenlignet med nederlandsk (Statista, 2016c; Taalunie, 2016).

Når Milla Says skal ekspandere til utlandet vil det være viktig å oversette og tilpasse både produktet og markeds materialet. Spesielt vil oversetting av selve applikasjonen være en relativt enkel prosess, fordi tjenesten består av lite tekst og mest egenprodusert innhold. Vi mener at oversettelsesprosessen krever like mye ressurser i begge landene, men det engelske materialet kan benyttes av en større kundegruppe, noe som innebærer at kostnaden kan småres utover flere.

Respondent 7: Jeg mener at de må satse på de store landene først, med store språk og stort marked. Språket i Nederland er litt fremmed for nordmenn.

Delkonklusjon: Mye tyder på at det er enklere å kommunisere med både brukere, kolleger og samarbeidspartnere i det amerikanske markedet, og i tillegg kan flere kunder dra nytte av materialet som oversettes. Av den grunn kommer USA best ut når denne kulturkomponenten legges til grunn.

Religion
I Nederland er 48,0 prosent av befolkningen kristne, 10,0 prosent tilhører andre religioner, mens 42,0 prosent har ingen religiøs tilknytning. Den samme fordelingen i USA er henholdsvis 70,6 prosent, 5,9 prosent og 22,8 prosent (Multicultureel Opleiden, 2012; Pew Research Center, 2016). Disse tallene indikerer at religionens innvirkning på folkets dagligliv er relativt lik i begge markedene. Av den grunn vil ikke religiøse verdier påvirke de økonomiske aktivitetene til Milla Says noe mer eller mindre i det ene eller andre landet.

Delkonklusjon: Det ser ikke ut til å være noen vesentlige forskjeller mellom det amerikanske og nederlandske markedet når det kommer til religion.

Verdier og holdninger
For å kunne danne et bilde av fremtredende verdier og holdninger vil vi først studere det statlige sorteringssamfunnet i Nederland og USA. Deretter undersøkes bedriftenes etiske atferd og arbeidsetikk blant ansatte, samt forekomsten av kriminalitet og korrupsjon. Slike forhold vil være av betydning for Milla Says, da Helmersberg har uttalt at bedriften skal fremstå som en etisk frontfigur.

Respondent 4: Det er forskjeller på hvilken holdning staten har, og når det gjelder hvordan samfunnet tar imot slike barn, men den gruppen dere henvender dere til i Nederland og USA
som er foreldre, venner, familie og andre i nettverket vil jo ha de samme følelsene og ønskene for barna sine. Den danske stat, derimot, har en annen holdning.

**Respondent 17:** Staten tar vare på og hjelper foreldre som får barn som er annerledes i Nederland, de blir tatt vare på av systemet. I Danmark for eksempel fødes det nesten ingen barn med Down syndrom, fordi at de har muligheten til å vite det på forhånd.

**Respondent 25:** I USA er Downs-barn veldig akseptert sammenlignet med for eksempel Danmark, som vil utrydde dem.

Disse resonnementene antyder at det statlige sorteringssamfunnet ikke vil være et hinder for Milla Says, verken i Nederland eller USA. I tillegg fremstår den årlige veksten i målgruppen som stabil i begge markedene, noe som forsterker denne antakelsen.


**Delkonklusjon:** Sorteringssamfunn og korrupsjon ser ikke ut til å være en begrensning for Milla Says i noen av landene, men kriminalitet og uetisk atferd er mer vanlig i det amerikanske markedet. Dette antyder at verdiene og holdningene i Nederland vil være mest fristende.
**Oppsummering**

Figur 17: En sammenligning av kulturkomponenter

Figur 17 viser det mest tiltrekkeende når hver enkelt kulturkomponent vurderes. Analysen indikerer at de kulturelle aspektene vil være mer attraktive i Nederland, men likevel bør det bemerkes at noen forskjeller fremstår som minimale, slik delkonklusjonene viser. I tillegg mener respondentene at kulturelle forhold i liten grad påvirker Milla Says, noe som bør tas i betraktning.

**Respondent 2:** Jeg tror ikke at kulturforskjeller er noe problem i Europa og USA.

**Respondent 3:** Uten å ha sett appen i mer detalj ser ikke kulturforskjeller ut som noe problem i mine øyne.

**Respondent 7:** Nei, jeg tror ikke kulturforskjeller har mye å si. Jeg har truffet Down syndrom-organisasjoner i land som vi kanskje ser på som litt mindre utviklet enn Norge, men de er ikke noe annerledes når det gjelder å tenke praktisk og bruke hjelpemidler. Jeg tror det er behovet og muligheten til å ta det i bruk som er begrensningen, ikke kulturen i landet.

**Respondent 13:** Jeg tror ikke at kulturelle forskjeller vil være et problem.

**Respondent 20:** Jeg kan ikke forstå at kulturforskjeller vil skape utfordringer så lenge det er
foreldrene som styrer, lager og tilpasser dette produktet, for de vet nok selv hvordan de ønsker å ha det.

Respondent 21: Milla Says er ikke noe som passer inn i en spesifikk kultur, det passer over alt.

5.4.2.3.2 The self-reference criterion

Respondent 5: Med tanke på kultur er Nederland ganske likt Norge, mens i USA kan det være forskjeller.

Denne respondenten har trolig ubevisst referert til eget rammeverk når vedkommende fikk spørsmål om å vurdere Milla Says sine muligheter i det amerikanske og nederlandske markedet. Dersom Helmersberg ser verden gjennom et slik kulturelt filter når han identifiserer attraktive markeder og gjennomfører ekspanderinger kan avgjørelser fattes basert på feilaktige bedømmelser. Av den grunn vil det være viktig å ha i bak hodet at virkeligheten ikke nødvendigvis er slik han formoder, og at slike antakelser kan resultere i negative utfall for Milla Says. I tillegg bør Helmersberg gjøres oppmerksom på at SRC-vaner ofte vil være vanskelige å forandre.

5.4.2.4 Porter’s Five Forces

Det vil være hensiktsmessig å danne et bilde av attraktiviteten og konkurranseintensiteten i de aktuelle landene, og i det følgende gjennomføres derfor en bransjeanalyse i det amerikanske og nederlandske markedet. Bransjen til Milla Says består, som nevnt, av aktører som tilbyr et kommunikasjonshjelpemiddel for personer med språkvansker og deres nettverk. Etter vår oppfatning har tre av de fem kreftene spesielt stor betydning for denne bransjen, nemlig eksisterende aktører, inntrengere og substitutter. Dette fordi det er viktig å vite hvor mange aktører som må dele bransjeprofit ten, og av den grunn velger vi å basere analysen på rivaliseringsaksen. Nedenfor skal vi vurdere hvordan hver av kreftene påvirker lønnsomheten i bransjen, slik at vi kan ta dette i betraktning når det ene landet anbefales fremfor det andre.

Rivalisering blant eksisterende aktører

For å kunne vurdere den interne rivaliseringen vil vi studere antall aktører, kostnadsforskjeller, veksten i bransjen, produktdifferensiering, byttekostnader og avviklingshindringer.
Antall aktører: Antall applikasjoner som distribueres i App Store kan gi en indikasjon på hvor mange aktører det finnes i bransjen. Ved å ta utgangspunkt i statistikk fra Tetzchner og Martinsen (2002) finner vi at det er 131,4 barn og unge med talevansker per applikasjon i det amerikanske markedet, mens tilsvarende tall i Nederland synes å være 265,6. Disse beregningene antyder at det er flere konkurrenter per bruker i USA, og en av våre amerikanske respondenter bekrefter at det finnes mange alternativer. Derfor vil pris- eller kvalitetskonsentrasjonen mest sannsynlig være hardere i dette markedet.

Respondent 12: Amerikanske barn er veldig flinke til å lære visuelt, men markedet i USA er kanskje mettet, fordi det finnes utrolige mange apper allerede som lærer bort tegn til tale. Det betyr ikke at Milla Says ikke kan introdusere appen i det amerikanske markedet, men det er ganske mange ting som allerede eksisterer, så jeg vet ikke om den vil ta av eller ikke.

Kostnadsforskjeller: Aktørene vil stort sett ha like kostnader i denne bransjen, siden applikasjoner trolig krever samme mengde ressurser i forbindelse med utvikling og distribuering. Dette tyder på at utgifter ikke er årsaken til ulike priser, og problematikken knyttet til at lavkostnadsaktører kutter pris for å skvise ut bedrifter med høyere kostnader vil unngås.

Veksten i bransjen: Størrelsen på målgruppen er begrenset både i det amerikanske og nederlandske markedet, og den årlige veksten fremstår som lav. Bedrifter kan dermed ikke øke egen etterspørsel uten å stjele markedsandel fra konkurrenter, noe som intensifierer konkurransen.

Figur 18: Produktegenskaper som tilbys av utvalgte aktører (App Store, 2016; Google Play, 2016)

Figuren viser at produktene fremstår som forholdsvis differensiert i begge markedene, og når dette er tilfellet tror ikke bedrifter at prisreduksjoner vil generere en betydelig økning i egen markedsandel. Dermed kan vi anta at harde priskonkurranse vil unngås i denne bransjen, og at aktørene heller benytter kvalitet som et virkemiddel.

Byttekostnader: Byttekostnadene knyttes hovedsakelig til kundens innsats, i form av opplæring og egenprodusert innhold. Dermed vil det være enkelt å bytte fra applikasjoner som iSignNGT og Marlee Signs, da de krever lite opplæring og kun tilbyr ferdigproduserte funksjoner. På den andre siden er det høyte byttekostnader knyttet til tjenester som Milla Says, siden de består av mest egenprodusert innhold og hele nettverket må investere mye tid i opplæringsprosessen. Videre fremstår prisnivået i bransjen stort sett som lavt, og dette kan stimulere til produktbytter. Til slutt er det verd å merke seg at det finnes flere konkurrenter per bruker i det amerikanske markedet, og når kunden har mange alternativer vil det ofte være større sannsynlighet for at vedkommende har funnet det optimale produktet. Dette kan bidra til at byttekostnadene blir høyere for amerikanere. Inntrykket tilsier at forholdene er relativt like i Nederland og USA, og totalt anses byttekostnadene som moderate i førstenevnte og moderate til høye i sistnevnte.
Avviklingshindringer: Avviklingshindringene fremstår som lave i denne bransjen, og dette betyr at bedrifter ikke må kjempe hardt og lenge for å overleve. Av den grunn har de sannsynligvis en lav terskel for å avvikle, noe som kan bidra til en mindre intens konkurranse i begge markedene.

De mest betydningsfulle forholdene oppsummeres i tabell 10 og 11, hvor deres innvirkning på rivaliseringen og bransjeprofitten poengteres.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nederland</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Påvirkningsfaktorer</td>
<td>Rivalisering</td>
<td>Trussel på profitten</td>
</tr>
<tr>
<td>Noen aktører i bransjen</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Lite kostnadsforskjeller</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Lav vekst i bransjen</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktdiversiering</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderate byttekostnader</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Lave avviklingshindringer</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 10: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofitten i Nederland

<table>
<thead>
<tr>
<th>USA</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Påvirkningsfaktorer</td>
<td>Rivalisering</td>
<td>Trussel på profitten</td>
</tr>
<tr>
<td>Mange aktører i bransjen</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Lite kostnadsforskjeller</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Lav vekst i bransjen</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktdiversiering</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderate/høye byttekostnader</td>
<td>Lav/moderat</td>
<td>Lav/moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Lave avviklingshindringer</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 11: Forhold som påvirker rivaliseringen og bransjeprofitten i USA

Oppsummert synes konkurranseintensiteten å være hakket høyere i det amerikanske markedet, siden det finnes flere aktører per kunde. Samlet anses trusselen på bransjeprofitten som lav til moderat i Nederland og moderat i USA.
Potensielle nye aktører

Inntrengere er aktører som har mulighet til å etablere seg i bransjen, enten i det amerikanske eller nederlandske markedet. Dette kan være både nyetableringer, utenlandske bedrifter og aktører fra andre bransjer. For å kunne vurdere om potensielle inntrengere forsterker konkurrenseintensiteten eller attraktiviteten studeres følgende forhold; myndighetenes politikk, kapitalkrav, tilgang til distribusjonskanaler og byttekostnader. Disse kan påvirke bransjens inngangsbarrierer.

Myndighetenes politikk: Diskusjonen under kulturkomponenter indikerer at lover og regler ikke vil være et hinder i denne bransjen, verken i det ene eller andre markedet. Dette antyder at reguleringer og retningslinjer fra myndighetene ikke begrenser nyetableringer eller favoriserer etablerte aktører.

Kapitalkrav: Alle nyetableringer har behov for kapital, men denne bransjen fremstår som lite kapitalkrevende, da betydelige irreversible investeringer ikke er nødvendige for å kunne utvikle en applikasjon. Likevel kan kapitalbehovet være noe høyere i USA, siden dette markedet er større.

