



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

**En makroanalyse av markedet, mulighetene og truslene for Halite i USA  
- Hvordan kan Halite få innpass i det amerikanske markedet?**

Nikolai Faukstad og Sturla Gadeholt

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) BED 3910 Mai, 2020



## Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av et deltidsstudium som har vart i to år. Hele perioden har vært spennende og lærerik. I denne oppgaven har vi fått muligheten til å fordype oss i en bedrift vi vet leverer gode produkter. Hele prosessen har vært preget av interessante diskusjoner og refleksjoner, og vi opplever at dette i stor grad har vært et felles prosjekt. Arbeidet har stilt store krav til fleksibilitet fra oss selv og familiene våre, og det har til tider vært krevende å få kabalen til å gå opp. Samtidig har arbeidet vært preget av godt humør, selv under arbeid på sene kvelder.

Det å kunne fordype oss i tematikk på makronivå har bidratt til å gi oss bedre forståelse av overordnede faktorer i strategisk arbeid. På den måten mener vi at arbeidet med denne oppgaven har bidratt til å gi oss trygghet i nåværende og fremtidige jobbsituasjoner.

Vi ønsker å rette en stor takk til de ansatte i Halite som stilte opp til intervju og som ofret tid og energi på vårt prosjekt. Vi vil også takke vår veileder, Ragnhild Silkoset, for hennes kyndige hjelp med denne oppgaven.

Et masterstudium ved siden av jobb og familieliv har vært krevende. Vi takker våre tålmodige familier som har støttet oss i denne perioden. Uten deres omtanke og fleksibilitet hadde det vært vanskelig å fullføre studiene. Takk til Margrethe, og takk til Line, Olav, Hedvig og Ane.



## Sammendrag

Halite er et selskap som har spesialisert seg på å produsere vanntette bager for det profesjonelle markedet, for eksempel Forsvaret. Denne oppgaven er en makroanalyse for å evaluere og analysere eksterne rammefaktorer som vil gjøre seg gjeldene i Halites arbeid med å få innpass i det amerikanske markedet. I lys av dette gjennomføres det en analyse for å kartlegge styrker, svakheter, muligheter og trusler for Halite. For analysen er det formulert følgende problemstilling:

*En makroanalyse av markedet, mulighetene og truslene for Halite i USA - Hvordan kan Halite få innpass i det amerikanske markedet?*

For å svare på problemstillingen, er det benyttet PESTEL-analyse som verktøy for å kartlegge politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske rammefaktorer. For å kartlegge Halites styrker, svakheter, muligheter og trusler er det benyttet SWOT-analyse. Videre er det gjennomført intervjuer av nøkkelpersonell i Halite for å få innsikt i selskapet, herunder hvilke vurderinger de har gjort frem til nå. Dette har gitt informasjon om Halites strategiske valg og profil, og har vært viktige aspekter i analysen og for å kunne svare på problemstillingen.

Hovedfunnet er at flere forhold på makronivå ligger godt til rette for at Halite kan få innpass i det amerikanske markedet. Blant annet er det gode muligheter i det militære markedet gjennom anbudsprosesser som ikke påvirkes av at Halites produksjon foregår i Kina. Siden Halites ressursituasjon er begrenset, bør Halite vurdere hvordan bruk av profesjonelle tredjeparter kan veie opp for manglende intern kompetanse på diverse amerikanske forhold, slik som anbudsprosesser. Halite besitter spesiell kompetanse og egenutviklede produksjonsverktøy som bidrar til å gjøre produktene deres unike. I tillegg har flere av de ansatte relevant bakgrunn og brukserfaring, samt et stort nettverk i det amerikanske Forsvaret, og i ekspedisjonsmiljøer. Dette er fortrinn som Halite bør utnytte i arbeidet med å få innpass i det amerikanske markedet. Samtidig bør Halite vurdere å øke mangfoldet på eiersiden slik at bredden i styrets utdanning og kunnskap på relevante områder styrkes. Dette vil legge til rette for at Halite prioriterer riktig i en fase hvor Halite satser mot det amerikanske markedet.



# Innholdsfortegnelse

FORORD .....	III
SAMMENDRAG .....	V
INNLEDNING.....	9
EMPIRISK KONTEKST.....	13
TEORIDEL.....	15
PESTEL- ANALYSE .....	16
<i>Politiske faktorer</i> .....	16
<i>Økonomiske faktorer</i> .....	16
<i>Sosiale faktorer</i> .....	17
<i>Teknologiske faktorer</i> .....	17
<i>Miljøfaktorer</i> .....	17
<i>Juridiske faktorer</i> .....	18
SVAKHETER MED PESTEL-ANALYSE .....	18
SWOT- ANALYSE .....	19
SVAKHETER MED EN SWOT- ANALYSE .....	21
METODE.....	23
PESTEL- ANALYSE.....	29
POLITISKE FAKTORER .....	29
ØKONOMISKE FAKTORER .....	32
SOSIALE FAKTORER .....	34
TEKNOLOGISKE FAKTORER.....	36
MILJØFAKTORER .....	38
JURIDISKE FAKTORER.....	40
SWOT- ANALYSE .....	43
STYRKER.....	43
SVAKHETER .....	47
MULIGHETER.....	50
TRUSLER.....	56
OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....	67
HVORDAN KAN HALITE FÅ INNPASS PÅ DET AMERIKANSKE MARKEDET?.....	69
LITTERATURLISTE .....	71
FIGUR- OG TABELLISTE .....	78





## Innledning

Halite er et norsk selskap som i 2006 startet utvikling av utstyr for militære operasjoner og ekspedisjoner. Gründerne bak Halite har lang erfaring fra ekspedisjoner og militære eliteavdelinger, og teamet som designer produktene vet derfor hvilke tekniske og praktiske løsninger som er avgjørende for utstyr i ekstreme situasjoner. Halite utvikler hovedsakelig spesialiserte robuste bager til bruk i både ekspedisjoner, på høyfjell eller i militære oppdrag, eksempelvis for vanntett våpentransport. Alle produkter er tilpasset, testet og skreddersydd for å oppnå best mulig kvalitet (Intervju, Halite).

Før Halite begynte å produsere sine produkter, var det etter deres oppfatning et særlig gap i markedet knyttet til vanntette bager med tilstrekkelig kvalitet. Gjennom sine erfaringer fra ekspedisjoner og Forsvaret, samt etter videre undersøkelser, fikk de ideen om å skape produkter for transport og oppbevaring av utstyr under utfordrende forhold. Selskapet Halite ble derfor etablert med et ønske om å rette seg mot målgrupper som stiller strenge krav til utstyr. Eksempler på dette er nettopp ekspedisjonspersonell, militære eliteavdelinger og brann-, politi- og redningsetater. I disse bransjene må utstyret være forutsigbart og pålitelig, og i mange tilfeller spiller utstyret en avgjørende rolle i om et oppdrag eller en ekspedisjon lykkes eller ikke (Intervju, Halite).

I oppstartsfasen tok Halite et bevisst strategisk valg om å hovedsakelig utvikle produkter som skal fylle et eksisterende gap i markedet. Produktene lages, endres og tilpasses i tråd med tilbakemeldinger fra brukerne. For å sikre at Halites produkter holder den kvaliteten som er nødvendig, går alle produkter gjennom en kvalitetskontroll med flere definerte steg (Halite, Strategidokument). Halites produkter har strengere kravspesifikasjoner enn andre konkurrerende aktører og tilbyr produkter med styrket holdbarhet, forutsigbarhet og tilpassede løsninger til spesielle behov. Et annet viktig grep for å oppnå denne kvaliteten er at Halite benytter mer robuste materialer enn det som tradisjonelt er normalt (Intervju, Halite). Dette bidrar til høyere produksjonspris. For kunder som ikke har behov for kvalitet på et nivå som er nødvendig i bruk på ekspedisjoner eller for militære eliteavdelinger, kan Halites produkter virke dyre. Dette er også tilfelle når man sammenligner med større aktører som produserer lignende produkter. Imidlertid mener Halite at majoriteten av leverandører på markedet ikke oppfyller de kravene som er nødvendig. Konkurrerende aktører tilbyr i tillegg som oftest forsterkede produkter som i utgangspunktet er designet for et annet formål. Med

andre ord er dette i stor grad modifiserte produkter, og ikke skreddersydde produkter som skal svare på konkrete behov (Intervju, Halite).

Tradisjonelt sett er det pris som er styrende for å møte forventninger i markedet. Dette fører til at materialer og produksjonsmetode ofte kommer i andre rekke. Halite har derimot valgt materialer, komponenter og konstruksjonsmetode som skal tåle de hardeste påkjenninger fra de mest krevende brukerne. Siden dette fører til høyere produksjonskostnad, har Halite møtt flere utfordringer i sitt arbeid med å etablere seg i markedet. Til tross for dette har Halite nådd de første delmålene i sin vekststrategi, som har vært å etablere seg som en relevant aktør for ekspedisjonsmiljøer og det norske Forsvaret. Denne strategien har ført til at de har vunnet et begrenset antall anbud i andre europeiske land, og Halite ønsker nå innpass i et betydelig større marked enn det norske (Intervju, Halite), (Halite, Strategidokument).

Ifølge Halite er USA det landet de opplever desidert størst interesse fra. Formålet med denne oppgaven er derfor å analysere markedet i USA på makronivå, og vurdere Halites styrker, svakheter, muligheter og trusler i lys av disse forholdene. Slik ønsker vi å bidra til at Halite skaper seg bedre forutsetninger for å utvikle en strategisk plan for å få innpass i det amerikanske markedet med suksess.

På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*En makroanalyse av markedet, mulighetene og truslene for Halite i USA - Hvordan kan Halite få innpass i det amerikanske markedet?*

Arbeidet med denne problemstillingen er unikt fordi det ikke har vært gjennomført tilsvarende analyser for Halite tidligere. For oss har dette vært en spennende mulighet til å se nærmere på en merkevare vi selv har god kjennskap til, siden vi begge har benyttet produkter fra Halite under krevende forhold. Vi er derfor trygge på at produktene til Halite er relevante både med hensyn til design og kvalitet. Vi mener også at arbeidet med denne oppgaven har vært en interessant anledning til å bidra med innspill og innsikt til Halites strategi. Siden ingen av oss jobber i Halite, har vi sett få utfordringer knyttet til etiske dilemmaer med vår problemstilling. Imidlertid har vi nært kjennskap til flere av de ansatte i Halite, men vi har hatt fokus på å bevisstgjøre vår egen rolle, samt deres og våre forventninger. Vi har forsøkt å gjøre objektive vurderinger og analyser, og et mest mulig realistisk og autentisk bilde av det amerikanske markedet, for å kunne gi riktige og relevante analyser for Halites videre strategiske arbeid.

Under arbeidet med denne oppgaven har COVID-19 pandemien utfoldet seg. Siden denne pandemien har globale ringvirkninger som utvikler seg fra dag til dag, har det vært utfordrende å gjøre presise analyser. Våre analyser tar i stor grad utgangspunkt i situasjonen frem til pandemien inntraff. Når situasjonen har stabilisert seg etter at krisen er over, kan derfor faktorene vi har behandlet i denne analysen være endret.



## Empirisk kontekst

De strategiske valgene Halite har tatt hittil, har bidratt til at de har kunnet etablere en produksjonslinje som holder den kvaliteten og det designet som Halite ønsker. Denne produksjonslinjen har så langt vist seg å kunne levere et tilstrekkelig kvantum av produkter til avtalt tid. Per tid kan Halite få produsert inntil 20 000 bager i kvartalet. I tillegg mener Halite at det med enkle grep er mulig å utvide dette til opp mot 100 000 bager i kvartalet (Intervju, Halite). Til nå har Halite i hovedsak fokusert markedsføring mot militære avdelinger, samt ekspedisjonsmiljøer. Siden disse miljøene først og fremst ønsker kvalitet og forutsigbarhet i produktene, er prisene oftere mindre viktig enn for andre kundegrupper.

I 2019 omsatte Halite for 2 917 000 kroner knyttet til salg i Norge. I tillegg omsatte de for omlag 480 000 kroner knyttet til salg utenfor Norge (Intervju, Halite). Det amerikanske Forsvaret er kvalitetsbevisste, og myndighetene i USA prioriterer Forsvaret økonomisk. Å vinne anbud i USA vil kunne medføre større ordrer, og dermed ligger forholdene til rette for at Halite kan vokse og oppnå betydelig større omsetning. I tillegg vil eksponering mot det amerikanske Forsvaret trolig føre til at markedet for friluftsentusiaster og andre kvalitets- og designbevisst kundegrupper åpner seg. Halite antar at også dette utgjør et betydelig marked. På den andre siden er det en rekke utfordringer knyttet til å få innpass i det amerikanske markedet. I tillegg til at Halite per tid er en aktør med begrenset innflytelse og renommé, vil blant annet avstand, kultur, logistikk, regelverk og produktproduksjon og -kostnad være forhold som vil påvirke Halite.

Halite er en liten bedrift med to heltidsansatte og tre deltidsansatte som er tilknyttet teamet. De har derfor en flat struktur der alle har relevant erfaring enten fra Forsvaret eller krevende ekspedisjoner. Gjennom de senere års satsning med Halite har de også opparbeidet seg noe erfaring innenfor distribusjon, salg og markedsføring av frilftsprodukter. De ansatte har imidlertid begrenset formell utdanning og erfaring med investeringer, oppstart og drift av selskaper. De satser på god kjennskap til miljøene de retter produktene sine inn mot, og ved at de er nær brukerne. Dette gjelder både ved at det utføres testing av utstyret under reelle forhold, og at Halite er åpne og interessert i tilbakemeldinger fra brukere. Videre legger Halite til rette for innovasjon og hyppige diskusjoner for å videreutvikle og etablere nye relevante produkter. Dette gjør Halite blant annet gjennom å vektlegge teamarbeid, klare og forståelige interne mål, samtidig som de ansatte oppmuntrer hverandre til å tenke nytt. Et lite team som Halites møter samtidig utfordringer ved at de har liten kapasitet til å drifte, og helst

ekspandere, bedriften. Det er begrenset tid og intern kompetanse til å gjøre langsiktig strategisk planlegging og utnytte komparative fortrinn, samtidig som de utvikler nye produkter og opprettholder daglig drift. Dette utfordrer Halites langsiktige strategiske planarbeid for videre utvikling. En utfordring når bedrifter vokser eller skal etablere seg i et nytt marked er også behovet for ny og supplerende kompetanse i bedriften. Økt mangfold kan være gunstig både ved tilførsel av ny og nødvendig kompetanse, og nye perspektiver (Innovasjon Norge, 2018).

## Teoridel

For å gjøre en makroanalyse av det amerikanske markedet, har vi valgt å bruke verktøyene PESTEL og SWOT (Roos et al. 2014). Dette er gode verktøy for å kartlegge både sentrale faktorer i markedet og sentrale faktorer internt i Halite. En PESTEL-analyse er et strategisk rammeverk som brukes til å evaluere og analysere eksterne rammefaktorer som påvirker en virksomhets omgivelser på makronivå, altså faktorer bedriften ikke kan påvirke, men som den må tilpasse seg. En PESTEL-analyse vurderer hvordan politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer gjør seg gjeldende, og hvordan de kan påvirke en virksomhet i prosessen med å eksempelvis etablere seg i et marked. Ifølge Næss (2018, Forelesning 27. september 2018) kan disse forholdene være enten identifiserbare og *forutsigbare* eller identifiserbare og *uforutsigbare*. Til de forutsigbare utfordringene som identifiseres, vil man kunne lage løsninger som er varige og som løser et gitt problem. Det er imidlertid mer utfordrende å håndtere en uforutsigbar situasjon da denne per definisjon kan oppstå, eller forandre seg, hurtig. Å tilpasse en bedrift til makrofaktorer som identifiseres i en PESTEL-analyse, kan ifølge Næss (2018) være både kostnadskrevende og medføre store forandringer i bedriften. Gjennom en grundig analyse av makrofaktorene, og dernest en analyse av Halite sett i lys av PESTEL-analysen, vil det være mulig å identifisere hvilke tilpasninger Halite eventuelt bør gjøre for å få innpass i det amerikanske markedet. Dette vil bidra til å skape et bedre beslutningsgrunnlag for å vurdere om det er fornuftig å satse på det amerikanske markedet, eller om det vil kreve for mye tilpasning og omstilling, og innebære for mye risiko og usikkerhet. Dette vil kunne bidra til å gjøre Halite i stand til å utnytte mulighetene som er i et marked og unngå, eller forberede seg på, truslene som blir identifisert (Sander, 2019).



Figur 1: Visualisering av PESTEL, ([professionalacademy.com](http://professionalacademy.com))

## PESTEL- analyse

### Politiske faktorer

Politiske faktorer er relevante fordi det sier noe om hvordan statlige regelverk og tiltak påvirker økonomien i det aktuelle landet. Dette er av betydning for en virksomhet blant annet fordi det påvirker satser, regulerer skatter og avgifter og andre relevante retningslinjer for handel og industri. Dette er en av årsakene til at det er økt usikkerhet i et land før et valg. Ulike politiske partier har ulike syn og strategier for hvordan man skal håndheve og iverksette politikk som gir utslag for handel. Politisk stabilitet er også et aspekt som bør vurderes under politiske faktorer, og også internasjonale handelsavtaler, tollpolitikk og bilaterale forhold er relevante (Morrison & Weeks, 2020).

### Økonomiske faktorer

De økonomiske utsiktene har naturlig nok betydelig relevans for en virksomhet. Økonomiske faktorer inkluderer en rekke ulike sider av et lands økonomi og hvordan utsiktene for hvert område kan påvirke virksomheten. De økonomiske faktorene måles og rapporteres vanligvis



fra et lands sentralbank og andre statlige institusjoner. Dette gjelder blant annet økonomiske vekstrater, styringsrente, vekslingskurs, inflasjon og arbeidsledighetstall, men også endringer i forbruk, sparing, endring i levekostnader og reallønn er relevante (Morrison & Weeks, 2020).

### **Sosiale faktorer**

Sosiale faktorer er viktige fordi disse er relatert til kulturelle og demografiske trender i et samfunn. Sosiale normer, trender og press er viktige hensyn når man skal bestemme et samfunns forbrukeratferd. Faktorer man vurderer er blant annet kulturelle særtrekk, helsesituasjon, befolkningens vekstrater, aldersfordeling og karriereholdninger. En vurdering av balansen mellom arbeid og fritid er også viktig, og befolkningens konsumentvaner, herunder tilbøyelighet til å bruke penger på fritidsaktiviteter og -utstyr (Morrison & Weeks, 2020).

### **Teknologiske faktorer**

Teknologiske faktorer er knyttet til innovasjon i industrien så vel som innovasjon i den samlede økonomien. Det er viktig å være oppdatert på teknologiske trender, og mangel på dette i en bestemt bransje kan være skadelig for driften. Teknologiske faktorer inkluderer blant annet forskning og utvikling og teknologiske incentiver, og automatisering i produksjon og distribusjon. Eksempelvis kan digitalisering av en virksomhets interne og eksterne prosesser legge til rette for hurtigere tilgang til relevant daglig informasjon. Teknologi påvirker også markedsføring og bedriftssikkerhet. Informasjon om tilgjengelige produkter gjennom sosiale medier byr på muligheter og begrensninger. Dagens bruk av smarttelefoner kan bidra til å påvirke hvordan bedrifter tenker sikkerhet, for eksempel datasikkerhet og evne til å motstå hacking og annen komplisert datasvindling (Morrison & Weeks, 2020).

