



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

BE307E

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

## **Strategier og utfordringer ved etablering i Russland**

*En casestudie av tre norske bedrifter som går internasjonalt og  
etablerer seg i Nord Vest Russland*

Av

**Anastasia Ryabushkina**

**John Viggo Klausmark**

Mai 2012



## **Abstract**

The purpose for this master thesis is to identify what strategies three Norwegian companies' use and how they overcome challenges specific to establish business units in Russia.

We have interviewed three Norwegian companies which have businesses in Russia and asked about their experience and knowledge. We have searched in literature and theory. And we also had meetings with Nordland fylkeskommune and Innovasjon Norge.

This is explorative research work based on three cases. Each case is about one company. We have interviewed those three companies and have analyzed the answers in the light of theory and literature.

Our findings indicate that human, relational and organizational resources are very important for establishing businesses in Russia. Especially the knowledge about Russian rules, legislation, business culture and language is important. So is also establishing good relationships, transferring experience between business units in Norway and Russia. Elements of traditional organization and management control are working in Russia. The findings also indicate that the business concepts and strategies do not differ largely: you can sell most of the same services and products. Quality is preferred by Russian customers. Being a Norwegian in Russia is no big disadvantage, but they have to work hard to succeed and should express themselves more clearly and specifically in Russia than they do in Norway.

## Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del vår studie til Master of Science in Business/Management. Vi har vært gjennom en periode med faglig utvikling, sosiale samlinger, truffet mange folk, reist mye og har måttet arbeide mye med skolearbeid.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende, vi har lært mye nytt, vært gjennom intervjuer, knyttet nye kontakter, reist til Oslo og St. Petersburg i Russland for å holde intervju, men også et krevende arbeid faglig og tidsmessig. Vi har tilegnet oss mye kunnskaper og erfaringer i dette arbeidet som gir inspirasjon til videre arbeid og studier.

Vi har valgt et tema som interesserer oss begge. Anastasia har vokst opp i Russland og har egen kjennskap til russisk kultur, historie og politikk. Hun tok entreprenørskap og innovasjonsledelse som hovedspesialisering i Master of Science in Business/Management. Hun er veldig interessert i etableringer og entreprenørskapsfaget. Hun var med på å etablere og å drive studentbedriften Crenovus SB gjennom Ungt Entreprenørskap i skoleåret 2011/2012. Bedriften hadde en stor suksess og overskuddet muliggjorde en USA tur for hele klassen. John Viggo hadde studert til Siviløkonom tidligere, uteksaminert i 1996, og nå tok ettårig påbygging til Master of Science in Business. Han har vært flere ganger i Russland og har interesse for Russland generelt. Han er også interessert i bl.a. innovasjonsprosesser, samarbeidsformer mellom næringsaktører og samarbeid på tvers av landegrensener. Han tar også fagemner om Russland fra studiet MBA Business in Russia ved Universitetet i Nordland.

Vi vil takke vår veileder professor Lars Kolvereid ved Universiteter i Nordland for hjelp og tilbakemeldinger underveis. Vi takker også våre informanter som velvillig stilte opp til intervju og andre ansatte i de intervjuede bedriftene som var til hjelp for oss.

Bodø, 23. mai 2012

---

Anastasia Ryabushkina

---

John Viggo Klausmark

## Sammendrag

Målet med denne studien er å studere tre norske bedrifter som har etablert virksomhet i Russland, for å besvare forskningsspørsmålene i problemstillingen om hvilke strategier de bruker i Russland, hvilke utfordringer bedrifter møter der og hvordan utfordringer kan imøtegås.

Det teoretiske rammeverket er delvis fra ressursbasert teori og delvis fra internasjonaliseringsteorier. Vi har også med bidrag for litteratur om hvordan bedrifter internasjonaliserer og om spesifikke forhold ved å drive virksomhet i Russland.

Ved bruk av internasjonaliseringsteorier forklarer vi hvordan bedrifter internasjonaliserer seg, enten ved gradvis utvikling, først å vokse i hjemmemarkedet for deretter gå gradvis inn i nye land, eller ved såkalt ”Born global”, dvs. å være globalt fra starten av. Vi vil se på hvilken kategori som kjennetegner de tre bedriftene vi studerer. Vi bruker også teori om generiske strategier for å vurdere hvilken kunde verdi de fokuserer på. Og forklarer bedriftens strategi etter litteratur om eksport, strategiske allianser og overtakelse og nybygging. Målet med ressursbasert teori er å vurdere om ressurser eller kombinasjoner av ressurser kan bidra til effektivisering og konkurransemessig fortrinn for bedriften. Den ressursbaserte teorien klassifiserer ressursene og vurderer de ut i fra om de er verdifulle, sjeldne, ikke kopierbare og organiserbare. Ressurser som oppfyller disse kriteriene bidrar med konkurransemessig fortrinn. Ressursfordelsteori er en annen og nyere teori som tar utgangspunkt i foranderlige omgivelser og som klassifiserer ressurser i flere kategorier. Vi mente at ressursfordelsteori kunne bidra til å forklare våre forskningsspørsmål bedre. Av interesse i ressursbasert teoretisk sammenheng så er det å vite hvilke ressurser, hva er det spesifikt gjør man med disse ressursene som synes kritisk for å lykkes for dem og skape konkurransefordeler i det russiske markedet. Vi ser på de tre norske bedriftene og hvilke strategier de bruker inn i markedet og hvordan de imøtegår utfordringer ved å etablere seg i Russland. Hvilke ressurser og hvordan bruker man dem for å overkomme utfordringer de møter i det russiske markedet.

Denne studien er en kvalitativ eksplorativ casestudie som ser på tre casebedrifter. Målet er å finne konkrete ting bedriftene gjør som de mener er viktige for å lykkes i det russiske markedet. Studien omfatter tre caser med fire intervjuer. De undersøkte bedriftene i casene er Statoil Fuel & Retail ASA, Sparebanken Nord Norges datterbank North West Alliance Bank og Jotun ASA. For Statoil Fuel & Retail ASA ble intervju gjennomført både ved hovedkontoret i Oslo og ved det russiske kontoret i St. Petersburg i Russland. Sparebanken

Nord Norge og Jotun ASA ble begge intervjuet i St. Petersburg. I tillegg har vi hatt møte med Nordland Fylkeskommune og Innovasjon Norge for å få mer informasjon, kunnskap og deres erfaringer på fagfeltet.

Vi analyserte intervjudataene ved hjelp av såkalt meningskategorisering. Vi sorterte stikkord og setninger inn under kategorier og så av det hva som hyppigst kom fram av intervjudataene. Det vi fant der er forhold som er kan antas å være spesielt viktige for norske bedrifter som skal etablere seg i Russland.

Vi så fort at alle bedriftene har internasjonalsert seg gradvis etter først å ha vokst gjennom mange år hjemme i Norge. De har gått inn i nye land steg og steg. Men de har gått inn i det russiske markedet på forskjellige måter: en først og fremst med eksport, en med strategisk allianse og en med kombinasjon av overtakelser og nybygginger. Bedriftene prøver videre å differensiere seg med å holde høy kvalitet på varer og tjenester, gi god kundeservice og trygghet for kunden. Russiske kunder er kvalitetsbevisste, slik at en strategi om å tilby kvalitet på markedet virker fornuftig. Ellers så kan bedriftene langt på vei bruke de samme forretningskonsepter som de bruker i Norge.

Viktig ressursstrategi er å satse på menneskelige, organisasjonsmessige og relasjonsmessige ressurser, slik om kompetanse om russiske forhold, russisk regelverk, håndtere myndigheter i Russland og bygge gode nettverk og relasjoner. Forretningskonsepter som brukes i Norge kan også brukes i Russland, bare man tar hensyn til forhold i regelverk, myndighetshåndtering og kulturelle forhold i møte med folk.

Største utfordringer er knyttet til regelverk som på flere måter er annerledes enn i Norge og Europa, skaffe kompetanse på regelverk, vite hvordan man håndterer og forholder seg til myndigheter, hierarkiske strukturer man møte, språk og kulturforståelse. Men disse utfordringer reduseres med tiltak og forhold som å ansette folk med kompetanse på regelverk, etablere dialog med myndigheter, mange godt kvalifiserte folk i Russland, russere har bra forhold til nordmenn og man kan bruke erfaringer med internasjonalsering i andre land i Russland og man kan brukes samme forretningskonsepter som man bruker i andre land.

## Innhold

<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Oversikt over tabeller</b> .....	<b>viii</b>
<b>Oversikt over figurer</b> .....	<b>viii</b>
<b>Oversikt over appendiks</b> .....	<b>viii</b>
<b>Begrepsordliste</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema .....	1
1.2 Bakgrunn og motiv .....	1
1.3 Formål.....	2
1.4 Problemstilling.....	3
1.5 Avgrensning.....	3
1.6 Oppgavens videre oppbygging .....	3
<b>2 Teori og litteratur</b> .....	<b>4</b>
2.1 Strategi.....	4
2.2 Internasjonalisering .....	6
2.2.1 Gradvis internasjonalisering og ”Born globals” .....	10
2.3 Strategier for å gå inn i utlandske markeder.....	11
2.3.1 Eksport .....	12
2.3.2 Strategiske allianser .....	13
2.3.3 Overtakelse og direkte investeringer. ....	21
2.4 Teori for strategisk entreprenørskap.....	24
2.4.1 Porters konkurransekraftperspektiv .....	24
2.4.2 Porters generiske strategier for å konkurrere .....	25
2.4.3 De ressursbaserte teoriene.....	27
2.4.4 Det ressursbaserte synet - Barney .....	28
2.4.5 Dynamiske kapabiliteter – Teece.....	33

2.4.6 Ressursfordelsteori ”Resource advantage theory” - Hunt .....	34
2.4.7 Entreprenørskap og etableringsprosesser.....	37
2.5 Russland – om landet og mulige utfordringer .....	40
2.5.1 Korte fakta om Russland og Norge.....	41
2.5.2 Russlands historie .....	43
2.5.3 Russland og Norges forhold til hverandre .....	45
2.5.4 Russisk folkeslag .....	47
2.5.5 Kulturelle forskjeller mellom Russland og Norge.....	48
2.5.6 Noen forskjeller mellom Russland og Norge i forretningslivet.....	50
2.5.7 Institusjonelle forhold og stabilitet .....	55
<b>3 Metode.....</b>	<b>58</b>
3.1 Studiens filosofiske posisjon .....	58
3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode.....	58
3.1.2 Positivism og interpretivism.....	59
3.1.3 Fire perspektiver i metode .....	61
3.2 Valg av forskningsdesign .....	62
3.3 Valg av metode.....	63
3.3.1 Casestudie .....	63
3.4 Datainnsamling.....	64
3.4.1 Hovedtyper datainnsamling .....	65
3.4.2 Intervju.....	65
3.4.3 Dokumentdata .....	67
3.5 Valg av case og informanter.....	67
3.5.1 Analysenivå.....	68
3.6 Innsamlingen av data fra intervjuene.....	69
3.6.1 Intervjusituasjonen.....	70
3.6.2 Transkribering av intervjuene .....	71
3.7 Kvalitetssikring.....	71
3.7.1 Validitet.....	71

3.7.2 Reliabilitet.....	73
3.8 Analysemåte .....	74
3.9 Svakheter ved metode.....	75
3.10 Beskrivelse av undersøkelsesenheter.....	76
<b>4 Casepresentasjoner .....</b>	<b>77</b>
4.1 Case: Statoil Fuel & Retail ASA .....	77
4.1.1 Markedsforhold for bensinstasjonsbransjen .....	82
4.2 Case: Sparebanken 1 Nord-Norge / North West Alliance 1 Bank .....	86
4.2.1 Utviklingstrekk i det russiske banksystemet.....	89
4.3 Case: Jotun ASA.....	91
4.3.3 Malingsproduksjon i Russland.....	95
<b>5 Analyse av case og intervju .....</b>	<b>96</b>
5.1 Strategier som velges for virksomhetene i Russland.....	97
5.2 Ressursbaserte strategier som velges for virksomheter i Russland .....	101
5.3 Den russiske konteksten .....	104
5.4 Utfordringer og tiltak og forhold som reduserer utfordringer i Russland .....	107
5.5 Vurdering av casene etter ressursfordelsteori.....	110
<b>6 Oppsummert fra analysen og konklusjon.....</b>	<b>112</b>
<b>Litteratur og referanser: .....</b>	<b>117</b>



## Oversikt over tabeller

Tabell 1: Holdninger knyttet til internasjonale direkteinvesteringer (Rusten, 2003:7).....	9
Tabell 2: Typer strategiske allianser og noen av fordelene (Lorange og Roos, 1990:10). ....	14
Tabell 3: Nøkkeltall om Russland og Norge .....	41
Tabell 4: Forskjeller mellom norsk og russisk kultur (Skretting, 2011) .....	49
Tabell 5: Noen forskjeller i ledelse og kontroll med utgangspunkt i Bourmistrov og Mineev (2011) .....	51
Tabell 6: Analyse av intervjudata - Strategier hos intervjubedriftene. ....	97
Tabell 7: Analyse av intervjudata - kategorier av ressurser .....	101
Tabell 8: Analyse av intervjudata - viktige forhold ved den russiske konteksten.....	104
Tabell 9: Forhold som er utfordrende og forhold som reduserer utfordringer.....	107

## Oversikt over figurer

Figur 1: Et rammeverk for å forstå internasjonalisering helhetlig (Bradley, 2005:23).....	8
Figur 2: Ulike former for strategiske allianser (Franck og Huitfeldt, 1991:19).....	10
Figur 3: Et rammeverk for å finne strategisk samarbeidspartner (Lasserre, 1984).....	17
Figur 4: Fem konkurransekrefter i en bransje (Porter, 1980).....	25
Figur 5: Resourced-Based Model of Competitive Advantage (Mata et al., 1995:494) .....	31
Figur 6: ”Superior Performance Cycle” (O’Keeffe et al., 1996) .....	36
Figur 7: Timmons modell av entreprenørskap (Timmons et al., 2004) .....	38
Figur 8: Det strategiske entreprenørskapsperspektivet (Borch et al., 2006:245) .....	39
Figur 9: Utvikling i Russlands bruttonasjonalprodukt etter Sovjettiden fram til 2007 .....	45
Figur 10: “The World Value Survey Cultural Map 2005-2008” (Inglehart og Welzel, 2010:554) .....	48
Figur 11: Banksystem i Russland.....	89

## Oversikt over appendiks

Appendiks 1: Intervju Statoil Fuel & Retail I Oslo.....	130
Appendiks 2: Intervju Statoil Fuel & Retail i St. Petersburg .....	135
Appendiks 3: Intervju Sparebanken Nord Norge i St. Petersburg .....	140
Appendiks 4: Intervju Jotun i St. Petersburg.....	148
Appendiks 5: Møte med Nordland fylkeskommune .....	153
Appendiks 6: Møte med Innovasjon Norge i St. Petersburg.....	157
Appendiks 7: Analyse av intervjudata .....	158

## Begrepsordliste

*Aksiologi:* Om forskerens eget verdigrunnlag og i hvilken grad man anerkjenner og tilkjenner det.