Respondent 3: Mine instinkter sier at det kreves mer kapital i USA enn i Nederland, på grunn av markedsføringskostnader, kostnadene ved markedsundersøkelser, kostnader knyttet til å ha en representant i USA og kostnadene ved å vise frem produktet på konferanser.

Respondent 4: Det er dyrere i USA enn i Europa, det er jeg helt overbevist om. Markedsføringen er dyrere og i tillegg kommer reise- og salgsvirksomhet som også koster.

Respondent 7: Det er stor forskjell på kapitalbehovet i Nederland og USA fordi markedsføring er en større del av grunnlaget for suksess i USA enn det er i Nederland.

Respondent 18: Det er definitivt høyere kapitalbehov i USA, for der må vi ansette folk og starte egen virksomhet, og det må vi ikke nødvendigvis i Europa.

Tilgang til distribusjonskanaler: Det er stor tilgang til distribusjonskanaler i begge landene, men hvilke kanaler som benyttes varierer noe. Primærkildene våre hevder at sykehus fremstår som den vanligste kanalen i det nederlandske markedet, mens interesseorganisasjoner anvendes.
hyppigere i det amerikanske. I tillegg brukes App Store, Google Play og Facebook både i Nederland og USA.

Respondent 12: Siden appen er rettet mot personer med Down syndrom og andre funksjonshemninger bør Milla Says mest sannsynlig starte med å kontakte nasjonale assosiasjoner i USA.

Respondent 16: De som får barn med Down syndrom får informasjon om produkter gjennom leger og sykehus i Nederland. Vi trenger ikke å markedsføre produktene, fordi folk kommer til oss, og alt vi utvikler får de høre om gjennom sykehus.

Byttekostnader: Ovenfor konkluderte vi med at byttekostnadene fremstår som moderate i det nederlandske markedet og moderate til høye i det amerikanske. Nye aktører må rettferdigjøre overfor kunden at det er verd at bytte platform, og det vil være vanskelig for nykommere å bære hele, eller deler, av byttekostnaden, da den hovedsakelig knyttes til opplæring og brukerens innsats.

I tabell 12 og 13 oppsummeres forholdene, og det fremheves hvordan de påvirker inngangsbarrierene og truer bransjeprofitten.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Påvirkningsfaktorer</th>
<th>Nederland</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Inngangsbarrier</td>
</tr>
<tr>
<td>Lite reguleringer fra myndighetene</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Lave kapitalkrav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Stor tilgang til distribusjonskanaler</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderate byttekostnader</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 12: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofitten i Nederland
Tabell 13: Forhold som påvirker inngangsbarrierer og bransjeprofitten i USA

<table>
<thead>
<tr>
<th>Påvirkningsfaktorer</th>
<th>Inngangsbarrierer</th>
<th>Trussel på profitten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lite reguleringer fra myndighetene</td>
<td>Lav</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Lavt kapitalkrav</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Stor tilgang til distribusjonskanaler</td>
<td>Lav</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderate/høye byttekostnader</td>
<td>Moderat/høy</td>
<td>Lav/moderat</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabellene viser at inngangsbarrierene fremstår som forholdsvis lave i begge markedene, og trusselen fra inntrengere, spesielt utenlandske bedrifter og aktører fra andre bransjer, kan dermed være betydelig. Utenlandske aktører er allerede i besittelse av verdifull erfaring og kompetanse, mens bedrifter fra andre bransjer har blant annet opparbeidet seg et merkenavn, distribusjonskanaler og samarbeidspartnere. Videre viser tabell 12 og 13 at inngangsbarriere vil være hakket høyere i det amerikanske markedet. I tillegg er det verdt å merke seg at det finnes flere produkter per bruker i USA, noe som kan virke avskrekkende på potensielle nykommere. Totalt anser vi trusselen fra nye aktører som høy i Nederland og moderat til høy i USA, da de synes å forsterke konkurranseintensiteten i landene.

**Substitutter**

Flere substitutter utpeker seg i begge markedene, nemlig Facebook, Dropbox, DVD-er, bøker, permer og kurs. Samtlige utgjør et betydelig substitutt siden de ikke tilhører bransjen, men likevel dekker det samme behovet hos mange kunder. I det følgende vurderes substitutenes tilgjengelighet, ytelse i forhold til pris og byttekostnader, for å kunne danne et bilde av deres påvirkningskraft på bransjeprofitten.

Tilgjengelighet: Substitutter ser ut til å være svært tilgjengelige i begge markedene, selv om populariteten varierer noe. DVD-er fremstår som det beste alternativet for nederlenderne, mens kurs er mest utbredt blant amerikanere.

*Respondent 3:* Jeg tror foreldre i USA ofte ender opp med å lære tegg til tale ved hjelp av kurs.

*Respondent 12:* Her i USA tilbys en signifikant mengde kurs fra fødselen til treårsalderen.
Respondent 16: I Nederland anbefaler vi en DVD som heter «Lotte en Max» hvor du kan se og høre tegn til tale, og det er et godt system for å lære tegn til tale.

Ytelse i forhold til pris: I tabell 14 presenteres seks forhold som etter vår mening vil være vesentlige for å kunne vurdere substituttenes ytelse i forhold til pris.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Substitutt</th>
<th>Facebook</th>
<th>Dropbox Pro</th>
<th>DVD-er</th>
<th>Bøker</th>
<th>Permer</th>
<th>Kurs</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pris</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>**</td>
<td>*</td>
<td>**</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>Opplæring</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>**</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Innsats</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspirerende</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
<td>**</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>Lettvint å bruke</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettverksløsning</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 14: Substituttenes ytelse i forhold til pris


Byttekostnader: Substituttenes byttekostnader kan hovedsakelig knyttes til pris og kundens innsats. Dette betyr at det vil være enkelt å bytte fra alternativer som DVD-er og bøker, da de
krever lite opplæring og kun tilbyr standardiserte tegn. På den andre siden er det høye byttekostnader knyttet til substitutter som Dropbox og permer, hvor brukerne investerer mye tid og energi, gjerne gjennom flere år, fordi innholdet i stor grad må lages og legges inn av personen selv. Når det gjelder pris kan noen av alternativene benyttes kostnadsfritt, mens andre koster penger, men likevel er inntrykket at prisnivået blant substituttene og i bransjen vil være relativt likt. Når kundens innsats og produktets pris tas i betraktning anses byttekostnadene som moderate, både i Nederland og USA.

Tabellene nedenfor sammenfatter forholdene som har blitt diskutert, og viser hvilken betydning de har for rivaliseringen og profitten i bransjen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Påvirkningsfaktorer</th>
<th>Nederland</th>
<th>USA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Trussel fra substitutter</td>
<td>Trussel på profitten</td>
</tr>
<tr>
<td>Høy tilgjengelighet</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderat ytelse i forhold til pris</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderate byttekostnader</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 15: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofitten i Nederland

<table>
<thead>
<tr>
<th>Påvirkningsfaktorer</th>
<th>Nederland</th>
<th>USA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Trussel fra substitutter</td>
<td>Trussel på profitten</td>
</tr>
<tr>
<td>Høy tilgjengelighet</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderat ytelse i forhold til pris</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderate byttekostnader</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 16: Forhold som påvirker trusselen fra substitutter og bransjeprofitten i USA

Substituttene synes å utgjøre en moderat til høy trussel på nåværende tidspunkt i begge markedene, og kan dermed, til en viss grad, bidra til økt konkurranseintensitet og redusert attraktivitet i bransjen.
Oppsummering

Funnene fra bransjeanalyser i Nederland og USA oppsummeres i figuren under.

Vårt helhetsinntrykk er at konkurranseintensiteten og attraktiviteten i bransjen fremstår som relativt lik i det amerikanske og nederlandske markedet. Likevel indikerer funnene fra analysen at en inntreden vil oppleves som enklere i USA, men samtidig kan det være vanskeligere å overleve i dette landet siden rivaliseringen er mer intens.

5.4.2.5 Barrierer og risiko

Vi skal nå undersøke hvilke barrierer og risikofaktorer som kan oppstå og påvirke Milla Says i forbindelse med en ekspanding til Nederland og USA. Forholdene som blir studert presenteres i tabellen nedenfor.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Barrierer og risiko</th>
<th>Sannsynlighet - USA</th>
<th>Sannsynlighet - Nederland</th>
<th>Konsekvens</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Begrenset kunnskap</td>
<td>Lav</td>
<td>Moderat</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Lite kapital</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Mangel på nettverk</td>
<td>Moderat</td>
<td>Høy</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Politisk ustabilitet</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Dårlige helseforhold</td>
<td>Lav</td>
<td>Svært lav</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Korrupsjon</td>
<td>Svært lav</td>
<td>Svært lav</td>
<td>Liten</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Menneskelig svikt</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Terror og kriminalitet</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
<td>Liten</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Bugs på applikasjonen</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Konkurranse fra andre aktører</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Språkforskjeller</td>
<td>Lav</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Lover og regler</td>
<td>Lav</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Kopi av produkt</td>
<td>Moderat</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Tilgjengelig kapital</td>
<td>Lav</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Interesse for produktet</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Svært alvorlig</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Kundene betaler ikke</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
<td>Alvorlig</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 17: Barrierer og risikofaktorer

**Barrierer**

Begrenset kunnskap, lite kapital og mangel på nettverk er tre viktige barrierer som bør undersøkes i tilknytning til internasjonaliseringen. Når det gjelder den første har vi fått inntrykk av at Helmersberg har lite kompetanse om det amerikanske markedet og ingen innsikt i det nederlandske. Videre vil det trolig være enklere å tilegne seg kunnskap om USA, da tilgjengelig informasjon står på engelsk, sammenlignet med opplysninger om Nederland som stort sett skrives på nederlandsk. Derfor anses sannsynligheten for begrenset kunnskap som lav i førstnevnte og moderat i sistnevnte. Vi antar alvorlig konsekvens fordi det er viktig å ha kunnskap om markedet før en ekspansjon, hvis ikke kan beslutninger fattes på feil grunnlag.

Kapital er en begrenset ressurs for Milla Says, og alle ekspanderinger vil være forholdsvis kapitalkrevende uansett hvilket land bedriften velger. Basert på intervjuobjekter, Helmersberg og Porter's Five Forces indikeres det likevel at kapitalbehovet er større ved en ekspandering til det amerikanske markedet. Av den grunn antas sannsynligheten som høy i USA og moderat
i Nederland, og konsekvensen vil være alvorlig siden bedriften ikke får gjennomført planlagte operasjoner uten nok midler.

Siste barriere vi vil nevne er mangel på nettverk, og basert på analysen under nettverksteori har vi valgt å sette sannsynligheten til moderat i USA og høy i Nederland. Konsekvensen av manglende relasjoner kan være alvorlig, da det anses som viktig å skaffe samarbeidspartnere fordi de kan fungere som en bro over til det internasjonale markedet.

**Politisk risiko**

De tre neste faktorene går under kategorien politisk risiko, og det er viktig at disse forholdene fremstår som overkommelige. Først og fremst vil det være vesentlig å ta hensyn til politisk ustabilitet, da det, som nevnt tidligere, er risikabelt å sette i gang forretningsaktiviteter i områder med ustabile forhold. Under kulturkomponenten politikk kom vi frem til at faktoren ikke vil være en utfordring i noen av landene, og dermed mener vi at sannsynligheten er lav. Uoverkommelig politisk ustabilitet kan føre til at Milla Says ikke lykkes med en etablering i det valgte markedet, og vi oppfatter dermed konsekvensen som alvorlig.


Den siste politiske risikofaktoren vi vil oppgi er korrupsjon, og slik det fremkommer under kulturkomponenten verdier og holdninger fremstår sannsynligheten som svært lav i både Nederland og USA. Samtidig tror vi at korrupsjon vil ha begrenset betydning for Milla Says sine muligheter, og anser derfor konsekvensen som liten.

**Operasjonell risiko**

Forholdene vi betrakter i det følgende knyttes til operasjonell risiko, hvor vi først tar for oss menneskelig svikt. Dette innebærer for eksempel grove feil i kostnadsanslag, uenigheter blant ledelsen og regelbrudd. Så lenge det er mennesker som utfører arbeidet vil det alltid være en
risiko for menneskelig svikt, og dette gjelder alle bedrifter, inkludert Milla Says. Vi anser faktoren som moderat i begge land, og følgene av slike uheldigheter vil ofte være alvorlige ettersom bedriften kan bli negativt påvirket, både med tanke på arbeidsmiljø, fortjeneste og omdømme.


Til slutt, i denne kategorien, har vi tatt høyde for bugs på applikasjonen, og sannsynligheten for at de oppstår er antakeligvis like stor i begge land. Helmersberg uttaler at det eksisterer bugs i systemet titt og ofte, men foreløpig har de ikke vært alvorlige. I tillegg nevner gründeren at det vil være spesielt viktig å ha færrest mulig bugs ved en internasjonalisering, og selv om det er vanskelig å unngå at de forekommer må de håndteres best mulig. På bakgrunn av disse kommentarene antar vi høy sannsynligheten i både Nederland og USA, og at de gir moderate følger.