### **Miljøfaktorer**

Miljøhensyn blir stadig mer relevant for en virksomhets omdømme blant annet fordi "ekstremvær" gjør seg mer og mer gjeldende. Forbrukere blir stadig mer miljøbevisst. Miljøvennlige produksjon og drift har økt betydning for virksomheter på grunn av karbonavtrykk og overgang til fornybare materialer og energikilder. Dagens virksomheter må derfor planlegge for hvordan de kan tilpasse seg disse endringene, og hvordan bedriften konkret bidrar til en grønnere og mer bærekraftig verden med mer bruk av gjenvinnbare materialer i produksjon. Det samme gjelder i forsendelser av produkter, der det forventes at det brukes mindre plast, mer fornybar energi og at karbonavtrykket begrenses. I mange

sammenhenger vil det også være viktig at virksomheter har en god miljøprofil når det handles med underleverandører og med myndigheter. Andre viktige miljøfaktorer inkluderer blant værforhold, temperatur, forurensning og naturkatastrofer som tornadoer og jordskjelv etc. Miljøfaktorer innbefatter også corporate social responsibility (CSR) (Morrison & Weeks, 2020). CSR er at bedriften er bevisst på hva slags innvirkning de har på sine omgivelser, og tar hensyn og sosialt ansvar for dette. Det kan være gjennom egen drift eller gjennom å støtte gode formål som sosiale- eller miljømessige forhold (Chen & Scott, 2020).

### **Juridiske faktorer**

Det kan være usikkerhet knyttet til forskjellen mellom politiske og juridiske faktorer i en PESTEL- analyse. Juridiske faktorer gjelder juridiske krefter som definerer hva en virksomhet kan eller ikke kan gjøre, mens politiske faktorer involverer forholdet mellom næringsliv og landets politiske føringer. Imidlertid krysses politiske og juridiske faktorer når statlige organer innfører lover og politikk som påvirker hvordan virksomheter kan operere. Juridiske faktorer inkluderer bransjeforskrifter, lisenser og tillatelser, arbeidsrett og åndsverksloven. Juridiske faktorer vil også være relevante i forbindelse med markedsføring og distribusjon av produkter fordi det normalt er særegne lokale regler knyttet til dette (Morrison & Weeks, 2020).

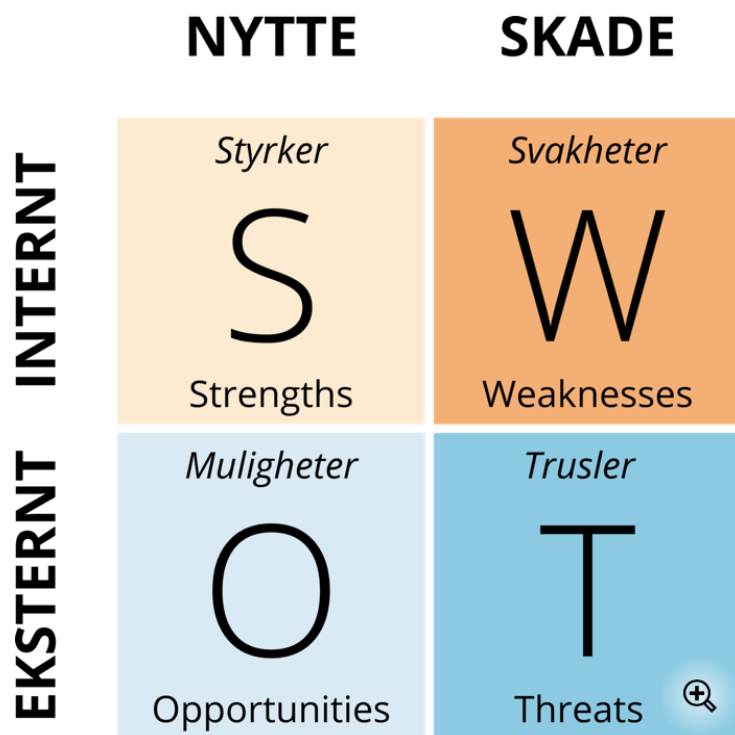
### **Svakheter med PESTEL-analyse**

PESTEL omhandler seks eksterne faktorer. I et strategisk planarbeid trenger man ofte flere nyanser og flere faktorer enn det som behandles i en PESTEL-analyse. Dersom man kun gjør en PESTEL-analyse, vil man bare kartlegge eksterne faktorer, og dermed ikke gjennomføre en komplett strategisk analyse for en virksomhet. Analysen vil ofte etterlate gap og dette kan bidra til at det gjøres antakelser som ikke nødvendigvis er korrekte. I tillegg kan de seks faktorene man tilstreber å kartlegge i en PESTEL-analyse i løpet av kort tid endre seg. Dette kan i mange tilfeller påvirke analysen drastisk. For eksempel kunne riksrettssaken mot president Trump snudd den politiske situasjonen i USA på hodet i løpet av få dager. Nye lover som blir vedtatt raskt og relativt uventet kan endre de juridiske rammebetingelsene. USA kan endre sin politikk med tanke på internasjonale handelsavtaler. Enhver slik endring kan potensielt endre resultatet av PESTEL-analysen. Dette bidrar til å skape usikkerhet og gjør det vanskelig å forutse fremtiden for en gitt virksomhet. En annen svakhet med PESTEL er at den som regel kun kartlegger deler av den relevante informasjonen. I dag kan “alle” skrive, mene og publisere stort sett hva de vil, spesielt på nettet, og dette gjør øvelsen med å

skille viktig fra uviktig informasjon utfordrende. Det er med andre ord enorme datamengder som ideelt sett burde analyseres for å gi PESTEL-analysen størst mulig gyldighet og for at man skal kunne komme frem til et mest mulig riktig resultat. Å kun se på deler av tilgjengelig informasjon gjør informasjonsmengden håndterbar, men det gjør også at en stor mengde informasjon forblir ubehandlet. Ofte vil svært mye relevant data være vanskelig tilgjengelig, og den informasjonen man identifiserer og velger å behandle, kan i mange tilfeller være tilfeldig og ikke nødvendigvis korrekt. Det er således ikke uvanlig at man går glipp av viktige poenger når mengden tilgjengelig informasjon er tilnærmet ubegrenset (Frue, 2018).

### **SWOT- analyse**

SWOT er et verktøy som blant annet benyttes til kartlegging av sterke og svake sider ved en virksomhet, og som et bidrag til strategisk planlegging. SWOT-analysen identifiserer styrker (strengths), svakheter (weaknesses), muligheter (opportunities) og trusler (threats), og gir grunnlag for å vurdere hvilke muligheter og potensielle fallgruver en virksomhet har. Denne analysemetoden bidrar også til å identifisere eventuelle utfordringer og potensielle muligheter som kan påvirke strategien. Vi har valgt å bruke SWOT for å vurdere de eksterne faktorene fra PESTEL-analysen opp mot Halites interne styrker og svakheter. Virksomhetens interne faktorer identifiseres som styrker og svakheter, mens faktorer i virksomhetens omgivelser identifiseres som muligheter og trusler. Først når dette er identifisert, kan man gjøre en vurdering av den strategiske betydningen for virksomheten, og gjennom analyser identifiserer man hvordan virksomhetens egenart og strategi er relevant og gjennomførbar sett i lys av virksomhetens omgivelser (Roos et al, 2014:167).



SWOT-analyse

Av [Store norske leksikon](#).

Figur 2: Visualisering av SWOT-analysen, Vikøren, 2020

For å få utbytte av en SWOT-analyse er det avgjørende at man kjenner godt til virksomheten, herunder interne ressurser, og ikke minst omgivelsene til virksomheten. Dette er nødvendig for å kunne vurdere konsekvensene av strategiske valg. Siden omgivelsene er skiftende, er det viktig å ikke henfalle til historiske analyser. Man må kunne vurdere fordeler og ulemper ved strategiske valg ved å analysere hvordan disse valgene påvirkes av omgivelsene. For at en SWOT-analyse skal være effektiv, er det viktig å ikke bare identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler, men også å gjøre en analyse av hvert punkt og en handlingsplan slik at man kan nyttiggjøre seg av virksomhetens styrker. Samtidig kan en SWOT-analyse bidra til å hindre at virksomhetens svakheter utsettes for de identifiserte truslene i markedet. En SWOT-analyse er en systematisk innhenting av informasjon som sammenstilles og analyseres, noe som dermed kan bidra til å danne grunnlaget for en virksomhets strategi. På den måten er en SWOT-analyse en analytisk-rasjonell prosess, som kan gi gode forutsetninger for presise strategiske analyser (Gjønnes et al, 2015:189).

## **Svakheter med en SWOT- analyse**

Noe av kritikken mot SWOT-analysen går på nettopp dette; dersom det ikke utarbeides analyser og handlingsplaner, vil man sitte igjen med mer eller mindre nyttige lister. En annen fare for gyldigheten til en SWOT-analyse er at de som utarbeider analysen har et overdrevent positivt syn på virksomhetens styrker og undervurderer svakhetene. På samme måte kan personlige agendaer forvrenge SWOT-analysen ved at enkelte elementer i analysen gis uforholdsmessig mye- eller lite vekt. En metode for å unngå denne skjevheten er å relatere egne styrker og svakheter til konkurrentens score på de samme områdene. På den måten kan man vurdere egen virksomhet relativt mot konkurrentene, og identifiserer hvor man har fordeler og ulemper i forhold til virksomhetene man konkurrerer med (Roos et al, 2014:168-172).

En annen svakhet med en SWOT-analyse er at det kun er fire faktorer som inkluderes i analysen. Dersom en identifisert faktor ikke passer i en av disse kategoriene, risikerer man å skyve den til side. Dessuten kan en faktor være både en styrke og en svakhet. I tillegg prioriterer den ikke hva som er viktigst av de fire faktorene - hva man skal prioritere og nedprioritere, og hvorfor. Slike vurderinger blir overlatt til en selv, fordi SWOT-analyseverktøyet ikke sier noe om dette. Videre gir en SWOT-analyse ingen svar eller alternative beslutninger. Den kan generere en rekke ideer, men gir ikke noe svar på hva som er den beste (Pickton & Wright, 1998). Dette er således opp til den som gjennomfører analysen å prioritere, og er derfor i stor grad subjektiv og en potensiell feilkilde (Frue, 2018). For å redusere denne feilkilden har vi tilstrebet å gjøre objektive analyser av de identifiserte interne og eksterne faktorene.



## Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metoden vi har brukt for å undersøke problemstillingen vår, og den litteraturen vi har brukt for å finne relevant teori og statistikk. Metode er ifølge Aubert, sitert av Andersen (2013:5) *en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap*. Problemstillingen vår er det Borum (1990) kaller en *problemidentifiserende* problemstilling. Denne typen problemstilling har som formål å identifisere et problem eller en spesiell utfordring (Busch, 2013), i denne sammenhengen hvilke utfordringer og muligheter Halite vil kunne møte i arbeidet med å få innpass i det amerikanske markedet.

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av kvantitativ metode ved innsamling av salgsstatistikk gjennom kildegrensning, altså innsamling av sekundærdata (Jacobsen 2015:65). Vi har ikke lyktes i å identifisere primærdata knyttet til vanntette transportløsninger verken til det sivile eller det militære markedet. Vårt tallmateriale er derfor knyttet til produkter som delvis fyller samme funksjon som Halites, men som trolig ikke gir et nøyaktig bilde av markedet for Halite. Jacobsen (2015:140) sier at man ved innsamling av kvantitative sekundærdata må være bevisst på at dataene man benytter ofte er samlet inn til andre formål enn det de brukes til. Dette er gyldig også i vår oppgave, fordi vi har brukt salgstall for andre typer bager til å gjøre vurderinger om størrelsen på markedet for Halite. Vi har ikke informasjon om hvordan dataene om disse bagene er samlet inn, detaljer om metodene som er brukt eller hvem som har registrert informasjonen. Dette gjør at vi har mindre grad av kontroll over påliteligheten (Jacobsen, 2015:171).

Jacobsen (2015:15-16) sier at hensikten med metode er å frambringe gyldig (valid) og troverdig (reliabel) kunnskap om virkeligheten. Strategien vi har lagt for å finne denne informasjonen, er undersøkelsens metode. For å kunne svare på problemstillingen og gjøre analyser av Halite, har vi ansett det som nødvendig å ha god forståelse og kunnskap om Halite, deres valg og vurderinger så langt, og hvorfor de har tatt disse valgene. Det har også vært nødvendig å vite hvilke strategiske vurderinger Halite har gjort.

For å få relevant informasjon om Halite og for å få frem nyanser i deres analyser og synspunkter, har vi først og fremst gjennomført intervjuer med nøkkelpersoner i Halite. Enhetene i denne undersøkelsen ble valgt ut på bakgrunn av deres roller i Halite i dag og dermed deres kjennskap til Halite som bedrift, deres kjennskap til strategiprosesser og

veivalg som Halite har gjort i fortiden. Presis informasjon om Halite, deres visjoner og strategier og deres egne vurderinger knyttet til hvordan Halite kan få innpass i det amerikanske markedet, er kunnskap vi har vurdert som viktig for å svare på problemstillingen. I tillegg har det vært viktig å høre respondentenes refleksjoner rundt bedriften, herunder styrker, svakheter og økonomisk situasjon. Siden Halite er en liten bedrift er det et begrenset utvalg av mulige respondenter til undersøkelsen. Vi har valgt å intervju Chief Executive Officer i Halite, salgssjef og Chief Financial Officer, og vi har tilstrebet å få en detaljert og grundig forståelse av Halite gjennom intervjuer av disse tre personene. Dette er det Jacobsen (2015:90) kaller et *intensivt undersøkelsesopplegg*, og vurderes som virkelighetsnært. Dette gir undersøkelsen høy intern gyldighet. I tillegg til at Halite er en liten bedrift med et begrenset antall mulige respondenter, er antallet også et resultat av forfatterens tilgjengelige tid og ressurser. Vi har hatt begrenset kapasitet til å analysere og systematisere mye ustrukturert informasjon.

Disse intervjuene er *kvalitativ primærdata*. Ideelt sett ønsket vi å gjennomføre åpne intervjuer der vi kunne ha snakket direkte med en og en respondent. Dette ville gitt oss muligheten til både å komme med oppfølgingsspørsmål underveis og observere respondentens kroppsspråk og tonefall. Dette kunne bidratt til å gi oss et bedre grunnlag for å forstå respondentens svar og styrket reliabiliteten. Imidlertid viste dette seg å være vanskelig å gjennomføre fordi arbeidshverdagen gjorde at både vi og intervjuobjektene var mye opptatt og tidvis lite tilgjengelige. Fra midten av mars 2020 bidro også COVID-19- situasjonen til å legge begrensninger på fysiske møter. Vi anså det derfor som upraktisk og tidvis ikke mulig å reise rundt for å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Nettopp fordi dybdeintervjuer er ressurs- og tidkrevende har vi ikke fått den nærheten til intervjuobjektene som vi ideelt sett hadde ønsket. Dette er ifølge Jacobsen (2015:131) en kjent ulempe med kvalitative undersøkelser. Vi valgte å gjøre intervjuene på e-post, og fulgte opp intervjuene på telefon og videosamtaler for utdypende kommentarer og avklaringer. Intervjuer per e-post er en *asynkron intervjuform*, og vi hadde dermed ingen kontroll over selve intervjusituasjonen. Videre ble informasjonen mer komprimert, og derfor mindre nyansert. Generelt regnes også denne formen for intervju som svak på tillitsskapning. Siden vi har en relasjon til intervjuobjektene, har vi tillagt manglende tillitsskapning begrenset vekt. En fordel med intervjuer per e-post er likevel at det er liten intervjuereffekt, og at svarene kommer ferdig transkribert (Jacobsen, 2015:148). Alt i alt fikk vi de avklaringene og nyanseringen vi trengte under oppfølgingssamtalene etter e-postintervjuet.



Vi har vurdert Halites strategiske arbeid og bakgrunnsdokumenter for informasjon om Halites mål og oppbygging. At vi i denne oppgaven bruker både *kvantitativ sekundærdata* og *kvalitativ primærdata* gjør dermed at vi tilfredsstillter Jacobsens (2015:140) anbefalinger om å bruke ulike typer data. Vi har ingen etiske betenkeligheter med gjennomføringen av intervjuene til denne oppgaven. Vi har vært åpne om hensikten, intervjuene har vært frivillige og gjennomført uten press, og intervjuobjektene har hatt mulighet til å lese gjennom intervjuene og komme med rettelser. På den måten mener vi at intervjuobjektene har fått full informasjon, og at de har forstått hva denne oppgaven og informasjonen vi samler inn innebærer. Det skal også presiseres at denne oppgaven har vært et selvstendig og uavhengig prosjekt og ikke oppdragsforskning for Halite. Etter vår oppfatning har det derfor ikke vært noe etiske utfordringer knyttet til avhengighet til Halite. (Jacobsen, 2015:45-54).

Vi kjenner flere av de ansatte i Halite, og vi har derfor reflektert rundt hvordan dette påvirker prosjektet. En fordel har vært, som Jacobsen (2015:56) peker på, at vi har hatt god tilgang til informasjon om Halite, og vi har gjensidig tillit, respekt og åpenhet. Samtidig har vi vært bevisste på at siden vi har personlige relasjoner til de ansatte i Halite, kan dette ha påvirket hvordan vi har vurdert svarene og Halites styrker og svakheter. Vi har forsøkt å redusere denne faktoren ved at vi, forfatterne, har hatt et kritisk blikk på hverandre og hvordan svarene ble tolket. Vi har forsøkt å gjøre objektive analyser av både markedet og av Halites styrker og svakheter.

En stor del av våre analyser er også knyttet tett opp drift av Halite, hva de ønsker å oppnå og vurderinger Halite har gjort til nå i forbindelse med strategiske veivalg. Dette er blant annet valg av produsenter, valg av satsningsområder- og markeder. Vi anser det også som spesielt relevant å ha kunnskap om profilvalgene Halite har tatt, både innenfor materialer, valg av produksjonssted, miljø, herunder utslipp og miljøengasjement, etiske valg og vurderinger som er gjort med tanke på produktenes pris og kvalitet, samt marginer i salget. For å få innsikt i dette har vi, i tillegg til svarene fra intervjuene, brukt Halites nettsider som kilder, halite.no. Vi har også vurdert Halites strategidokumenter og deres planer og visjoner.

Teori om bruk av modeller som PESTEL og SWOT, og forankring i praktisk bruk av disse strategiske verktøyene, har vi hentet fra litteratur av Roos et al; *Strategi- en innføring*, 2014, Gjønnnes, et al; *Økonomi og virksomhetsstyring*, 2015, og Supphellen et al, *Markedsføringsledelse* (2014). Disse bøkene har vi blitt introdusert for gjennom studiet, og vi forutsetter således at de er kvalitetssikret av Universitet i Tromsø (UiT). For supplerende

informasjon om analysemodellene, praktisk bruk og tips til bruk har vi blant annet benyttet informasjon publisert på nettstedene [corporatefinanceinstitute.com](http://corporatefinanceinstitute.com) og [Chartered Institute of Personnel and Development, cpid.co.uk](http://Chartered Institute of Personnel and Development, cpid.co.uk).