*Begrepsvaliditet:* Om relasjonen mellom det fenomenet vi undersøker og dataene. Man ser om dataene er gode representasjoner av det generelle fenomenet, slik at vi måler det som vi ønsker å måle.

*Bekreftbarhet:* For kvalitative undersøkelser så tilsvarer det objektivitetskravet i kvantitative undersøkelser. Det kan være å sjekke nedskrevne data med informanten. Forskeren gir bekreftelse til informanten om hva han eller hun har fått av data som angår fenomenet som studeres.

*Datainnsamling:* Samle inn data som gjenspeiler virkeligheten som skal undersøkes.

*Dataanalyse:* Tolking og analyse av dataene som er samlet inn. For eksempel at mengden data må reduseres, tekster (intervjuer) må bearbeides og systematiseres.

*Differensiering:* Forrentningsstrategi ved å tilby produkter eller tjenester som skiller seg ut fra konkurrentene på en måte slik at kundene er villige til å betale en høyere pris.

*Ekstern validitet:* Om i hvilken grad undersøkelsen kan generaliseres.

*Entreprenør:* Det er en person med kreative evner til å oppdage nye kommersielle muligheter, har vilje til å ta nødvendig risiko for å utnytte disse mulighetene, og har lederevner til å skaffe og koble sammen nødvendige ressurser i utviklingen av et nytt forretningskonsept.

*Entreprenørskap:* representerer en innovativ kraft i samfunnet og bidrar til vekst og fornyelse i nærings- og samfunnsliv.

*Epistemologi:* Om hvordan man skaffer seg kunnskap om virkeligheten (hvordan kan vi vite?)

*Fenomen:* Det som synes, det som hender.

*Fokusering:* Forretningsstrategi hvor man fokuserer mot utvalgte deler av markedet/nisjer og betjener spesielle kundebehov eller behov i et lokalt avgrenset marked.

*Forretningskonsept:* Modell, idé, plan eller rammeverk som en forretningsvirksomhet bygger på. En sammensetning av varemerker, tjenester, logo, design, organisering, logistikksystemer med mer som en bedrift er bygd på.

*Franchise:* Franchise er et samarbeid mellom to selvstendige parter hvor franchisegiver har utviklet og eier et konsept for etablering av en lokal enhet som han har testet og dokumentert lønnsomt. Franchisegiveren gir en franchisetaker en rettighet til å etablere og drive konseptet gjennom en franchiseavtale og setter franchisetaker i stand til å benytte konseptet gjennom dokumentasjon, franchisepakken og gjennom opplæring og trening. Franchisegiver skal løpende støtte franchisetakeren i avtaleperioden. Franchisetaker betaler en løpende avgift, vanligvis en prosentandel av omsetningen, for denne rettigheten ([www.snl.no](http://www.snl.no)).

*Globalisering:* kan være produksjonsprosesser som er spredt mellom ulike land.

*Global konkurranse:* Når man satser tilnærmet likt i alle land med standardiserte produkter og tjenester.

*Greenfield operation:* Engelsk uttrykk for en man bygger opp en virksomhet fra bunnen av.

*Humankapital:* Kompetansen til de ansatte i en virksomhet og den verdiskapingen denne kompetansen bidrar til.

*Innovasjon:* Fornyelse, forandring. I forretningsammenheng er det en nyskaping som er kommet i salg til kundene.

*Innovasjon Norge:* Organisasjon som er en av norske myndigheters virkemiddel for innovasjon og utvikling av norske bedrifter og norsk industri. De støtter bedrifter i å utvikle deres konkurransekraft og til å fremme innovasjoner

*Institusjoner:* delte kollektive oppfatninger, tenkemåter, normer for oppførsel som gjenspeiler seg i lover og regler, styringsmekanismer og kapitalmarkeder.

*Intern validitet:* I hvilken grad vi kan si at det finnes et kausalitetsforhold, dvs. at endringer i en variabel virker inn på en annen variabel

*Internasjonalisering:* Økonomiske aktiviteter som krysser nasjonale grenser. Det kan være både eksport og direkte investeringer.

*Intsok:* En organisasjon opprettet av norske myndigheter og har som hovedoppgave er å bidra til internasjonalisering av leverandørindustrien i Norge.

*Kjernekompetanse:* Kompetanse innebygd i bedriften, slike som prosesser, kollektiv kunnskap, etc. som er det viktigste for bedriftens konkurranseevne.

*Kompetanse:* Kunnskaper, ferdigheter, erfaring, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre funksjoner og oppgaver for å nå målene.

*Lisens:* En tillatelse, kan brukes til å benytte et varemerke, design, patent, butikkjedenavn, forretningskonsept eller lignende.

*Meningsfortetting:* Betyr at informantens uttalelser forkortes der den umiddelbare mening, til konsise formuleringer der det sentrale tema og poenger i det som blir sagt, blir gjengitt med få ord.

*Meningskategorisering:* Betyr at intervjuet kodes i kategorier. Lange setninger reduseres og plasseres i kategorier for å indikere forekomst eller ingen forekomst av et fenomen.

Kategorier kan hentes fra teori, litteratur, informantens ordbruk, eller ut fra dataene og underveis i analysen.

*Metodologi:* Metoder, prosedyrer og teknikker man tar i bruk for å skaffe seg ny kunnskap.

*Multinasjonal konkurranse:* Når man tilpasser seg hvert enkelt land man etablerer seg i ved å tilby lokalt tilpassede varer og tjenester.

*Nordvest-Russland:* Fylkene Murmansk, Arkhangelsk, Vologoda, Kaliningrad og Leningrad, samt Nenetsk autonome område, fylkene Novgorod og Pskov, republikkene Karelen, Komi, samt Sankt Petersburg utgjør den ”Den Nordvestlige Føderale Region”. Areal 1 677 900 km<sup>2</sup> og befolkning 13 628 000 mennesker. Regionen har mye tungindustri, råvareutvinning, mange havner, har bra utviklet transportnettverk i den sørlige delen, men dårlige utviklet i nord.

*Norsk-Russisk Handelskammer:* En bransjeuavhengig næringsorganisasjon opprettet i 2003 av norske og russiske bedrifter. Dens formål er å bistå norske og russiske medlemsbedrifter med etablering av forretningskontakter, utveksling av informasjon, kunnskaper og erfaringer

*Ontologi:* Om hvordan man mener at virkeligheten egentlig ser ut (hva ønsker vi å vite).

*Overførbarhet:* Å beskrive en kategori eller situasjon innholdsmessig rik slik at en annen leser kan vurdere om studien kan brukes i andre tilfeller. Relatert til *Ekstern validitet*.

*Patent:* Beskyttelse av oppfinnelse. Oppfinnelsen må være en praktisk løsning av et problem.

*Reliabilitet:* Pålitelighet, hvordan undersøkelse står i mot tilfeldig påvirkning.

*Semi-strukturert intervju:* Man benytter spørsmål som er beskrevet på forhånd, men bruker også ad hoc oppfølgingsspørsmål underveis for å utdype informasjon eller som er spesielt relevant for det aktuelle intervju.

*Strategi:* En plan av handlinger for å oppnå et mål eller visjon.

*Strategisk allianse:* En relasjon mellom to eller flere parter for å oppnå et sett av mål de er blitt enige om, for å sammen prøve å møte et behov i markedet og/eller for å benytte hverandres fordeler (produksjonskapasitet, distribusjon, kunnskap med mer). Partene i alliansen er uavhengige organisasjoner.

*Strukturert intervju:* Man benytter spørsmål som er beskrevet på forhånd og samme spørsmål stilles alle intervjuobjekter. Svarene sammenstilles i etterkant.

*Transkribering:* Gjøre innsamlet materiale klart for analyse. For eksempel at samtaler tatt opp på bånd oversettes til tekst.

*Troverdighet:* Om tillit til at funn og resultater er sanne. Tilsvare *Intern validitet*.

*Ustrukturert intervju:* Karakterisert som en uformell samtale uten faste spørsmål. Vektlegging av relasjoner mellom intervjuer og intervjuobjekt, kroppsspråk og lignende.

*Varemerke:* Kjennetegn på en vare, produsent og/eller selgende bedrifts identitet.

*Varemerkebygging:* Strategi for å skape identitet for varemerket, skape noe man forbinder med varen, for eksempel kvalitet, identitetsfølelse, interessegruppe med mer.

*Vekst:* Strategi for hvordan en bedrift skal vokse.

# 1 Innledning

## 1.1 Tema

Tema for oppgaven er ”*Strategier og utfordringer ved etablering i Russland*”. Vi har valgt å bruke casestudie for aktualisere vår problemstilling: *Hvilke strategier velger norske bedrifter ved etablering i Russland? Hva gjør de for å imøtegå mulige utfordringer ved etablering og internasjonalisering i Russland?* Tema for masteroppgaven er ikke nytt, men lite forsket på. Det har skjedd mange endringer i Russland siden 1991. De tre norske bedrifter som vi studerer har valgt som strategi å etablere og internasjonalisere seg i Nord-Vest Russland.

## 1.2 Bakgrunn og motiv

Det er nå over 20 år siden det ble åpnet for investeringer i Russland (tidligere Sovjetunionen), Sovjetunionen ble oppløst og den kommunistiske styreformen ble erstattet av mer vestliglignende demokrati og markedsstyrt økonomi. Russland har vært gjennom en ganske turbulent tid med mange endringer i politikk, opp- og nedturen i denne perioden. Men handel og samarbeid mellom Russland og andre land har økt betydelig. Samarbeidet mellom Norge og Russland øker også, både mellom næringsaktører og mellom offentlige myndigheter. Samarbeid mellom offentlige myndigheter har ofte betydning for næringsvirksomhet mellom de to landene. De to landene har to ulike historier og kulturer, det er ulik næringspolitikk på flere områder, arbeidslivet i organisasjoner fungerer ulikt og mer. Norske næringslivsaktører som skal møte Russland og aktører inne i landet kan møte på mange utfordringer som trengs å løses og de trenger å vite hvilke strategier som kan fungere for å konkurrere på markedet i Russland.

Russland er rik på råvarerressurser, utvinning av råvarer, tungindustriell produksjonskapasitet og erfaring, kulturelle opplevelser og mer. Norge er også langt framme på mange områder slik som teknologi innen olje, offshore, mineraler og foredling av mineraler, brobygging, fiskeri og fiskeoppdrett, moderne bank- og finansvesen. Begge landene har fordeler som kan benyttes i det andre landet, så det er derfor mulighet for verdiskapende samarbeid mellom næringsliv og offentlige myndigheter. Det sies også at disse mulighetene er ganske lite utnyttet. For næringsliv er det derfor interessant å skaffe seg kunnskap om hva som skal til for å lykkes i nærings samarbeid.

Det gjøres forskning på utenlandske etableringer og drift av forretningsvirksomheter i Russland, men det er fortsatt begrenset kunnskap på områder som ledelsespraksis i russiske bedrifter, behov og utfordringer. Ganske lite er også kjent om hva forskjeller i forretningskultur og ledelsespraksis mellom vestlige og russiske selskaper kan by på av muligheter og utfordringer i et samarbeid mellom norske og russiske selskaper (Bourmistrov og Mineev, 2011). Og det er mange myter bak hvordan vi forstår Russland og som kan lede til misforståelser (Simoniya, 2011). Forskning kan bidra til mer kunnskap som bygger ned hindringer og misforståelser. En motivasjon er også at fra resultater og gjennom arbeid med forskning så kan vi bidra til å se muligheter. Forskning på norsk- russisk samarbeid kan man finne uløste problemer og udekkede behov. Dette er grunnlag for forretningsmessige muligheter for de som kan skape og selge produkter og tjenester som løser disse problemene (Kolvereid og Thune-Holm, 1999).

Det er interessant å studere nærmere noen bedrifter som har lyktes med å etablere virksomhet i Russland, hvilke strategier de bruker og hvordan de imøtekommer mulige utfordringer. Brouthers og Bamossy (2006) viser til at det i forskning har vært lite fokus å studere hvilke prosesser (internasjonale joint venture) bedrifter bruker for å komme over utfordringer. En undersøkende studie om dette kan skaffe til veie informasjon og gi økt kunnskap.