**Generell markedsrisiko**

Generell markedsrisiko inkluderer de sju neste faktorene i tabellen, hvor konkurranse fra andre aktører oppgis først. For å undersøke risikoen knyttet til konkurrenter har vi basert oss på funnene fra bransjeanalysen som antyder at Nederland og USA stiller forholdsvis likt, og det ser ut til at sannsynligheten er moderat. Vi vil hevde at konsekvensen er moderat fordi produktene i bransjen fremstår som differensierte, og i tillegg kan noe konkurranse være positivt, siden det bidrar til at Milla Says må forbedre seg og tenke nytt.

Språkforskjeller ble diskutert under kulturkomponenten språk, hvor vi kom frem til at kommunikasjon med brukere, kollegaer og samarbeidspartnere vil være enklere i USA. Når det gjelder selve produktet fant vi ut at oversettingsarbeidet krever like mye ressurser i begge land, men at det engelske materialet kan brukes av en større kundegruppe. Vi vil dermed konkludere med at sannsynligheten for at språkforskjeller vil være en risikofaktor fremstår som lav i USA og moderat i Nederland, mens konsekvensen for Milla Says synes å være moderat.
Videre vil vi nevne lover og regler, og ifølge kulturkomponenten som omhandler dette kan vi anse sannsynligheten som lav i begge land. Respondenter har uttalt at det ikke ser ut til å være noen avgjørende begrensninger i bransjen til Milla Says. Likevel betraktes konsekvensen som moderat ettersom reguleringer i utgangspunktet kan stoppe bruken av produktet, fordi tjenesten består av private bilder og videoer samt annen sensitiv informasjon.

Vi har også vurdert kopi av produktet som en markedsrisiko, da etterligning er sannsynlig for en slik applikasjon. Ved å studere kulturkomponenten lover og regler fant vi ut at patentering kan være enklere og vanligere i det amerikanske markedet, og dette bidrar gjerne til at en eventuell ekspansjon føles tryggere. Helmersberg uttaler at kopiering kan skje, men han tviler på at kommersielle aktører vil begi seg ut på et såpass lite marked, hvor det er forholdsvis lite penger å hente. I tillegg har Milla Says en sterk merkevare som det vil være vanskelig å kopiere. Basert på en vurdering av de nevnte forholdene fremstår sannsynligheten som høy i Nederland og moderat i USA. Vi anser også moderat konsekvens, for selv om det er flere farer knyttet til risikofaktoren kan en kopiering medføre utvikling av nye funksjoner og bedre resultater.


Siste forhold i kategorien markedsrisiko er interesse for produktet, altså om de klarer å skaffe en tilstrekkelig andel betalende kunder. Basert på respondentenes uttalelser om at det er et behov for Milla Says og at produktet fremstår som unikt indikerer en moderat sannsynlighet i begge landene. Helmersberg kommenterer at interessen i Norge fremstår som høy, og han tror det vil være slik i utlandet også, selv om det foreligger mye usikkerhet. Konsekvensen vurderes til svært alvorlig, fordi ingen interesse medfører at applikasjonen dør.
**Kommersiell risiko**

I denne kategorien tar vi kun en risikofaktor i betraktning, nemlig at kundene ikke betaler. Dette kan være et problem hvis automatisk månedlig trekk ikke fungerer, fordi kundene ofte vil glemme å betale. Planen er å ha dette i orden før internasjonaliseringen starter, og vi har derfor valgt å sette sannsynligheten til lav i begge landene. Følgene av en slik risiko kan være alvorlige siden det har negativ innvirkning på likviditeten hvis brukerne ikke betaler.

**Risikomatrise og oppsummering**

Basert på tabellen og diskusjonen ovenfor har vi laget to risikomatriiser, en for hvert land, hvor både sannsynlighet og konsekvens tas hensyn til. Noen barrierer og risikofaktorer fremstår som mer betydelige i det amerikanske markedet, mens andre er større i det nederlandske. Totalt sett kan vi se at USA kommer noe bedre ut enn Nederland.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sannsynlighet</th>
<th>USA</th>
<th>Konsevens</th>
<th>Svært høy</th>
<th>Høy</th>
<th>Moderat</th>
<th>Lav</th>
<th>Svært lav</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Svært liten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Liten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Moderat</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alvorlig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Svært alvorlig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 18: Risikomatrise for en ekspansjon til USA

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sannsynlighet</th>
<th>Nederland</th>
<th>Konsevens</th>
<th>Svært høy</th>
<th>Høy</th>
<th>Moderat</th>
<th>Lav</th>
<th>Svært lav</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Svært liten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Liten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Moderat</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alvorlig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Svært alvorlig</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 19: Risikomatrise for en ekspansjon til Nederland
5.4.3 Anbefaling av marked

Vi avslutter delkapitlet *valg av marked* med å oppsummere hovedfunnene fra analysene, og basert på dette vil vi anbefale Milla Says å ekspandere til det markedet som ser ut til å være mest attraktivt i valget mellom Nederland og USA. Nedenfor presenteres en tabell som sammenfatter våre resultater.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analysen</th>
<th>Det mest attraktive alternativet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Internasjonaliseringsmodeller</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Born Global-teorien</td>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Den opprinnelige Uppsala-modellen</td>
<td>Nederland</td>
</tr>
<tr>
<td>Den videreutviklede Uppsala-modellen</td>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettverksteori</td>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Interne og eksterne forhold</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kunden og kjøpsbeslutningen</td>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Diffusjonsprosessen</td>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Kulturkomponenter</td>
<td>Nederland</td>
</tr>
<tr>
<td>Porter's Five Forces</td>
<td>Likt</td>
</tr>
<tr>
<td>Barrierer og risiko</td>
<td>USA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 20: Beste alternativ basert på internasjonaliseringsmodeller og interne og eksterne forhold

Blant teori og modeller som fokuserer på interne og eksterne forhold synes noen å være viktigere enn andre for Milla Says. Kunden og kjøpsbeslutningen anses som relativt viktig, da det er vesentlig å henvende seg mot riktig kundegruppe. Det hevdes at USA vil være mest attraktivt siden bedriften foreløpig opererer med en privat forretningsmodell, og i Nederland hadde sannsynligvis en offentlig forretningsmodell vært mer hensiktsmessig. Videre har vi diffusjonsprosessen som indikerer at adopsjonstiden kan være noe kortere i det amerikanske markedet, og dette antyder at USA er det beste valget. Likevel må det tas i betraktning at det foreligger minimale forskjeller etterom begge markedene fremstår som innovative og har gode teknologiske ferdigheter. Vi anser modellen som betydningsfull, da Milla Says både er en innovativ og teknologibasert tjeneste.

Basert på analysen av kulturkomponenter kan det tyde på at de kulturelle forholdene er mest attraktive i Nederland, men forskjellene fremstår som små. Dessuten ser det ut til at kultur i liten grad påvirker Milla Says, og modellen kan dermed anses som mindre viktig. Porter’s Five Forces indikerer at en inntreden vil være enklere i USA, mens overlevelse er lettere i Nederland. Samlet fremstår markedene som like tiltrekkende, og modellen vil være vesentlig da konkurranseintensitet og attraktivitet er viktige forhold å ta hensyn til. Til slutt vil vi nevne barrierer og risiko hvor det er forskjell på hvilke faktorer som vil være mest betydelige i hvert marked, men likevel kommer USA noe bedre ut. Vi mener at risikoanalysen fremstår som hensiktsmessig, men at noen faktorer veier tyngre enn andre for en bedrift som Milla Says.

Ved å ta utgangspunkt i diskusjonen ovenfor kan vi konkludere med at USA er det beste alternativet for Milla Says, og vi anbefaler dermed bedriften å ekspandere til det amerikanske markedet. Denne anbefalingen legges til grunn for den videre analysen.

5.5 Inngangstrategi

<table>
<thead>
<tr>
<th>Inngangsstrategier</th>
<th>Kontroll</th>
<th>Risiko</th>
<th>Kostnad</th>
<th>Tilgang til kunnskap og ressurser</th>
<th>Tilgang til kapital</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Oppkjøp</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Joint ventures</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategiske allianser</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Høy</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Salgsrepresentanter i hjemlandet</td>
<td>Høy</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Salgsrepresentanter i utlandet</td>
<td>Høy</td>
<td>Lav</td>
<td>Lav</td>
<td>Moderat</td>
<td>Lav</td>
</tr>
<tr>
<td>Salgskontor</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
<td>Moderat</td>
<td>Høy</td>
<td>Moderat</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 21: Fordeler og ulemper ved ulike inngangsstrategier

Oppkjøp vil være en rask inngangsbillett til det amerikanske markedet. Samtidig kan Milla Says beholde kontrollen innad i bedriften, og muligens få tilgang til en eksisterende kundebase, teknologi, et etablert varemerke og ansatte med lokal kunnskap. Likevel ser vi at denne inngangsstrategien er meget kapitalkrevende, og det vil være stor sannsynlighet for å mislykkes. De to sistnevnte forholdene indikerer at dette alternativet ikke egner seg, da Milla Says er en oppstartsbedrift med begrensede midler.

Respondent 5: For å få opp bruken av produktet kan det være nyttig å kontakte interesseorganisasjoner, og andre slike aktører. I Norge finnes det flere organisasjoner for folk med Down syndrom, og tilsvarende finnes også andre steder i verden.

Respondent 7: Jeg tror det er bedre å finne samarbeidspartnere enn å etablere seg selv. At man for eksempel etablerer samarbeid med en interesseforening, og så utnytter det nettverket de har.

Respondent 12: Produktet vil ta av fortere i USA hvis det er godkjent av amerikanske assosiasjoner for personer med Down syndrom og autisme som kan hjelpe Milla Says med å få ut ordet raskere.

I motsetning til oppkøp, joint ventures og strategiske allianser er salgsrepresentanter i hjemlandet verken kapitalkrevende eller risikofylt. Samtidig vil Milla Says beholde hele kontrollen selv, dersom denne strategien velges. Likevel finnes det flere ulemper ved dette alternativet, nemlig høye reiseutgifter og liten tilgang til kunnskap, ressurser og kapital. Når både fordeler og ulemper tas i betraktning mener vi at det kan være aktuelt for bedriften å ha en salgsrepresentant som reiser til USA for å utføre salgssjoner. To av våre respondenter har uttalt seg om dette.

Respondent 5: Jeg tror ikke Milla Says har råd til å ha noen ansatte i andre land foreløpig, men på sikt kan det godt hende, og det er ikke noe vits i å ansette før man vet at markedet har behov for produktet. Så bruk teamet i Norge først.

Respondent 12: Milla Says kan sende over et team for å vise frem produktet på det nasjonale konferansesenteret, og for å spre ordet.

Respondent 3: Bedriften bør ha en representant her i USA. Folk vil snakke med folk og forstå hva de kjøper og hvilken støtte de får i tillegg til tjenesten.

Respondent 6: Hvis man skal levere noe i et marked som er annerledes enn hjemmemarkedet så er man nødt til å involvere lokale personer. Jeg tror at lokale representanter er helt avgjørende for suksess.

Respondent 7: Hvis man skal drive virksomhet i et annet land så er det nok alltid fornuftig å ha en eller annen lokal forankring.

Respondent 25: Det vil være fordelaktig å bruke lokale folk, for hvis ikke man gjør det kan det være lett å gjøre små, men kostbare feil.

En siste mulighet vi vil nevne er at Milla Says kan etablere et salgskontor i USA. Sammenlignet med salgsrepresentanter i utlandet vil denne strategien være mer kostnadskrevende og risikofylt, men til gjengjeld gir den bedre markedskontakt og kontroll over salgsfunksjonene. Alt i alt mener vi at dette alternativet kan være godt egnet for Milla Says, og intervjuobjektene har følgende kommentarer:

Respondent 3: Jeg tror Milla Says må opprette et salgskontor her i USA, for å innarbeide seg i USA.

Respondent 19: Jeg skal flytte til landet vi ønsker å ekspandere til, og har planer om å ansette to på salg og en på support, også kommer vi til å bygge opp en organisasjon på samme måte som i Norge.