Vi har valgt å gjøre en makroanalyse av markedet i USA for å identifisere hvordan ulike faktorer virker inn på Halites virksomhet i dette landet. Dette har bidratt til å synliggjøre hvilket rom Halite har for å få innpass i det amerikanske markedet. Ved å identifisere viktige faktorer i det amerikanske samfunnet kan dette danne grunnlaget for mer dyptpløyende analyser for en etablering i markedet, blant annet ved å stille spørsmålene “hvordan påvirker disse faktorene Halite?”, “hvordan kan Halite møte disse utfordringene på en best mulig måte?”, og “hvilket mulighetsrom gir dette Halite?”. Som beskrevet bruker vi PESTEL-analysen som grunnlag for dette. Roos et al (2014:84-86) beskriver PESTEL som et godt utgangspunkt for en sjekklister når man vurderer og analyserer sentrale faktorer i en bedrifts omgivelser på makronivå. Gjennom PESTEL-analysen kan vi vurdere hvordan de ulike faktorene gjør seg gjeldende i USA, og hvordan de påvirker Halite i prosessen med å få innpass i det amerikanske markedet. Roos et al (2014:85) sier at en PESTEL-analyse også er et hjelpemiddel som vil kunne identifisere kritiske nøkkelfaktorer for etablering i USA både på kort og lang sikt, og de bakenforliggende årsakene som er katalysatorer for endringer i samfunnet som vil kunne påvirke Halite. Ved å identifisere de kritiske nøkkelfaktorene vil analysen kunne brukes i arbeidet med å prioritere strategiske innsatsområder.

Halites produksjon foregår i stor grad i Kina. Det var derfor viktig i PESTEL-analysen å inkludere konsekvensene av uenigheten om handel mellom Kina og USA, sammen med andre relevante konsekvenser av å selge kinesiskproduserte varer i USA. For å vurdere dette benyttet vi oss av litteratur som beskriver konsekvenser av handelskrigen i det amerikanske markedet. Dette ble så brukt til å analysere problematikken konkret for Halite.

For å svare på problemstillingen vi har valgt, ønsket vi også å gjøre en analyse av det Halite vurderer som sine største konkurrenter. Dette er selskaper som er godt etablerte i USA, og de produserer kvalitet som er nærmest Halites produktlinje. Under arbeidet med oppgaven kontaktet vi ulike instanser for detaljert informasjon knyttet til Halites primærmarked. Vi ble likevel nødt til å ta utgangspunkt i åpne kilder og statistikk tilknyttet lignende produkter som det Halite selger. Vi antar at mye av informasjonen vi etterspurte vil være å anse som forretningssensitiv, og dermed ikke ønskelig å dele offentlig. Salgstall fra de største konkurrentene kunne gitt informasjon om størrelsen på markedet Halite ønsker å etablere seg

i. Ved å se på denne delen av markedet ville vi også kunnet gjøre vurderinger rundt realistiske målsetninger for Halite. Vi har imidlertid ikke lyktes i å innhente denne informasjonen og har derfor vært nødt til å benytte oss av markedsdata vi har fått tilgang til gjennom åpne kilder. Det er en svakhet for reliabiliteten i denne oppgaven fordi statistikk og data ikke er direkte overførbart til Halites produkter.

Vi har valgt å benytte oss av et stort spenn av kilder. Vi har brukt relevante bøker fra pensum i dette faget for å forankre teorien i oppdatert og anerkjent litteratur, og for faglig korrekt bruk av teori og modeller. For å få tilgang til mest mulig oppdaterte tall og markedsinformasjon, har vi brukt statlige nettsider som oppdateres jevnlig. Disse sidene presenterer primærdata som forteller om generell økonomisk utvikling, trender i den amerikanske økonomien og prognoser for den amerikanske økonomiens utvikling. Vi har i tillegg brukt kilder som har analysert konsekvenser av politiske beslutninger som utspiller seg i pågående politiske prosesser. Disse kildene er valgt ut fordi vi vurderer dem som gyldige, troverdige og pålitelige. For å vurdere internettkildenes troverdighet har vi brukt følgende kriterier av Doyle & Hammond, 2006, og Mandalios, 2013, som er sitert i Jacobsen (2015:192):

- Opphav: Er det en enkeltperson eller en organisasjon? Hvordan er troverdigheten i denne aktuelle saken?
- Hensikt: Hvorfor er nettsiden opprettet? Skal den promotere en sak eller et produkt eller er den opprettet for allmenn nytte?
- Domenesuffiks: Suffikset .com indikerer at det er en kommersiell kilde. Andre suffiks er .edu, som indikerer at det er en undervisningsinstitusjon, .gov, som er offentlige myndigheter. Dette bidrar til en helhetsvurdering om troverdigheten.
- Kvaliteten på nettsiden: Dersom det er en amatørmessig nettside med sjeldne oppdateringer, mange skrivefeil og vanskelig å finne den ansvarlige, vil det bidra til å senke troverdigheten på siden.

Et eksempel på det vi vurderer som en troverdig internettkilde er Arne Melchinors artikkel for Norsk Utenrikspolitisk Institutt, NUPI, *Trumps tollkrig utfordrer WTO*, (nupi.no).

Siden makroanalysen av det amerikanske markedet er å anse som en pågående og dynamisk situasjon, og siden analysene av faktorene i stor grad er basert på modeller og historiske fakta, er det flere potensielle feilkilder. Dette gjelder for eksempel den pågående

handelskrigen mellom USA og Kina. Modellene som brukes for å analysere situasjonen og utarbeide prognoser er ikke nødvendigvis gyldige for denne nye situasjonen. Modeller er definert som *“en forenklet fremstilling av en teori, en prosess eller en situasjon”* (Zawadska, 2019), og er dermed per definisjon en forenkling av virkeligheten. Dette er derfor en potensiell feilkilde at disse modellene ikke tar høyde for alle de viktigste faktorene som beskriver situasjonen.

For økonomisk statistikk og prognoser har vi primært benyttet oss av tall fra The US Bureau of Economic Analysis, som er et byrå under US Department of Commerce. Dette byrået jobber for å fremme en bedre forståelse av den amerikanske økonomien gjennom å tilby relevante, tidsriktige og nøyaktige data på en objektiv og kosteffektiv måte (bea.gov). Siden dette er et statlig byrå under nærings- og handelsdepartementet, anser vi denne kilden som troverdig.

Grand View Research er et indisk og USA-basert analyse- og konsultentselskap med hovedsete i San Francisco i California. Selskapet har spesialisert seg på forskningsrapporter som er tilpasset spesifikke markeder, og tilbyr konsulenttjenester. Grand View Research brukes av flere anerkjente akademiske institusjoner og selskaper for å forstå regionale og globale forretningsmiljøer. Deres database inneholder tusenvis av statistikker og analyser av 46 bransjer i 25 store land verden over, og de tilbyr objektive data og strategisk innsikt (Grand View Research, 2020). Vi har brukt data fra Grand View Research for å få informasjon om markedet for baker i USA i årene fra 2018, samt den totale omsetningen dette salget utgjorde. Til tross for at disse dataene ikke er direkte overførbare til Halites produktlinje, kvalitet eller målmarked, er vår vurdering at informasjonen er relevant fordi den gir en indikasjon på størrelsen på markedet for lignende baker, og dermed indirekte for flere av Halites produkter. Vi antar at disse statistikkene også innbefatter Halites største konkurrenter.

# PESTEL- analyse

## Politiske faktorer

USA er en demokratisk stat og fremmer demokrati over hele verden. De har et stabilt politisk miljø og avansert infrastruktur og teknologi. Gjennom dette posisjonerer USA seg som en global supermakt, og et økonomisk og politisk tyngdepunkt i verden. Den amerikanske presidenten velges for en fireårsperiode, og valg som holdes i USA anses vanligvis som rettferdige og transparente. Landet har et stabilt politisk klima, selv om det har vært noen utfordringer i de senere år. Dette har særlig vist seg i form av politisk splittelse mellom de dominerende politiske partiene, og en økende vilje til konfrontasjoner med andre land, særlig innen handel og sikkerhetspolitikk. USA har en enorm innflytelse over den politiske dynamikken verden rundt.

Etter at Donald Trump kom til makten i 2017, står USA i økende grad overfor internasjonal kritikk for mye av sin utenrikspolitikk, særlig relatert til handel og sikkerhetspolitikk. Disse forholdene representerer *uforutsigbarhet* for Halite. Blant annet har USA innført toll på varer som importeres til landet, både fra Europa og fra Asia. Det er spesielt Kina som har fått kjenne på de største konsekvensene av Trumps politikk (Melchior, 2019). USA har økt tollsatsene på varer fra Kina av flere årsaker. Behovet for å legge til rette for økte arbeidsplasser i USA, samt en mer rettferdig handel mellom USA og Kina, er nødvendig sett med amerikanske øyne. Kina har på sin side svart med tilsvarende tiltak og situasjonen omtales nå ofte som en handelskrig mellom Kina og USA. Trump har også innført toll på en rekke varer fra andre land, eksempelvis stål og aluminium, og han har truet med tilsvarende økte tollsatser for import av biler (Nysveen, 2018).

Verdens handelsorganisasjon (World Trade Organization, WTO) har til hensikt å sørge for et rettferdig og forutsigbart regelverk for internasjonal handel. Organisasjonen har 164 medlemsland og forvalter regelverket gjennom tre delavtaler:

1. *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) forvalter regelverket for handel med varer.
2. *General Agreement on Trade in Services* (GATS) forvalter regelverket for handel med tjenester.
3. *Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (TRIPS) forvalter regelverket for åndsrett og teknologibeskyttelse

Likebehandling er et styrende prinsipp og en hovedregel i WTO. Dette blir kalt likebehandlings- eller «bestevilkårsprinsippet», på engelsk *Most Favoured Nation* (MFN). Dette betyr at det for toll skal være likt for alle WTO-medlemmer. Det er imidlertid to viktige unntak fra dette prinsippet:

1. Dersom avtalen omfatter en betydelig del av handelen med et enkelt land, kan man ha lavere eller ingen toll i frihandelsavtaler med det aktuelle landet. Norge hadde for eksempel i 2019 frihandelsavtaler med 69 land.
2. Man kan fastsette lavere toll for import fra utviklingsland (tollpreferanser). Gjennom dette har mange rike land innført lavere toll for import fra utviklingsland. Mange har også ingen toll på importen fra de aller fattigste landene.

Utover dette er det i tillegg noen andre sikkerhetsventiler som tillater innføring av toll i bestemte situasjoner for å beskytte egen produksjon. Dersom importen øker kraftig eller truer et lands egenproduksjon, kan landet ta i bruk økte tollsatser eller kvoter midlertidig for å beskytte egen industri. Trump innførte i februar 2018 beskyttelsestiltak av denne typen for blant annet solcellepaneler. WTO er dermed ikke full frihandel, siden toll er tillatt og en viss form for proteksjonisme er mulig. Men det må være forankret i bestemte regler og med krav til argumentasjon og bevisførsel (Melchior, 2019).

Flere av tollsatsene Trump har innført er imidlertid med henvisning til amerikansk lov, og er derfor ikke forankret i WTOs regelverk. Et eksempel er da Trump innførte toll for stål og aluminium med henvisning til en amerikansk lov fra 1962. Denne loven gir presidenten fullmakt til å innføre tiltak mot import som truer nasjonal sikkerhet. Et unntak i GATT-avtalen gir også land tillatelse fra frihandelen i situasjoner der et lands «vitale sikkerhetsinteresser» er i fare. Trump benytter også en annen amerikansk lov fra 1974 som ryggdekning i sin handelskrig mot Kina. Denne loven gir den amerikanske presidenten vide fullmakter til å treffe tiltak mot land som skader USAs økonomiske interesser (Melchior, 2019).

USA har med henvisning i TRIPS-avtalen i WTO anklaget Kina for å stjele teknologi. Det er imidlertid vanskelig for WTO å straffe Kina. På papiret følger Kina retningslinjene til WTO, men det er flere mangler i gjennomføringen. Fordi saken fremstår som fastlåst har Trump tatt saken i egne hender. USA har økt tollene langt over bundet toll og dermed satt seg over WTO. På den andre siden er det naturlig at en stormakt som USA er opptatt av juridisk

selvbestemmelsesrett. USA insisterer altså på å ikke overføre makt til overnasjonale organisasjoner, men slik situasjonen fortøner seg for USA i dag, ville den amerikanske økonomien vært bedre tjent med handelsavtaler med land i Asia. Dette ville redusert usikkerhet, konflikt og polarisering i det globale handelsmarkedet og bidratt til å styrke samarbeid på tvers av nasjonene. Slik situasjonen er i dag er det få signaler som peker i retning av at Trump og hans stab vil slutte å bruke toll som våpen mot Kina (Melchior, 2019).

Halite har hovedsakelig fokusert på kinesiske fabrikker i arbeidet med å identifisere egnede produsenter. Kina er verdensledende på tekstilproduksjon i dette formatet og i tillegg er de meget konkurransedyktige på pris. Halite har over flere år investert både tid og ressurser i å identifisere og skolere produsenter og fabrikker for å oppnå den kvaliteten og det designet som Halite krever. Dette arbeidet har vært en krevende prosess, og Halite har måttet avslutte samarbeid med flere produsenter av ulike årsaker. I noen tilfeller har fabrikken ikke klart å produsere forventet kvalitet, mens i andre tilfeller har det ikke eksistert tilstrekkelig tillit mellom Halite og produsenten. Andre fabrikker har ikke vært i stand til å garantere tilstrekkelig kvantum til en forsvarlig pris (Intervju, Halite). Arbeidet har imidlertid gitt resultater, og i dag har Halite et godt og tett samarbeid med tre produsenter i Dongguan i Kina. Dongguan er en velkjent industriby, der produksjon av elektronikk og tekstilproduksjon er blant de største næringene ([travelchinaguide.com](http://travelchinaguide.com)). Samarbeidet har tatt tid å etablere og er først og fremst et resultat av Halites unike kompetanse innenfor såkalt *sveising* av produkter og fabrikkenes interesse og evne til å tilegne seg og holde på denne kompetansen. Halites spesielle materialvalg og produksjonsmetode, herunder sveising, blir nærmere beskrevet i SWOT-analysen. Fabrikkene har dessuten vist seg å kunne levere tilstrekkelig kvalitet til rett tid, og til en forsvarlig kostnad. Imidlertid er Halite i prosess med å samle produksjonen til én av fabrikkene slik at kompetansen sentraliseres og kontrolleres bedre enn i dag (Intervju, Halite).

Den politiske analysen av USA antyder at det kan være krevende å selge produkter med opphav fra Kina. USA forfekter en proteksjonistisk politikk som spesielt går ut over handelsrelasjonen mellom USA og Kina. Denne politikken har gjort seg særlig gjeldende etter at Trump tok over som president i 2017. Halite vil derfor stå overfor vedvarende usikkerhet og utfordringer fordi produksjonen foregår i Kina. Utfordringene til Halite er altså knyttet til handelssamarbeid, økte tollsatser på import, samt valutasingninger. I tillegg utfordres Halite juridisk ved at det amerikanske Forsvaret har begrensninger på innkjøp av

tekstilvarer fra utenlandske produsenter over en viss sum (Intervju, Halite). Dette omtales nærmere under juridiske faktorer. For å tilpasse seg denne usikkerheten kan Halite vurdere å flytte produksjon til USA. Utfordringen da vil imidlertid være å finne en produsent som kan levere samme kvalitet og forutsigbarhet, til en relevant pris, og at investeringskostnaden ved å bytte leverandør er forsvarlig.

## Økonomiske faktorer

United States Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis er et statlig organ som leverer oppdatert statistikk for forskjellige parametere i den amerikanske økonomien. Om seg selv sier de at de produserer statistikk for å sette virksomheter, beslutningstakere og publikum i stand til å følge og forstå hvordan tilstanden er i amerikansk økonomi. Dette gjør de gjennom å samle inn data, gjennomføre forskning og gjennom bruk og utvikling av modeller. Videre sier de om seg selv at de er et verdensledende statistikkbyrå, at deres statistikker er blant de mest brukte innenfor amerikansk økonomi, og at de derfor danner grunnlag for økonomiske beslutninger på mange nivåer. De legger særlig vekt på utvikling i inntekt og forbruk og utvikling av handelsbalanse og BNP (bea.gov).

Ifølge Bureau of Economic Analysis går den amerikanske økonomien godt. Både den gjennomsnittlige inntekten og det gjennomsnittlige forbruket har per januar 2020 gått opp hvert kvartal siden 2016. Såkalte *non-residential investments* har dog sunket i to kvartaler på rad, så det males ikke et entydig positivt bilde av den amerikanske økonomien (bea.gov). Likevel er økt kjøpekraft og færre arbeidsledige, etter vår oppfatning, et bilde på en økonomi som er i vekst, og som slik sett er gunstig for Halite. Vi antar at i samfunn og miljøer der økonomien er god, blir en større del av ressursene brukt til selvrealisering. Dette kan gi seg utslag i at man bruker mer tid og ressurser på hobbyer, at man får mer eksklusive vaner eller en kombinasjon av disse. Det er derfor naturlig å tro at det i USA er et voksende marked for friluftsopplevelser, herunder ekspedisjoner, turer i skog og mark eller utflukter der Halites produkter er relevante. Det er også naturlig å anta at etterspørselen etter utstyr av høyere kvalitet, fleksibilitet og forutsigbarhet øker. Det ser ut til at den økonomiske situasjonen i USA kan gi positive muligheter for Halites inntreden i det amerikanske markedet.

Det er likevel viktig å være bevisst den store usikkerheten som er i det globale markedet på grunn av både eksisterende og nye, ukjente prosesser. Eksempler på dette er handelsrelasjonen mellom USA og Kina og valutasvingninger (David, 2019). Dette representerer *uforutsigbare* faktorer for Halite.



En eventuell etablering eller satsing mot det amerikanske markedet vil medføre betydelig investeringsutgifter. Fastsettelse av kostnadsrammen til et slikt prosjekt vil legge til grunn en gitt dollarkurs. Avvik fra den forutsatte kursen som følge av svingninger i norsk eller amerikansk økonomi kan medføre betydelig risiko for totalkostnadene. En allerede sterkt svekket norsk krone kan føre til økte finansieringsbehov. Konsekvenser av dette kan være at etableringen blir forsinket eller at ambisjonene må reduseres. På den andre siden vil det være tilfeller der valutasvingninger kan gi økonomisk gevinst. Dette er uansett en faktor det er vanskelig å ta høyde for. Valutasvingninger er en *uforutsigbar* faktor som Halite må være forberedt på å håndtere. Usikkerheten knyttet til svingninger i valuta er i dag, slik vi ser det, meget høy. Uforutsigbarheten knyttet til investeringsutgifter for satsing og etablering i USA vil i tillegg forsterkes som følge av endrede drifts- og leverandørkostnader.