Angående *strategi* så presenterer vi to retninger innen internasjonaliseringsteori: gradvis internasjonalisering vs. Born globals. Videre ser vi på måter å gå inn i internasjonale markeder på: eksport, strategiske allianser og overtakelse/nyinvestering. Vi presenterer teori som forklarer bedriftens strategi ut fra konkurransekrefter og bedriftens interne ressurser: konkurransekraftperspektivet, det ressursbaserte synet, ressursfordelsteori og dynamiske kapabiliteter, hvor vi størst vekt på ressursfordelsteori ved analyse senere i oppgaven.

Angående *utfordringer* så ser vi på hvilke utfordringer som man kan møte i Russland og presenterer funn fra gjennomgang av litteratur.

### **1.3 Formål**

Vi ønsker at oppgaven kan være til hjelp for etableringer og forretningsdrift i Russland i praksis og å bidra til forskning på fagområdene. Vi ønsker også å styrke vår egen innsikt i å drive forretningsvirksomhet i andre land og spesielt forretnings samarbeid som skjer mellom bedrifter i Norge og Russland.

## 1.4 Problemstilling

Vår problemstilling har to forskningsspørsmål som er aktualisert ovenfor:

- Hvilke strategier velger norske bedrifter ved etablering i Russland?
- Hva gjør de for å imøtegå mulige utfordringer ved etablering i Russland?

## 1.5 Avgrensning

Vi studerer noen utvalgte bedrifts erfaringer i tiden rundt etablering, forberedelse og de erfaringene de kan fortelle de har fått per i dag. Formålet er avgrenset til å få ta i kunnskaper man bør besitte i forkant av en etablering av virksomhet i Russland.

Videre har alle bedriftene vi studerer har en lang historie med vekst i Norge og delvis i utlandet. Bedriftene har dermed bygd seg opp til bedrifter som i dag er ressurssterke på mange måter og har tilgjengelig mange typer ressurser, både økonomiske, organisatoriske og menneskelige. De vil derfor være annerledes tilfeller enn med nystartede og/eller små bedrifter.

## 1.6 Oppgavens videre oppbygging

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven, ressursbaserte teorier, gjennomgang av litteratur vedrørende internasjonalisering, presentasjon av trekk ved Russland og forskjeller mellom Norge og Russland. Kapittel 3 gjennomgår det metodiske grunnlaget for datainnsamling og dataanalyse. Kapittel 4 beskriver casene, de 3 intervjuede bedriftene i oppgaven og forhold som vedrører deres utvikling og internasjonalisering mot Russland og andre land. Kapittel 5 omhandler dataanalyse av intervjuene og analyse i sammenheng med teori og litteratur. Kapittel 6 avslutter oppgaven med konklusjon og forslag til videre forskning.

Alle intervjuer av casebedrifter er lagt i appendiks. Det er fire intervju for tre bedrifter, hvor den ene bedriften er intervjuet to ganger, ett ved deres hovedkontor i Norge og ett i ved deres kontor i St. Petersburg, Russland. De to andre bedriftene ble kun intervjuet i St. Petersburg. Intervjuene og intervjuguidene var på forhånd tilpasset hver enkelt bedrift, samt at de var halvstrukturerte og ble tilpasset til hva som kom fram underveis i. Det er derfor ikke laget en felles intervjuguide. Møte med Nordland Fylkeskommune og Innovasjon Norge i St. Petersburg er også med i appendiks.



## 2 Teori og litteratur

Oppgavens tema og problemstilling kan ses ut fra flere forhold: internasjonalisering, etablering, strategisk entreprenørskap, strategi for å konkurrere, bedriftens ressurser og den norsk-russiske konteksten det skjer i. Disse forhold vil være grunnlag for å søke i utviklet teori og i litteratur. Innen teori for internasjonalisering så har vi to retninger: den som forklarer bedrifter som gradvis utvikling og den nyere som tar utgangspunkt i bedrifter som internasjonaliserer fra starten av. Innen strategisk entreprenørskap finner vi teorier som forklarer bedriftsstrategi ut fra konkurransemessig posisjonering til omgivelsene, teorier som forklarer bedriftsstrategier ut fra bedriftens ressurser, slik som *det ressursbaserte synet*, *resource advantage theory* (ressursfordelsteori) og *dynamiske kapabiliteter*. (Som norsk oversettelse av resource advantage theory, så bruker vi ”ressursfordelsteori”). Innen konkurransestrategi, så har vi tre hovedretninger: konkurrere på kostnad/effektivitet, differensiering/ekstra kunde verdi og fokusert mot et bestemt markedssegment. Litteraturen skiller mellom tre kategorier strategier eller måter for å gå inn i utlandske markeder på: eksport, strategiske allianser og overtakelse/ nyetablering. I tillegg er den russiske konteksten og mulige utfordringer for norske bedrifter interessant. Det kan for eksempel være en del kulturelle trekk, språk, forretningskultur, hvilke grep som kan tas for å skape felles forståelse av virksomheten på tvers av landegrensener, imøtegå krav i lover og regler, offentlige myndigheter, virkemidler fra norske offentlige myndigheter og mer. Dette vil vi beskrive ut fra etablert teori og litteratur på fagområdene. Vi vil underveis forsøke å diskutere teori og litteraturbidrag og eksemplifisere.

### 2.1 Strategi

Begrepet strategi er definert litt forskjellig av ulike forfattere og i hvilken sammenheng det står i. Vår sammenheng er knyttet til bedrifter og dets virksomhet. Roos et al. (2005:17) sier at ”strategi er knyttet til en overordnet koordinering av bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter”. Av Thompson et al. (2010) så benevnes strategi som handlingsplaner hos bedriftens ledelse for å drive forretningene og gjennomføre operasjoner. Thompson et al. (2010:6) nevner fire eksempler på hva bedriftsstrategi er:

- Hvordan ledelsen ønsker å la virksomheten vokse
- Hvordan det skal skape lojale kunder og overvinne konkurrenter

- Hvordan hver av funksjonene (produksjon, salg, markedsføring, distribusjon, finansiering, personellpolitikk, forskning og utvikling, verdikjedeaktivitet) i bedriften skal drives
- Hvordan produktivitet skal forbedres.

Definisjonen av Roos et al. (2005) nevner ordet *overordnet* og det mener vi relaterer til et høyere ledelsesnivå eller strategisk nivå. Definisjonen fra Thompson et al. (2010) bruker ordet *operasjoner* som må inkludere ledelse på et mer operativt nivå. De fire eksemplene berører alle vertikale nivå og funksjonsområder horisontalt. Definisjoner av begrepet strategi brukes da i alle ledelsesnivå, fra øverste nivå som bestemmer overordnede mål og strategier og ned til gjennomføring praktisk gjennomføring av dette - operasjoner. Strategi og gjennomføring av strategi er da relatert til alle ledelsesnivåene. Og en felles strategi kan binde dem sammen. Den øverste ledelse kan for eksempel vurdere og beslutte overordnet hvordan de mener målene best kan nås og operativ ledelse kan vurdere og beslutte i daglige situasjoner og problemstillinger innenfor det som den øverste ledelse bestemmer.

I vår studie av strategier og utfordringer ved etablering i Russland, så må vi være åpne for å kunne finne relevante funn i alle nivåene av ledelse – fra vurdering av strategi på overordnet nivå til utfordringer i den daglige operative ledelse som har betydning for gjennomføring av strategien.

Oppsummert så er strategi et anliggende for alle nivå i organisasjonene. Strategi er både enhetlige beslutninger og integrerte samlinger av beslutninger som bestemmer hvordan bedriften skal nå langsiktige mål, hvordan handle og hvordan skaffe og organisere ressurser. Ved valg av strategi så velger man de markedssegmenter man skal være en aktør, hvordan man skal forsøke å oppnå konkurransefordeler i disse markedene og hvordan man skal tilpasse seg muligheter og trusler i forhold til trusler. Utøvelse av strategi vil også være koblet til å bevisstgjøre medlemmer i en organisasjon, slik at de har fått forståelse og skjønner hva som skal gjøres, at strategien virker samlende og får beslutninger og handlinger til å trekke i samme retning.

## 2.2 Internasjonalisering

*”Før var handel forbeholdt stort sett varer, men nå omfatter denne virksomheten stadig mer tjenester innenfor finans, telekommunikasjoner, og forretningsmessige konsulenttjenester. Samtidig som handelen over landegrensene øker, er det mange foretak som oppretter virksomhet i flere land”* (Rusten, 2003:1).

Rusten (2003:1) definerer internasjonalisering som *”økonomiske aktiviteter som krysser nasjonale grenser, noe som både kan skje ved eksport eller ved direkteinvesteringer.*

*Globalisering representerer en annen fase av den samme type prosess, som gjerne dreier seg om mer omfattende tilfeller hvor produksjonsprosessen er spredt mellom flere ulike land.”*

Verdensøkonomien for minst tre hundre år bak i tid var internasjonal gjennom kolonialisering og internasjonal handel. Globalisering medfører et stadig mer komplekst og forsterket nettverk av aktiviteter som gjør at steder, virksomheter og individer i ulike land i verden blir stadig mer avhengig av hverandre (Allen og Hamnett, 1995). Pengesystemer, teknologier og markeder blir stadig mindre hindret av landegrenser. Det er mulig å dele verden inn i tre kategorier i forhold til uteproduksjon: høykostland innen EU og vest, lavkostland innen Øst-Europa og lavkostland i Asia. I vår undersøkelse på internasjonale etableringer ser vi at mange store norske selskaper etablerer mye av produksjon utenfor landets grenser, samtidig som mange selskaper etablerer salgs- og representasjonskontor i andre land. Mange bedrifter etablerer sin produksjon i lavkostland for å spare kostnader og få med seg en erfaring for å drive bedrift utenfor landets grenser. Økt konkurranse på hjemmemarkedet og utenfor betyr at bedriftene må bli stadig mer effektive på å organisere seg og måte de opererer på. Det er viktig å være innovativ, være mobil, raskt tilpasse seg endringer i omgivelsene og levere den beste kvalitet enten på produkt eller tjeneste for å overleve i den store internasjonale konkurransen mellom bedriftene. Derfor er viktig å velge rett etableringsstrategi for å imøtekomme de mulige hindringer ved internasjonaliseringen.

### Behov bak internasjonalisering

I litteratur deler man *behov* for å investere i andre land i tre kategorier: *ressursbehov*, *markedsorientering* og *effektiviseringsbehov* (Nachum og Keeble, 1999):

*Ressursbehovet* er ved behov for å skaffe tilgang til attraktive ressurser i utlandet. Eksempler på slike ressurser er naturbaserte råvarer, halvfabrikata, merkevarer, teknologi og kompetanse. Tilgang på de nødvendige ressurser medfører reduserte kostnader, økt produktivitet eller nye markedsmuligheter.

*Markedsbehovet* er ved bedriftens behov for å etablere seg i attraktive og godt betalende markeder for å komme nærmere kundene og betjene disse på en mest mulig effektiv måte. For markedsmotiverte etableringer handler det også om å tilpasse produktene til lokale forhold i vertslandet. Det kan gå på egenskaper som design, kvalitetsmessig utforming og preferanser. For noen produktkategorier vil individuelle kundetilpasninger, oppfølging og service gjøre tilstedeværelse i markedet til absolutt krav. Tilpasninger til politiske lover, regler, standarder og forskrifter kan også spille inn.

*Effektiviseringsbehovet* Bedriften velger å lokalisere virksomheten til spesifikke områder for å utnytte gitte lokaliseringsfordeler, for eksempel få tilgang til billigere arbeidskraft, kostnadseffektiv arbeidsfordeling som skala- og samdriftsfordeler.