Basert på fordeler og ulemper samt uttalelser fra respondenter ønsker vi å anbefale Milla Says å kombinere flere alternativer. Forslaget illustreres i figuren nedenfor.
Tidlig i internasjonaliseringsprosessen er vår mening at Milla Says bør ha en salgsrepresentant i hjemlandet, for å lodde interessen og få en fot innenfor i det amerikanske markedet. Neste steg kan være å bruke lokale salgsrepresentanter mens bedriften opparbeider seg kapital. I løpet av denne perioden vil de erverve verdifull kundekontakt og kunnskap om markedet, og samtidig få en bedre indikasjon på etterspørselen. Denne fasen er relativt fleksibel da den ikke krever betydelige investeringer, slik at ekspanderingen kan revurderes dersom salget ikke står til forventningene. Deretter vil vi anbefale Milla Says å etablere et salgskontor i USA, for å kunne tilfredsstille kundene og opparbeide nødvendig markeds-kunnskap. Parallelt med etableringen av salgskontor foreslår vi at bedriften forsøker å danne en joint venture eller strategisk allianse, dersom den finner en passende samarbeidspartner. Dette fordi det gjerne er verdifullt at to parter drar nytte av hverandres ekspertise.

5.6 Finansiering av internasjonalisering

Ved en ekspansjon til USA vil det være hensiktsmessig å vurdere hvordan Milla Says bør finansiere internasjonaliseringen. Vi starter med å utarbeide et budsjett og undersøke bedriftens lønnsomhet, før vi undersøker kapitalbehovet til Milla Says og hvilke finansieringskilder som er mest aktuelle.

5.6.1 Budsjett og lønnsomhetsvurdering

I denne delen av delkapittelet finansiering av internasjonalisering ønsker vi å presentere et budsjett for ekspanderingen til USA og benytte ulike lønnsomhetsvurderingsmetoder, da det foreligger mye usikkerhet knyttet til estimeringen av inntekter og kostnader. Vi vil først sette opp en kalkyle for bedriften før vi fortsetter med et resultatbudsjett. Deretter skal vi gjennomføre en nullpunktanalys en og følsomhetsanalyse, for å gå grundig inn på
usikkerhetsmomentene. Alle våre beregninger baseres på Helmersberg sine budsjetter og resonнemerter, siden han i forkant av dette arbeidet har gjort seg opp noen tanker rundt internasjonaliseringen.

5.6.1.1 Bidragskalkyle
Vi har valgt å sette opp en bidragskalkyle, hvor hensikten er å vise dekningsbidrag per enhet for produktet. Årsaken til at vi bruker bidragskalkyle fremfor selvkostkalkyle baseres på at aktiviteter ofte ikke gjennomføres selv om de er lønnsomme når de faste kostnadene inkluderes. Dette ville vært tilfelle for Milla Says, ettersom de faste kostnadene foreløpig fremstår som høye per enhet målt opp mot pris. Dermed er det hensiktsmessig å benytte bidragsmetoden da et positivt dekningsbidrag indikerer at driften bør fortsette. Når et produkt som Milla Says skal vurderes er det viktig å ha i bakhodet at kalkyler på tjenester kan være vanskelige å utarbeide, siden vanlige bedriftsøkonomiske vurderinger ikke kan brukes og det forekommer mange usikkerhetsmomenter.

Den mest usikre faktoren i kalkylen vil være prisen, og i dag er den, som nevnt, satt til 149 kroner per måned. Helmersberg har til en viss grad basert denne prisen på tilbakemelding fra brukere og konkurrenter, men hovedsakelig bygger den på magefølelsen og «en finger i været». Gründeren startet med å tilby produktet til 199 kroner, men fikk beskjed fra potensielle kunder om at den var for høy. Dette er en av grunnene til at han skrudde ned prisen til 149 kroner. Videre har han tatt høyde for en sammenligning med konkurrenten Superpluss, som krever 99 kroner per måned for applikasjonen SuperSpeak. Dette produktet inneholder imidlertid færre funksjoner og har et annet fokus, noe som har bidratt til at Milla Says tar en litt høyere pris. Sistnevnte har blant annet en nettverksløsning som gjør at kun en av brukerne i samme nettverk må betale for tjenesten, i motsetning til Superpluss hvor alle konsumentene betaler.

Et alternativ ved beregning av pris er at den reflekterer kvalitet og kostnader, slik at jo bedre kvalitet og dermed høyere kostnader desto dyrere produkt. Utfordringen med en slik prisstrategi vil være å vurdere kvalitet og kvantifisere kostnader, da Milla Says, som nevnt tidligere, heller mot å være en tjeneste. Som et eksempel har Helmersberg sannsynligvis jobbet mange timer gratis, og det blir dermed meningsløst å operere med en timepris for Milla Says. Dette understreker at det ikke er hensiktsmessig å foreta bedriftsøkonomiske vurderinger, da det fremstår som vanskelig å gjøre korrekte tallmessige beregninger for en tjeneste. Prisen
Helmersberg har kommet frem til er, som nevnt, mye basert på «en finger i været», fordi det blir vanskelig å estimere en «riktig» pris for dette produktet.

Med tanke på en ekspansjon til USA er planen å bruke samme pris som i hjemlandet innledningsvis, selv om den muligens må justeres noe. Denne prisen kan være for høy, selv om befolkningen i USA er vant til å betale selv for slike goder, men det er også mulig den kan økes. Her foreligger det mye usikkerhet og produktet må testes på ulike familier for å kunne optimere prisen, men i den videre analysen opererer vi med en pris på 149 kroner per måned.

Den andre faktoren som inngår i kalkylen er variable kostnader per enhet, og denne varierer med salget. For Milla Says vil dette være utgiften som betales til distribusjonsplattformene App Store og Google Play hver måned og den er satt til 30 prosent av prisen, noe som tilsvarer omtrent 45 kroner (Apple, 2016; Google, 2016). Bidragskalkylen i tabell 22 viser at dekningsbidraget er beregnet til 104 kroner per enhet, som skal dekke faste kostnader og fortjeneste. Ettersom dette beløpet er positivt indikerer det at Milla Says bør fortsette med sine aktiviteter.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bidragskalkyle</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pris per enhet</td>
<td>149</td>
</tr>
<tr>
<td>- Variable enhetskostnader</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>= Dekningsbidrag per enhet</td>
<td>104</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 22: Bidragskalkyle for Milla Says

5.6.1.2 Resultatbudsjett etter bidragsmetoden

Nedenfor har vi satt opp et resultatbudsjett etter bidragsmetoden for å få oversikt over forventede inntekter og kostnader i en gitt periode. Vi tar utgangspunkt i en ekspandering til USA i 2017, slik at Milla Says kan teste produktet skikkelig i det norske markedet og innhente nok kapital før internasjonaliseringen starter. Likevel bør ekspanderingen settes i gang relativt raskt ettersom Milla Says fremstår som en Born Global. Budsjettet viser et oppsett for perioden 2016-2021, da det ofte er vanlig å benytte et noe lenger tidsrom for teknologibaserte virksomheter. Vi tar høyde for et inflasjonsmål på 2,5 prosent, og en befolkningsvekst på 1,1 prosent i Norge og 0,7 prosent i USA per år (Norges Bank, u.å.; World Bank, 2014b).
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Salgsinntekt</strong></td>
<td>142 593</td>
<td>1 035 488</td>
<td>3 515 905</td>
<td>10 265 140</td>
<td>19 877 615</td>
<td>27 578 128</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Variable kostnader</strong></td>
<td>42 778</td>
<td>310 646</td>
<td>1 054 772</td>
<td>3 079 542</td>
<td>5 963 285</td>
<td>8 273 438</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dekningsbidrag</strong></td>
<td>99 815</td>
<td>724 842</td>
<td>2 461 134</td>
<td>7 185 598</td>
<td>13 914 331</td>
<td>19 304 689</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalkostnader:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Lønnskostnader</strong></td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Totale personalkostnader</strong></td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Andre driftskostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Utviklingskostnader</strong></td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Markedsføringskostnader</strong></td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Faste driftskostnader</strong></td>
<td>155 000</td>
<td>326 000</td>
<td>549 000</td>
<td>663 500</td>
<td>858 000</td>
<td>982 500</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sum andre driftskostnader</strong></td>
<td>605 000</td>
<td>560 000</td>
<td>718 000</td>
<td>876 500</td>
<td>1 080 000</td>
<td>1 208 500</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Usikkerhetspåslag 20%</strong></td>
<td>121 000</td>
<td>112 000</td>
<td>143 600</td>
<td>175 300</td>
<td>216 000</td>
<td>241 700</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total andre driftskostnader</strong></td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Driftsresultat</strong></td>
<td>−1 763 685</td>
<td>−3 040 248</td>
<td>−5 241 149</td>
<td>−3 256 005</td>
<td>1 044 724</td>
<td>4 878 735</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Skatt (28%)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>292 523</td>
<td>1 366 046</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Årsresultat</strong></td>
<td>−1 763 685</td>
<td>−3 040 248</td>
<td>−5 241 149</td>
<td>−3 256 005</td>
<td>752 201</td>
<td>3 512 689</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 23: Resultatbudsjett etter bidragsmetoden

**Inntektsestimater**

Som nevnt tidligere sliter omtrent 0,11 prosent av befolkningen under 19 år med kommunikasjon, og dette anses som et forsiktig anslag. Markedsgrunnlaget basert på denne beregningen ser slik ut:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Innbyggere</th>
<th>Talevansker (0,11%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>5 000 000</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>325 000 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 24: Markedsgrunnlag

Videre har Helmersberg fordelt befolkningen under 19 år inn i to segmenter, nemlig 0-7 år og 8-19 år. Førstnevnte er et større segment fordi behovet for et slikt kommunikasjonsverktøy vil være størst de første sju leveårene. Vi har tatt utgangspunkt i målsettingen til Helmersberg når vi estimerer hvor stor andel av det norske og amerikanske markedet Milla Says sannsynligvis kan dekke per år og totalt. Alle disse beregningene presenteres i vedlegget. Siden brukerne kan
kjøpe abonnementet når som helst i løpet av året er det hensiktsmessig å foreta en periodisering, da antall kunder gjerne vil øke fra måned til måned. I våre beregninger antar vi at 50 prosent blir brukere i løpet av første halvår, og at 50 prosent kjøper produktet i siste halvdel av året. Tabellen nedenfor viser salgsvolum per år basert på en slik periodisering og en realistisk målsetting for hvor stor andel av markedet Milla Says kan dekke. Vi ser at volumet øker betydelig i 2017 grunnet ekspanderingen til USA, og veksten er vedvarende de neste årene.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>80</td>
<td>241</td>
<td>569</td>
<td>1 067</td>
<td>1 492</td>
<td>1 676</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>324</td>
<td>1 303</td>
<td>4 264</td>
<td>8 579</td>
<td>11 957</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum</td>
<td>80</td>
<td>565</td>
<td>1 872</td>
<td>5 331</td>
<td>10 072</td>
<td>13 633</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 25: Antall betalende brukere per år

**Kostnadsestimater**

I likhet med inntektene vil kostnadene øke betraktelig i forbindelse med en internasjonalisering. Den variable kostnaden varierer, som nevnt, med antall kunder, og dekningsbidraget vil være positivt i alle periodene. De største faste utgiftene knyttes til personalet, og vi har kommet frem til at Milla Says bør ha fem ansatte i 2017 når de ekspanderer til USA. Antall medarbeidere må økes i takt med brukermassen, og det er spesielt viktig å ta hensyn til behovet for support. Våre amerikanske intervjuobjekter har uttalt at amerikanere er bortskjemte når det gjelder kundestøtte, og at de forventer hjelp umiddelbart når de trenger det. I tillegg vil planen være å sette opp et eget salgskontor i landet, og vi antar dermed at 19 medarbeidere vil være passende innen 2021. Årslønnen baseres på tilbakemeldinger fra andre bedrifter og til en viss grad «en finger i været». Den avhenger av medarbeiderens kvalitet og hvor mye ansvar vedkommende pålegges.

Under andre driftskostnader fremkommer postene utvikling, markedsføring og diverse faste driftskostnader. Utviklingskostnadene vil være høyest i 2016 ettersom produktet sannsynligvis trenger mest utvikling dette året, og planen er å ansette utviklere fra og med 2017. Utgifter i forbindelse med markedsføring er ekstra høye i 2017 på grunn av internasjonaliseringen, og i tillegg fremstår de som relativt store i 2016 fordi produktet lanseres i Norge. De faste driftskostnadene øker forholdsvis mye hvert år, hovedsakelig grunnet etablering av salgskontor i USA. Etter hvert som arbeidsstokken vokser kreves det større lokaler, høyere reisekostnader og noe mer utstyr, og i tillegg vil et økende antall brukere gjøre krav på ytterligere
serverkapasitet. Kategorien andre driftskostnader er hovedsakelig basert på «en finger i været», noe som tilsier at det foreligger stor usikkerhet knyttet til disse utgiftene. Vi har derfor valgt å legge til et usikkerhetspåslag på 20 prosent.