Den 15. januar ble det signert en *Fase 1* avtale mellom USA og Kina, som blant annet regulerer retningslinjer for vekslingskurs og intellektuell eiendom. Dette vil trolig ikke forandre situasjonen i stor grad, men kan tyde på at prosessen beveger seg framover (focus-economics.com). Det har i tillegg den senere tid vært store bevegelser på børser over hele verden relatert til forhandlinger om samarbeid mellom OPEC og Russland. Det store fallet i oljepriser påvirker også verdens valutaer. Siden den norske kronen er tett knyttet til oljeprisen, er den særlig sårbar for svingninger i denne (Solgård, 2020).

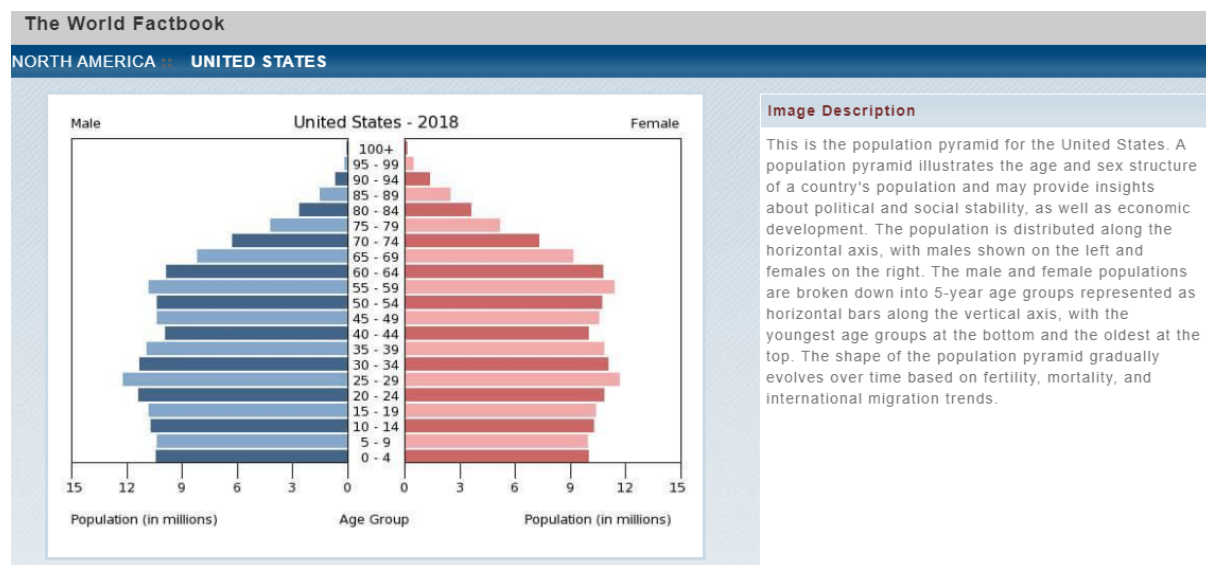
Også den globale spredningen av virus sykdommen COVID-19 har hatt enorm innvirkning på den amerikanske og globale økonomien. Bare i mars 2020 stupte flere av verdens viktigste børser på et nivå verden ikke har sett siden finanskrisen i 2008 (Giæver, 2020). Smitteverntiltakene har hatt store konsekvenser for handel, økonomi, sysselsetting, forbruk og generell forutsigbarhet, og det er grunn til å tro at dette kan vedvare i lang tid. Hvordan dette konkret påvirker markedet i USA og forbrukerne på lengre sikt er ennå vanskelig å spå, men i første omgang er det naturlig å anta at mye ikke-kritisk forbruk blir utsatt. Konsekvensene vil også påvirkes av politiske tiltak som implementeres i ulike land generelt, og i USA spesielt. På den andre siden har det vist seg at flere virksomheter i sports- og friluftslivsbransjen både i Europa og USA har fått et betydelig oppsving som følge av COVID-19 (Setten, 2020), (Caprilolo, 2020).

Halite fører produkter som holder høy kvalitet og som dermed er dyrere enn mange andre lignende produkter. Foruten det militære markedet appellerer Halites kvalitet og image til ekstremaktivitet som i stor grad dreier seg om å realisere seg selv. Slik kan man argumentere

for at Halite primært ønsker å rette seg mot kundegrupper som er mer opptatt av kvalitet enn pris, og som dermed er villige til å betale mer for produktene. Uavhengig av økonomisk situasjon i USA og åpninger i markedet, utgjør dette en utfordring for Halite fordi de ennå er en relativt ukjent merkevare i USA, og har dermed ikke opparbeidet seg et renommé som forbindes med kvalitet. Hva som er en fornuftig prisstrategi for Halite i etableringsfasen er derfor en strategisk vurdering. Dette vil vi imidlertid ikke gå nærmere inn på i denne oppgaven. Detaljer om den økonomiske situasjonen i USA og innbyggernes kjøpekraft har stor innvirkning på en aktør som Halite. Vi vurderer at de økonomiske forholdene i USA bidrar til et godt utgangspunkt for en virksomhet som ønsker innpass der.

## Sosiale faktorer

USA er verdens tredje mest folkerike land, og ifølge CIAs World Factbook er befolkningen i USA estimert til å være 332 millioner i juli 2020 (cia.gov). Befolkningen i USA er aldrende. Fordeling mellom kjønn og alder i den amerikanske befolkningen er illustrert i figur 3. Den viser at ca 30 % av den amerikanske befolkningen er over 55 år, og at ca. 70 % av befolkningen er over 25 år. I et makroperspektiv indikerer blant annet dette at det er et godt potensiale for å nå kundegrupper som driver med sport og friluftsliv.



Figur 3: Sammensetning av alder og kjønn i USA (cia.gov)

Overvekt er et stort og økende samfunnsproblem i USA. Ifølge Amundsen (2018) lider nesten 40% av USAs befolkning av fedme. Samtidig er idrett og fysisk aktivitet viktige verdier i USA, noe som underbygges av deres over 2600 medaljer totalt i de olympiske sommer- og vinterleker, mest av samtlige nasjoner. Amerikanske utøvere er ledende i individuelle idretter som svømming, friidrett, boksing, golf og tennis, men lagidrett har også en sterk posisjon i USA. I særdeleshet er baseball, amerikansk fotball og basketball populært, men også ishockeylag har tradisjonelt hevdet seg og har mange tilhengere (Bryhn, 2016). Idrettens status og utbredelse i USA gjør at det er store muligheter for salg av produkter knyttet til idrett. Det er også et stort marked knyttet til produkter for annen fysisk aktivitet og friluftsliv i USA (Intervju, Halite) (Skjerven, 2019).

USA er verdens tredje største land, og har de fleste typer klima og naturforhold. Det har langstrakte kystlinjer, ørken, høyfjell og arktisk klima. Det gjør at mulighetene for friluftsliv og aktiviteter i naturen er nærmest ubegrensede, og det er miljøer for stort sett alle typer aktivitet. Det er også flerfoldige store nasjonalparker der det oppfordres til bruk og ferdsel, både på land og på vannet. De mest populære friluftaktivitetene er ifølge nettstedet wilderness.org (2011) turer, camping, jakt, fiske og kajakk- og kanoaktiviteter. Ifølge Outdoor Foundation (2017) deltok 144,4 millioner amerikanere, 48,8 %, på minimum en friluftaktivitet i 2016. Det er også verdt å nevne at 0,9 % av disse var knyttet til aktivitet i fjellet (*climbing (traditional/ice/mountaineering)*). Dette utgjør om lag 1,3 millioner mennesker og inkluderer ekspedisjonsaktiviteter. Dette er et eksempel på en relevant kundegruppe for Halite, og et omtrentlig antall som bedriver slike aktiviteter årlig i USA. Slike tall eksisterer for en rekke aktiviteter, og kan blant annet benyttes for å danne seg et bilde av de ulike kundegruppenes størrelser.

Et annet kulturelt særtrekk ved USA og det amerikanske samfunnet er regelverket og holdningene til håndvåpen. Det andre grunnlovstillegget garanterer alle amerikaneres rett til å eie våpen, og denne retten står svært sterkt i USA. Dette har gjort det utfordrende å endre våpenlovene, og ifølge Small Arms Survey, sitert av Vestheim (2017) er ca. 40 % av alle våpen i sivilt privat eie i verden, i USA. I følge Kruhaug (2020) er det i USA 113 våpen per 100 innbyggere. I Norge er det tilsvarende tallet 29 våpen per 100 innbyggere (Alpers et al, 2020). Det er altså et stort marked i USA for våpen og våpenrelatert utstyr. Dette er et marked Halite kan få innpass i med sine spesialtilpassede bæreløsninger for våpentransport.

Det er likevel store variasjoner i økonomisk og demografisk sammensetning, og det er store variasjoner og kontraster i amerikansk kultur. Det er derfor vanskelig å peke på en enhetlig amerikansk kultur. Til tross for dette refererer Jones (2007) til en undersøkelse gjennomført av Gallup Panel i 2007 at amerikanske forbrukere er mistenksomme overfor kinesiskproduserte varer. Ifølge undersøkelsen rapporterer et solid flertall, nærmere 72% av de spurte, at de er oppmerksom på hvilket land som produserer produktene de kjøper, og at de forsøker å unngå å kjøpe produkter som er laget i Kina. Årsaken er knyttet til at det er en oppfatning om at kinesiske varer holder lav kvalitet, og at produksjonen ofte foregår under forhold som ikke lever opp til vestlige krav og standarder. I gjennomsnitt anslår amerikanere at 49% av kinesiskproduserte varer bryter amerikanske standarder for helse og sikkerhet. Kinesiske tjenestemenn anslår imidlertid at 1% eller mindre av produktene de sender til andre land ikke klarer å gjennomføre kvalitetskontroll og oppfyller internasjonale kvalitetsstandarder. Undersøkelsen viser at det er vilje i det amerikanske markedet til å betale høyere pris for varer som er laget i USA (Jones, 2007). Dette er noe Halite bør undersøke nærmere og ha et klart og bevisst forhold til. De bør undersøke om skepsisen til kinesiske varer i kombinasjon med høyere betalingsvillighet for amerikanske varer, veier opp for de investeringene de må gjøre for å eventuelt flytte produksjonen. På den andre siden er Halite en norsk virksomhet, til tross for at produksjonen foregår i Kina. Å i større grad fokusere på dette i markedsføring kan bidra til å skape troverdighet i markedet. Når man vurderer de sosiale faktorene i USA i forbindelse med Halites inntreden i markedet vil det uansett være viktig å være bevisst på den generelle konsumentatferden, og hvordan betalingsvilligheten blant kundene i markedet er for Halites produkter. Å bli assosiert med den prestisjen som et populært produkt gir, kan være en faktor som spiller inn når en kunde skal velge et produkt (Supphellen et al, 2014:148). Denne mekanismen bør tillegges vekt i en detaljert markedsanalyse, blant annet ved å undersøke om effekten blir forsterket ved at produktet er produsert i USA.

## **Teknologiske faktorer**

Å vurdere teknologiske faktorer i samfunnet er viktig når man gjør en makroanalyse knyttet til å gå inn i et nytt marked eller ved lanseringen av et nytt produkt eller en tjeneste. Moderne teknologi har blant annet plassert markedsføring, netthandel, automatisering og kommunikasjon innen rekkevidde for alle og enhver. De fleste virksomheter, uavhengig av bransje, bør følge med på teknologiske faktorer og utvikling. På den måten kan man svare raskt på, og tilpasse seg, endringer av betydning.

I dag spiller teknologi en viktig rolle i samfunnet generelt og spesielt innenfor varehandel. Teknologi og teknologiske løsninger gjør seg gjeldende både innenfor markedsføring, hvordan kundens valg påvirkes, men også innenfor distribusjon. Internett er kilde til en nærmest ubegrenset mengde informasjon. Kundenes informasjonstilgjengelighet gjør at de langt enklere kan få oversikt over eksisterende tilbud, produktomtaler, substitutter og annen relevant informasjon, eksempelvis den forventede kvaliteten, produksjon, miljøhensyn, image med mer. Dette bidrar dermed til et mer balansert og transparent konkurransemiljø for virksomheter i alle bransjer. Videre kan globalisering og teknologi skape muligheter for nye markedssatsinger. Samtidig økes antallet konkurrenter. Dersom produktene og tjenestene til et godt etablert selskap ikke følger med i tiden, kan de lett utfordres. Internett er også et viktig markedsføringsverktøy som kan utvide kundegruppene og markedet for et produkt eller en tjeneste. En gjennomtenkt strategi er derfor viktig for å lykkes med markedsføringen. Det er også verdt å merke seg at teknologi har skapt et globalt marked der mange organisasjoner som ikke evner å tilpasse seg, mister sin relevans.

Teknologien som er tilgjengelig for å lansere et nettsted for e-handel, er en kostnadseffektiv måte å oppnå innpass i et marked på. På den måten kan man måle markedets aksept (Dahl, 2019). Ifølge Grand View Research i USA har det de siste årene vært en markant økning i nettbasert handel. Imidlertid har økningen i antall nettbutikker ført til skarpere konkurranse mellom ulike aktører i bransjen. Dette har igjen ført til økt behov for kunnskap om og fokus på leverandører, distribusjon og regelverk lokalt (Grand View Research, 2018).

I dag tilbyr Halite gjennom sin nettbutikk sine produkter, men kun til Norge. Salg av produkter i USA gjøres gjennom to eksterne nettbutikker, sackwear.com og backcountry.com. Dette er hovedsakelig fordi Halite ikke hadde nødvendig logistikk på plass for nettsalg til USA, mens disse to aktørene er veletablerte for salg av friluftsutstyr i USA. De har dessuten god kjennskap til markedet, lover og regler i USA (Intervju, Halite).

Gjennom sosiale medier kan nye bedrifter relativt enkelt markedsføre seg og nå ut til svært brede lag av befolkningen. Teknologi har i stor grad endret hvordan mange velger å markedsføre sine produkter. Ifølge nettstedet Statista (statista.com) har det sosiale mediet Instagram 109 millioner brukere bare i USA, mens Facebook har 220 millioner brukere. Disse tallene er forventet å stige ytterligere de nærmeste årene. Flere virksomheter og bedrifter driver aktiv markedsføring på sosiale medier da dette har vist seg å ha god effekt (Hult, 2020). Gjennom sosiale medier har man mulighet til å nå flere mennesker med

budskapet sitt. En potensiell utfordring med dette er imidlertid at man eksponerer sin virksomhet for negative vendinger slik at man risikerer at den totale presentasjonen av merkevaren, produktet eller tjenesten fremstår som negativ. Det finnes flere eksempler på at virksomheter har mistet kontroll på presentasjonen av merkevaren i sosiale medier. Flere bedrifter har etablert Facebook-sider hvor kundene kan gi ris og ros, eller stille spørsmål. En potensiell fallgrube er at slike sider kan skape en arena der misfornøyde kunder, eller konkurrenter, eksponere sin misnøye, ofte i harde ordelag. Halite bør vurdere hvordan de kan etablere tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til at den rette effekten oppnås.

## **Miljøfaktorer**

Mangfoldet og kontrastene i USA er betydelige. Både geografi, demografi, klima og dyreliv er svært variert. Dette er en av årsakene til at USA trekker til seg millioner av turister hvert år, og i 2019 besøkte nærmere 80 millioner mennesker landet (Lock, 2019). Samtidig står USA overfor et av de tøffeste og mest ugjestmilde værforholdene i verden. Landet håndterer hvert år en rekke naturkatastrofer, og kostnadene forbundet med skader og reetablering av infrastruktur ved hver enkelt hendelse beløper seg til mer enn 1 milliard dollar for flere av katastrofene (Smith, 2020). For mange virksomheter er tilgjengeligheten på naturressurser svært viktig, og mange selskaper har naturressurser som sin viktigste råvare. Mangel på naturressurser kan hindre en organisasjons produksjonsevne og derav produksjonen. Virksomheter som eksempelvis er direkte avhengig av tilstrekkelig vannforsyning, for eksempel jordbruk, vil bli påvirket negativt dersom klimatiske endringer resulterer i reduserte nedbørsmengder.

I tillegg til materielle skader med økonomiske konsekvenser, forårsaker mange av disse katastrofene store forstyrrelser i hverdagen. Med økende spørsmål om global oppvarming og ugunstige værforhold de siste årene blir miljøpolitikk mer relevant. Dette er viktig fordi en virksomhets forpliktelse til regelverk, lover og forskrifter, påvirker hvordan virksomheter må tilpasse investeringer, drift og materiell slik at nødvendige krav og standarder oppfylles. For å være relevant har mange virksomheter derfor innsett at det er nødvendig å administrere sin virksomhet på en slik måte at det har minimal negativ innvirkning på både det lokale og det globale miljøet. Blant annet kan forurensning ha innvirkning på forretningsstrategier fordi det kan forstyrre forsyningskjedene eller føre til økte kostnader for materialer og råvarer. Miljøansvarlige prosedyrer i en virksomhet er derfor ikke bare en fordel for selskapet, men også for miljøet generelt. Gjenbruk er et annet aspekt av miljøpolitikk. Dumping av avfall i

søppelfyllinger skader miljøet, og kostnadene for dumping øker. Resirkulerte materialer kan bidra til at produksjonsprosessen blir kostnadseffektiv, og kan hjelpe virksomheten med å spare penger.

Halite har i dag tilsynelatende en bevisst strategi med å redusere miljøbelastninger knyttet til både forretningsreiser, kontorer, utsalgssteder, distribusjon og levering. De streber etter å benytte sikre produksjonsmetoder og prioriterer samarbeid med partnere som har miljø- og samfunnsansvar som en bevisst del av sin forretningsstrategi. De gjør også kontinuerlig vurderinger av forsyningskjeden og sørger for at ansatte som lager produktene gjør dette under best mulig forhold (halite.no).

Halites varer leveres per tid fra tre produksjonspartnere i Kina, og de har blitt kjent med både produsentene og mange av de ansatte. Dette har vært helt sentralt for å sikre høye kvalitetsstandarder, men også for å sikre et trygt og rettferdig arbeidsmiljø for de ansatte. Hvert produksjonsanlegg er først og fremst valgt på bakgrunn av kvalitet på teknisk utførelse, men også produksjonsanleggets sosiale ansvar. Hvert anlegg besøkes, overvåkes og rapporteres regelmessig av ledelsen i Halite slik at alle standarder overholdes. I dette arbeidet benytter Halite en kontrakt om etiske retningslinjer, overfor produsentene. Kontrakten stiller krav, og forplikter produsenten til å handle innenfor Halites retningslinjer og verdier. Aksept av disse kravene er en forutsetning for å bli en Halite-produsent. Kontrakten dekker spørsmål vedrørende barnearbeid, ansettelsesvilkår, helse og sikkerhet, arbeidsmiljø og miljøfaktorer, og gjenspeiler globalt anerkjente arbeidsstandarder (Halite Product training v1 2019 - QC Procedures) (Intervju, Halite).

I følge Halite bruker de material-, utviklings- og produksjonskostnader som gir lite miljøavtrykk. Halite godkjenner selv fabrikkene som lager materialene, og bevisstgjør og utdanner leverandørene for å unngå miljøskadelige stoffer i materialene. Produktene skal ha lang brukslevetid og har et robust design som reduserer sannsynligheten for skader og reparasjoner. Halite har også et bevisst forhold til forsendelser og velger, så langt det lar seg gjøre, den transportløsningen som gir minst miljøavtrykk. De bruker i tillegg miljøvennlig emballasje og produktkataloger. Via sine nettsider oppfordrer de kundene til resirkulering og gjenbruk, ikke bare med henblikk på egne produkter, men generelt: *“Don’t ditch your gear to become a mountain of landfill. Let your once-loved products reinvent themselves so they can move on to their next adventure”* (halite.no). Vi mener Halite vil være tjent med å fremheve

sitt miljøengasjement i markedsføring og bruke dette aktivt for å få innpass i det amerikanske markedet.