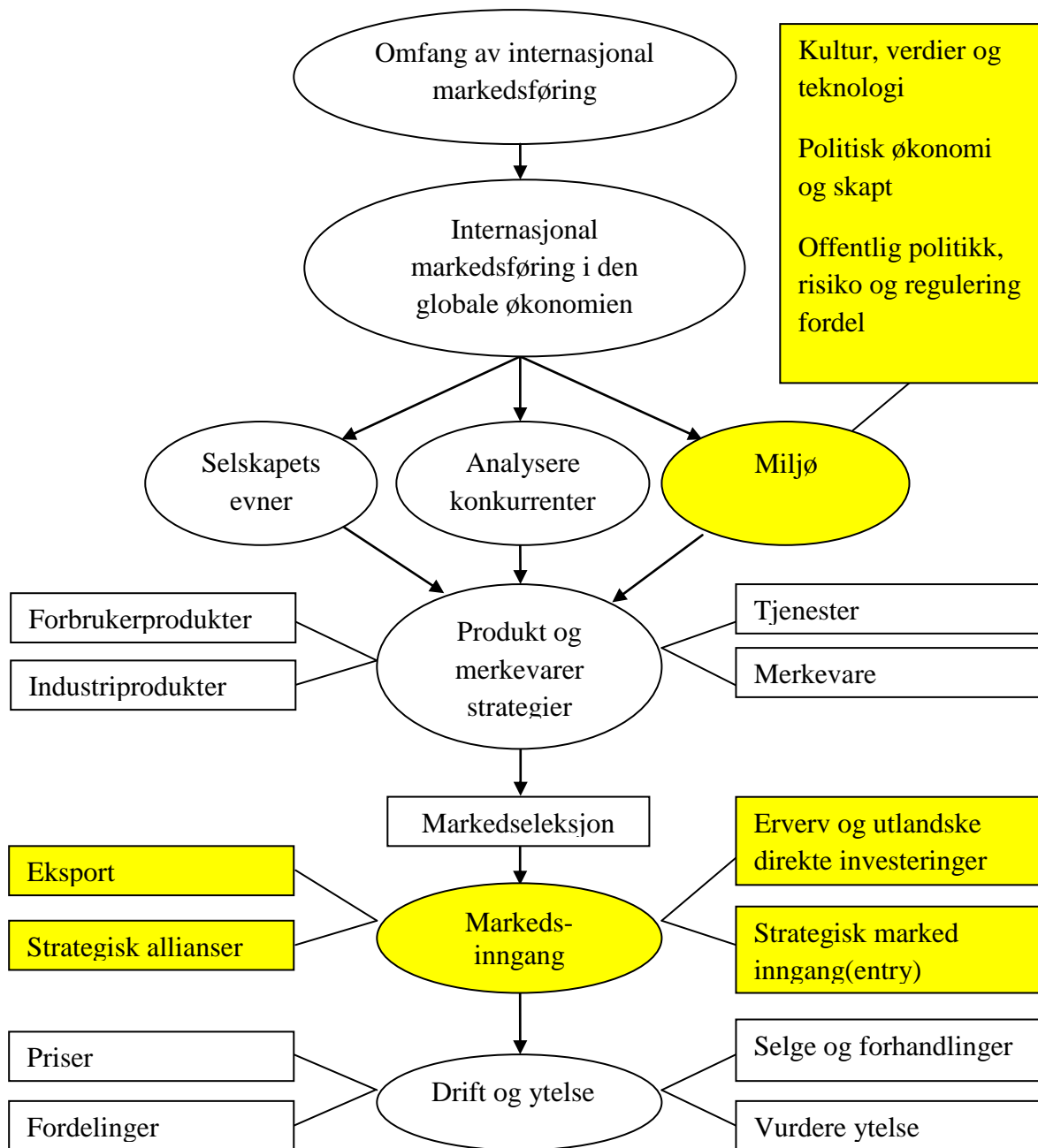
Et fjerde behov kan være *strategisk motiverte investeringer* (Porter 1990, Hennart og Park 1994). Det kan være oppkjøp av konkurrenter, lokalisering i samme geografiske område som markedslederen, lokalisering i områder med sterk utvikling og bygge opp kompetanse (dette kan gjelde for bransjer som preget av en rask teknologisk utvikling: tele og data).

FoU og produktutvikling har tradisjonelt vært knyttet opp mot hovedkontor og det opprinnelige produksjonssted, men hos en del multinasjonale selskaper ser en betydningen av å kunne absorbere kunnskap og teknologi som er utviklet i andre steder enn i hjemlandet.

I følge FNs definisjon multinasjonale selskaper er alle foretak med etableringer i mer enn ett land (Dicken, 1992). Fusjoner og oppkjøp er mest vanlig for de utenlandske etableringer som har funnet veien til Norge (Rusten, 2003).

### **Konseptuelt rammeverk for internasjonalisering**

Bradley (2005) presenterer et rammeverk for internasjonalisering presentert i Figur 1. Det gir et helhetlig overblikk over en internasjonaliseringsprosess for en bedrift. Vi ser i det videre først og fremst på emnene merket med gul bakgrunnsfarge. Først en presentasjon av de tre grunnleggende strategiene: eksport, strategiske allianser og investeringer. Deretter presenteres ”miljø” som er den russiske konteksten.



**Figur 1: Et rammeverk for å forstå internasjonalisering helhetlig (Bradley, 2005:23)**

### Holdninger til utlandsinvesteringer

I tabell 1. representerer holdninger som er knyttet til internasjonale direkteinvesteringer som kan være både positive og negative. Folks holdninger styres etter hvordan de tror investeringene vil påvirke deres hjemlands næringsliv og velferd. Etableringer ute blir oppfattet som positivt for norsk næringsliv og velferd hvis dette innebærer mer vekst for

foretakene enn om de skulle holde til her i Norge. Det gir større aktivitet, høyere lønnsomhet og sterkere konkurranseevne som også kan bety at bedriftene satser mer på FoU og dermed på sikt står enda sterkere. Arbeidsoperasjoner, leveranser og tjenester blir lokalisert hvor betingelsene er best (Rusten, 2003).

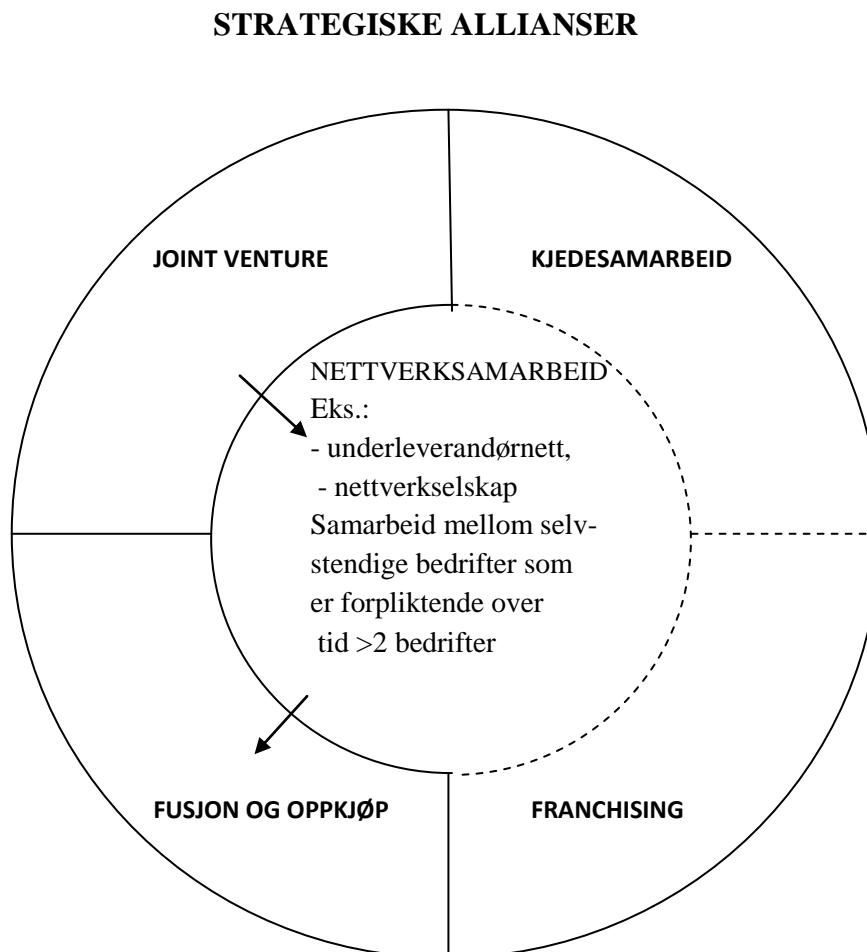
**Tabell 1: Holdninger knyttet til internasjonale direkteinvesteringer (Rusten, 2003:7)**

Holdninger	Norske etableringer i utlandet	Utenlandske etableringer i Norge
<b>Positive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markedseksponering</li> <li>• Viser at virksomheten er internasjonalt konkurransedyktig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye og/eller mer robuste arbeidsplasser</li> <li>• Tilførsel av kapital</li> <li>• Tilførsel av kunnskap</li> <li>• En organisatorisk tilhørighet som løfter landets virksomhet til høyere nivå</li> </ul>
<b>Negative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Utflagging” – jobbene eksporteres</li> <li>• Næringsmiljøet her hjemme forringes eller sinkes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg av ”arvesølvet”</li> <li>• Tap av kontroll</li> <li>• ”Slakting”</li> <li>• Teknologi og kapitalflukt</li> </ul>

### Nettverk i internasjonalisering

Et kjennetegn for suksessbedriftene er at de har bygget opp riktig kompetanse og at de er markedsorienterte. Den bedriftslederen som ser nye muligheter i omgivelsene og tenker strategisk, har et stort fortrinn. Terje Osmundsen tidl. viseadm. direktør i Næringslivets Hovedorganisasjon, sa: *”Veien til framgang går ikke gjennom intern forbedring av produksjon, produktutvikling og kostnadskutt alene. Markedsorientering, fleksibilitet og samarbeid blir stadig mer avgjørende. Det blir nå viktig å orientere seg mot omgivelsene - mot andre bedrifter og mot kompetansemiljøer - og utnytte ressursene bedre.”* (Franck og Huitfeldt, 1991:5). Han nevnte at for å utnytte ressursene bedre krever det tid for samarbeid og at kompetanse som konkurransefaktor blir enda viktigere i framtiden. Han sa at nettverk er samarbeid mellom bedriftene og at det er ikke et mål, men en del av strategi. Osmundsen nevnte også at: *”De bedriftene som ikke omstiller seg og griper de nye utfordringene, vil få problemer fremover. Men de som aktiv søker mulighetene i sine omgivelser og utnytter nettverk og allianser – basert på en klar strategi og med vilje til forandring – har store sjanser for å lykkes.”* (Franck og Huitfeldt, 1991:6).

Figur 2 gir oversikt over ulike former for strategiske allianser, hvor nettverk er en del av samarbeidsformene. Nettverk presentert her som et forpliktende over tid samarbeid mellom flere selvstendige bedrifter. Pilene markerer vanlige overganger og stiplet linje at det ikke er noe klart skille mellom formene.



**Figur 2: Ulike former for strategiske allianser (Franck og Huitfeldt, 1991:19)**

### 2.2.1 Gradvis internasjonalisering og ”Born globals”

Det eksisterer to hovedretninger innen teori som forklarer bedrifters internasjonalisering – gradvis internasjonalisering og Born global. Den første retningen antar at det beste utgangspunktet for internasjonalisering er gradvis inntreden i nye markeder. Bedriften opparbeider seg gradvis erfaring fra internasjonalisering steg for steg og får tid til bygge opp kompetanse og tillit i markedet. Bedriften har gjerne bygd seg opp i sitt innenlandske marked før den går til andre lands markeder. Denne teoretiske retningen kalles for ”Uppsala-skolen”. Gradvis internasjonaliserende bedrifter omtales som tradisjonelle internasjonale bedrifter.

Den andre teoretiske retningen studerer bedrifter som er globale fra starten av. Empiriske funn har vist at ikke alle bedrifter utvikler seg gradvis i inkrementelle steg, men starter opp aktivitet for internasjonalisering allerede i starten (Rasmussen og Madsen, 2002). Denne teoretiske retningen og slike bedrifter kalles gjerne Born global (Knight, 1997; Fan og Phan, 2007; McKinsey & Co., 1993). Slike bedrifter gjennomfører allerede i starten en rask internasjonaliseringsfase (Bals et al., 2008). Typiske karakteristikk av slike born global bedrifter er (Benito, 2011):

- de har færre finansielle og andre ressurser
- de er etablert av teknologisk og markedsorienterte personer som har en betydelig internasjonal entreprenørdrift
- de er ofte etablert med et nytt produkt eller en ny innovasjon
- innovasjon er basert på avansert teknologi, differensiert design, høy kvalitet etc.
- internasjonalisering er som regel gjennomført med utgangspunkt i utnyttelse av nettverksrelasjoner
- de benytter i utstrakt omfang avansert kommunikasjonsteknologi for å nå sine internasjonale mål
- de er i langt større grad konsentrert om en smal nisje

Det finnes flere definisjoner og forklaringer av Born Global (Rasmussen og Madsen, 2002). En forskjell er hvor raske de internasjonaliserer seg, fra umiddelbart til noen år. En forklaring på Born Global bedrifter vs. de tradisjonelle internasjonale bedrifter kan skyldes etablererens kompetanse, hva som har skjedd i vedkommende nettverk forut for etableringen, samt i markedsforhold i de segmentene de opererer innen (Madsen og Servai, 1997).

### **2.3 Strategier for å gå inn i utlandske markeder**

Bradley (2005) har følgende kategorier for måter å gå inn i utlandske markeder:

- Eksport
- Strategiske allianser
  - Markedsføringssamarbeid
  - Lisensiering
  - Franchising
  - Joint ventures
- Investeringer / direkte eierskap



- Opprette ny bedrift
- Overtakelse/oppkjøp

Hver av disse kategoriene kjennetegnes av egne typer av utfordringer, muligheter og strategier for hva som bør gjøres i etableringsfasen. Bradley diskuterer dette i forhold til å ha en internasjonal strategi mer generelt, uten å ha spesielt fokus på et bestemt enkeltland.

Det er derfor interessant å se på dette i sammenheng med forhold som gjelder et spesifikt land som Russland i konkrete tilfeller/case. Og det er interessant for spørsmålet om man skal man tilpasse seg hvert enkelt land man etablerer seg i ved å tilby lokalt tilpassede produkter og tjenester, eller om man skal satse tilnærmet likt i alle land med standardiserte produkter og tjenester (Thompson et al., 2010) Det første tilfellet kalles gjerne *multinasjonal konkurranse* og det andre tilfellet *global konkurranse*. Et slikt valg kan ha betydning for både produksjonsmessige forhold og ledelsesmessige forhold, slik som desentralisering vs. sentralisering av strategiutforming. Og videre å prøve å finne hvilke forhold som støtter multinasjonal konkurranse og hvilke forhold som støtter global konkurranse i Russland. Og finne ut mer ut av hvordan kategoriseringene til Bradley (2005) passer ved etablering i Russland. Det kan gi mer innsikt om mer spesifikke forhold ved utfordringer og strategier i Russland enn det den generelle litteraturen presenterer.