**Resultat**


5.6.1.3 Nullpunktsanalyse

I nullpunktsanalysen skal vi beregne dekningsgrad, nullpunkt og sikkerhetsmargin for Milla Says, fordi vi ønsker å vurdere resultatmessige konsekvenser dersom alt ikke går etter planen. Forventet salgsvolum og break-even salgsvolum fremstilles i tabellen nedenfor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>År</th>
<th>Forventet salgsvolum</th>
<th>Break-even salgsvolum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2016</td>
<td>80</td>
<td>1 489</td>
</tr>
<tr>
<td>2017</td>
<td>565</td>
<td>2 935</td>
</tr>
<tr>
<td>2018</td>
<td>1 872</td>
<td>5 857</td>
</tr>
<tr>
<td>2019</td>
<td>5 331</td>
<td>7 747</td>
</tr>
<tr>
<td>2020</td>
<td>10 072</td>
<td>9 315</td>
</tr>
<tr>
<td>2021</td>
<td>13 633</td>
<td>10 187</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 26: Salgsvolum

Vi kan se at forventet salgsvolum er lavere enn break-even salgsvolum de første fire årene, men i 2020 snur tenden og førstnevnte blir høyere, og det indikerer at den positive tenden vil fortsette de kommende årene. Dette betyr at totale inntekter vil være lavere enn totale kostnader frem til 2020, noe som også fremkommer i resultatbudsjettet. Videre presenterer tabell 27 både dekningsgrad, nullpunktsomsetning (NPO) og sikkerhetsmargin for hvert år.
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>142 593</td>
<td>1 035 488</td>
<td>3 515 905</td>
<td>10 265 140</td>
<td>19 877 615</td>
<td>27 578 128</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>99 815</td>
<td>724 842</td>
<td>2 461 134</td>
<td>7 185 598</td>
<td>13 914 331</td>
<td>19 304 689</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsgrad</td>
<td>70%</td>
<td>70%</td>
<td>70%</td>
<td>70%</td>
<td>70%</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>NPO</td>
<td>2 662 143</td>
<td>5 378 700</td>
<td>11 003 262</td>
<td>14 916 576</td>
<td>18 385 153</td>
<td>20 608 507</td>
</tr>
<tr>
<td>Sikkerhetsmargin</td>
<td>−2 519 550</td>
<td>−4 343 212</td>
<td>−7 487 356</td>
<td>−4 651 436</td>
<td>1 492 462</td>
<td>6 969 621</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 27: Dekningsgrad, nullpunktsomsetning og sikkerhetsmargin

Dekningsgraden viser at 70 prosent av salget gjenstår når de variable kostnadene er dekket, og salgsinntekten er høyere enn nullpunktsomsetningen først i 2020. Til slutt har vi sikkerhetsmarginen som indikerer at Milla Says må øke salget betraktelig de første årene for at inntektene skal bli lik kostnadene. Først i 2020 har de en positiv sikkerhetsmargin, og tåler dermed en reduksjon i salget uten at bedriften rammes av underskudd.

**Nullpunktdiagram**

![Nullpunktdiagram](image)

Figur 21: Nullpunktdiagram

**Følsomhetsanalyse**

Basisforutsetningene som inngår i et budsjett er forbundet med usikkerhet, og det kan derfor være nyttig å undersøke hvilke lønnsomhetskonsekvenser det har dersom variablene endres. Vi skal nå gjøre en analyse av hvor følsomt resultatet er for slike endringer.

Det utarbeidede resultatbudsjettet inneholder de mest sannsynlige størrelsesene, og disse kalles basisvariable. Vi har plukket ut fire faktorer som etter vår mening er spesielt usikre, nemlig antall solgte enheter, pris, lønnskostnader og andre driftskostnader. Volumet anses som usikkert
fordi det er vanskelig å estimere interessen blant potensielle amerikanske brukere, og det samme gjelder prisen som muligens må justeres i det nye markedet. I tillegg vil det være utfordrende å anslå et passende antall ansatte, og påkrevd lønn kan variere mye, da det eksempelvis er store lønnsforskjeller innad i landet. Som tidligere nevnt vil også andre driftskostnader være en usikker faktor, siden de hovedsakelig baseres på «en finger i været». Nedenfor har vi fremstilt et pessimistisk og optimistisk alternativ for resultatet hvor vi har endret en av variablene om +/− 20 prosent.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Mengdeendring</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>−20%</td>
<td>−1 783 648</td>
<td>−3 185 217</td>
<td>−5 733 376</td>
<td>−4 693 125</td>
<td>−1 738 142</td>
<td>732 814</td>
</tr>
<tr>
<td>0%</td>
<td>−1 763 685</td>
<td>−3 040 248</td>
<td>−5 241 149</td>
<td>−3 256 005</td>
<td>752 201</td>
<td>3 512 689</td>
</tr>
<tr>
<td>+20%</td>
<td>−1 743 722</td>
<td>−2 895 280</td>
<td>−4 748 923</td>
<td>−1 818 886</td>
<td>2 755 865</td>
<td>6 292 564</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Prisendring</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>−20%</td>
<td>−1 783 648</td>
<td>−3 185 217</td>
<td>−5 733 376</td>
<td>−4 693 125</td>
<td>−1 738 142</td>
<td>732 814</td>
</tr>
<tr>
<td>0%</td>
<td>−1 763 685</td>
<td>−3 040 248</td>
<td>−5 241 149</td>
<td>−3 256 005</td>
<td>752 201</td>
<td>3 512 689</td>
</tr>
<tr>
<td>+20%</td>
<td>−1 743 722</td>
<td>−2 895 280</td>
<td>−4 748 923</td>
<td>−1 818 886</td>
<td>2 755 865</td>
<td>6 292 564</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Endring lønnskostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>−20%</td>
<td>−1 536 185</td>
<td>−2 421 630</td>
<td>−3 873 013</td>
<td>−1 378 045</td>
<td>2 418 801</td>
<td>5 381 198</td>
</tr>
<tr>
<td>0%</td>
<td>−1 763 685</td>
<td>−3 040 248</td>
<td>−5 241 149</td>
<td>−3 256 005</td>
<td>752 201</td>
<td>3 512 689</td>
</tr>
<tr>
<td>+20%</td>
<td>−1 991 185</td>
<td>−3 658 866</td>
<td>−6 609 286</td>
<td>−5 133 966</td>
<td>−1 269 998</td>
<td>1 644 180</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Endring andre driftskostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>−20%</td>
<td>−1 618 485</td>
<td>−2 905 848</td>
<td>−5 068 829</td>
<td>−3 045 645</td>
<td>938 825</td>
<td>3 721 518</td>
</tr>
<tr>
<td>0%</td>
<td>−1 763 685</td>
<td>−3 040 248</td>
<td>−5 241 149</td>
<td>−3 256 005</td>
<td>752 201</td>
<td>3 512 689</td>
</tr>
<tr>
<td>+20%</td>
<td>−1 908 885</td>
<td>−3 174 648</td>
<td>−5 413 469</td>
<td>−3 466 365</td>
<td>565 577</td>
<td>3 303 860</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 28: Følsomhetsanalyse hvor en variabel endres om gangen

Blant de fire faktorene ser vi at endringer i lønnskostnader gir størst utslag på bunnlinjen de første fire årene, mens volum og pris har størst innvirkning fra og med 2020. Usikkerheten knyttet til disse forholdene kan medføre store negative konsekvenser for Milla Says. Som nevnt i det teoretiske rammeverket er svakheten ved denne formen for følsomhetsanalyse at vi kun endrer en og en variabel. I den virkelige verden vil de variere samtidig, og ofte påvirke
hverandre gjensidig. Av den grunn har vi utarbeidet to budsjetter, hvor det første viser pessimistiske anslag (worst case) og det andre viser optimistiske anslag (best case).

Vi kan se at worst case aldri gir et positivt resultat, mens best case viser overskudd allerede i 2019. Ved hjelp av standardvektene presentert i teorien har vi veid sammen worst case, base case, som er det opprinnelige resultatbudsjett, og best case, og funnet forventet verdi. I tabell 30 kan vi se at forventet verdi varierer noe fra basissresultatet alle årene, og at den er dårligere ved overskudd og bedre ved underskudd. Dette kan være et godt alternativ til base case, siden det i tillegg tar høyde for usikkerhetsmomenter.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabell 29: Worst case og best case</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Worst case</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2016</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2017</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2018</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2019</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2020</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2021</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Selgesommersikt (i. m. t.)</td>
</tr>
<tr>
<td>Base case</td>
</tr>
<tr>
<td>Best case</td>
</tr>
<tr>
<td>Forventet verdi</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Best case</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2016</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2017</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2018</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2019</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2020</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2021</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Selgesommersikt (i. m. t.)</td>
</tr>
<tr>
<td>Base case</td>
</tr>
<tr>
<td>Best case</td>
</tr>
<tr>
<td>Forventet verdi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 30: Beregning av forventet verdi

Basert på følsomhetsanalysen vil vi konkludere med at basisvariablene fremstår som usikre, og resultatet ser ut til å være mest følsom for variasjon i lønnskostnader, antall solgte enheter og pris. Det er vanskelig å anslå de to sistnevnte ettersom mye kan skje i markedsfor, eksempelvis når det gjelder konkurrense og markedssvikt. I tillegg viser det seg at en fleksibel kostnadsstruktur vil være hensiktsmessig, da det også er vanskelig å estimere kostnadene.
5.6.2 Kapitalbehov og rangering av finansieringskilder

I denne delen av oppgaven skal vi fremstille kapitalbehovet til Milla Says ved en ekspandering til USA og beskrive vesentlige faktorer som kan påvirke dette. Videre ønsker vi å vurdere hvilke finansieringskilder som er mest aktuelle, og i dette arbeidet benyttes teori om sosialt entreprenørskap samt pecking order teorien.

5.6.2.1 Kapitalbehov

Milla Says må ha tilstrekkelig med finansielle midler for å kunne foreta en internasjonalisering, og dermed er det viktig å ha oversikt over kapitalbehovet. Det finnes flere forhold som påvirker dette, og vi skal nå betrakte noen av faktorene. Hvor i livssyklusen virksomheten befinner seg har innvirkning på mengden ressurser som trengs, og siden bedriften er relativt nyetablert må den trolig bygge opp en kritisk brukermasse før den unngår en negativ bunnlinje. Som tidligere bemerket går selskapet først med overskudd i 2020, noe som tyder på at den kritiske brukermassen ikke oppnås før dette året. Vekststrategien de benytter seg av vil også være kapitalkrevende, da målet er å ta egne aktiviteter inn i nye og større markeder.


Med utgangspunkt i det presenterte resultatbudsjettet har vi satt opp en oversikt over bedriftens kapitalbehov, og i tillegg beregnet hvor mye som kan forventes å bli dekket gjennom driften. Sum kapitalbehov viser at det er nødvendig med en forholdsvis stor mengde midler ved en slik internasjonalisering. Restkapitalbehovet gir oversikt over hvor stor andel finansielle ressurser de må anskaffe gjennom finansieringskilder som ekstern egenkapital, lånekapital og offentlig tilskudd og støtteordninger per år. Til slutt fremheves akkumulert restkapitalbehov som viser at behovet for finansielle midler reduseres fra og med 2019, og dette indikerer at virksomheten drives i riktig retning.
### Kapitalbehov:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>42,778</td>
<td>310,646</td>
<td>1,054,772</td>
<td>3,079,542</td>
<td>5,963,285</td>
<td>8,273,438</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale variable kostnader</td>
<td>42,778</td>
<td>310,646</td>
<td>1,054,772</td>
<td>3,079,542</td>
<td>5,963,285</td>
<td>8,273,438</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Personalkostnader

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>113,750</td>
<td>3,093,090</td>
<td>6,840,683</td>
<td>9,389,803</td>
<td>11,573,607</td>
<td>12,975,755</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>113,750</td>
<td>3,093,090</td>
<td>6,840,683</td>
<td>9,389,803</td>
<td>11,573,607</td>
<td>12,975,755</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Andre driftskostnader

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320,000</td>
<td>42,000</td>
<td>54,000</td>
<td>76,000</td>
<td>83,000</td>
<td>90,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130,000</td>
<td>192,000</td>
<td>115,000</td>
<td>137,000</td>
<td>139,000</td>
<td>136,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>155,000</td>
<td>326,000</td>
<td>549,000</td>
<td>663,500</td>
<td>858,000</td>
<td>982,500</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>605,000</td>
<td>560,000</td>
<td>718,000</td>
<td>876,500</td>
<td>1,080,000</td>
<td>1,208,500</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>121,000</td>
<td>112,000</td>
<td>143,600</td>
<td>175,300</td>
<td>216,000</td>
<td>241,700</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale andre driftskostnader</td>
<td>726,000</td>
<td>672,000</td>
<td>861,600</td>
<td>1,051,800</td>
<td>1,296,000</td>
<td>1,450,200</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale faste kostnader</td>
<td>1,863,500</td>
<td>3,765,090</td>
<td>7,702,283</td>
<td>10,441,603</td>
<td>12,869,607</td>
<td>14,425,955</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum kapitalbehov</td>
<td>1,906,278</td>
<td>4,075,736</td>
<td>8,757,055</td>
<td>13,521,145</td>
<td>18,832,892</td>
<td>22,699,393</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Finansiering:

#### Finansiering gjennom driften (etter skatt)

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>142,593</td>
<td>1,035,488</td>
<td>3,515,905</td>
<td>10,265,140</td>
<td>19,585,093</td>
<td>26,212,082</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Restkapitalbehov per år

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1,763,685</td>
<td>3,040,248</td>
<td>5,241,149</td>
<td>3,256,005</td>
<td>−752,201</td>
<td>−3,512,689</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Akkumulert restkapitalbehov

<p>| | | | | | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1,763,685</td>
<td>4,803,933</td>
<td>10,045,083</td>
<td>13,301,088</td>
<td>12,548,887</td>
<td>9,036,198</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 31: Kapitalbehov

Foreløpig, i 2016, har Milla Says fått godkjent støtte fra SkatteFUNN, og denne summen utbetales i løpet av tredje kvartal. I tillegg arbeider Helmersberg med å skaffe OFU-midler, men det gjenstår et relativt stort kapitalbehov som må dekkes før ekspanderingen til USA kan settes i gang. Vi vil imidlertid påpeke at dette behovet for finansielle midler er forholdsvis lavt sammenlignet med kapitalbehovet til foretak i andre bransjer, hvor det eksempelvis dreier seg om produksjon. Vi skal nå vurdere hvilke finansieringskilder som kan være mest aktuelle for Milla Says.