## **Juridiske faktorer**

USA er en rettsstat med et relativt forutsigbart juridisk system. Likevel er det, sett med norske øyne, et komplisert system på grunn av forholdet mellom det føderale systemet og de 50 delstatene. Ifølge Berg & Notaker (2018) i Store Norske Leksikon er sentrale deler av rettssystemet underlagt delstatskontroll, noe som fører til at det i praksis finnes 50 forskjellige rettssystemer og domstolsordninger. Generelt er forholdet mellom de føderale myndighetene og delstatene grunnleggende i det amerikanske politiske system. Fortolkningen av grunnloven legger føringene for fordelingen av myndighet mellom de føderale og de delstatlige domstolene, og dette er en kilde til uenighet og tvister. Det 10. grunnlovstillegget fastslår at de oppgavene som ikke er uttrykkelig nevnt i grunnloven skal overlates til delstatene. I de tilfellene det er uenighet om oppgavefordelingen, blir det avgjort i USAs føderale høyesterett. Den føderale høyesteretten har siste ord i tolkningen av grunnloven (Berg & Notaker, 2018)

Ved en eventuell etablering i USA vil en dyp forståelse av diverse lovverk være nødvendig, i særdeleshet hvis Halite vil vurdere å etablere et kontor med ansatte i USA. For et selskap som Halite vil det trolig være fornuftig å knytte til seg juridisk ekspertise. Konsulenter og spesialiserte jurister kan gi råd på alle områder Halite ønsker. Dette kan være alt fra markedsføring, regnskap, arbeidsrett, lisenser, åndsverkslover med mer, der lovgivningen ofte er lokalt tilpasset. Det er også viktig å være klar over at det i USA er spesielle regler for sivilrett. For det første oppnevnes det en jury i sivile søksmål, altså er det ikke nødvendigvis fagfolk og eksperter på rettsvitenskap og jus som vedtar størrelsen på eventuelle erstatningsbeløp. I tillegg er det mulighet for det som kalles *punitiv damages*, altså erstatning som kommer i tillegg for den skaden som har oppstått. Denne erstatningen har ingen begrensning oppad. Dette gjør at det kan være store penger å tjene på å gå til sak, og det har vokst fram en egen kategori advokater som spesialiserer seg på slike spørsmål. Disse advokatene er jobber gjerne for prosenter av en eventuell erstatning (Sandberg, 2000). Halite bør derfor gjøre en grundig analyse i samarbeid med juridisk ekspertise for å skaffe seg den juridiske ryggdekningen som er nødvendig for å kunne drive forretning i USA. Det vil innebære høy risiko for ødeleggende søksmål eller andre potensielle skjær i sjøen dersom dette ignoreres. Som eksempel vil det være viktig å ha detaljerte bruksanvisninger, også for



bager. Salg gjennom en tredjepart slik som Halite gjør i dag via backcountry.com og sackwear.com gjør at mange juridiske hensyn blir ivarettatt av disse virksomhetene. Dermed bidrar en slik løsning til å gjøre det lettere å få innpass i det amerikanske markedet. Imidlertid bør Halite gjøre seg godt kjent med hvordan juridiske forhold kan påvirke Halite, både gjennom direkte salg og salg via tredjepart.

I intervju med Halite sier de selv at anbud er å betrakte som et eget fag, og at det vil være vanskelig å forutse hvordan en utlysning setter rammene for et anbud (Intervju, Halite). I anskaffelser til det amerikanske Forsvaret gjelder det særegne regler. *The Berry Amendment* er en forskrift som dikterer at alle tekstilleveranser på over 150 000 dollar skal være produsert lokalt i USA (Intervju, Halite) (Grasso, 2014). Unntaket fra denne regelen gjelder for militære styrker som er tilknyttet operasjoner i utlandet, eller for andre kritiske leveranser. Oppsummert sier *The Berry Amendment* følgende:

*“...The Berry Amendment Compliance is a federal regulation that requires Department of Defense funds to be spent on U.S. manufactured items in order to protect the United States industrial market during times of war.*

*The Berry Amendment is intended for companies that wish to acquire Department of Defense contracts. This amendment applies to products such as food, clothing, tents, materials, and tools. Some exceptions include if the product is unavailable from a U.S. source, purchasing from allies, perishable food or emergency items for personnel located outside of the United States, and purchases at or below the simplified acquisition threshold. These determinations can only be made by specific officials who must provide supporting documentation.”* (thomasnet.com)

Dette er en utfordring for Halite i forbindelse med å vinne anbud hos det amerikanske Forsvaret, og legger store begrensninger på hvilke- og størrelsen på anbudsprosesser Halite kan delta i. Denne utfordringen vil Halite løse ved å målrette innsatsen mot avdelingens direkte anskaffelser, som følgelig er under grensen for *The Berry Amendment* (Intervju, Halite).



## SWOT- analyse

### Styrker

Når vi har sett nærmere på Halites strategi og hvilke vurderinger de har gjort, er det følgende faktorer som særlig peker seg ut som styrker; produksjonsmetode, valg av materialer, og kvalitetssikring. I tillegg er organisering av virksomheten, herunder struktur, nærhet til testbrukere, miljøengasjement, bakgrunn og nettverk, samt en organisasjon som er satt opp for innovasjon og nytenkning fordeler som Halite må utnytte for å få innpass i det amerikanske markedet.

Halite har som uttalt mål å produsere de beste vanntette bagene i verden, og de har definert kvalitet som sin førsteprioritet (Intervju, Halite). I produksjonen bruker de materialer som er kraftigere og mer slitesterke enn konkurrentenes, men det er først og fremst design og måten materialene settes sammen til et produkt som skiller Halite fra andre aktører. Produktene gjøres 100% vanntette, mindre utsatt for punktering og generell slitasje enn andre, og dermed sikres et sluttprodukt som skal tilfredsstille alle krav til et bæresystem (Halite Product training v1, 2019).

I intervjuer peker Halite på bruk av blant annet slitesterke stoffer i *ripstop*. Ripstop-stoffer er vevde stoffer som produseres ved at det i vevingen benyttes en spesiell forsterkningsteknikk. Dette bidrar til å gjøre stoffet mer motstandsdyktig mot skader enn andre stoffer. En annen fordel med ripstop-stoffer er at balansen mellom vekt og kvalitet er meget god, og dersom det oppstår små huller eller rifter vil det tverrmønstrede forsterkingsgarnet bidra til at skaden begrenser seg. Halite har utviklet et eget stoff i *nylon* med spesielle egenskaper som skal tåle påkjenningene produktene er tiltenkt. Produktene til Halite produseres hovedsakelig i kraftig ripstop i dette nylonstoffet med kvaliteten 420D / 840D. *D* i 420D eller 840D refererer til *denier*, som er en måleenhet som indikerer fibreens vekt og tykkelse. Et produkt med høyt tall betyr at det benyttes et tykkere garn i materialets konstruksjon enn i et produkt med lavere tall. Dermed øker slitestyrken, men også vekten. Dersom en bag er produsert i 420D nylon betyr det at 9000 meter av stoffet veier 420 gram. Jo høyere denier, desto sterkere er stoffet. Imidlertid har materialene ulik slitestyrke. Eksempelvis er 420D nylon sterkere enn 600D polyester (ruibagfactory.com) (Intervju, Halite).

For å gjøre produktene vanntette blir stoffene behandlet i *termoplastisk polyuretan* (TPU) som kan beskrives som en hybrid mellom gummi og plastikk (Geoff, 2017) (Halite Product

Training v1 2019). Halite har utviklet et eget TPU-laminat med tilpassede egenskaper, og alle tekstilene som blir benyttet i Halites produkter blir kledd i dette TPU-laminatet. Halite bruker også glidelåser med høy kvalitet fra verdens ledende produsent, YKK, på alle produkter (Stevenson, 2012). I tillegg legges det stor vekt på å konstruere produktene slik at glidelåsene belastes riktig, og minst mulig (Halite Product Training v1 2019). Dette gjør dem helt vann- og lufttette. Kombinasjonen av de egenutviklede nylon- og TPU-produktene er noe av det som gjør Halites produkter unike (Intervju, Halite).

Materialene Halite benytter kan i utgangspunktet kopieres av andre aktører forholdsvis lett. Det som imidlertid er mer krevende er hvordan materialene blir satt sammen til et produkt. Mange konkurrenter syr produktene sine på tradisjonell måte. Utfordringen er da at sømmen fører til tusenvis av små hull i materialet som fører til at produktet blir mindre vanntett, selv når dette forsterkes med forsegling - såkalt *taping* (Hove, 2018), (Intervju, Halite). For å unngå dette har Halite videreutviklet en teknikk som kalles *sveising*. Å sveise er å smelte kontaktflater sammen (Hove, 2018). Halite har designet verktøy og utviklet metoder som gjør det mulig å sveise tekstiler på en måte som ikke har blitt gjort før. Halites metode er en variant av såkalt *radio frequency welding*. Halite var den første aktøren i verden som lyktes i å sveise en vanntett glidelås inn i en vanntett bag. Halite er også den eneste aktøren i bransjen som har lyktes i å utvikle formverktøy som gjør at de kan sveise produktene med den formen og det designet de ønsker (Intervju, Halite). I dag er det flere fabrikker og produsenter som lager sveisede bager, men for de fleste produsentene er dette både for tid- og kostnadskrevende. I tillegg er det uten Halites formverktøy og teknikker svært utfordrende å sveise noe annet enn rette vinkler. Verktøyene og måten dette gjøres på beskriver Halite som et eget håndverk og lar seg vanskelig kopiere. Ledelsen i Halite mener også at test- og kontrollregimet for produktene er unikt i markedet, og denne kombinasjonen gjør at produktene holder langt høyere kvalitet enn andre aktører. Halites vanntette produkter tilfredsstiller høyeste sertifiseringsnivå for beskyttelse mot inntrengning av vann (Intervju, Halite). Dette sertifiseringsnivået er definert som *ingen skadelig virkning ved varig neddykking i vann* (Coombes, 2019).

Halite har sammenlignet seg med det de vurderer som sine største konkurrenter. I denne sammenligningen kommer det frem at ingen av konkurrentene har tilsvarende kombinasjon av stoffer og produksjonsmetode. Kunnskapen til Halite, kombinert med svært gjennomtenkt design basert på brukernes behov, gjør at produktene stiller i en egen klasse. Ergonomi,

bærekomfort og vektfordistribusjon funksjonelt er overlegen i forhold til andre produsenter. Dette har ført til at større aktører på markedet har vært i kontakt med Halite med formål om å få større innsikt i hvordan Halite er i stand til å sveise så avanserte former (Intervju, Halite).

Halites kvalitetskontroll av hvert enkelt produkt vektlegges, og foregår gjennom ni steg der hvert produkt gjennomgås for å sikre den ønskede kvaliteten. Halite skal bruke de beste materialene og komponentene som er tilgjengelige, og produsere et produkt som holder maksimal kvalitet. Dette gjøres i motsetning til å produsere et produkt til en gitt kostnad for å holde prisen nede (Halite Product Training v1 2019). I tillegg bidrar material-, utviklings, og produksjonsvalgene til Halite til å redusere miljøavtrykket. Ved at produktene har et robust design med lang brukslevetid bidrar dette til å redusere sannsynligheten for skader og reparasjoner. Strengt etiske- og miljøkrav til produksjonsfabrikkene, samt et forventet lengre livsløp på produktene enn konkurrentenes, bidrar til at Halite har en positiv miljøprofil.

En annen styrke for Halite er et resultat av at de primært tilbyr produkter som er gir en løsning på en identifisert utfordring, eksempelvis vanntett og bærbar transport av våpen. Slik tilstreber Halite å fremstå som en troverdig og særegen leverandør av utstyr, og ikke først og fremst en kommersiell aktør (Halite Product training v1, 2019). Det er et begrenset markedet for denne typen utstyr i dag, og det er få produsenter som tilbyr løsninger som er av tilfredsstillende kvalitet for den typen forhold Halites produkter er tiltenkt. Halite tetter dermed et eksisterende gap i markedet, noe som er en klar styrke for Halite. Likevel er det vår vurdering at for de fleste brukere er kvaliteten på konkurrentenes produkter ofte god nok. Dette vil utdypes videre under Halites svakheter.

Det er en styrke at grunnleggerne av Halite har bakgrunn fra eliteavdelinger i Forsvaret- og ekspedisjonsmiljø, og dermed har inngående kjennskap til viktigheten av solide og gode produkter. Denne bakgrunnen gir Halite troverdighet opp mot markedet, og særlig det militære markedet. Dette kan i markedsføring brukes til å overbevise potensielle kunder om viktigheten av god kvalitet. Nettverket som Halite har opparbeidet seg fra tiden i Forsvaret, gir også tilgang til delvis lukkede miljøer som svært få konkurrerende bedrifter har. I USA har Halite også opparbeidet seg et nettverk av profesjonelle brukere av friluftsutstyr, både eventyrere og ekspedisjonsutøvere i tillegg til eliteavdelinger i det amerikanske Forsvaret. Nettverket har stort potensiale ved etablering i det amerikanske markedet, spesielt med hensyn til markedsføring. Gjennom tett samarbeid og korte kommunikasjonslinjer for tilbakemeldinger fra amerikanske- og andre militære eliteavdelinger, har Halite mulighet til å

teste produktene under svært krevende forhold. Dette bidrar til at Halite raskt kan tilpasse og forbedre sine produkter basert på innspill fra disse brukerne (Intervju, Halite). Denne fleksibiliteten kommer også til syne gjennom at Halite er organisert med en struktur der veien fra beslutninger til handling er kort. De evner å tilpasse seg skiftende krav og å endre seg raskt. Halite har også et uttalt ønske om å være innovative, og oppmuntrer til et arbeidsmiljø med åpne diskusjoner og kreative ideer. I følge DIFI.no er kreativitet en forutsetning for innovasjon, og det er av stor betydning at organisasjonen har en strategisk forankring om å være innovative. Videre sier DIFI at det må settes av ressurser til innovasjon, som de definerer som *å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for en virksomhet, samfunnet eller innbyggere*. Dette oppfyller Halite gjennom sitt tette samarbeid med kresne brukere i Forsvaret og ekspedisjonsmiljøer, som er kjent for å være innovative, og foregangsfigurer innenfor friluftsutstyr.

## Svakheter

En viktig svakhet for Halite er at produktene er dyre sammenlignet med konkurrentene til tross for at kvaliteten er høyere. Det har imidlertid mindre appell til brukere som kun trenger en bag for feriereiser eller tilsvarende. Det finnes andre produsenter av bager og sekker som har siktet seg inn på normal daglig bruk, for eksempel som treningsbag, kontorsekk, håndbagasje eller bagasje på reise. Disse har gjerne praktiske løsninger som er tilpasset nettopp dette. Det vil derfor være alternativer som er bedre egnet enn Halite for denne typen behov og aktiviteter.

I markedet for bager i USA, både for Forsvaret, friluftsmarkedet og for vanlige reisende, er det mange leverandører. Flere av disse er store og anerkjente selskaper som har lang fartstid i markedet, og som er veletablerte i USA. Flere av disse selskapene vurderes som kvalitetsleverandører eller merkevarer, og det kan for forbrukerne i alle deler av markedet være få incentiver for å velge Halite. Før Halite har etablert seg som en anerkjent leverandør av høy kvalitet, vil trolig Halite ha utfordringer med å overbevise markedet om at prisen står i forhold til behovet. Halite kan trolig bidra til å redusere denne usikkerheten ved å etablere en strategisk plan for innpass i det amerikanske markedet. I intervjuer med Halite og i gjennomgang av deres strategiske dokumenter finner vi at dette ikke foreligger. Dersom Halite utarbeider en strategisk plan vil det øke sjansen for å lykkes. I motsatt fall kan innpass i det amerikanske markedet være dårligere planlagt enn det bør, og sjansen for å feile vil derfor øke. Blant annet på grunn av sterke konkurrenter og Halites relativt sårbare økonomiske situasjon, har det amerikanske markedet høye etableringsbarrierer og svært hard konkurranse (Intervju, Halite). Fravær av en helhetlig og gjennomtenkt strategisk plan for å få innpass i det amerikanske markedet vil bidra til å gjøre disse barrierene enda mer krevende.

Gjennom intervju og samtaler med Halite kommer det frem at de mener at produksjonsmetode, samt kvaliteten på produktene og materialene, vil hjelpe Halite å få innpass og vinne markedsandeler i USA. Videre sier Halite at de tror deres profil som foretrukket merke for militære eliteavdelinger og ekspedisjonspersonell, bidrar til å gjøre dem attraktive i det amerikanske markedet. Teknikkene for sveising av produktene, kvaliteten i materialene og de gjennomtenkte løsningene i design, er fortrinn som er relativt vanskelige og dyre å imitere. Det er også på et teknisk nivå som er vanskelig å formidle til markedet. Det gjør, slik vi ser det, Halite avhengig av målrettet og god markedsføring. Slik kan de etablere

Halite som et merkenavn med godt renommé, før konkurrentene har utlignet Halites fortrinn i deres teknikker, kvalitet og design.

Baksiden av at Halite er en liten, fleksibel og tilpasningsdyktig virksomhet, er at de er sårbare for uventede hendelser. Dette gjelder både i forbindelse med skiftende omstendigheter og uventede økonomiske hindre. Siden det er få ansatte, har hver enkelt medarbeider mange og varierte oppgaver. De ansatte gjør oppgaver som ligger utenfor deres kjernekompetanse. Det er en svakhet at de ansatte ikke har inngående kompetanse eller erfaring med deler av arbeidet som gjøres. Likeledes, siden Halite er en relativt ny bedrift, har de ansatte heller ikke mye erfaring med eksisterende og nye prosesser i bedriften. Dette kan føre til at Halite trår feil, eller at viktige steg ikke gjøres til rett tid. Slike feil kan blant annet medføre økonomiske tap, eller forsinkelser. Å håndtere vekst vil trolig i seg selv være en utfordring for Halite på grunn bemanningssituasjonen. Vekst vil trolig føre til en økning i arbeidsmengde og flere arbeidsoppgaver, og vil legge ytterligere press på de ansatte. Dette vil gjøre Halite mer sårbare. De ansatte i Halite er en relativt homogen gruppe, og det kan være en utfordring å håndtere nye markeder og et selskap i vekst. Risikoene ved den relativt begrensede samlede kompetansen er, slik vi ser det, store for Halite. For å kunne forberede seg på innpass i det amerikanske markedet og redusere risikoene, bør Halite knytte til seg ny og annen kompetanse. Eksempler er økonomi og regnskapsføring, markedsføring, reklame og sosiale medier, samt jus og logistikk. Dette kan også bidra til å øke mangfoldet i Halite, noe som er spesielt fordelaktig i en vekstfase eller ved inntreden i et nytt marked (Innovasjon Norge, 2018). Slik kompetanse internt i selskapet, fremfor å betale for tjenester på oppdrags- eller timebasis, vil også kunne redusere utgifter. Ved å åpne opp for større mangfold i for eksempel selskapets styre, vil Halite kunne ruste seg bedre til å møte utfordringene de vil møte ved vekst og etablering i nye markeder.