### 2.3.1 Eksport

Eksport er den enkleste og minst kompliserte måten å nå ut til andre lands markeder. Det kan være en billig og fleksibel måte for å gå internasjonalt for små og mellomstore selskaper, Hill (2009) og Bradley (2005). Eksport kan være første skrittet før videre investeringer utenlands. Det kan gi erfaringer med å opptre i andre land.

Eksport er veldig aktuelt når produksjon er sentralisert til et eller noen få land, eller sentralisert for å oppnå stordriftsfordeler. Når bedriften er liten eller mangler finansielle ressurser for joint venture samarbeid eller å investere direkte, når stort engasjement er uaktuelt pga av politisk risiko eller usikkerhet, når det ikke er politisk eller økonomisk press på å produsere i landet man kan eksportere til (Bradley, 2005). Eksport, og import, er i dag blitt en veldig vanlig del av det å produsere en vare. Mange bedrifter rundt om i verden spesialisere seg på å levere deler til et større vare, for eksempel i bilproduksjon. Delene produseres der den lages billigste eller best og settes sammen til den endelige varen. Internett har også åpnet muligheten for mange til å formidle informasjon og være tilgjengelig

umiddelbart for å selge produkter og tjenester globalt. Dette kan senke terskelen for å nå ut til et større eksportmarked.

En ulempe med eksport er at man kan møte hindringer ved passering av landegrenser i form av importkvoter, toll og lignende. Ved eksport har man også mindre tilstedeværelse i det landet man selger til. Et alternativ er da å etablere salgsrepresentanter der.

### **2.3.2 Strategiske allianser**

Det brukes stadig oftere i næringslivet dette begrepet. En *strategisk allianse* er et samarbeid mellom to eller flere parter. Samarbeidet kan ta form som uformelle og formelle samarbeidsavtaler, fellesforetak og felles eierskap. I følge Lorange og Roos (1990:3) dreier *strategiske allianser* seg om et godt gjennomtenkt og forpliktende samarbeid mellom selvstendige bedrifter der siktemålet er å utvikle og styrke konkurransevnen i bedriften. Dette skjer ved å benytte seg av hverandres kompetanse og sterke sider. En kjent motivasjon for etablering av strategiske allianser er tilgang på ressurser som bedriften ikke kan anskaffe i et åpent marked. I tillegg kan strategiske allianser være et godt alternativ til koordinering av aktiviteter mellom foretak i felles prosjekter.

Strategiske allianser har lenge vokst i popularitet, studier fra 1990-tallet på det amerikanske markedet har antydning at antallet strategiske allianser har vokst med 25 prosent årlig i følge Harbison og Pekar (1998). Til tross for at fordelene med strategiske allianser, viser det seg at mange allianser feiler, og en feilrate i området 40 til 60 prosent er funnet i følge Das et al. (2000). Typiske årsaker kan være kommunikasjonsproblemer, frykt for å dele kritiske ressurser, misforståelser og grådighet. ”*Dette kan føre til brudd og kan innebære alvorlige konsekvenser for morselskapet*” (Lorange og Roos, 1990:3).

#### **Hensikt med strategiske allianser**

Hensikten til at bedrifter søker seg inn i slike strategiske allianser med andre bedrifter kan være for å få tilgang til andre bedrifters teknologi, produkter og markeder. Også tilgang til ellers vanskelige tilgjengelige eiendeler, for eksempel immaterielle eiendeler slik som merkevarenavn, ”taus kunnskap” som sitter i ekspertise og velfungerende organisasjoner. Synergier i form av å kombinere to eller flere bedrifters sterke sider eller kombinasjon av komplementære varer og tjenester kan være et mål.

## Typen av strategiske allianser

Det finnes mange typer av strategiske allianser som kan inngås og brukes for å konkurrere i det internasjonale markedet. Bradley (2005) nevner fire kategorier av slike: 1) markedsførings samarbeid, 2) lisensiering, 3) franchising og 4) joint ventures. Lorange og Roos (1990) her en annen og mer detaljert liste med alternative strategiske allianser og hensikter:

**Tabell 2: Typen strategiske allianser og noen av fordelene (Lorange og Roos, 1990:10).**

Type	Kommentarer
1 Ervervelse	Full kontroll. Rask adgang til kunnskap og teknologi. Belønning/fortjeneste.
2 Eierskap	Unngå utgifter. Hindre konkurranse. Dele fortjeneste.
3 Samarbeidsprosjekt (basert på bidrag fra supplerende ressurser)	Starte nye foretninger. Delt risiko. Spesifisere mål for å utnytte størrelse, rekkevidde og/eller supplerende fordeler.
4 Prosjektbasert konsortium/fellesskap	Markedstilgang. Nasjonale ressurser/politisk nødvendig å ha lokal partner.
5 Felles utvikling	Teknologirettigheter. Spesialkompetanse. Delt kostnad/risiko.
6 Produktlisens	Markedstilgang. Dekker et bredere produktspekter. Foretrukne kunder/leverandørnettverk.
7 Distributør	Lokalt markedsnettverk. Mindre investeringer.
8 Agent	Markedsbearbeiding. Lokal ekspertise.
9 Franchise	Motivering av lokal entreprenør. Lavere investering.

Vi vil i det følgende se mest på samarbeidsformen Joint Ventures som er mest relevant for denne studien.

### Joint ventures

*Joint ventures* er en betegnelse for når to eller flere selskaper skaper et nytt selskap. De to opprinnelige selskapene som inngår samarbeid kalles gjerne *partnere* og det nye selskapet kalles *joint venture selskap*.

Joint venture kan for eksempel brukes når ett selskap ønsker å gå internasjonalt. Det internasjonalsiserende selskapet kan inngå et samarbeid med et lokalt selskap i det landet de ønsker å ekspandere ut til. For eksempel kan det selskapet som internasjonalsiserer bidra med sine produkter, tjenester, prosesser, ledelsesekspertise, kapital og teknologi inn i det nye markedet, mens det lokale selskapet kan bidra med kunnskap om det lokale markedet, tilgang til kunder og leverandører, etablert kontakt med lokale myndigheter og lokal produksjonskapasitet (Hill, 2009).

I slike joint venture samarbeid om internasjonalsisering skjer det overføringer av teknologi, det gir tilgang til ressurser og markeder, kan redusere politisk risiko, kan forbedre konkurranseposisjonen og gir umiddelbar tilgang til markedskunnskap i stedet for langvarig oppbygging (Bradley, 2005). Bradley peker også på andre fordeler slik som å kombinere ekspertise på ulike områder som kan passe hverandre (komparative fordeler), utnytte ledig kapasitet hos hverandre og redusere politisk risiko ved inngang til et annet land.

Angående politisk risiko så nevner Bradley (2005) og Brouthers og Bamossy (1997:286) et interessant poeng: I Øst-Europeiske land utenom EU så er offentlige myndigheter og politikk en svært vesentlig faktor ved strategisk viktige bransjer, for eksempel olje- og gassindustri og telekommunikasjon. Slike bransjer kan være mye påvirket og regulert gjennom offentlige myndigheter og politikk – og dermed har en høy politisk risiko. Mens derimot i bransjer som selger strategisk uviktige varer, for eksempel kaffe, te, brus, luksusprodukter, så kan myndigheter og politikk gjerne ha nesten ingen påvirkning. Den politiske risikoen og utfordringen er derfor ulik i ulike bransjer.

### **Joint ventures kan gi tilgang til ressurser og markeder**

Joint ventures kan gi tilgang til ressurser og markeder raskt som ellers ville tatt lang tid å bygge opp. Bradley (2005) diskuterer noen ressurser og markedstilgang. Oppsummert kan joint venture gi ressurs- og markedsmessige fordeler:

- verdifulle og begrensede menneskelige ressurser med riktig utdanning og kulturell bakgrunn
- tilgang til kapital og redusert kapitalkostnad og transaksjonskostnad (spesielt ved prosjekter av høyere risiko)
- tilgang til nye utenlandske markeder

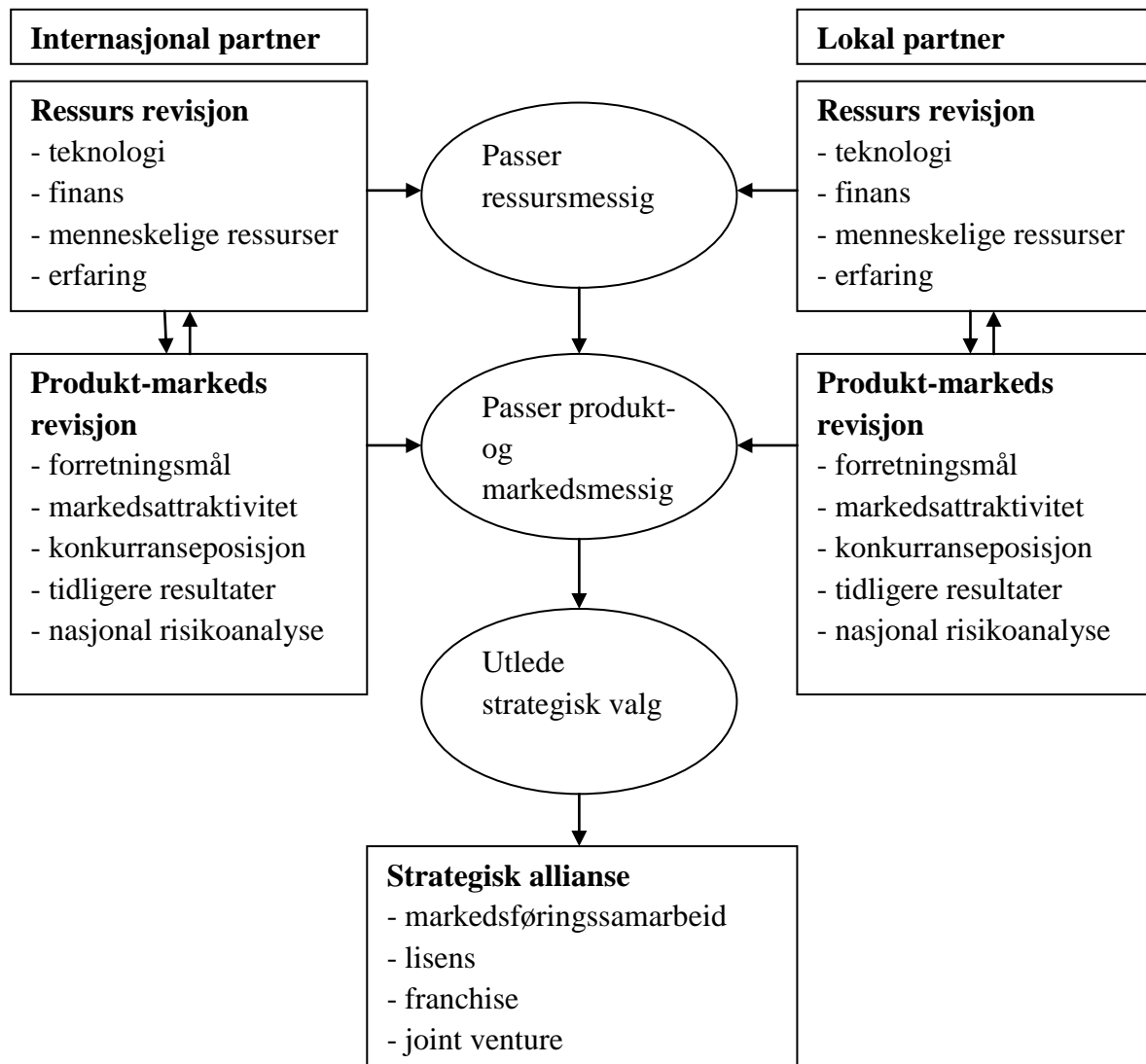
- tilgang til distribusjonskanaler (tilgang til eksisterende etableringer, kundekontakter, lokalmarkedskunnskap, merkevarenavn)
- generell kunnskap om lokal økonomi

Å gå inn i strategiske strategiske allianser mellom en internasjonal og lokal bedrift kan ha flere formål. Eksempler på formål av Thompson et al. (2010:217):

- tilgang til attraktive nasjonale markeder
- oppnå bedre stordriftsfordeler
- tilfører ofte teknologisk ekspertise og kunnskap lokalkunnskaper
- tilgang til distribusjonsfasiliteter og forhandlernet
- kan samle seg mot felles konkurrenter i stedet for å konkurrere mot hverandre
- allianser med lokale selskaper er en effektiv måte å etablere arbeidsrelasjoner med sentrale tjenestemenn hos vertslandets myndigheter
- skape grunnlag for enighet om teknologiske standarder

#### **Å finne samarbeidspartnere for Joint venture samarbeid.**

Når man leter etter en samarbeidspartner argumenterer Bradley (2005) for å gjøre vurderinger av partnerens styrker og svakheter, å prøve å se deres engasjement for å lykkes og deres vilje til å sette av ressurser og skape et marked. Typiske utfordringer ved å finne en samarbeidspartner er å finne en lokal bedrift, tid og kostnader ved å lete, finne ut om den passer til ens egen bedrift, finne en måte de passer sammen operasjonelt med mer. Både den internasjonale og lokale partneren bør vurderes om de passer sammen produkt-, markeds- og ressursmessig for en felles joint ventures. Med henvisning til Lasserre (1984) bør følgende forhold i figur 3 vurderes for å se om samarbeidspartnerne passer sammen.



**Figur 3: Et rammeverk for å finne strategisk samarbeidspartner (Lasserre, 1984)**

### **Kulturelle likheter og ulikheter i internasjonale Joint ventures.**

I følge Lin og Germain (1998) og Bradley (2005:251) er kulturell likhet mellom partnere en viktig forutsetning for suksess i internasjonale joint ventures. Kulturelle ulikheter kan være delvis ansvarlig for at noen strategiske allianser mislykkes. Men jo lengre tid en joint venture har bestått, jo bedre pleiere det å fungere.