#### 5.6.2.2 Rangering av finansieringskilder

For å kunne dekke kapitalbehovet i forbindelse med internasjonaliseringen er det hensiktsmessig å vurdere hvilke finansieringskilder som kan være mest aktuelle. I tillegg skal vi undersøke om Milla Says kan anses som en sosial bedrift, og anvende pecking order teorien opp mot våre funn.
Ifølge Helmersberg bør Milla Says satse på private investorer samt offentlige tilskudd og støtteordninger, fremfor å ta opp lån. «Dette vil være den eneste veien å gå sånn jeg ser det, og vi må ha investorer fordi det er snakk om store summer», uttaler gründeren. Han er åpen for investorer som aktivt ønsker å involvere seg i driften, eksempelvis ventureselskaper og business angels, men også andre som vil skyte inn penger fra utsiden. Likevel er hovedmålet å bli selvfinansierende raskest mulig, og ikke være avhengig av ekstern egenkapital. De fleste respondentene med kompetanse på området har en klar mening om hvilke finansieringskilder Milla Says bør satse på.


Respondent 6: Det kommer an på hvem som er interessert i løsningen, men egne sparepenger, familie, private investorer og venturefond er mulige alternativer til finansiering.

Respondent 7: Finansieringsformer for en slik bedrift er organisasjoner, legater eller tilsvarende som støtter denne type utvikling. Det kan for eksempel være offentlig støtte i form av utviklingspenger. Milla Says kan ikke regne med kommersiell finansiering fordi banker stiller vanligvis krav til egenkapital eller andre parametere. Jeg regner med at Helmersberg har brent opp det meste han har av egenkapital, og derfor mener jeg det beste er å gå til eksterne kilder for å få midler, fordi det er umulig å klare det selv.

Respondent 12: Det er private ventureselskaper som investerer i apper.


Videre foreslår flere intervjuobjekter at Milla Says kan satse på offentlige finansieringsordninger, for eksempel tilskudd fra Innovasjon Norge. Stiftelser som Ferd fremheves også, i tillegg til andre støtteordninger for slike virksomheter. Ferd er, som tidligere nevnt, en stiftelse for sosiale entreprenører, og dette forslaget forsterker påstanden om at Milla Says fremstår som en sosial bedrift. En alternativ tilskuddsordning vil være crowdfunding, og denne finansieringsformen har Milla Says, som nevnt, utført tidligere med stor suksess. Derfor vurderer bedriften en ny runde med folkefinansiering, hvor de muligens tenker å gå bort fra gaveaspektet og heller benytte en equity-crowdfunding slik at investorene får eierskap i bedriften for sine investeringsbeløp.

Når finansieringskildene skal rangeres ønsker vi at dette baseres på nyanserte innspill, og i det følgende sammenlignes derfor Milla Says med andre oppstartsbedrifter og deres finansieringsløsninger.

Respondent 8: Vi har litt kapital selv og nå har vi søkt Innovasjon Norge fase «markedsavklaring», og venter på svar fra dem. Om det blir godkjent søker vi videre til fase «kommersialisering». I tillegg søker vi aktive investorer som har tro på vårt konsept og som vil bidra med frisk kapital inn i selskapet, mot aktivt eierskap.

Respondent 9: Vi har brukt egenkapital, låne fra meg og låne fra min partner. Så det er altså eksterne investorer og annen egenkapital, ikke noe låne i bank.

Respondent 10: Vi har finansiert mye med egen penger og priser vi har vunnet samt støtte fra Innovasjon Norge og Norsk forskningsråd.


Respondent 19: Frem til nå har vi brukt mye egne penger, også har vi fått inn noen mindre investorer, i tillegg til Innovasjon Norge. I neste runde er det business angels som står for tur, og diverse fond som Herkules. Vi ønsker penger fra de som har partnere som vil jobbe med oss.

Respondent 24: Vi vil bruke private investorer som gir oss frihet.
Vi kan se at uttalelsene i stor grad samsvarer med tidligere anbefalinger. Ingen av aktørene har benyttet seg av lånekapital, noe som understreker at det er vanskelig å få lån for oppstartsbedrifter, fordi de vanligvis ikke kan tilby tilstrekkelig med sikkerhet i startfasen. Et forhold som imidlertid skiller Milla Says fra de andre er at selskapet kan kjennelegges som en sosial bedrift, og som tidligere nevnt vil dette gjerne medføre at andre investorer kan være mer aktuelle.

Pecking order teorien fremstiller en rangering av finansieringskildene på følgende måte:

1. Internt generert egenkapital
2. Gjeldsfinansiering
3. Ekstern egenkapital


Basert på uttalelser og teori vil vi anbefale Milla Says å satse på egne midler og overskudd så langt det er mulig, og deretter benytte offentlige tilskudd og diverse støtteordninger, samt finne de rette investorene som ønsker å investere i konseptet. Sistnevnte kan være blant annet ventureselskaper og business angels, men trolig er veldedige investorer mest aktuelt for selskapet, da det anses som en sosial bedrift. I det teoretiske rammeverket skilles det mellom tre typer sosialt entreprenørskap med utgangspunkt i kapital, og vi vil konkludere med at Milla
Says kan drives av både ekstern finansiering og egne midler. Selv om den interne kapitalen er begrenset for øyeblikket vil den sannsynligvis i større grad drive virksomheten i fremtiden.

_The Global Competitiveness Report (2015)_ hevder, slik det også fremkommer under _barrierer og risiko_, at kapital fremstår som meget tilgjengelig i USA, sammenlignet med andre land. Landet rangieres til å være blant de beste i alle kategorier knyttet til finansiering, og dette indikerer at det kan være mulig for Milla Says å innhente ekstern kapital i det amerikanske markedet på sikt.
6 Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvilket utenlandsk marked Milla Says bør ekspandere til først, hvilken inngangsstrategi bedriften bør benytte og hvordan ekspansjonen kan finansieres. Basert på teori samt våre primær- og sekundærkilder forsøkte vi å besvare vårt forskningsspørsmål:

**Internasjonalisering av Milla Says: Valg av marked, inngangsstrategi og finansiering**


For å kunne identifisere de mest attraktive markedene anvendte vi Hennessey og Jeannet sin screeningprosess, og avdekket at Nederland og USA vil være mest aktuelle for Milla Says. Dette med utgangspunkt i mikro- og makrofaktorer samt andre kontekstuelle forhold. I valget mellom det amerikanske og nederlandske markedet studerte vi ulike internasjonaliseringsmodeller og interne og eksterne forhold. Vi kom frem til at USA egner seg best, siden det er et større og samtidig ledende marked, nettverksmulighetene fremstår som bedre, dagens forretningsmodell kan kopieres, adopsjonstiden er trolig kortere og barrierer og risikofaktorer ser ut til å være noe lavere. Likevel synes den nederlandske kulturen å være mer tiltrekkelig og Nederland ligger i større nærhet til hjemlandet, men disse elementene fremstår som mindre viktige for en Born Global. For øvrig kan det tyde på at konkurranseintensiteten og attraktiviteten i bransjen er forholdsvis lik i de to markedene.
Etter å ha anbefalt Milla Says å ekspandere til det amerikanske markedet betraktet vi seks forskjellige inngangsstategier som kan benyttes for å eksportere konseptet. Vi kom frem til at en kombinasjon av flere alternativer vil være det beste for bedriften. Først bør den ha en salgsrepresentant i hjemlandet, og deretter fremstår det som fornuftig å bruke lokale salgsrepresentanter. Videre i internasjonaliseringsprosessen synes det å være hensiktsmessig å etablere et salgskontor i USA og danne en joint venture eller strategisk allianse, dersom selskapet finner en egnet samarbeidspartner. En slik fremgangsmåte gir Milla Says mulighet til å opparbeide seg tilstrekkelig med kapital og markedskenning, uten at kostnader og risikofaktorer fremstår som uoverkommelige, og bedriften beholder i stor grad kontrollen selv.


6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

I løpet av forskningsprosessen har vi foretatt noen forenklinger, på grunn av tiden og informasjonen vi har hatt til rådighet. Dermed vil det være flere begrensninger knyttet til denne utredningen, og i det følgende synliggjøres de mest fremtredende.

En begrensning ved dette studiet er at det ikke tas hensyn til at USA består av 50 delstater, som blant annet har ulike systemer, verdier og holdninger, og lover og regler. Dette kan innebære at produkter som blir godt mottatt i en delstat ikkje nødvendigvis opplever den samme suksessen

Som tidligere nevnt er det ikke foretatt vanlige bedriftsøkonomiske vurderinger i denne oppgaven, da det vil være vanskelig å gjøre korrekte tallmessige beregninger for en tjeneste siden det forekommer mange usikkerhetsmomenter. Flere anslag baseres dermed på magefølelsen og «en finger i været», og dette kan anses som en begrensning.

Et annet forhold vi vil nevne er at det benyttede utvalgskriteriet ikke nødvendigvis har sikret rekruttering av de beste intervjuobjektene, og dessuten har det vært vanskelig å engasjere personer med god kjennskap til det nederlandske markedet. Begge disse forholdene kan bidra til at vi ikke kan overføre resultatene til beslektede fenomener. Det faktum at bransjen fremstår som forholdsvis fersk, og vokser og endres kontinuerlig, bygger opp under antakelsen om at det ikke er hensiktsmessig å generalisere våre funn til andre tilsvarende bedrifter. Det kan imidlertid være meget interessant å undersøke om de samme anbefalingene også gjelder for de øvrige aktørene i bransjen, og om resonnemmentene vil fortsette å være gjeldende i årene fremover.
7 Referanser


Leary, M. T., & Roberts, M. R. (2010). The pecking order, debt capacity, and information


Statista. (2016a). Leading countries based on number of Facebook users as of May 2014 (in


8 Vedlegg
8.1 Vedlegg 1: Intervjuguider

Utforming av intervjuguide
Nedenfor presenterer vi en skisse over hva som skal være med i intervjuet, og vi har valgt å dele det inn i tre faser.

_Fase 1: Innledning_
Innledningsvis starter vi med å presentere oss selv, informere om forskningsprosjektet og fortelle hva som er formålet med intervjuet. Videre opplyser vi om at vi ønsker å bruke båndopptaker, og spør om å få tillatelse til dette. I tillegg forteller vi hvordan informasjonen som kommer frem i løpet av intervjuet skal brukes, og informerer om at respondenten er sikret anonymitet. Før selve intervjuet begynner sjekker vi om noe er uklart, og om respondenten har noen spørsmål (Jacobsen, 2010; Johannessen, 2007).

_Fase 2: Hoveddel_

_Fase 3: Avslutning_
Intervjuguide - nettverket til barn og unge med språkvansker i Norge

Del 1: Innledning
1) Hva er din rolle i nettverket?
2) Hvor lenge har du hatt denne rollen?

Del 2: Hoveddel
3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
5) Har du eller noen du kjenner tatt i bruk Milla Says?
6) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere.bedre?
   a) Hvordan?
7) Hvilke alternative løsninger finnes på markedet i dag?
   a) Hvordan fungerer disse?
   b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
8) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Norge?
   a) Hvorfor?
9) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på?
   a) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar?
10) Synes du at Milla Says bør internasjonaliseres?
   a) Hvorfor/hvorfor ikke?
11) Tror du at Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA?
   a) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
   b) Kan kulturforskjeller påvirke dette?
   c) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
12) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i utlandet?

Del 3: Avslutning
13) Kjenner du noen familier, barnehager, skoler eller organisasjoner vi kan kontakte?
14) Har du noen kontakter i Nederland eller USA som vi kan ta kontakt med?
**Intervjuguide - nettverket til barn og unge med språkvansker i Nederland og USA**

**Del 1: Innledning**

1) Hva er din rolle i nettverket?
2) Hvor lenge har du hatt denne rollen?