Halite er i dag delfinansiert mellom egenkapital fra aksjonærer samt gjennom lån. Likviditet er et tilbakevendende problem for alle selskaper i vekst, inkludert Halite. Dårlige betalingsbetingelser fra fabrikk og fra både private kunder og offentlig sektor kombinert med små forhåndsordre og store varelagre, er noen av utfordringene som presser likviditeten. Halites vekst har også bidratt til at de har behov for å øke bemanningen for å håndtere daglig drift. For å være konkurransedyktige må Halite da tilby konkurransedyktige vilkår for selskapets ansatte. Den lave egenkapitalen til Halite gir derfor lav økonomisk fleksibilitet, som videre gir utslag for investeringer eller mulighetene til å ekspandere (Intervju, Halite).



Den økonomiske situasjonen gjør at Halite er spesielt utsatt for uforutsette utgifter, og feil valg av vekst- og etableringsstrategi kan medføre betydelige konsekvenser.

Uten lokal representasjon i et land som USA vil det være vanskeligere å navigere riktig. Det vil også være fornuftig at Halite etablerer samarbeid med selskaper eller virksomheter med inngående kjennskap til det amerikanske markedet, inkludert nødvendige juridisk kompetanse. Uten dette vil Halite være svært sårbare med tanke på dialog med ulike instanser og aktører, samt lover, regler og prosedyrer for salg og markedsføring.

Gjennom intervjuer med Halite kommer det frem at de mener det er mange amerikanere som er skeptiske til produkter som er produsert i Asia, og at produktene har lavere kvalitet enn produkter fra industriland som USA. Dette samsvarer med undersøkelsen (Jones, 2007) vi omtalte i PESTEL-analysen, og kan ha innvirkning på Halites muligheter. Dersom Halite flytter produksjonen til USA, vil denne faktoren utgå, men vil medføre betydelige økonomiske investeringskostnader. Halite vil trolig ha utfordringer med å håndtere den økonomiske usikkerheten og risikoen knyttet til en slik flytting i dag. Dette vil vi utdype nærmere under Halites muligheter.

## Muligheter

På bakgrunn av PESTEL-analysen har vi identifisert flere muligheter i det amerikanske markedet. Forsvarsdepartementet i USA (DoD) tildeler kontrakter til ulike selskaper for hundrevis av milliarder dollar hvert år. Mens mange militære entreprenører er store selskaper, tildeler DoD også en betydelig del av kontrakter til små bedrifter og private sivile entreprenører (Stazzone, 2020). Dette representerer en stor mulighet for Halite. Halites profil og kvalitet gjør Forsvaret til et naturlig marked for Halites produkter. Dersom Halite kan vinne anbudsrunder på levering av sine produkter til det amerikanske Forsvaret vil det kunne medføre store bestillinger. Gjennom intervjuer har de også pekt på dette som en av de viktigste årsakene til at de ønsker innpass i det amerikanske markedet. *The Defense Logistics Agency*, som er et byrå som er opprettet for å støtte militær logistikk, har etablert såkalte *Procurement Technical Assistance Programs*, PTAC. Disse programmene har tilstedeværelse i 48 stater, og ble opprettet for å øke antallet bedrifter som kunne delta i anbud om kontrakter med myndighetene. PTAC har til hensikt å sette bedrifter i stand til å oppfylle vilkårene som er knyttet til kontrakter med DoD eller andre statlige instanser. De bistår også gjennom å identifisere muligheter for kontrakter for bedriftene, og hjelper bedriftene med å forstå vilkårene, hvilke krav som stilles til dem og deres produkter, og i å forberede og fremsende tilbud (Defense Logistics Agency, 2020). Dialog med en PTAC vil være verdifullt for Halite ved at de kan bedre forstå hvilke krav som stilles, og for å få profesjonell hjelp gjennom hele anbudsprosessen.

I USA er det en rekke ulike militære eliteavdelinger som alle er organisert under *United States Special Operations Command* (USSOCOM). Det totale antallet personer i USSOCOM teller om lag 70 000. Dette inkluderer både personell i aktiv tjeneste og reservister i sivile jobber på beredskapskontrakter (Feickert, 2020). Eliteavdelingene i USSOCOM har en viktig strategisk rolle både politisk og militært (Feickert, 2020), og er derfor spesielt prioriterte avdelinger hvor kvalitet, design og funksjonalitet tillegges avgjørende vekt i materiellanskaffelser. For å være relevant i konkurransen om å vinne kontrakter med DoD må dette kunne dokumenteres. Dersom Halite er i stand til å vinne anbud til USSOCOM vil dette representere et gjennombrudd for Halite, både med tanke på vekst, omsetning og for bygging av merkevare. Vedvarende leveranser av eksisterende og potensielt nye produktkategorier vil bidra sterkt til at Halite kan lykkes i å få innpass i det amerikanske markedet, både i det sivile- så vel som det militære.

Dersom Halite skal være i stand til å vinne andeler av dette markedet må de blant annet være sikre på at produktene overholder standardene som er fastsatt. Disse militære standardene (MIL-STD) og militære spesifikasjonene (MIL-SPEC) inkluderer testspesifikasjoner og prosedyrer som må oppnås for at produktene skal kunne oppfylle kvalitetskravene. Halite må derfor gjøre seg kjent med hvilke typer miljøer og forhold produktene må tåle for å være relevante og attraktive for det amerikanske militære markedet, samt hvordan dette skal dokumenteres og merkes (Stazzone, 2020). Dette vil trolig kontakt med en PTAC kunne bidra til å oppklare.

I PESTEL-analysen kom det imidlertid frem at det for militære anskaffelser til det amerikanske Forsvaret gjelder særegne regler. På grunn av grensen for militære anskaffelser fra utenlandske produsenter på 150 000 dollar som omfattes av Berry Amendment har Halite slik vi ser det to valg. De kan enten fokusere sine tilbud på summer under 150 000 dollar, eller de kan vurdere å flytte produksjonen til USA slik at begrensningen ikke lenger er en faktor. Dette vil også være en mulighet for å kutte kostnader og usikkerhet i forbindelse med frakt og annen logistikk. Det vil trolig gjøre leveransene raskere og mer forutsigbare. Samtidig vil det i denne vurderingen være betydelig risiko, og det må da tas en rekke strategiske vurderinger og valg for organiseringen av Halite.

Halite har basert på erfaringene fra etableringen av produksjonen i Kina, samt et forsøk på etablering av produksjonen i Tyskland som feilet, vurdert og beregnet de direkte kostnadene knyttet til eventuell flytting av produksjonen fra Kina og til USA. Dette estimatet inkluderer en representant for Halite for å følge opp produksjonen. Dette er samme modell som Halite benytter i Kina i dag, der en konsulent som fakturerer på timebasis jobber tett med fabrikken og følger opp Halites produksjonslinje.

Aktivitet	Funksjon	Annet	Kostnad
Ansatt/ konsulent	Halite representant i USA	en person	75 000 USD
Reiser	Møter og kundeoppfølging		20 000 USD
Counter sampling	Tester for å evaluere om fabrikk er skikket		35 000 USD
Tooling	Verktøy for å sveise produktene		100 000 USD
Test / QA	Implementere Quality Assurance manual, etablere prosedyrer for alle testene som skal gjøres, samt trening av produksjonslinje.		30 000 USD
Diverse	Uforutsette og oppdukkende hendelser	30% av beregnede utgifter	42 000 USD
<b>Totalt</b>			<b>275 000 USD</b>

Figur 4, Anslåtte kostnader for flytting av produksjon, Halite, 2020. \*Dollarkurs 10,00 NOK

Det vil medføre betydelige investeringskostnader å flytte produksjonen fra Kina, og blant annet høyere lønninger i USA enn i Kina vil føre til økte kostnader for produksjonen. En annen utfordring er at det vil være svært vanskelig å identifisere en fabrikk som har kunnskap og mulighet til å tilpasse verktøy til å produsere den kvaliteten som Halite krever. Kina er i dag verdensledende på tekstilindustri, både i produksjon og eksport (Pepermans, 2019). Kvaliteten til Halites produkter er et resultat av samarbeid med fabrikkene over tid, og det vil derfor være utfordrende å overføre teknisk kunnskap direkte til en annen fabrikk. Dette vil også kreve betydelige investeringer. Siden dette er avanserte teknikker og prosesser er det en risiko for at en slik investering uansett kan feile, slik de gjorde da Halite forsøkte å etablere produksjon i Tyskland (Intervju, Halite). Disse risikoene og investeringene må veies opp mot innsparingene i logistikk og mulighetene som kommer til å ta opp konkurransen i de store

offentlige anbudsprosessene som de i dag, med produksjon i Kina, ikke har adgang til. Et annet alternativ vil være å etablere Halite som et amerikansk selskap. Halite anslår kostnadene for dette til å være i størrelsesorden 40-50 millioner NOK. I tillegg vil det kreve tung juridisk kompetanse. Dette er derfor ikke et alternativ for Halite per tid (Intervju, Halite). I stedet har de som intensjon å benytte seg av en tredjepart for å ta seg av anbudsprosesser, og særlig mot det amerikanske Forsvaret. En slik modell vil også bedre samsvare med ressursene Halite har tilgjengelig.

Dersom Halite opparbeider seg et renommé som en foretrukken leverandør for militære eliteavdelinger og ekspedisjoner vil dette kunne bidra til at Halite etablerer et image som forbindes med kvalitet, og som er trendy og moteriktig. Dette vil trolig bidra til å øke omfanget av salget, også til mennesker utenfor den primære målgruppen. Den gode økonomiske situasjonen i USA har ført til at gjennomsnittlig inntekt og forbruk har økt, og dette er gunstig for Halite. Friluftinteresserte som opplever en bedre økonomi enn tidligere vil kanskje være mer tilbøyelig til å bruke deler av inntekten til aktiviteter knyttet til selvrealisering. I så fall vil dette trolig bidra til å øke Halites markedspotensiale, men dette er gyldig også for mange andre utstyrsleverandører. For å utnytte denne potensielle muligheten og skape et fortrinn, bør Halite undersøke dette nærmere og vurdere å inkludere dette i sin strategiske plan for etablering i USA.

For at Halite skal opparbeide seg et renommé som produsent av bager med den høyeste kvaliteten, bør Halite utvikle en markedsføringsstrategi. I en slik strategi bør Halite vurdere markedsføringspotensialet gjennom sosiale medier. USA er et teknologisk godt utviklet samfunn der en stor andel av befolkningen har konto eller profil på ett eller flere sosiale medier. En aktiv tilnærming til dette kombinert med andre parallelle tiltak vil kunne bidra til at et positivt budskap om Halites produkter, og Halite som selskap, sprer seg raskt mellom mennesker. Flere aktører i en rekke ulike bransjer benytter seg av markedsføring via sosiale medier. Som et eksempel har utstyrsprodusenten North Face, som også fører en rekke populære frilftsprodukter, inkludert bager, om lag 5 millioner følgere på Instagram. Det illustrerer at sosiale medier har blitt en effektiv plattform for markedsføring. Flere selskaper benytter seg av profilerte idrettsutøvere for å tiltrekke seg oppmerksomhet og markedsføre sine produkter. Profilering gjennom tilknytning til Forsvaret eller kjente personligheter fra ekspedisjonsbransjen vil trolig bidra til at Halite øker sine muligheter til å etablere seg som et foretrukket merke hos primærmålgruppen. For å nå en større mål- og kundegruppe kan Halite

også vurdere markedsføring mot mer tradisjonelle aktiviteter med et bredere publikum. Ifølge Grand View Research (2018) var salget i Nord-Amerika for *reisebager*, som blant annet inkluderer duffle-bager og trillebager, på over ni milliarder dollar i 2016. Dette inkluderer riktig nok Canada og Mexico, men illustrerer likevel at markedet for bager er betydelig.

Bruk av en allment kjent frontfigur for Halite vil trolig synliggjøre Halite for et langt større publikum. En utfordring her kan være Halites økonomiske situasjon som er svak. Likevel mener vi at dersom Halite finner ressurser til å knytte til seg riktig frontfigur som deler Halites verdier, vil Halite kunne øke sine forutsetninger for å få innpass i det amerikanske markedet. Videre er den globale miljøbevegelsen stor og voksende. Siden Halite i tillegg har stort fokus på ivaretagelse av miljøet bør dette kommuniseres tydelig. Til tross for at miljøhensyn tradisjonelt sett har spilt en begrenset rolle i amerikansk politikk, viser det seg nå at majoriteten av amerikanerne har bekymringer knyttet til miljøet og at de er mer opptatt av miljøspørsmål nå enn tidligere (Dolsak & Prakash, 2016). At Halites produkter holder høy kvalitet kan også appellere til kunder fra et miljøperspektiv, fordi de produktene vil tåle en lengre brukstid. Selv om Halites miljøengasjement i seg selv trolig ikke vil skaffe dem vesentlig flere kunder, vil manglende bevissthet rundt miljøspørsmål kunne bidra til at kunder avstår fra å kjøpe fra Halite. Den etiske profilen til Halite underbygges også av Halites engasjement for rettighetene til fabrikkarbeiderne i produksjonen og distribusjonen av Halites produkter (Halite Strategidokument).

Per februar 2020 har Halite ikke et eget system for globalt nettsalg. Fra Halites egen nettbutikk selger de bare produkter til det norske markedet, mens for å nå markeder utenfor Norge benytter Halite seg av salg gjennom selvstendige butikker som da fungerer som tredjepart. Dette er en lite effektiv måte å drive salg på. Ved at produktene går gjennom flere ledd før det kommer til kunden øker prisen. I tillegg fører ordningen til at transport til kunden tar lengre tid fordi det må gjennom et ekstra ledd. Gjennom direktesalg fra egen nettbutikk har Halite bedre kontroll med prosessen og dermed bedre styring av hele distribusjonskjeden. Direktesalg vil føre til en enklere logistikk, mindre forhandlinger med aktører som selger produktene deres og dermed et økt inntjeningspotensial. Ved å ta full kontroll på distribusjonen gjennom sin nettbutikk vil Halite basert på endringer i markedet bedre kunne tilpasse marginene. For å bedre kunne håndtere salg i USA, disponerer Halite lagerfasiliteter i landet. På den måten kan de sikre raskere levering av relativt store volumer. I tillegg har Halite gjort avtaler med ulike instanser som gjør at de ved hjelp av tredjepartslogistikk (3PL)

kan etablere varelager verden over. Siden evne til å levere store volumer var et kriterie da Halite valgte produksjonsfabrikker, er Halite trygge på at de har god nok kapasitet. Dette har de tallfestet med at de kan få levert om lag 20 000 bager i løpet av 90 dager (Intervju, Halite). Evne til rask levering og å forhåndslagre produkter i USA utgjør en mulighet for Halite til å effektivisere salget, og senke kostnadene. En ulempe ved satsning på salg gjennom egen nettbutikk er at man da vil konkurrere direkte med forhandlere som fører Halite i butikk, samt at dette også vil bidra til at bemanningen og den samlede kompetansen i Halite bør styrkes.

En annen mulighet for Halite er å utvide sitt produktsortiment. Ved å skreddersy produkter som er tilpasset dagligdagse aktiviteter som ikke først og fremst appellerer til ekspedisjonsbransjen eller Forsvaret, vil Halite kunne utvide sin kundebase betydelig. Eksempler på slike produkter kan være typiske treningsbager eller bager som er tilpasset bruk til og fra jobb eller til pendling. Videre kan Halite også utvide til å produsere andre typer spesialiserte bager, for eksempel sykkelbager og lignende der vanntett transport av utstyr er viktig. Det er også en mulighet å utvide Halites produktportefølje med produkter av andre kategorier. Disse produktene bør også kjennetegnes av Halites gode kvalitet og materialvalg.

Det er et stort marked i USA for kjøp og salg av våpen og våpenrelatert utstyr. Som nevnt i PESTEL-analysen utgjør dette et betydelig marked Halite kan få innpass i med blant annet sine spesialtilpassede transportprodukter for våpen. Vi tror den militære bakgrunnen til flere av eierne i Halite, kombinert med deres nettverk i det amerikanske Forsvaret gir Halites produkter stor troverdighet. Dersom Halite eksempelvis lykkes i å etablere samarbeid med våpenprodusenter vil dette kunne gi Halite tilgang til et stort marked med betydelig potensiale. Hvis Halite i tillegg lykkes i å vinne anbud til det amerikanske Forsvaret generelt, og til USSOCOM spesielt, tror vi at Halite vil kunne oppnå et fortrinn i markedsføringen ved at deres produkter forbindes med militære eliteavdelinger.

## Trusler

På samme måte som PESTEL-analysen avdekket muligheter for Halite, har den også belyst trusler og utfordringer for Halite. Ved å analysere truslene i en SWOT-analyse vil målet være å minimere truslene og se hvordan Halite kan hindre at truslene får store konsekvenser.

En vesentlig trussel for Halite vil være at det finnes en rekke aktører som tilbyr bager med både ulik kvalitet og bruksområder. Mange av disse aktørene vil være godt etablert i USA i dag, både i militær og sivil sektor. Vår vurdering er at det vil være avgjørende for Halite å overbevise markedet tidlig om at Halites kvalitet er høyere enn konkurrentenes, og ikke minst at denne kvaliteten er *nødvendig* for det bruksområdet ulike kundegrupper trenger. Dersom Halite ikke lykkes med innpass i markedet tidlig, er det vår vurdering at Halite vil ha utfordringer med å overleve.

En viktig politisk faktor vi pekte på i PESTEL-analysen var den pågående handelskrigen mellom USA og Kina. Dette er en ny situasjon og har globale implikasjoner. Det er vanskelig å vurdere hvilke konsekvenser dette kan ha for Halite med de eksisterende produksjonslinjene i Kina og frakten og stadig endrede tollregler- og satser mellom Kina og USA. I henhold til Næss, (2018) kriterier, kvalifiserer dette som en identifiserbar *uforutsigbar* faktor. Denne trusselen vil kunne fjernes ved å flytte produksjonen til USA.

En annen uforutsigbar faktor relatert til logistikk er knyttet til globale forhold slik som oljeprisen. Dersom oljeprisen endres vil det ha implikasjoner for transportkostnader og for valutakurser. Oljeprisen er en faktor som påvirkes av forhold utenfor Halites kontroll, og prisene vil påvirke Halite ulikt. En av Halites svakheter er at de har liten økonomisk fleksibilitet. Det vil derfor være et poeng for Halite å minimere trusselen og usikkerheten knyttet til globale faktorer slik som vekslingskurser og oljepris. Forutsigbarhet kan tilstrebes gjennom frakt av store volumer og bruk av lagerfasiliteter i USA. Det vil også gi forutsigbarhet i logistikk og utgifter relatert til frakt og distribusjon, og dermed et mer presist planleggingsgrunnlag for Halite. Samtidig vil det medføre andre risikoer, eksempelvis mye kapital bundet opp i varelageret. For å minimere usikkerheten knyttet til strukturelle endringer og konjunkturedringer i Kina kan Halite gjennomføre en analyse for produksjon av sine produkter i Kina. Man vil da kunne etablere en bedre forståelse av situasjonen og faktorer i Kina, og således identifisere og potensielt redusere utfordringene og truslene.