### **Konflikter og ulikheter i bedriftskultur i mellom Joint venture partene.**

Problemstillinger kan oppstå innen for eksempel kontroll, ledelse og administrasjon og personalpolitikk. Problemer kan oppstå fra uklare mål, ulike forventninger og prioriteringer, ulik forretnings- og ledelsespraksis og sosiale og kulturelle forskjeller (Bradley, 2005). Hill (2009) nevner åpen og kontinuerlig kommunikasjon mellom samarbeidspartnerne og Joint

ventures selskapet som en suksessfaktor for å løse konflikter. Det er anbefalt å ha en på forhånd avtale om hvordan problemer skal løses. En del av slike problemer kan løses gjennom at en av partene har en dominerende eierposisjon i joint venture selskapet.

Funn fra Fey og Beamish (2000) viser at internasjonale venture partnere som har lignende bedriftskulturer vil fungere bedre sammen fordi de har færre konflikter og dermed også ha lavere kostnader til koordinering (Whetten, 1981). De fant i en undersøkelse om joint ventures med en russisk partner og en utlandsk partner en sammenheng mellom konflikter og prestasjoner med korrelasjonsforhold på  $p = -0,9$  i samvariasjonen mellom de to. De fant også støtte for Harrigan (1988) som mente at for å lykkes med samarbeid så er det viktigere at de samarbeidende partnerne har lignende forretningskultur enn at de har lik nasjonal opprinnelse.

Følgende hypoteser fant Fey og Beamish (2000:6) støtte for:

- Jo større grad av likhet i organisasjonsklima det er mellom den russiske partneren og den utlandske partneren, jo mindre sannsynlig er det at konflikter eksisterer
- Jo større grad av likhet i organisasjonsklima det er mellom den *utlandske* partneren og joint venture selskapet, jo mindre sannsynlig er det at konflikter eksisterer

De fant ikke støtte for hypotesen:

- Jo større grad av likhet i organisasjonsklima det er mellom den *russiske* partneren og den utlandske partneren, jo mindre sannsynlig er det at konflikter eksisterer

Funnene indikerer altså at det viktigere at bedriftskulturen mellom den utlandske partneren og joint venture selskapet er lignende, enn at det er lignende mellom den russiske partneren og joint venture selskapet. Det kan tyde på at bedriftskulturene mellom to parter fra samme land tåler større avstand, enn det tåler mellom parter fra ulike land. Derfor bør bedriftskulturen i joint venture selskapet skapes mest likt den utlandske partneren enn den russiske partneren.

Det er interessant for denne oppgaven å undersøke hva de utlandske partnerne gjør for å skape likere bedriftskulturer i joint venture selskapene.

### **Fordeler ved Joint ventures, sammenlignet med overtakelser og sammenslåinger:**

Strategiske allianser har flere fordeler sammenlignet med overtakelser og selskapssammenslåing. Bl.a. så er det mulig for bedriftene å beholde mer av sin uavhengighet og unngå å bruke finansielle ressurser på kostbare oppkjøp og kostbare

sammenslåingsprosesser. Strategiske allianser er også fleksibelt ved at man lettere kan gå ut av alliansen, for eksempel når alliansens formål er oppnådd eller hvis alliansesamarbeidet ikke fungerer tilfredsstillende, sammenlignet med oppkjøp og sammenslåing som er en langt mer permanent løsning.

### **Utfordringer ved internasjonale Joint ventures (Bradley, 2005):**

Bradley (2005) nevner tre generelle typiske utfordringer ved joint ventures:

- tap av kontroll, spesielt ved store og mer komplekse investeringer. Fare for konflikt øker også jo større joint venture blir
- vanskelig å koordinere
- tap av fleksibilitet (det kan være vanskeligere å endre i produkt- eller markeds mål hos en av samarbeidspartnerne, ettersom det kan påvirke grunnlaget for hele joint venture samarbeidet)

Thompson et al. (2010) nevner noen risikoer ved strategiske allianser generelt, slike som: språklige og kulturelle barrierer, ulike rutiner for drift, problemer med å samarbeide effektivt om problemstillinger som berører konkurransemessige sensitive forhold, personkjemi, komme seg gjennom saker og ta beslutninger raskt nok for å henge med på endringer i markedene. Dette er forhold hvor det er nødvendig å samarbeide godt. Samarbeid kan være såpass ofte og såpass dyptgående at kontinuerlig tilstedeværelse i vertslandet er nødvendig. Representanter fra den internasjonale bedriften kan være boende i vertslandet. Den internasjonale bedriften kan ansette folk med inngående kjennskap til vertslandet og eventuelt bruke ansatte med erfaring fra begge lands kulturer og språk.

Det er interessant i vår oppgave å spørre etter hva som gjøres for å imøtegå slike utfordringer i joint venture samarbeid og hvordan de styrker samarbeidet.

### **Utfordringer ved internasjonale Joint ventures (Brouthers og Bamossy, 2006):**

Brouthers og Bamossy (2006:204) viser til at forskere har identifisert tre forskjellige internasjonale barrierer for internasjonale joint ventures (IJV) suksess. Det er:

1. nasjonale *kulturelle forskjeller* som påvirker mulighet og vilje til å kommunisere med hverandre
2. muligheten for å skape og opprettholde *tillit* innad i IJV



3. etablering av *kontroll*prosesser og prosedyrer som oppmuntrer til samarbeid og reduserer motstand mot endringer

Brouthers og Bamossy (2006) studerte hvilke prosesser IJV gjør for å møte disse barrierene. Studien involverte vestlige og øst-europeiske IJV partnere. Oppsummert fra deres studie:

**Kulturelle forskjeller** kan påvirke hvordan individer opptrer i spesifikke settinger og at personer fra ulike kulturer opptrer ulikt i samme setting. Store kulturelle forskjeller kan gjøre det vanskeligere å samarbeide på grunn av kommunikasjonsproblemer, gjør det vanskeligere å få informasjonsflyt og kunnskapsoverføring. Kulturelle forskjeller kan da skape økte transaksjonskostnader og gi tapt samarbeid. Funn fra Brouthers og Bamossy (2006) i en studie av IJV samarbeid med vestlige og østeuropeiske partnere viste at vestlige partnere tok initiativ til å starte opplæring av språk for å overkomme den språklige barrieren. Fire initiativer var å (1) lære flere egne ansatte det østeuropeiske språket og (2) lære flere ansatte hos den østeuropeiske partneren bedre engelsk. Det var også initiativ for å overkomme kulturelle barrierer ved å starte (3) opplæring for østeuropeere hos deres hovedkontor og (4) opplæring av vestlige ansatte i Øst-Europa. Studien viste at det var for det meste den vestlige partneren som tok initiativ til dette, mens de østeuropeiske partnerne pleier å være interessert og motiver for dette.

**Tillit** kan skape kunnskapsdeling ved at motstand til kunnskapsdeling blir mindre og at samarbeid mellom folk og bedrifter blir bedre (Das og Teng, 1998; Koza og Lewin, 1998). Mangel på tillit kan gi en defensiv eller opportunistisk oppførsel og at deltakerne ikke føler forpliktelse til å dele kunnskaper. Tillit reduserer med andre ord kostnadene fra opportunistisme og øker effektene fra samarbeidet (Brouthers og Bamossy, 2006). Funn fra Brouthers og Bamossy (2006) viser at den vestlige partneren kunne oppnå å skape tillit hos den øst-europeiske partneren gjennom noen tiltak. Det ble oppfattet som viktig for tillit at den vestlige partneren gjør det den sier. Ved vesentlige problemsituasjoner så er det tillitskapende med tilstedeværelse, for eksempel at representanter fra den vestlige partneren møter opp hos de østlige for å arbeide sammen med å løse problemsituasjonen. Dette viste at man tar problemene og partneren seriøst. Å utnevne lokale ledere er også å vise tillit til den lokale partneren og deres lokale samfunn. Og å arbeide sammen er et viktig utgangspunkt for å skape tillit. Samt man bør ta initiativ og være den som viser tillit først, for så å få tillit tilbake.

**Kontroll** gir IJV partnerne mulighet for å institusjonalisere egen policy, prosedyrer og påvirkning på strategi og organisasjonskultur innad i IJV (Kumar og Seth, 1998).

Kontrollsystemer som oppfattes urettferdig og ikke ivaretar interesser for den ene parten kan skape problemer i samarbeidet. Enighet om et felles kontrollsystem som oppfattes rettferdig av alle parter resulterer i lavere transaksjonskostnader og økt effekt av samarbeidet (Brouthers og Bamossy, 2006). De fant at de suksessfulle IJV er de som øker bruken av formell og sosial kontroll over tid, men viser også til at bruk av formell kontroll kan komme til et nivå hvor det gir negativ effekt på IJV, estimert til 5 år av Fryxell et al. (2002). Brouthers og Bamossy (2006) sin funn indikerer at det er bedre at den vestlige partneren har majoritetsseierskap. IJV fungerer bedre ved utstrakt bruk av sosial kontroll og der den vestlige partneren har innført ekstensiv formell kontroll.

Flere av disse tiltakene virker positivt på hverandre (er interrelaterte) og trenger ikke å ha direkte virkning på hvor vellykket IJV er. Det kan skje indirekte ved at økt kulturforståelse gir bedre grunnlag for tillit mellom deltakerne og derfra gir effekter på IJV (Brouthers og Bamossy, 2006). Studien deres er begrenset til to øst-europeiske land (Ungarn og Romania) og tre vestlige land. Det er ikke sikkert at dette er direkte overførbart IJV i Russland uten at er gjort lignende studier blant disse. Studier fra flere land kan hjelpe til å få mer generaliserbare utbytte fra forskningen.

### **2.3.3 Overtakelse og direkte investeringer.**

Det er to hovedmåter å investere i næringsvirksomhet på: man kan kjøpe opp en eksisterende virksomhet eller man kan bygge opp en ny virksomhet selv fra grunnen av.

#### **Overtakelse**

Bradley (2006) viser til to former for overtakelse. Den ene er at to selskaper fusjonerer til et selskap. Den andre er at det kjøpende selskapet eier det oppkjøpte selskapet, altså et mor- og datterselskap forhold.

I tilfellet med fusjon så vil det kreve en omorganisering hvor to selskaper skal integreres til et selskap. Dette kan være utfordrende og tidkrevende. En risiko er også at prosessen er vanskelig å reversere, altså i praksis uten valgmuligheten til å avslutte fusjonsprosessen.

I tilfellet med mor- og datterselskap så vil begge selskapene fortsette med å eksistere som separate enheter, der det ene selskapet eier det andre. Man trenger ikke å opprette nye selskaper. Mor- og datterselskapene kan ha lisenser og andre rettigheter knyttet til seg. Og da kan det være en fordel å beholde og bruke de eksisterende selskapene videre, hvis det er usikkerhet om rettighetene kan overføres til det fusjonerte selskapet. Det er heller ikke

nødvendig å gjøre samme omorganisering som med fusjon. Ledelse kan i større grad være desentralisert til underliggende datterselskaper. Desentralisering kan gi større fleksibilitet ettersom det er lettere å la en underliggende og mindre enhet tilpasse seg forhold i sine bedriftsspesifikke omgivelser/kontekst. Beslutningstakerne sitter nærmere de bedriftsspesifikke omgivelser, har mest lokal kunnskap om sosiale, politiske og forretningsmessige forhold. De har mulighet til å se endringer tidligere og kunne tilpasse det tidligere og enklere. Det er også mulig å kunne selge datterselskapet på et senere tidspunkt. En ulempe er at hvis det blir et større nettverk av slike eierformer, så kan strukturen bli komplisert og vanskeligere å styre helhetlig.

Tilfellet med mor-, datterselskapsforhold synes å være mindre risikoutsatt ved at det er enklere å organisere og har flere tilpasningsmuligheter. I det følgende vil vi anta mor-, datterselskapsforhold som et foretrukket alternativ framfor fusjon.

### **Fordeler ved overtakelse**

Oppsummer fra Bradley (2005) så kan overtakelse gi følgende fordeler:

- Få tilgang til eiendeler / virksomhet som er i bruk og derfor ha mulighet til å være i overskudd med driften allerede fra starten
- Umiddelbar tilgang til en andel av markedet
- Hurtighet inn til markedet kan gjøre det mulig å være første aktør i markedet  
Sammenlignet med å bygge opp helt nye fasiliteter, så slipper man de forutgående prosessene med planlegging og forhandlinger
- Tilgang til støtte fra etablert organisasjon (den man overtok), tilgang til den overtatte bedriften sitt nettverk av kunder og leverandører.
- Tilgang til kunnskap om lokale forhold, slik som økonomi, kultur, juridisk, offentlig forvaltningspraksis
- Tilgang til velkjente merkevarer i det aktuelle markedet.

### **Risikoer og utfordringer ved overtakelse**

Bradley (2005:267) oppsummerer også noen risikoer ved overtakelse:

- Dyr måte å gå inn i markedet på
- Utlandske oppkjøpere betaler ofte dyrere enn det innenlandske kjøpere vil betale og har gjerne overdrevne forventninger til synergier

- Ulikheter i språk og kultur kan forverre integrasjonen mellom to ledelsesgrupper
- Misoppfatninger om nye utlandske markeder kan lede til feil markedsføring
- Ansatte har en tendens til å være mer bekymret for ny ledelse dersom den er utlandsk.