**Del 2: Hoveddel**

3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
5) Hvilke løsninger finnes på markedet i dag?
   a) Hvordan fungerer disse?
   b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
6) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
   a) Hvordan?
7) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Nederland/USA? Hvordan fungerer disse?
   a) Hvorfor?
   b) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
   c) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
8) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på i Nederland/USA?
9) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar i Nederland/USA?
10) Tror du at Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA?
11) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i Nederland/USA?

**Del 3: Avslutning**

12) Kjenner du noen familier, barnehager, skoler eller organisasjoner i Nederland/USA vi kan kontakte?
Intervjuguide - organisasjoner i Norge

Del 1: Innledning
1) Hva er din posisjon i organisasjonen?
2) Hvor lenge har du hatt denne posisjonen?

Del 2: Hoveddel
3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
5) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
   a) Hvordan?
6) Hvilke alternative løsninger finnes på markedet i dag?
   a) Hvordan fungerer disse?
   b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
7) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Norge?
   a) Hvorfor/hvorfor ikke?
8) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på?
9) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar?
10) Synes du at Milla Says bør internasjonaliseres?
    a) Hvorfor/hvorfor ikke?
11) Tror du at Milla Says har størst sannsynlighet for å lykkes i Nederland eller USA?
    a) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
    b) Kan kulturforskjeller påvirke dette?
    c) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
12) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i utlandet?
13) Bør Milla Says ansette lokale i utlandet, eller bør det norske teamet benyttes?
14) Hvilke faktorer kan bremse/hindre internasjonaliseringen?
15) Er det stor forskjell på kapitalbehovet i Nederland og USA?
16) Hvilke finansieringskilder bør Milla Says satse på?

Del 3: Avslutning
17) Kjenner du noen andre organisasjoner vi kan kontakte, enten i Norge, Nederland eller USA?
Intervjugeide - organisasjoner i Nederland og USA

**Del 1: Innledning**

1) Hva er din posisjon i organisasjonen?
2) Hvor lenge har du hatt denne posisjonen?

**Del 2: Hoveddel**

3) Hvordan lærer barnet og nettverket tegn til tale i dag?
4) Hva er de største utfordringene ved dagens løsning?
5) Kan Milla Says bidra til at barnet og nettverket sin hverdag blir enklere/bedre?
   a) Hvordan?
6) Hvilke alternative løsninger finnes på markedet i dag?
   a) Hvordan fungerer disse?
   b) Vet du om det finnes produkter som ligner på Milla Says?
7) Er det behov for en applikasjon som Milla Says og kan et slikt produkt lykkes i Nederland/USA?
   a) Hvorfor?
   b) Kan ulike lover og regler påvirke dette?
   c) Kan kultur forskjeller påvirke dette?
   d) Kan barrierer og risikofaktorer påvirke dette?
8) Hvilke utfordringer kan en applikasjon som Milla Says møte på?
9) Hva bør Milla Says tenke på når det gjelder etikk og samfunnsansvar?
10) Hva kan Milla Says gjøre for å skaffe samarbeidspartnere i Nederland/USA?
11) Bør Milla Says ansette lokale, eller bør det norske teamet benyttes?
12) Hvilke faktorer kan bremse/hindre internasjonaliseringen?
13) Hvilke finansieringskilder bør Milla Says satse på i Nederland/USA?
14) Hvilken kostnad skilde tror du vil være størst for Milla Says i Nederland/USA?

**Del 3: Avslutning**

15) Kjenner du noen andre organisasjoner i Nederland/USA vi kan kontakte?
Intervjuguide - bedrifter

Del 1: Innledning
1) Hva er din posisjon i bedriften?
2) Hvor lenge har du hatt denne posisjonen?

Del 2: Hoveddel
3) Hvorfor ønsker dere å ekspandere/har dere ekspandert til utlandet?
4) Hvilke land ønsker dere å ekspandere/har dere ekspandert til?
   a) Hvorfor akkurat disse?
5) Hvilken inngangsstrategi tenker dere å bruke/har dere brukt?
6) Hvilke faktorer kan bremse eller hindre en internasjonalisering?
7) Hva er de største utfordringene for en oppstartsbedrift i Norge/Nederland/USA?
8) Hvilke faktorer må være til stede for at en internasjonalisering skal bli en suksess?
9) Har dere ansatt/skal dere ansette lokale eller bruker/skal dere bruke det norske teamet?
10) Hvilke kulturelle forskjeller kan påvirke ekspanderingen?
11) Hvilke lover og regler kan påvirke ekspanderingen?
12) Hvilke barrierer og risikofaktorer kan påvirke ekspanderingen?
13) Er nettverk viktig for dere?
14) Tenker dere å skaffe/har dere skaffet samarbeidspartnere i utlandet?
15) Hvor mye må/måtte dere investere ved ekspanderingen?
   a) Varierer dette fra land til land?
16) Hvilke finansieringskilder skal dere benytte/har dere benyttet?
17) Hva var/blir de største kostnadskildene ved ekspanderingen?
18) Dersom bedriften har ekspandert:
   a) Hvilke erfaringer fremstår som de viktigste?

Del 3: Avslutning
19) Kjenner du noen andre oppstartsbedrifter som vi kan kontakte, enten i Norge, Nederland eller USA?
8.2 Vedlegg 2: Beregninger i resultatbudsjett etter bidragsmetoden

Beregning av antall betalende brukere per år

Markedsgrunnlag 0-19 år:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Innbyggere</th>
<th>Talevansker (0,11%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>5 000 000</td>
<td>5 500</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>325 000 000</td>
<td>357 500</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Målsettingen til Milla Says i hver aldersgruppe:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0-7 år (40%)</th>
<th>8-19 år (60%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>50%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>6%</td>
<td>2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0-7 år</th>
<th>8-19 år</th>
<th>Sum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>1 100</td>
<td>495</td>
<td>1 595</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>8 580</td>
<td>4 290</td>
<td>12 870</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Befolkningsvekst per år:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>1 595</td>
<td>1 613</td>
<td>1 630</td>
<td>1 648</td>
<td>1 666</td>
<td>1 685</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>12 870</td>
<td>12 960</td>
<td>13 051</td>
<td>13 142</td>
<td>13 234</td>
<td>13 327</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum</td>
<td>14 465</td>
<td>14 573</td>
<td>14 681</td>
<td>14 790</td>
<td>14 901</td>
<td>15 011</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Andel av målsettingen som skal dekkes hvert år:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>10%</td>
<td>20%</td>
<td>50%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0%</td>
<td>5%</td>
<td>15%</td>
<td>50%</td>
<td>80%</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>160</th>
<th>323</th>
<th>815</th>
<th>1 319</th>
<th>1 666</th>
<th>1 685</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>648</td>
<td>1 958</td>
<td>6 571</td>
<td>10 587</td>
<td>13 327</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum</td>
<td>160</td>
<td>971</td>
<td>2 773</td>
<td>7 890</td>
<td>12 254</td>
<td>15 011</td>
</tr>
</tbody>
</table>

126
Antall betalende brukere per år ved en periodisering:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>80</td>
<td>241</td>
<td>569</td>
<td>1 067</td>
<td>1 492</td>
<td>1 676</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>324</td>
<td>1 303</td>
<td>4 264</td>
<td>8 579</td>
<td>11 957</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum</td>
<td>80</td>
<td>565</td>
<td>1 872</td>
<td>5 331</td>
<td>10 072</td>
<td>13 633</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beregning av personalkostnader per år

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Daglig leder</td>
<td>600 000</td>
<td>0%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Økonomiansvarlig/adm.</td>
<td>600 000</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Grunder</td>
<td>360 000</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Utvikler</td>
<td>600 000</td>
<td>40%</td>
<td>100%</td>
<td>200%</td>
<td>200%</td>
<td>300%</td>
<td>300%</td>
</tr>
<tr>
<td>Growth hacker</td>
<td>500 000</td>
<td>55%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Support/opplæring</td>
<td>350 000</td>
<td>0%</td>
<td>100%</td>
<td>200%</td>
<td>500%</td>
<td>700%</td>
<td>900%</td>
</tr>
<tr>
<td>Salg/marked</td>
<td>500 000</td>
<td>0%</td>
<td>100%</td>
<td>200%</td>
<td>200%</td>
<td>200%</td>
<td>200%</td>
</tr>
<tr>
<td>Designer</td>
<td>600 000</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Antall ansatte</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>10</td>
<td>14</td>
<td>17</td>
<td>19</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Lønnskostnader

Lønnskostnader etter lønnsøkning: 3%

Sosiale kostnader: 30%

Totale lønnskostnader

Beregning av andre driftskostnader per år

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Utviklingskostnader:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utvikling av programvare</td>
<td>200 000</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Videreutvikling</td>
<td>100 000</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Supportløsning</td>
<td>0</td>
<td>20 000</td>
<td>30 000</td>
<td>50 000</td>
<td>55 000</td>
<td>60 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Videoer</td>
<td>20 000</td>
<td>22 000</td>
<td>24 000</td>
<td>26 000</td>
<td>28 000</td>
<td>30 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nettside</td>
<td>10 000</td>
<td>40 000</td>
<td>5 000</td>
<td>5 000</td>
<td>5 000</td>
<td>5 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Annonsering digitalt</td>
<td>30 000</td>
<td>50 000</td>
<td>60 000</td>
<td>70 000</td>
<td>60 000</td>
<td>50 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Messedeltakelse</td>
<td>10 000</td>
<td>20 000</td>
<td>30 000</td>
<td>40 000</td>
<td>50 000</td>
<td>55 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 8.3 Vedlegg 3: Beregninger i følsomhetsanalysen

**Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i antall solgte enheter**

**Andel av målsettingen som skal dekkes hvert år:**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>128</td>
<td>258</td>
<td>652</td>
<td>1 055</td>
<td>1 333</td>
<td>1 348</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>518</td>
<td>1 566</td>
<td>5 257</td>
<td>8 470</td>
<td>10 661</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum</td>
<td>128</td>
<td>776</td>
<td>2 218</td>
<td>6 312</td>
<td>9 803</td>
<td>12 009</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Antall betalende brukere per år ved en periodisering:**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>64</td>
<td>193</td>
<td>455</td>
<td>853</td>
<td>1 194</td>
<td>1 340</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>259</td>
<td>1 042</td>
<td>3 411</td>
<td>6 863</td>
<td>9 566</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum</td>
<td>64</td>
<td>452</td>
<td>1 497</td>
<td>4 265</td>
<td>8 057</td>
<td>10 906</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Resultatbudsjett ved minus 20 prosent endring i antall solgte enheter:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>114 074</td>
<td>828 390</td>
<td>2 812 724</td>
<td>8 212 112</td>
<td>15 902 092</td>
<td>22 062 502</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>34 222</td>
<td>248 517</td>
<td>843 817</td>
<td>2 463 634</td>
<td>4 770 628</td>
<td>6 618 751</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>79 852</td>
<td>579 873</td>
<td>1 968 907</td>
<td>5 748 478</td>
<td>11 131 465</td>
<td>15 443 751</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalkostnader:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Andre driftskostnader:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>155 000</td>
<td>326 000</td>
<td>549 000</td>
<td>663 500</td>
<td>858 000</td>
<td>982 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>605 000</td>
<td>560 000</td>
<td>718 000</td>
<td>876 500</td>
<td>1 080 000</td>
<td>1 208 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>121 000</td>
<td>112 000</td>
<td>143 600</td>
<td>175 300</td>
<td>216 000</td>
<td>241 700</td>
</tr>
<tr>
<td>Total andre driftskostnader</td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Driftsresultat</td>
<td>−1 783 648</td>
<td>−3 185 217</td>
<td>−5 733 376</td>
<td>−4 693 125</td>
<td>−1 738 142</td>
<td>1 017 797</td>
</tr>
<tr>
<td>Skatt (28%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>284 983</td>
</tr>
<tr>
<td>Årsresultat (foreløpig)</td>
<td>−1 783 648</td>
<td>−3 185 217</td>
<td>−5 733 376</td>
<td>−4 693 125</td>
<td>−1 738 142</td>
<td>732 814</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i antall solgte enheter