Det er også andre globale uforutsigbare faktorer som kan ha stor innvirkning på logistikk og handel på globalt nivå. Ved sykdomsutbrudd, som våren 2020 ved utbruddet av det nye virussykdommen COVID-19, så man at dette fikk store konsekvenser for globale bevegelser, inkludert næringsliv, og for verdenshandelen forøvrig. Siden dette viruset først brøt ut i Kina ble spesielt kinesisk nærings- og reiseliv rammet i en tidlig fase. Store permitteringer, redusert aktivitet i økonomi og næringsliv og karantener for å unngå eller redusere smitte er eksempler på forhold som påvirker dette. Dette har ført til at Kina går mot sitt første kvartal med økonomisk tilbakegang på over 40 år, og som global eksportør av varer påvirker endringer i produksjon og vilkår i Kina en lang rekke andre markeder (Sættem, 2020). Slik har dette utbruddet påvirket produksjon og logistikk for en lang rekke virksomheter og bransjer, også Halite. Slike hendelser har også virkninger utover de mest berørte bransjene, fordi det skaper usikkerhet i samfunnet, folk blir permittert og forbruket går ned.

Det er tilnærmet umulig for et selskap å gardere seg mot hendelser i denne kategorien, spesielt fordi ingen slike hendelser er like. Likevel, dersom Halite tilstreber å frakte og lagre store volumer, vil man ha bedre forutsetninger til å kunne fortsette operasjoner som normalt til tross for globale endringer og svingninger med konsekvenser for Halites operasjoner.

Tabell 1, SWOT-tabell for Halites etablering i USA

Intern/Ekstern	Key Strengths (S)	Key Weaknesses (W)
	<p>Halite har utviklet spesiell kompetanse og verktøy for å sveise produkter på en måte som andre aktører har utfordringer med å kopiere. Dette gjør at Halites vanntette produkter holder høyere kvalitet enn andre aktører på markedet.</p>	<p>Halites produkter er dyre sett i forhold til konkurrentene.</p>
	<p>Produktene til Halite bruker materialer som holder høyere kvalitet enn sine konkurrenter. Design og funksjonalitet er i tillegg svært presis og nøye tilpasset bruk under svært krevende forhold. Produksjonsteknikkene er innovative og tilpasset kravstore sluttbrukere i det profesjonelle markedet.</p>	<p>Halite har slik vi vurderer det få varige, ikke-imiterbare konkurransefortrinn. Kvaliteten er Halites beste argument for å velge deres produkter, men dette er et fortrinn det er relativt vanskelig og teknisk å formidle til kunder.</p>
	<p>Halite har et kvalitetsbevisst nettverk som de har opparbeidet seg gjennom sin erfaring fra militære spesialstyrker og ekspedisjonsmiljøer. Produktene har vist seg å fungere svært godt</p>	<p>Halite har i all hovedsak tilpasset og designet sine produkter til militære behov. Det er svakhet at Halite har få produkter som er tilpasset og designet til</p>

	<p>og innfridd forventninger og behov i dette markedet.</p>	<p>tradisjonell dagsbruk, slik som trenings- og kontorbager.</p>
	<p>Halite er en liten og fleksibel bedrift som er tilrettelagt for innovasjon og rask tilpasning av produkter til behov i markedet.</p>	<p>Halite har per i dag ingen markedsstrategi for etablering i USA. Dette er en svakhet fordi det vil kunne gjøre en etablering mindre strukturert, mer ad hoc og dermed er faren for uforutsette hendelser større.</p>
	<p>Halite har et stort miljøengasjement som kan styrke deres posisjon i forhold til konkurrenter.</p>	<p>De ansatte i Halite er uerfarne og har begrenset kunnskap om flere aspekter knyttet til å etablere seg i det amerikanske markedet, herunder jus, regnskap, markedsføring og logistikk. Det at de er få ansatte og mangler kompetanse på flere viktige områder øker risikoen for en etablering i det amerikanske markedet.</p>

		Halite har ingen fysisk tilstedeværelse i USA.
		Halite har ikke finansielle ressurser til å kunne håndtere uforutsette, større utgifter. Begrenset erfaring kombinert med manglende markedsstrategi gjør en etablering i det amerikanske markedet risikabelt.
		Halite produserer sine produkter i Kina. Gjennom intervjuer med Halite kommer det frem at det i USA er knyttet usikkerhet til kvaliteten til produkter fra Kina, og at amerikanske forbrukere er villige til å betale mer for produkter som for eksempel er laget i USA.
<b>Key Opportunities (O)</b>	<b>S/O based strategies</b>	<b>W/O based strategies</b>
Blomstrende økonomi i USA.	Den amerikanske økonomien har en positiv trend som blant annet har bidratt til en bedre personlig	

	økonomi for flere, og at høykvalitetsprodukter er mer tilgjengelige for et større publikum i USA.	
Profilering gjennom nettverk og sosiale medier	Gjennom å knytte til seg profilerte personligheter i sitt nettverk med en profil som passer Halite (sportslig, militær eller lignende), vil Halite kunne nå ut til et større publikum.	Halite har per tid ikke intern kompetanse på markedsføring hverken gjennom sosiale medier eller bruk av nettverk. Dette kan bidra til at markedsføringen er mindre effektiv og mer tilfeldig.
Etablere direktesalg fra egen nettbutikk i USA	Halite kan etablere en egen nettbutikk som selger produkter til det amerikanske markedet. Dette gir Halite bedre kontroll over hele kjeden, inkludert marginene i salg.	
Militære tilbud og behov	Halite er først og fremst tilpasset militær bruk. Det er et potensiale å bruke kontaktene og nettverket i militære miljøer til å få innpass til anbudsprosesser direkte til militære avdelinger.	

<p>Flytte produksjonen til USA</p>		<p>Halite produserer sine produkter i Kina, som er utfordrende på grunn av usikkerheten rundt “handelskrigen”, og fordi den amerikanske opinionen er skeptiske til kinesiske produkter. Gjennom å flytte produksjonen til USA kan disse usikkerhetene, som vi også har identifisert som svakheter for Halite, elimineres. På den måten vil Halite også få tilgang til militære anbudsprosesser som ikke begrenses av “The Berry amendment”, og man kan således åpne større muligheter for salg til det amerikanske Forsvaret.</p>
<p>Utvide produktporteføljen ved å designe bager som er tilpasset daglig bruk, eller tilpasset andre typer spesialiserte aktiviteter.</p>	<p>Ved å knytte seg til nisjeprodusenter, for eksempel innenfor våpen, kan Halite selge våpenbager gjennom anerkjente leverandører. Dette er et stort marked med betydelig potensiale, og vil kunne øke både salg, synlighet og hjelpe Halite i å etablere seg som en leverandør av kvalitetsprodukter.</p>	<p>Halite bør vurdere å designe bager som treffer en bredere kundemasse, eksempelvis bager til trening, kontorbruk samt reising. Det er også en mulighet å designe spesialiserte bager til andre utendørsaktiviteter der</p>

		vanntett transport er relevant.
Betydelig friluft- og idrettsinteresse i USA	Et betydelig marked for friluftststyr generelt. Ved å etablere seg som en anerkjent leverandør av friluftststyr vil Halite kunne ta en betydelig markedsandel.	
<b>Key Threats (T)</b>	<b>S/T based strategies</b>	<b>W/T based strategies</b>
Innpass i det amerikanske markedet pga sterke konkurrenter	Denne trusselen kan reduseres ved å etablere seg som et anerkjent merkenavn i USA. Vi mener at ved å bruke ressurser på markedsstrategi og merkevarebygging og monitorerer resultatene av dette tett <i>før</i> man bruker ressurser på å etablere seg som en aktør i USA vil Halite kunne redusere usikkerheten knyttet til denne trusselen.	Halite har per tid ingen markedsstrategi for etablering i USA, og de mangler viktig kompetanse på flere viktige områder. Halite er i tillegg en relativt ukjent merkevare og er dyre sammenlignet med mange konkurrenter. Produktporteføljen til Halite er smal. Disse forholdene gjør at trusselen for innpass i det amerikanske markedet er høy.
Bemannings situasjonen i Halite		Halite har få ansatte, og hver ansatt har mange arbeidsoppgaver. Innpass i

		<p>det amerikanske markedet vil trolig kreve flere og nye arbeidsoppgaver, noe som ytterligere vil øke belastningen på de ansatte.</p>
<p>Handelskrigen med Kina</p>		<p>Dagens handelskrig med Kina er en stor trussel fordi Halite fordi Halites produkter produseres i Kina. Halite har heller ikke tilknyttet seg juridisk ekspertise som kan være nødvendig for å få innpass i det amerikanske markedet.</p>
<p>Globale forhold som ustabil oljepris, valutasvingninger, COVID-19 og lignende.</p>		<p>Halite har en sårbar økonomisk situasjon. Dersom større uforutsette situasjoner inntreffer kan Halite ha utfordringer med å håndtere dette både av økonomiske og personellmessige forhold. Halite har en begrenset bemanning og lite formell utdanning og praktisk erfaring. I tillegg er det vanskelig å forberede seg for store globale endringer, og en lite robust</p>



		organisasjon som Halite vil har utfordringer med å håndtere dette over tid.
--	--	---



## Oppsummering og konklusjon

PESTEL-analysen tegner et bilde av det amerikanske markedet som beskriver en rekke muligheter, men også utfordringer for Halite. USA er en velfungerende stat som de siste årene har forfektet en noe mer proteksjonistisk politikk enn tidligere. Dette har blant annet blitt synliggjort gjennom den mye omtalte handelskrigen med Kina, oppsigelse av flere internasjonale avtaler og generell uenighet med det internasjonale samfunnet på en rekke områder. Til tross for dette har USA de siste årene opplevd sterk økonomisk vekst, og dette påvirker de sosiale forholdene i positiv retning for Halite. Blant annet er det lav arbeidsledighet og økt gjennomsnittlig inntekt og forbruk. Sport, friluftsliv og håndvåpen har en viktig plass i amerikansk kultur og det er betydelig interesse for dette. Videre er USA en pådriver innenfor utvikling og utnyttelse av ny teknologi. Det er velfungerende infrastruktur og et pålitelig logistikksystem. Sosiale medier og netthandel er svært utbredt og utgjør en viktig arena for markedsføring og salg. Bevissthet rundt menneskers påvirkning på miljøet har de siste årene vært høyt på dagsorden i hele verden. Dette ser ut til å få et stadig større fokus og vil trolig være med på å påvirke forbrukernes valg i større grad enn tidligere. Det politiske og juridiske systemet i USA er komplekst og relativt fremmed sammenlignet med det norske, som har implikasjoner for både forretningsdrift, salg og markedsføring. Likevel viser PESTEL-analysen at forholdene på flere områder ligger til rette for Halite.

Gjennom SWOT-analysen har vi pekt på hvordan Halites interne styrker og svakheter gjør seg gjeldende mot sentrale eksterne faktorer. Analysen av Halite har bidratt til å synliggjøre flere styrker. Halite er en merkevare som fyller et gap i markedet for transportprodukter av høy kvalitet, og er spesielt rettet mot militære eliteavdelinger og ekspedisjonsbransjen. Kvalitet og materialvalg er bedre enn hos konkurrentene. Halites spesielle kompetanse og formverktøy i produksjonen skiller Halite fra andre aktører. I tillegg er design og funksjonalitet bedre tilpasset enn andre tilsvarende produkter, noe som blant annet bidrar til at produktene er slitesterke og samtidig lette og komfortable. Halite har også et relevant nettverk i det amerikanske Forsvaret og i ekspedisjonsmiljøer. Dette gir dem troverdighet, tillit og tilgang til miljøer med begrenset innsyn, slik som militære eliteavdelinger. Samtidig har Halite en tydelig miljøprofil som blant annet kan utnyttes i forbindelse med markedsføring. Halite er, slik vi ser det, avhengige av å formidle disse styrkene til forbrukerne, og knytte dette til behov, for å lykkes med innpass i det amerikanske markedet. Dette behovet trenger ikke nødvendigvis bare være relatert til behovene hos militære eliteavdelinger og ekspedisjonsbransjen.

Samtidig har også analysen identifisert en rekke svakheter og utfordringer internt i Halite. Det amerikanske markedet er preget av sterk konkurranse og krevende etableringsbarrierer. Halites produkter er relativt sett dyre, og de har få produkter som er tilpasset tradisjonelle dagligdagse aktiviteter, slik som trenings- og kontorbager. Videre er Halite en liten bedrift med få ansatte og begrenset erfaring og kompetanse. Dette, kombinert med en sårbar økonomisk situasjon, gjør at satsning mot det amerikanske markedet har begrensninger.

Slik situasjonen er i dag er det mye usikkerhet, både globalt og i USA. Dette representerer trusler for Halite. På grunn av politiske og juridiske forhold medfører det betydelig usikkerhet at produksjonen er i Kina. Flere av disse utfordringene vil være krevende å håndtere slik situasjonen er for Halite i dag, men vi mener at det med gode forberedelser vil være mulige å redusere flere av disse forholdene til et akseptabelt nivå slik at stegene for å oppnå innpass i det amerikanske markedet gjøres i riktig rekkefølge og på en forsvarlig måte. For å redusere risiko og øke sjansene for å lykkes med innpass i det amerikanske markedet er det, slik vi ser det, avgjørende at Halite utarbeider en strategisk plan for dette. Denne planen bør inkludere en analyse av hvordan Halite skal utnytte sine fortrinn, og hvordan de skal markedsføre seg på en effektiv måte. Det vil også være nødvendig å gjøre en analyse av de juridiske utfordringene Halite vil møte.

En annen usikkerhet er hvordan COVID-19 påvirker utviklingen i den amerikanske- og globale økonomien. Utbruddet av COVID-19 øker usikkerheten og innebærer at de økonomiske utsiktene endrer seg raskt. De tiltakene som er gjort for å hindre spredning av viruset vil dempe aktiviteten i amerikansk økonomi på kort sikt. Usikkerheten om hvordan konsekvensene blir på noe lengre sikt er stor, til tross for at det er satt inn omfattende tiltak i den økonomiske politikken for å dempe de langsiktige effektene. Usikkerheten knyttet til ringvirkningene av denne situasjonen vil trolig vedvare i lang tid. Dette kan bety at hele eller deler av denne analysen ikke lenger har samme gyldighet som før pandemien.

Som nevnt i teoridelen har verktøyene vi har benyttet i denne analysen svakheter. Det kan være andre relevante eksterne faktorer som ikke har blitt analysert fordi PESTEL kun tar utgangspunkt i de nevnte seks faktorene. Vi kan heller ikke være sikre på at alle relevante forhold i de respektive faktorene har blitt belyst på en tilstrekkelig god måte. Vi har erfart at tilgangen på informasjon er enorm, og det har vært krevende å identifisere og skille viktig informasjon fra støy. Til tider har det vært utfordrende å kvalitetssikre den informasjonen vi har valgt å bruke, og i enkelte tilfeller har det vært nødvendig å utvise skjønn i valgene. Dette

gjør at vurderinger kan være mangelfulle. SWOT-analysen er basert på informasjon vi velger å behandle. SWOT-verktøyet prioriterer heller ikke informasjonen. Den informasjonen vi har valgt å analysere i SWOT er derfor basert på våre vurderinger og skjønn, og prioriteringene vi har gjort er ikke nødvendigvis de riktige. Ved å velge å bruke PESTEL og SWOT har vi i tillegg valgt bort andre strategiske verktøy som fokuserer på andre forhold.

## **Hvordan kan Halite få innpass på det amerikanske markedet?**

Vi mener at denne analysen viser at Halites beste mulighet for innpass i det amerikanske markedet ligger i en satsning mot det militære markedet for anskaffelser som ikke reguleres av the Berry Amendment. Videre tror vi at Halites største mulighet for å vinne slike anbud er å benytte en tredjepart som er spesialiserte i anbudprosesser mot det amerikanske Forsvaret. Dersom Halite benytter spesialiserte konsulenter eller bedrifter som tredjepart, vil det ikke kreve for store ressurspådrag. I tillegg tilbyr PTAC støtte gjennom hele prosessen. Å vinne anbud i denne kategorien vil være viktig for en aktør som Halite og vil, slik vi ser det, ikke medføre for stor risiko knyttet til utgifter og juridiske problemstillinger. Ved å flytte produksjonen til USA vil Halite trolig kunne få tilgang til militære anbud over 150 000 dollar. Slik vi vurderer dagens ressursituasjon for Halite, vil imidlertid dette ikke være forsvarlig. Både økonomi, antall ansatte og samlet kompetanse er per i dag ikke tilpasset en slik satsing. Vi mener derfor Halite ikke burde flytte produksjonen til USA på det nåværende tidspunkt, men fortsette med dagens produksjonslinje i Kina.

Samtidig bør Halite videreutvikle sin egen nettsalgsløsning slik at den er tilpasset salg til amerikanske kunder. Slik får Halite bedre kontroll med hele varekjeden. Det vil være færre ledd, og de kan dermed ta lavere pris for produktene. Dette kan gjøres parallelt med nettsalg gjennom anerkjente friluftsbutikker, slik som backcountry.com og sackwear.com, og åpner samtidig opp for at Halite kan etablere seg i de delene av det sivile markedet der kvalitet er det viktigste. For å fullt ut utnytte denne muligheten er vår anbefaling at Halite etablerer en strategisk plan for å skape et renommé som den foretrukne leverandøren for disse målgruppene. Til dette formålet bør Halite blant annet bruke sosiale medier aktivt gjennom å kjøpe eller knytte til seg ekspertise, og utnytte mulighetene som ligger i sitt unike nettverk i Forsvaret og ekspedisjonsmiljø. Dette nettverket kan bidra til å skape et varemerke der Halite blir forbundet med militære elitestyrker og krevende ekspedisjoner.

Som et ledd i en satsning mot det amerikanske Forsvaret og kvalitetsbevisste kunder er det også en mulighet å satse mot nye markedsområder. Våpen selges i stort omfang i USA, og

dette viser at det er et betydelig marked for salg av våpenbager og -oppbevaring. I vår analyse mener vi at det ligger et stort potensiale i eksisterende produkter, og at Halite også kan vurdere å utvikle eller skreddersy bager til det sivile våpenmarkedet. Halite kan knytte seg til våpenprodusenter, eller de kan etablere salg av sine produkter gjennom anerkjente nettsteder som formidler tilbehør til våpen. Dette vil være samme modell som Halite benytter i sitt samarbeid med backcountry.com og sackwear.com. Vi tror en slik satsning vil ha positive synergier med satsingen på det militære markedet, og trolig ikke representere for store ressurspådrag for Halite, hverken økonomisk eller personellmessig.

Gjennom en slik tilnærming til det amerikanske markedet kan Halite med relativt liten risiko kunne jobbe mot militære anbud, og i tillegg få større innsikt i hvordan det sivile amerikanske markedet responderer på Halites profil og produkter. Dette vil kunne være utgangspunkt for mer detaljerte markedsundersøkelser og markedsføringsplaner på et senere tidspunkt. Dersom dette slår til og Halites produkter blir populære, vil vi anbefale at Halite gjennomfører en ny analyse for å vurdere strategiske fordeler og ulemper ved å flytte produksjonen til USA og eventuelt opprette et eget amerikansk selskap.