### **Tidshorisont**

Å utvikle en markedsstrategi gjennom internasjonalisering med oppkjøp av bedrifter er en langsiktig strategi som bare er mulig over en lang periode på mange år (Bradley, 2005).

Ethvert oppkjøp må passe inn i en slik langsiktig strategi.

### **Offentlig politikk**

Ved oppkjøp i andre land må man ta hensyn til hva som er offentlig politikk vedrørende næringsvirksomhet i landet man kjøper selskaper i. Det enkelte lands myndigheter kan se på oppkjøp som en mulighet for økt effektivitet i en bransje. Samtidig så kan de være restriktive hvis oppkjøpet betyr mindre konkurranse (Bradley, 2005). Situasjoner med vesentlig økt effektivitet og liten reduksjon i konkurranse blir akseptert, men motsatt med liten økning i effektivitet og stor reduksjon i konkurranse ikke blir akseptert.

Enkelte deler av et lands næringsliv kan bli behandlet som strategisk viktige. Det kan være forhold som sikkerhet, forsvar og store økonomiske interesser som gjør at det legges sterk politisk styring over deler av næringslivet. Slike næringer kan være innen energiforsyning, telekommunikasjon, matproduksjon, våpenproduksjon og banker. Slike næringer vil ha en større politisk risiko, ha et større regelverk og mer offentlig kontroll. Bedrifter kan også være helt eller delvis eide av staten. Og oppkjøp og nyinvesteringer kan møte strengere krav enn vanlig.

### **Utlandske direkte investeringer, etablering av ny virksomhet**

Direkte investeringer er etablering av ny virksomhet fra grunnen av i utlandet. I mange tilfeller kan det være mer aktuelt å bygge opp en ny virksomhet i utlandet. Man kan bygge en bedrift som passer mer til den øvrige virksomheten. Man kan ha immaterielle rettigheter som man vil ha full kontroll over selv, for eksempel kan man ha merkevarer og godt opparbeidet rykte som man ikke vil risikere å skade (Hill, 2009).

**Fordeler med nyetablering** av bedrifter sammenlignet med overtakelse (Bradley, 2005) kan være flere. Det er normalt mindre kostbart enn overtakelse av en fungerende bedrift. Det er spesielt en fordel for et mindre selskap med mindre kapital tilgjengelig. Det gir også større

muligheter for å velge lokalisering, innenfor det som er mulig å velge. Man kan bygge helt nytt selskap basert på ny og bedre teknologi og utstyr og basert på egne mål og strategier. Det kan også hende at det ikke er så mange selskaper å kjøpe opp, slik at nyetablering er eneste realistiske alternativ. Med nyetablering slipper man den vanskelige oppgaven å måtte verddivurdere eiendeler og synergier ved selskap som skal overtas.

**Fordeler med overtakelse** sammenlignet med nyetablering kan være at man får et etablert ledelses- og personalforhold med på kjøpet. Det kan være utfordrende for utlandske etablerere å etablere et riktig ledelses- og personalforhold pga. kulturelle forskjeller som man ikke forstår. En annen fordel er at man på kjøpet får med driftsviktige eiendeler, produkter, driftslisenser, merkevarer, kompetanse og nettverk. I noen tilfeller kan man kjøpe en bedrift billig hvis den har økonomiske problemer. En overtakelse endrer ikke konkurransebildet fordi det bare er skifte av eiere for en eksisterende bedrift. Man slipper kanskje mottrekk fra konkurrenter, slik som prisdumping, som de kan gjøre mot nyetablerere som kommer inn og endrer konkurransebildet.

## 2.4 Teori for strategisk entreprenørskap

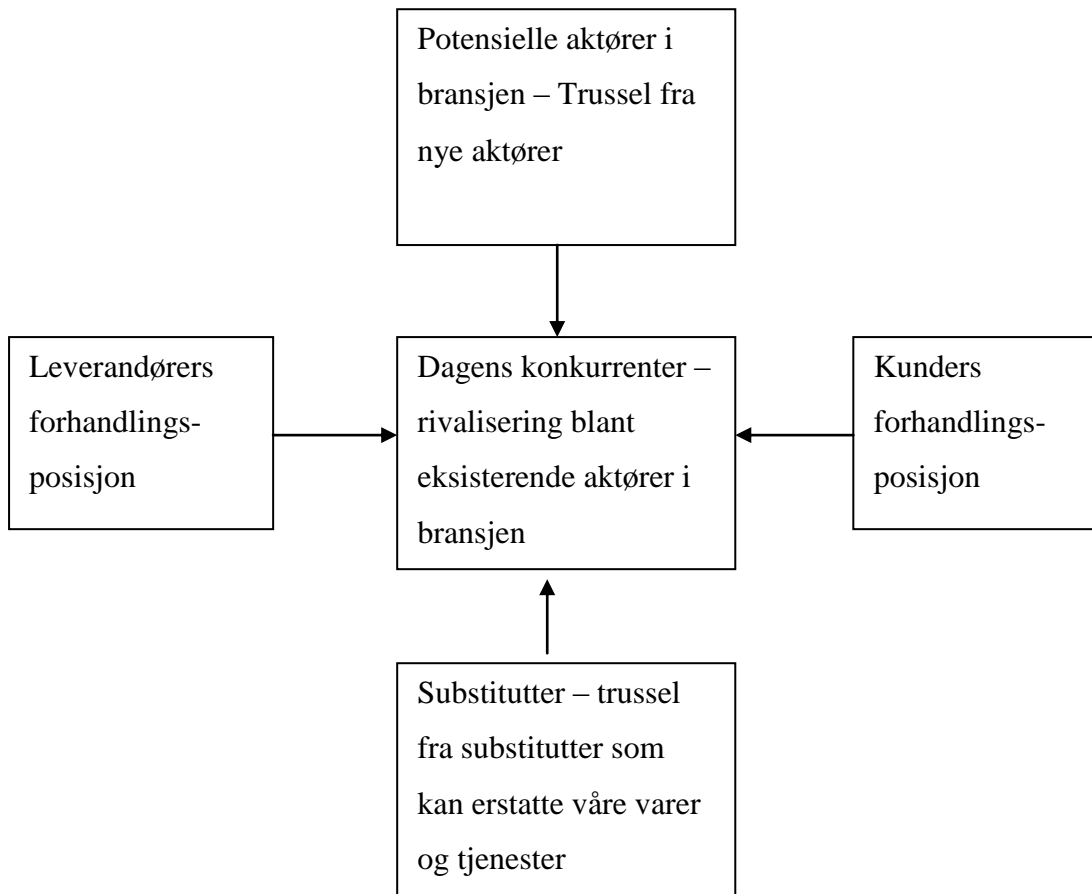
Vi har videre sett på teorier som forklarer bedrifters konkurransevne og lønnsomhet med bakgrunn i bedriftens posisjonering til omgivelsene og tre rådende teorier som forklarer bedrifters konkurransevne og lønnsomhet bedrifters ressurser.

- Konkurranseskraftperspektivet ”The industrial view” (Porter)
- Det ressursbaserte perspektivet, ”Resource based view” RBV (Barney) som er den opprinnelige
- Dynamiske kapabiliteter, ”Dynamic capabilities” (Teece)
- Ressursfordelsteori, ”Resource advantage theory” RA-Theory (Hunt).

### 2.4.1 Porters konkurransekraftperspektiv

Konkurranseskraftperspektivet, ”the industrial view”, baserte seg på at konkurranse foregår innen definerte bransjer – et slags bransjeperspektiv. I dette perspektivet ble det sett på som riktig strategi at bedriften skulle tilpasse seg (reaktivt) sine omgivelser og at ressurser i seg selv ikke er det som er verdifullt for bedriften. Ledere skulle finne hvilke bransjer bedriften skulle konkurrere i (O’Keeffe et al., 1996). Forhandlingsmakt overfor kunder og leverandører, trusler fra substitutter, nye aktører og rivalisering mellom konkurrenter blir brukt som forklaring på lønnsomhet innen bransjer (Roos et al., 2005). Bak dette perspektivet ligger

også flere klassiske antakelser fra økonomisk tenkning, for eksempel om stordriftsfordeler på en slik måte at det er bare de store produsentene som klarer å produsere effektivt nok og til lav nok kostnad for å være kostnadsledere i markedet, at slike store produsenter kan forsøke å oppnå monopolfordeler, antar at markeder og bransjer er stabile og at markedet tenderer mot likevekt. Dette perspektivet er mye influert av Porter (1980 og 1985) fem konkurransekrefter. Figur 4 basert på Roos et al. (2005) illustrerer de fem konkurransekreftene til Porter (1980).



**Figur 4: Fem konkurransekrefter i en bransje (Porter, 1980)**

#### 2.4.2 Porters generiske strategier for å konkurrere

I møte med konkurransen i markedet er det en fordel eller nødvendighet å ha en eller flere konkurransefordeler sammenlignet med konkurrenter (Thompson et al., 2010). Begrunnelsen ligger i at man er avhengige av å bli valgt av kundene og at man må tilby fordeler som gjør at kundene velger våre produkter og tjenester framfor konkurrentenes produkter og tjenester.

Thompson et al. (2010) og Roos et al. (2005) viser til tre grupper av strategier som er ganske vanlig å bruke for å konkurrere. Disse er ofte sitert og har opprinnelse fra Porter (1980).

- **Kostnadslederskap:** tilby nesten like produkter eller tjenester, men til lavere kostnader enn konkurrentene. Prisen ut til kundene kan også være lavere enn konkurrentene. Krever at man satser maksimalt på kostnadssiden og effektivitet, for eksempel gjennom skalaproduksjon/produsere der det er billigst, bruke design som forenkler produksjon, tilby få eller ingen tilleggstjenester.
- **Differensiering:** tilby produkter eller tjenester som skiller seg ut fra konkurrentene på en måte slik at kundene er villige til å betale en høyere pris. Det kan være gjennom bedre kvalitet, produktegenskaper, merkevarer, design, personlig kundeservice, spesialkompetanse, tilleggstjenester eller annet. Målet er å tilby noe som er en merverdi for kunden og helst en på en måte slik at kunden er villig til å betale mer for varen eller tjenesten. Merverdi for kunde og kunde verdi er sentrale uttrykk.
- **Fokusering:** det betyr at man fokuserer seg mot utvalgte deler av markedet/nisjer og betjene spesielle kundebehov eller behov i et lokalt avgrenset marked. Det kan også innebære å tilby fordeler til kundene sammenlignet med det konkurrenter tilby. Dette krever at man gir optimal betjening av målgruppene. Porter (1980) beskrev en slik strategi som en kombinasjon av markedssegmenteringsstrategi og produkt differensieringsstrategi. Roos et al. (2005) benevner det som henholdsvis *fokusert kostnadslederskap* og *fokusert differensiering*, altså at det kan være basert på enten kostnadslederskap eller differensiering for et markedssegment.

Denne tredelingen er ikke klar i alle tilfeller og det er ikke slik at en bedrift bare kan settes i en enkelt gruppe. Det er mulig å ha en posisjon som kostnadsleder, men samtidig ha differensierte fordeler som design og merkevare, selv om Porter (1980) mente det i utgangspunktet var vanskelig. IKEA og en del japanske bilmerker kan være eksempler på kombinasjon av lave kostnader fra effektiv produksjon og differensierte fordeler som design (IKEA) og kvalitet (Toyota). Høy kvalitet kan gi lavere kostnader for retur fra kunder og oppretting av feil. Empiriske funn viste i etterkant at de bedrifter som greier å kombinere kostnadslederskap og differensiering var mer suksessfulle enn de som bare baserte seg på en strategi (Wright et al., 1990).

Organisasjons- og ressursmessige kjennetegn ved kostnadsledere og differensiering kan være:

- **Kostnadsleder:** Trenger kapital til stordriftsproduksjon, kompetanse på prosesseteknikk, stram kostnadskontroll og rapportbruk, veldig strukturert arbeid, rutiner, organisering og klare ansvar.
- **Differensiering:** Kompetanse innen markedsføring, design, kreative løsninger, innovasjon, entreprenørskap, forskning. Må ha en organisasjon med tverrfaglig samordning og ha en organisasjon med muligheter for eksperimentering med nye ting.

Ingen bedrifter er helt like, så derfor er det interessant å studere enkeltbedrifter mer i detalj. Kategorisering av enkeltbedrifter interessant fordi det sier noe generelt om hvordan den konkurrerer. Det gjør det lettere å finne sammenlignbare bedrifter eller grupper av bedrifter for sammenligning. Og det kan være et interessant spørsmål hvordan bedrifter lykkes med de ulike strategiene i andre land. Kategoriene kan kobles til strategi for å internasjonalisere, for eksempel ved at en kostnadsleder etablerer sin produksjon i land med lave kostnader og dermed oppnår en konkurransefordel sammenlignet med en konkurrent som har sin produksjon bundet opp til bare ett land med høyere kostnader. Denne kostnadslederen kan tilby billige varer internasjonalt. Alternativt kan man tilby andre former for kunde verdi enn resten av markedet, en såkalt differensieringsstrategi. Vi differensiering kan man tilpasse seg mer til hva som gir kunde verdi og er kunde preferanser i enkeltland.

Porter (1980) er i ettertiden også blitt kritisert. Som nevnt så viser Wright et al. (1990) til at de som kombinerer strategier er de mest suksessfulle. Dessuten kan bedrifter skifte strategi over tid. Bedrifter kan starte opp som en nisje med fokusert strategi, men endre strategi gradvis ved å ekspandere til et større og større marked (Miller, 1992).