Andel av målsettingen som skal dekkes hvert år:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>191</td>
<td>387</td>
<td>978</td>
<td>1 582</td>
<td>2 000</td>
<td>2 022</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>778</td>
<td>2 349</td>
<td>7 885</td>
<td>12 705</td>
<td>15 992</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sum</strong></td>
<td>191</td>
<td>1 165</td>
<td>3 327</td>
<td>9 468</td>
<td>14 704</td>
<td>18 014</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Antall betalende brukere per år ved en periodisering:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norge</td>
<td>96</td>
<td>289</td>
<td>683</td>
<td>1 280</td>
<td>1 791</td>
<td>2 011</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0</td>
<td>389</td>
<td>1 563</td>
<td>5 117</td>
<td>10 295</td>
<td>14 348</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sum</strong></td>
<td>96</td>
<td>678</td>
<td>2 246</td>
<td>6 397</td>
<td>12 086</td>
<td>16 359</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Resultatbudsjett ved pluss 20 prosent endring i antall solgte enheter:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>171 112</td>
<td>1 242 585</td>
<td>4 219 086</td>
<td>12 318 168</td>
<td>23 853 139</td>
<td>33 093 753</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>51 333</td>
<td>372 776</td>
<td>1 265 726</td>
<td>3 695 450</td>
<td>7 155 942</td>
<td>9 928 126</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>119 778</td>
<td>869 810</td>
<td>2 953 360</td>
<td>8 622 717</td>
<td>16 697 197</td>
<td>23 165 627</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalkostnader:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre driftskostnader</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>155 000</td>
<td>326 000</td>
<td>549 000</td>
<td>663 500</td>
<td>858 000</td>
<td>982 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>605 000</td>
<td>560 000</td>
<td>718 000</td>
<td>876 500</td>
<td>1 080 000</td>
<td>1 208 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>121 000</td>
<td>112 000</td>
<td>143 600</td>
<td>175 300</td>
<td>216 000</td>
<td>241 700</td>
</tr>
<tr>
<td>Total andre driftskostnader</td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Driftsresultat: −1 743 722 −2 895 280 −4 748 923 −1 818 886 3 827 590 8 739 673
Skatt (28%): 1 071 725 2 447 108
Årsresultat (foreløpig): −1 743 722 −2 895 280 −4 748 923 −1 818 886 2 755 865 6 292 564

Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i pris

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>114 074</td>
<td>828 390</td>
<td>2 812 724</td>
<td>8 212 112</td>
<td>15 902 092</td>
<td>22 062 502</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>34 222</td>
<td>248 517</td>
<td>843 817</td>
<td>2 463 634</td>
<td>4 770 628</td>
<td>6 618 751</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>79 852</td>
<td>579 873</td>
<td>1 968 907</td>
<td>5 748 478</td>
<td>11 131 465</td>
<td>15 443 751</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalkostnader:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre driftskostnader</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>155 000</td>
<td>326 000</td>
<td>549 000</td>
<td>663 500</td>
<td>858 000</td>
<td>982 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>605 000</td>
<td>560 000</td>
<td>718 000</td>
<td>876 500</td>
<td>1 080 000</td>
<td>1 208 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>121 000</td>
<td>112 000</td>
<td>143 600</td>
<td>175 300</td>
<td>216 000</td>
<td>241 700</td>
</tr>
<tr>
<td>Total andre driftskostnader</td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i lønnskostnader

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Driftsresultat</td>
<td>−1 783 648</td>
<td>−3 185 217</td>
<td>−5 733 376</td>
<td>−4 693 125</td>
<td>−1 738 142</td>
<td>1 017 797</td>
</tr>
<tr>
<td>Skatt (28%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>284 983</td>
</tr>
<tr>
<td>Årsresultat (foreløpig)</td>
<td>−1 783 648</td>
<td>−3 185 217</td>
<td>−5 733 376</td>
<td>−4 693 125</td>
<td>−1 738 142</td>
<td>732 814</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i pris

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>171 112</td>
<td>1 242 585</td>
<td>4 219 086</td>
<td>12 318 168</td>
<td>23 853 139</td>
<td>33 093 753</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>51 333</td>
<td>372 776</td>
<td>1 265 726</td>
<td>3 695 450</td>
<td>7 155 942</td>
<td>9 928 126</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>119 778</td>
<td>869 810</td>
<td>2 953 360</td>
<td>8 622 717</td>
<td>16 697 197</td>
<td>23 165 627</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalkostnader:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre driftskostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>155 000</td>
<td>326 000</td>
<td>549 000</td>
<td>663 500</td>
<td>858 000</td>
<td>982 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>605 000</td>
<td>560 000</td>
<td>718 000</td>
<td>876 500</td>
<td>1 080 000</td>
<td>1 208 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>121 000</td>
<td>112 000</td>
<td>143 600</td>
<td>175 300</td>
<td>216 000</td>
<td>241 700</td>
</tr>
<tr>
<td>Total andre driftskostnader</td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Driftsresultat</td>
<td>−1 743 722</td>
<td>−2 895 280</td>
<td>−4 748 923</td>
<td>−1 818 886</td>
<td>3 827 590</td>
<td>8 739 673</td>
</tr>
<tr>
<td>Skatt (28%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>1 071 725</td>
<td>2 447 108</td>
</tr>
<tr>
<td>Årsresultat (foreløpig)</td>
<td>−1 743 722</td>
<td>−2 895 280</td>
<td>−4 748 923</td>
<td>−1 818 886</td>
<td>2 755 865</td>
<td>6 292 564</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring i lønnskostnader

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>142 593</td>
<td>1 035 488</td>
<td>3 515 905</td>
<td>10 265 140</td>
<td>19 877 615</td>
<td>27 578 128</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>42 778</td>
<td>310 646</td>
<td>1 054 772</td>
<td>3 079 542</td>
<td>5 963 285</td>
<td>8 273 438</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>99 815</td>
<td>724 842</td>
<td>2 461 134</td>
<td>7 185 598</td>
<td>13 914 331</td>
<td>19 304 689</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalkostnader:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>910 000</td>
<td>2 474 472</td>
<td>5 472 547</td>
<td>7 511 842</td>
<td>9 258 886</td>
<td>10 380 604</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>910 000</td>
<td>2 474 472</td>
<td>5 472 547</td>
<td>7 511 842</td>
<td>9 258 886</td>
<td>10 380 604</td>
</tr>
<tr>
<td>Andre driftskostnader</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i lønnskostnader

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>142 593</td>
<td>1 035 488</td>
<td>3 515 905</td>
<td>10 265 140</td>
<td>19 877 615</td>
<td>27 578 128</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>42 778</td>
<td>310 646</td>
<td>1 054 772</td>
<td>3 079 542</td>
<td>5 963 285</td>
<td>8 273 438</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>99 815</td>
<td>724 842</td>
<td>2 461 134</td>
<td>7 185 598</td>
<td>13 914 331</td>
<td>19 304 689</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalkostnader:</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 365 000</td>
<td>3 711 708</td>
<td>8 208 820</td>
<td>11 267 764</td>
<td>13 888 329</td>
<td>15 570 906</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>1 365 000</td>
<td>3 711 708</td>
<td>8 208 820</td>
<td>11 267 764</td>
<td>13 888 329</td>
<td>15 570 906</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Andre driftskostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>320 000</td>
<td>42 000</td>
<td>54 000</td>
<td>76 000</td>
<td>83 000</td>
<td>90 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>130 000</td>
<td>192 000</td>
<td>115 000</td>
<td>137 000</td>
<td>139 000</td>
<td>136 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>155 000</td>
<td>326 000</td>
<td>549 000</td>
<td>663 500</td>
<td>858 000</td>
<td>982 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>605 000</td>
<td>560 000</td>
<td>718 000</td>
<td>876 500</td>
<td>1 080 000</td>
<td>1 208 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>121 000</td>
<td>112 000</td>
<td>143 600</td>
<td>175 300</td>
<td>216 000</td>
<td>241 700</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total andre driftskostnader</strong></td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Driftsresultat</td>
<td>−1 536 185</td>
<td>−2 421 630</td>
<td>−3 873 013</td>
<td>−1 378 045</td>
<td>3 359 445</td>
<td>7 473 886</td>
</tr>
<tr>
<td>Skatt (28%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>940 645</td>
<td>2 092 688</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Årsresultat</strong></td>
<td>−1 536 185</td>
<td>−2 421 630</td>
<td>−3 873 013</td>
<td>−1 378 045</td>
<td>2 418 801</td>
<td>5 381 198</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beregning av resultat ved minus 20 prosent endring andre driftskostnader

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>142 593</td>
<td>1 035 488</td>
<td>3 515 905</td>
<td>10 265 140</td>
<td>19 877 615</td>
<td>27 578 128</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>42 778</td>
<td>310 646</td>
<td>1 054 772</td>
<td>3 079 542</td>
<td>5 963 285</td>
<td>8 273 438</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>99 815</td>
<td>724 842</td>
<td>2 461 134</td>
<td>7 185 598</td>
<td>13 914 331</td>
<td>19 304 689</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalkostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 373 000</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>1 373 000</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Andre driftskostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>256 000</td>
<td>33 600</td>
<td>43 200</td>
<td>60 800</td>
<td>66 400</td>
<td>72 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>104 000</td>
<td>153 600</td>
<td>92 000</td>
<td>109 600</td>
<td>111 200</td>
<td>108 800</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------</td>
<td>---------</td>
<td>---------</td>
<td>--------</td>
<td>---------</td>
<td>---------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>124 000</td>
<td>260 800</td>
<td>439 200</td>
<td>530 800</td>
<td>686 400</td>
<td>786 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>484 000</td>
<td>448 000</td>
<td>574 400</td>
<td>701 200</td>
<td>864 000</td>
<td>966 800</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>96 800</td>
<td>89 600</td>
<td>114 880</td>
<td>140 240</td>
<td>172 800</td>
<td>193 360</td>
</tr>
<tr>
<td>Total andre driftskostnader</td>
<td>580 800</td>
<td>537 600</td>
<td>689 280</td>
<td>841 440</td>
<td>1 036 800</td>
<td>1 160 160</td>
</tr>
<tr>
<td>Driftsresultat</td>
<td>-1 618 485</td>
<td>-2 905 848</td>
<td>-5 068 829</td>
<td>-3 045 645</td>
<td>1 303 924</td>
<td>5 168 775</td>
</tr>
<tr>
<td>Skatt (28%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>365 099</td>
<td>1 447 257</td>
</tr>
<tr>
<td>Årsresultat (foreløpig)</td>
<td>-1 618 485</td>
<td>-2 905 848</td>
<td>-5 068 829</td>
<td>-3 045 645</td>
<td>938 825</td>
<td>3 721 518</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Beregning av resultat ved pluss 20 prosent endring i andre driftskostnader**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Salgsinntekt</td>
<td>142 593</td>
<td>1 035 488</td>
<td>3 515 905</td>
<td>10 265 140</td>
<td>19 877 615</td>
<td>27 578 128</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable kostnader</td>
<td>42 778</td>
<td>310 646</td>
<td>1 054 772</td>
<td>3 079 542</td>
<td>5 963 285</td>
<td>8 273 438</td>
</tr>
<tr>
<td>Dekningsbidrag</td>
<td>99 815</td>
<td>724 842</td>
<td>2 461 134</td>
<td>7 185 598</td>
<td>13 914 331</td>
<td>19 304 689</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Personalkostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lønnskostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale personalkostnader</td>
<td>1 137 500</td>
<td>3 093 090</td>
<td>6 840 683</td>
<td>9 389 803</td>
<td>11 573 607</td>
<td>12 975 755</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Andre driftskostnader</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utviklingskostnader</td>
<td>384 000</td>
<td>50 400</td>
<td>64 800</td>
<td>91 200</td>
<td>99 600</td>
<td>108 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Markedsføringskostnader</td>
<td>156 000</td>
<td>230 400</td>
<td>138 000</td>
<td>164 400</td>
<td>166 800</td>
<td>163 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Faste driftskostnader</td>
<td>186 000</td>
<td>391 200</td>
<td>658 800</td>
<td>796 200</td>
<td>1 029 600</td>
<td>1 179 000</td>
</tr>
<tr>
<td>Sum andre driftskostnader</td>
<td>726 000</td>
<td>672 000</td>
<td>861 600</td>
<td>1 051 800</td>
<td>1 296 000</td>
<td>1 450 200</td>
</tr>
<tr>
<td>Usikkerhetspåslag 20%</td>
<td>145 200</td>
<td>134 400</td>
<td>172 320</td>
<td>210 360</td>
<td>259 200</td>
<td>290 040</td>
</tr>
<tr>
<td>Total andre driftskostnader</td>
<td>871 200</td>
<td>806 400</td>
<td>1 033 920</td>
<td>1 262 160</td>
<td>1 555 200</td>
<td>1 740 240</td>
</tr>
<tr>
<td>Driftsresultat</td>
<td>-1 908 885</td>
<td>-3 174 648</td>
<td>-5 413 469</td>
<td>-3 466 365</td>
<td>785 524</td>
<td>4 588 695</td>
</tr>
<tr>
<td>Skatt (28%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>219 947</td>
<td>1 284 835</td>
</tr>
<tr>
<td>Årsresultat (foreløpig)</td>
<td>-1 908 885</td>
<td>-3 174 648</td>
<td>-5 413 469</td>
<td>-3 466 365</td>
<td>565 577</td>
<td>3 303 860</td>
</tr>
</tbody>
</table>