For å styrke Halites posisjon og forutsetninger for å få innpass i det amerikanske markedet, mener vi at Halite har behov for å øke bredden i styrets utdanning og kunnskap. Halite trenger større kompetanse innenfor en rekke områder, herunder markedsføring, økonomi, jus og logistikk. Halite bør derfor vurdere å åpne opp for flere personer på eiersiden slik at den samlede kompetansen bidrar til at Halite prioriterer riktig. Slik vi ser det vil dette være sentralt i en fase hvor Halite vokser og satser på nye markeder.

## Litteraturliste

Amundsen, Bård, 2018, *Her er landene som rammes av fedmeepidemien*, <https://forskning.no/helse-mat-og-helse-overvekt/her-er-landene-som-rammes-av-fedmeepidemien/273207>, tilgjengelig fra 25. april 2018, hentet 2. mars 2020

Andersen, Svein S: *Casestudier*, 2018, Fagbokforlaget, 2. opplag.

Berg, Ole T. & Notaker, Hallvard. (2018): *USAs politiske system*, Store norske leksikon, [https://snl.no/USAs\\_politiske\\_system](https://snl.no/USAs_politiske_system), tilgjengelig fra 8. juli 2018, hentet 15. mars 2020

Borum, F. (1990): *Om valg av organisasjons-sociologisk metode*, I Andersen, I. (red). Valg av organisasjons-sociologiske metoder. København: Samfundslitteratur

Bryhn, Rolf. (2016): *Idrett i USA*, Store norske leksikon, [https://snl.no/Idrett\\_i\\_USA](https://snl.no/Idrett_i_USA), tilgjengelig fra 7. mars 2016, hentet 6. april 2020

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Oslo: Fagbokforlaget.

Capriolo, Paul. 2020, *Outdoor Sales Are Soaring During COVID-19 Coronavirus outbreak*, <https://www.zentail.com/blog/outdoor-sales-soaring-during-covid-19-coronavirus-outbreak>, tilgjengelig fra 24. Mars 2020, hentet 20. April 2020

Chen, James, Scott, Gordon, 2020, *Corporate social responsibility (CSR)*: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>, tilgjengelig fra 22. februar 2020, hentet 4. mars 2020

CIA World Factbook, *North America: United States*, <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/us.html>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 20. februar 2020

Clement, J, 2020, *Number of Instagram users in the United States from 2019 to 2023*, <https://www.statista.com/statistics/293771/number-of-us-instagram-users/>, tilgjengelig fra:23. januar 2020, hentet 24. februar 2020

Clement, J, 2019, *Number of Facebook users in the United States from 2017 to 2023*, <https://www.statista.com/statistics/408971/number-of-us-facebook-users/>, tilgjengelig fra 2. desember 2019, hentet: 24.02.2020

Coombes, Richard, 2019, *Everything you need to know about IP ratings Explained*, GWP Group, <https://www.gwp.co.uk/guides/ip-ratings-explained/#>, tilgjengelig fra 28. mai 2019, hentet 8. april 2020

Corporate Finance Institute, 2020, *PESTEL analysis*, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 10. februar 2020

David, Jo, 2019, *PESTEL analysis of the USA*, <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-usa/>, tilgjengelig fra 9. november 2019, hentet 23. februar 2020

Dahl, Øyvind, 2019, *Globalisering på flere områder*, <https://ndla.no/nb/subjects/subject:18/topic:1:194233/topic:1:82493/resource:1:82570>, tilgjengelig fra 4. januar 2019, hentet 14 februar 2020

Defense Logistics Agency, 2020, *Procurement technical assistance program*, <https://www.dla.mil/SmallBusiness/PTAP/>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 7. april 2020

Difi.no, 2014, *Kva er innovasjon*, <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/hva-er-innovasjon>, tilgjengelig fra 15. desember 2014, hentet 2. februar 2020

Difi.no, 2015, *Kjennetegn på innovative organisasjoner*, <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/hva-er-innovasjon/kjennetegn-pa-innovative-organisasjoner>, tilgjengelig fra 7. januar 2015, hentet 3. februar 2020

Dolsak, Nives, & Prakash, Aseem, 2016, *The US environmental movement needs a new message*, <http://theconversation.com/the-us-environmental-movement-needs-a-new-message-70247>, tilgjengelig fra 13. desember 2016, hentet 24. februar 2020



Feickert, Andrew, 2020, *U.S. Special Operations Forces (SOF): Background and Issues for Congress*, <https://fas.org/sgp/crs/natsec/RS21048.pdf>, tilgjengelig fra 11. mars 2020, hentet 15. mars 2020

Focus Economics 2020, *Economic forecasts from the world's leading economists*, <https://www.focus-economics.com/countries/united-states>, tilgjengelig fra 3.mars 2020, hentet 9. mars 2020. NB: denne nettsiden oppdateres hyppig.

Frue, Kiesha, 2018, *6 frustrating disadvantages of PESTEL analysis*, <https://pestleanalysis.com/disadvantages-of-pestle-analysis/>, tilgjengelig fra: 17. september 2018, hentet: 20.februar 2020

Frue, Kiesha, 2018, *5 surprising disadvantages of SWOT analysis*, <https://pestleanalysis.com/5-surprising-disadvantages-of-swot-analysis/>, tilgjengelig fra: 24. september 2018, hentet 20.februar 2020

Geoff, C, 2017, *The definitive guide you never wanted: Backpack fabrics*, <https://pangolinswithpacks.com/the-definitive-guide-that-you-never-wanted-backpack-fabrics-566aa1567af9>, tilgjengelig fra 21. august 2017, hentet 27. februar 2020

Giæver, Henrik, 2020: *Wall street stupte mandag:-Det er frykten som rår i markedet*, Dagens Næringsliv, <https://www.dn.no/bors/wall-street/nordea-wealth-management/erik-bruce/wall-street-stupte-mandag-det-er-frykten-som-rar-i-markedet/2-1-770026>, tilgjengelig fra 9. mars 2020, hentet 12. mars 2020

Gjønnnes, Svein H., Tangenes, Tor: *Økonomi og virksomhetsstyring*, 2015, Fagbokforlaget, 2. opplag

Grand View Research 2018, *North America Travel Bags Market Size, Share & Trends Analysis Report, By Material (Hard Side, Soft Side), By Product (Duffle, Trolley, Backpacks), By Distribution Channel, Competitive Landscape, And Segment Forecasts, 2018 - 2025* gjort tilgjengelig via <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/north-america-travel-bags-market>, tilgjengelig fra april 2018, hentet 25 februar 2020

Grand View Research, 2020, *About us*, <https://www.grandviewresearch.com/info/about-us>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 26 februar 2020

Grasso, Valerie Bailey, 2014, *The Berry Amendment: Requiring defense procurements to come from domestic sources*, Congressional Research Service, <https://fas.org/sgp/crs/natsec/RL31236.pdf>, tilgjengelig fra 24. februar 2014, hentet 8. april 2020

Alpers, Philip, Picard, Michael, Mourlevat, Clara. 2020. *Norway — Gun Facts, Figures and the Law*. Sydney School of Public Health, The University of Sydney. GunPolicy.org, <https://www.gunpolicy.org/firearms/region/norway>, tilgjengelig fra 23. januar 2020, hentet 12. april 2020

Halite:

[www.halite.no](http://www.halite.no), *Halite Product Training v1*, 2019, *Halite Strategy document*, 2018, *Halite Business Presentation* 2018, *Intervjuer med Halite key staff*, februar-april 2020

Karp, Aron, 2018, *Aaron Karp's Global Firearm Ownership Study Gains International Attention*, <https://www.odu.edu/about/odu-publications/insideodu/2018/06/28/topstory1> tilgjengelig fra ukjent, hentet 18.mars 2020

Hove, Haldor, 2018: *Sammenføyning av plast*, Industriskolen. <https://ndla.no/subjects/subject:28/topic:1:24813/topic:1:45061/resource:1:82555> tilgjengelig fra 30. juli 2018, hentet 25. mars 2020

Hult, Svein Roar, 2020, *Sosiale medier som markedsføringskanal*, <https://kantar.no/tns-innsikt/sosiale-medier-som-markedsforingskanal>, tilgjengelig fra ukjent, hentet: 24.februar 2020

Innovasjon Norge, 2018, *Hvordan få tak i de beste hodene? En guide til mangfold i grunderbedrifter*, <https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/0-innovasjonnorge.no/verktoy-og-temasider/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-bygge-gode-team/in-grunder-skjerm-enkeltsider.pdf>, tilgjengelig fra oktober 2018, hentet 5. april 2020

Jones, Jeffrey M., 2007, *American consumers showing aversion to “Made in China” label*, <https://news.gallup.com/poll/28552/american-consumers-showing-aversion-made-china-label.aspx> tilgjengelig fra 30. august 2007, hentet 30. januar 2020

Jowers, Karen, 2019, *Military exchanges sorting out how tariff hikes on Chinese imports will affect customers*, <https://www.militarytimes.com/pay-benefits/2019/05/15/military-exchanges-sorting-out-how-tariff-hikes-on-chinese-imports-will-affect-customers/>, tilgjengelig fra 5. mai 2019, hentet 3. mars 2020.

Kruhaug, Nils Inge, 2020, *Virusredde amerikanere hamstrer våpen*, E24, <https://e24.no/internasjonaoekonomi/i/K390x5/virus-redde-amerikanere-hamstrer-vaapen>, tilgjengelig fra 20. mars 2020, hentet 9. april 2020

Lock, S. (2019), *Number of inbound international visitors to the United States from 2011 to 2018 (in millions)*, <https://www.statista.com/statistics/214686/number-of-international-visitors-to-the-us/>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 20. februar 2020

Melchior, Arne, 2019, NUPI, *Trumps tolkning av utfordrer WTO*, <https://www.nupi.no/Skole/HHD-Artikler/2019/Trumps-tollkrig-utfordrer-WTO>, tilgjengelig fra 17. juni 2019, hentet 5. februar 2020

Morrison, Mike & Weeks, Ally, 2020, *PESTLE analysis*, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 20. februar 2020

Nysveen, Eirik Amb, 2018, E24.no, *Trump: Skal innføre 25% toll på hver eneste bil fra EU*, <https://e24.no/internasjonaoekonomi/i/Xg93pn/trump-skal-innfoere-25-prosent-toll-paa-hver-eneste-bil-fra-eu> tilgjengelig fra: 22. august 2018, hentet 11. februar 2020

Næss, Ole, 2018, *Forelesning BED 3070 Markedsføringsledelse*, 27. september 2018, UiT

Outdoor Foundation, 2017, *Outdoor Participation Report 2017*, [https://outdoorindustry.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-Outdoor-Recreation-Participation-Report\\_FINAL.pdf](https://outdoorindustry.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-Outdoor-Recreation-Participation-Report_FINAL.pdf), tilgjengelig fra ukjent, hentet 7. april 2020

Pepermans, Astrid, 2018, *China as a Textile Giant Preserving its Leading Position in the World, and What it Means for the EU*, <http://ntupsr.s3.amazonaws.com/psr/wp-content/uploads/2019/06/03-4-Astrid-Pepermans.pdf>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 7. april 2020

Pickton, David W., & Wright, Sheila, *What's SWOT in strategic analysis*, 1998, Strategic Change

Roos, Gøran, von Krogh, Georg, Roos, Johan, Boldt-Christmas, Lisa, *Strategi- en innføring*, 2014, Fagbokforlaget, 6. utgave

www.ruibags.com, *What's the difference between 600D polyester, 500D Nylon, Cordura?* <https://www.ruibagfactory.com/600d-polyester/> tilgjengelig fra ukjent, hentet 2. mars 2020

Sandberg, Ole, 2000, *Når det juridiske systemet stimulerer til grådighet*, <https://www.digi.no/artikler/nar-det-juridiske-systemet-stimulerer-til-gradighet/307093>, tilgjengelig fra 25. april 2000, hentet 25. februar 2020

Sander, Kjetil, 2019, *PESTEL-analyse (analyse av makroomgivelsene)*, <https://estudie.no/pestel-analyse/> tilgjengelig fra 28. august 2019, hentet 20. februar 2020

Setten, Karen, 2020, *Ekstrem vekst i salget av uteutstyr*, <https://www.tv2.no/a/11358962/>, tilgjengelig fra 9. april 2020, hentet 21. april 2020

Skjerven, Birgitte, 2019, *Året ble bra for mange i sportsbransjen*, <https://sportsbransjen.no/no/nyhetsarkiv/aret-ble-bra-for-mange-i-sportsbransjen>, tilgjengelig fra 6. august 2019, hentet 6. mars 2020

Smith, Adam B., 2020, *2010-2019: A landmark decade of U.S. billion-dollar weather and climate disasters*, <https://www.climate.gov/news-features/blogs/beyond-data/2010-2019-landmark-decade-us-billion-dollar-weather-and-climate> tilgjengelig fra 8. januar 2020, hentet 21 februar 2020

Stazzone, Shelly, 2020, *How to Get Military Contracts if You are an Aspiring Manufacturer: 4 Steps to Success*, <https://www.mpofcinci.com/blog/how-to-get-military-contracts/> tilgjengelig fra 18. januar 2020, hentet 16. februar 2020

Solgård, Jonas, 2020, *Kronekursen stuper: -Vi må regne med store utslag i dag*, Dagens Næringsliv, <https://www.dn.no/makroekonomi/valuta/makroekonomi/olje/kronekursen-stuper-vi-ma-regne-med-store-utslag-i-dag/2-1-769245>, tilgjengelig fra 9. mars 2020, hentet 6. april 2020

Stevenson, Seth, 2012, *Why YKK? The mysterious Japanese company behind the world's best zippers*, <https://slate.com/business/2012/04/ykk-zippers-why-so-many-designers-use-them.html>, tilgjengelig fra 30. april 2012, hentet 14. mars 2020

Supphellen, Magne, Thorbjørnsen, Helge, Troye, Sigurd V., *Markedsføring-verdibasert forventningsledelse*, 2014, Fagbokforlaget

Sættem, Johan B., 2020, *Verste på over 40 år: Ekspertene har ikke sett liknende tall fra Kina*, <https://www.nrk.no/norge/verste-pa-over-40-ar-ekspertene-har-ikke-sett-liknende-tall-fra-kina-1.14923405> tilgjengelig fra 29. februar, hentet 6. mars 2020

www.thomasnet.com, 2020, *Berry Amendment Compliance Definition*, [https://certifications.thomasnet.com/certifications/glossary/other-certification\\_registration/department-of-defense/berry-amendment-compliance/](https://certifications.thomasnet.com/certifications/glossary/other-certification_registration/department-of-defense/berry-amendment-compliance/), tilgjengelig fra ukjent, hentet 11. mars 2020

www.travelchinaguide.com, *Dongguan travel guide*, <https://www.travelchinaguide.com/cityguides/guangdong/dongguan/>, tilgjengelig fra 9. januar 2020, hentet 9. april 2020

United States Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, 2020, *Who we are*, <https://www.bea.gov/about/who-we-are>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 5. februar 2020

United States Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, 2020, *Data by topic (GDP, Income & Savings, employment etc)*, <https://www.bea.gov/data/gdp>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 1. februar 2020

Vestheim, Tone Magni F., 2017, *Derfor legger de ikke ned våpnene*, Dagsavisen, <https://www.dagsavisen.no/nyheter/verden/derfor-legger-de-ikke-ned-vapnene-1.1035377>, tilgjengelig fra 5. oktober 2017, hentet 9. april 2020

The Wilderness Society, 2020, *Outdoor recreation FAQs*, <https://www.wilderness.org/articles/article/outdoor-recreation-faqs>, tilgjengelig fra ukjent, hentet 7. april 2020

Zawadzka Persvold, Anja, 2019, *Modell*, Store Norske Leksikon, <https://snl.no/modell>, tilgjengelig fra 28. mai 2019, hentet 25. mars 2020

## Figur- og tabelliste

Figur 1: *Visualisering av PESTEL*, Professional Academy, <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis/> tilgjengelig fra ukjent, hentet 26. februar 2020

Figur 2: Vikøren, Birger M., 2020, *SWOT-analyse*, Store norske leksikon, <https://snl.no/SWOT-analyse> tilgjengelig fra 23. januar 2020, hentet 21. februar 2020

Figur 3: World Factbook, 2020, *Sammensetning av alder og kjønn i USA*, <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/us.html>, tilgjengelig fra: ukjent, hentet 20. februar 2020

Figur 4: *Anslåtte kostnader for å flytte Halites produksjon*, Intervju Halite 2020

Tabell 1: *SWOT-tabell for Halites etablering i USA*

## Vedlegg 1

### INTERVJUMAL - Masteroppgave om Halite

**Vi ber deg besvare spørsmålene etter beste evne. Eventuelle kommentarer og forutsetninger kan legges ved. Svar returneres til: [nikolai\\_faukstad@hotmail.com](mailto:nikolai_faukstad@hotmail.com) og [sturla.gadeholt@gmail.com](mailto:sturla.gadeholt@gmail.com)**

1. Hvordan fikk dere ideen til Halite og hvorfor valgte dere å etablere Halite?
2. Hvordan vil du beskrive Halites økonomiske situasjon, inkludert omsetning?
3. Hva skiller Halite fra andre bager, og hvilket marked dekker dette?
4. Hvorfor benytter ikke Halites konkurrenter seg av de samme materialene i sine produkter som Halite? (Ref: Halite Product training v1 2019). Hva er fordelene og ulempene knyttet til Halites materialvalg sammenlignet med konkurrentene?
5. Hva mener du er Halites viktigste konkurransefortrinn?
6. Hva er visjonen til Halite? Hvordan ønsker dere dette oppnådd? Fortell om hvordan Halites strategi ser ut, og hvordan denne er utarbeidet?
7. Hvorfor vil dere etablere dere i USA, og hvilke utfordringer tror du Halite vil møte i forbindelse med å etablere seg her?
8. Kan du fortelle om prosessen som har ledet dere til punktet der etablering i USA er et naturlig neste skritt?
9. På hvilken måte går dere frem for å etablere dere i USA? Hvor står dere nå?
10. Hva mener du er årsaken til at dere vil lykkes i USA?
11. Hvilke kundegrupper vil dere primært sikte dere inn på i USA, og hvorfor? Hvilke andre konkurrenter dekker denne/disse kundegruppen(e) i dag, og hva er fordelene og utfordringene til Halite sammenlignet med disse eksisterende konkurrentene?
12. Når vi ser på det amerikanske markedet totalt sett: Hva er deres tre største fortrinn og tre største ulemper?
13. Hvilken informasjon opplever du at dere mangler for å etablere dere i USA med lavest mulig risiko? Hvorfor har dere ikke denne informasjonen?
14. Hvilke krav gjelder for salg og anbudsprosesser på bager til det amerikanske Forsvaret, og hvordan skal dette dokumenteres? Hvordan oppfyller Halite kravene?
15. Hvordan ser dere for dere å markedsføre i USA? Hvilke ressurser krever dette?

15. Hvordan mener du at Halites forutsetninger i USA blir påvirket av at produksjonen foregår i Kina? Hvilke tiltak mener du at Halite kan iverksette for å møte eventuelle utfordringer?