### 2.4.3 De ressursbaserte teoriene

Målet med ressursbaserte teorier er å forklare ressurser og kombinasjoner av ressurser som bidrag til konkurransemessig fortrinn for bedriften. Teoriene fokuserer også i tillegg på viktigheten av menneskelige og organisasjonsmessige forhold, slik som viktigheten å samarbeide. Konkurranseskraftperspektivet fokuserer derimot mye på å konkurrere i de eksterne omgivelser/bransje.

Vi ser på tre norske bedrifter som har etablert virksomhet i Russland, hvilke strategier de bruker inn i markedet og hvordan de i møte kommer det de ser som utfordringer. Av interesse i ressursbasert teoretisk sammenheng så er det å vite hvilke ressurser, hva er det spesifikt gjør



man med disse ressursene som synes kritisk for å lykkes for dem og skape konkurransefordeler i det russiske markedet. Og hvilke ressurser og hvordan bruker man dem for å overkomme utfordringer de møter i det russiske markedet.

#### **2.4.4 Det ressursbaserte synet - Barney**

Det ressursbaserte synet (Barney, 1991) på strategi innen akademia kom ved at begynte å kritisere Porters (1980) konkurransekraftperspektiv fra 80-tallet, bl.a. fordi det hadde et statisk utgangspunkt ved å knytte bedrifter til bestemte bransjer. Men opprinnelsen for det ressursbaserte synet går egentlig lengre tilbake i tid - til Penrose (1959) som utviklet en ressursbasert teori (Penrose og Slater, 1959) og som senere ble videreutviklet av Barney (1991). Etter hvert kom også beslektede varianter av teorien, den såkalte resource advantage theory eller *ressursfordelsteori* med norsk oversettelse (Hunt og Morgan, 1995) og teorien om dynamiske kapabiliteter (Teece et al., 1997). De to hadde et mål om å forklare bedrifter i en mer dynamisk konkurransesitasjon enn det ressursbaserte synet. Og de to hadde med andre og flere kategorier av ressurstyper.

Med det ressursbaserte synet så forklares forskjeller i bedriftenes konkurranseevne med deres ressurser. Bedriften blir en portefølje av ressurser og bedriftens evne til å utvikle og opprettholde konkurransemessige fortrinn blir en funksjon av de ressurser den har og hvordan disse brukes, i tillegg til forhold i omgivelsene. Det ressursbaserte synet kan forklare variasjoner i bedrifters lønnsomhetsresultater utover forskjeller i produksjonsforhold (Roos et al., 2005:143). Med det ressursbaserte synet fra Barney (1991) kommer fokuset nå mer på bedriftsmessige forhold, sammenlignet med konkurransekraftperspektivet som er mer på bransjenivå og bedriftens omgivelser. De ressursbaserte teorier antar kundene er heterogene/ulike og at bedriftene er heterogene/ulike – ulike bedrifter med ulike ressurser kan tilpasse de ulike segmenter av kunder. Dette skiller seg fra likevektstankegang i klassisk økonomisk teoretisk tenkning.

#### **Definisjon av ressurs**

Å finne en definisjon av ”ressurs” har i forskning vært en utfordring (Wade og Hulland, 2004). Det har vært vanskelig og uklart å finne ut hva slags definisjon de ulike forskerne har lagt til grunn i sitt arbeid (Priem og Butler, 2001). Selskap kan ha forskjellige egenskaper som bidrar til konkurransemessige fordeler, men uten at de blir karakterisert som ressurser. Barney (1991) presiserer at ressurser regnes som ressurser når de er med på å utnytte muligheter eller reduserer eller tar bort trusler omkring selskapet. Barney (1991) har tatt utgangspunkt i tre

grupper av ressurser; *fysiske ressurser, personalforvaltning/humankapitalressurser og organisatoriske ressurser.*

Konkurransefortrinn skal være varige og dette kobles til ulike karakteristikker ved ressursene (Barney, 1991). Varige konkurransefortrinn skulle baseres på ressurser som var:

- verdifulle
- sjeldne
- vanskelig å kopiere
- organiserbar

### **Verdifull**

En ressurs kan sies å være verdifull dersom den forbedre effektiviteten til den strategien som bedriften implementerer (Barney, 1991) og dermed bidrar til å skape et komparativt fortrinn for bedriften, (Hunt og Morgan, 1995). For at en ressurs skal være økonomisk verdifull må den redusere netto kostnader eller øke netto inntekter sammenliknet med hvordan bedriften ville ha prestert uten denne ressursen (Barney, 2002). Peng (2006:86) skriver at dersom en bedrift har ressurser som ikke er med på å skape verdier for bedriften vil effekten være motsatt, dvs. at det blir skadelidende dersom de ikke kvitter seg med disse ressursene.

### **Sjelden**

En ressurs eller en sammensetning av ressurser som er sjelden blant konkurrenter kan skape varige konkurransefortrinn. Dersom flere bedrifter har de samme ressursene kan de bruke samme strategi og dermed utjevne konkurransefortrinnet. Dvs. at dersom en ressurs eller en sammensetning av ressurser er sjelden blant konkurrentene, kan den bidra til å skape et komparativt fortrinn for bedriften (Hunt og Morgan, 1995). Men dersom en ressurs er vanlig, så vil den ikke alene bidra til et konkurransefortrinn (Barney, 2002).

Hvor sjelden ressursen er vil være vanskelig å nøyaktig på. Det må vurderes ut i fra muligheten for at ressursen kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Og det er vanskelig å vite om en ressurs er helt unik for bedriften og dermed si sikkert at den skal skape et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991).

### **Ikke kopierbar**

Ressurser som er både sjeldne og verdifulle kan bare være et mulig varig konkurransefortrinn dersom bedriftene som ikke har dem, heller ikke kan skaffe dem på en annen enkelt måte. Slike ressurser er ikke kopierbare (Barney, 1991). Alternativt så kan bedrifter forsøke å skaffe seg ressursen ved å kopiere den, imitere den eller skape et substitutt for den.

Om kopiering eller imitering av ressursen kan gi varig konkurransemessig fortrinn for en bedrift avhenger av kostnaden ved å utvikle ressursen og kostnaden ved å kopiere eller imitere ressursene. Dersom kostnaden ved å kopiere ressursene til et bedrift ikke er høyere enn ved utviklingen av den opprinnelige ressursen, vil bedriften som opprinnelig hadde ressursen bare oppnå midlertidig konkurransefortrinn. Det gir konkurransemessige muligheter for de som kan kopiere til lavere kostnad. Og omvendt hvis det er mer kostnadskrevenne å kopiere ressursene for et bedrift enn det opprinnelig var å utvikle den, vil den bedriften som hadde ressursen opprinnelig kunne oppnå varig konkurransefortrinn (Barney, 2002).

Barney (1991) nevner tre årsaker til at en ressurs ikke anses som kopierbar eller imiterbar:

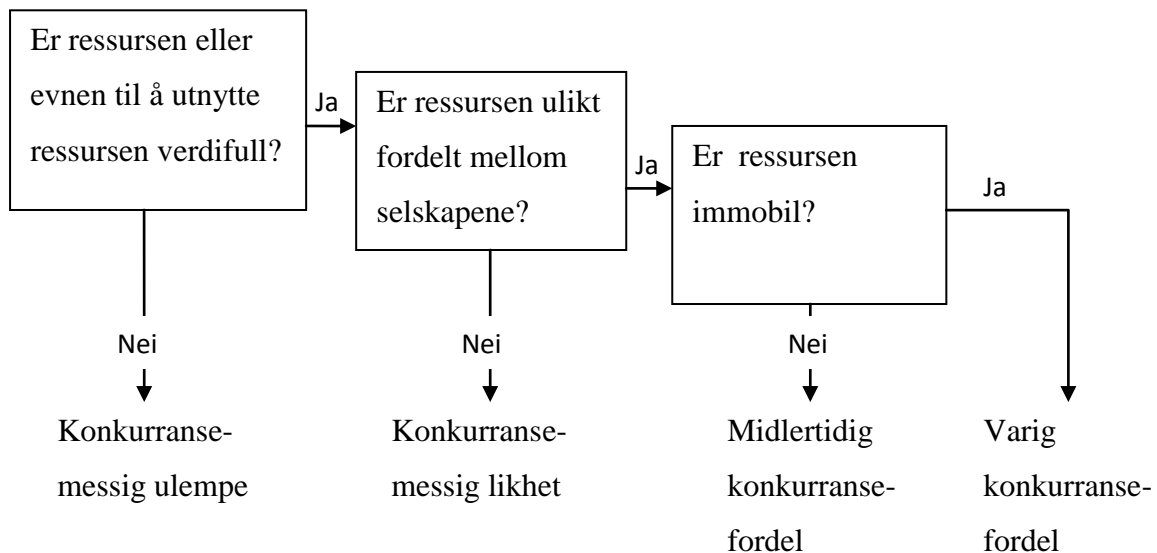
- 1) *Historisk avhengig ressurs* som kan være anskaffet på en bestemt tid når den var tilgjengelig. Og det i ettertid ikke er mulig å anskaffe denne ressursen.
- 2) *Kausal tvetydighet* mellom ressursen og det varige konkurransefortrinnet, som skaper usikkerhet om hvordan ressursen bidrar til varig konkurransefortrinn eller man vet ikke hvilke ressurser som faktisk bidrar til konkurransefortrinnet (Barney, 1991; Dierickx og Cool, 1989).
- 3) *Sosialt kompleksitet* relatert til kulturelle forhold internt i bedriften, samt relasjoner eksternt mellom bedriften og leverandører, kunder, eiere og andre interessenter. Kompleksiteten i disse relasjonene er vanskelig å lede og identifisere. Derfor vil det være vanskelig for konkurrenter å imitere eller finne substitutter for (Barney, 2002).

### **Organiserbar**

Utover at ressursene må være verdifulle, sjeldne og lite kopierbare, så må også bedriften evne til å organisere ressursene slik at de støtter opp om konkurransefortrinn. Organisering kan være rapporteringsstruktur, ledelsessystem, organisasjonsstruktur og lønnsystem. Slike skaper isolert sett konkurransefortrinn (Barney, 2002). Men kombinasjonen med ressursene og for å støtte opp om de andre ressursegenskapene nevnt ovenfor så kan det bidra til å bedre konkurransefordelene for bedriften.

## Varige og midlertidige konkurransefordeler

Forskjeller på varige og midlertidige konkurransefortrinn er ikke klart definert i teorien. En forklaring av Mata et al. (1995) er vist i figur 5 nedenfor. Mata et al. (1995) definerer skillet mellom midlertidig og varig konkurransefordel om hvorvidt ressurser er immobile eller ikke. Mata et al. (1995) mener at man må vurdere hvorvidt en bedrift som ikke har denne ressursen har noen kostnadsmessig ulempe sammenlignet med å skaffe seg ressursen. At ressursen er immobil kan betyr at den er knyttet til en bedrift, i relasjoner mellom folk, i kulturen eller lignende som gjør at det er vanskelig eller umulig å trekke den ut av bedriften. Men dersom denne ressursen ikke medfører noen ulempe i å skaffe seg den så vil ressursen bare i beste fall være et midlertidig konkurransefortrinn.



**Figur 5: Resourced-Based Model of Competitive Advantage (Mata et al., 1995:494)**

### Forutsetninger i det ressursbaserte synet

Til grunn for det ressursbaserte synet (Barney, 1991) er det fire forutsetninger som må gjelde for å skape et konkurransemessig fortrinn. Forutsetningene er at ressursene er (Peteraf, 1993): 1) Heterogene, 2) Immobiler, 3) Ex ante konkurranse og 4) Ex post konkurranse.

#### 1) Heterogenitet

Heterogenitet er når en bedrift har et utvalg av ressurser som på en eller annen måte er unik i forhold til andre selskaper (Hunt og Morgan, 1995). Heterogenitet er da en forutsetning for i det minste å opprettholde midlertidig konkurransefortrinn. Et komparativt fortrinn er når

ressursene er av særlig verdi og/eller det kan produseres noe til en lavere kostnad enn konkurrentene (Hunt og Morgan, 1995). Dersom en ressurs innehas av flere konkurrenter så oppfylles ikke forutsetningen om heterogenitet og ressursen gir ikke konkurransefortrinn.

## **2) Immobilitet**

Den andre forutsetningen er manglende overførbarhet eller immobilitet (Barney, 1991). Det forutsetter at ressursene er vanskelige å overføre til andre bedrifter eller at andre bedrifter ikke enkelt kan skaffe ressursene i markedet (Hunt og Morgan, 1995). En mobil ressurs er når den er lett tilgjengelig i markedet og at den kan/vil bli anskaffet av konkurrentene. Et komparativt konkurransemessig fortrinn vil da bli jevnet ut.

## **3) Ex ante – konkurranse**

Bedriftene kan i forkant av bruken av ressursen, før etablering av posisjon, identifisere og utvikle en ressurs for å etablere et verdifullt og sjeldent konkurransefortrinn (Peteraf, 1993).

En slik forutsetning kan for eksempel være at bedriften sikrer seg en lokalisering som gir spesielle konkurransefortrinn og som vanskelig kan kopieres. For å oppnå tilsvarende infrastruktur for en konkurrent så kan investeringene bli for store til at det er ulønnsomt. Andre unike posisjoner kan være et kjent varemerke og et godt omdømme.

## **4) Ex post – konkurranse**

Begrepet beskriver en situasjon hvor en bedrift har oppnådd en konkurransemessig overlegen posisjon i markedet og ønsker å beholde denne posisjonen. Det finnes da en konkurransemessig begrensning i markedet (Peteraf, 1993) som opprettholder høy lønnsomhet og som hindrer andre å gå inn i samme posisjon. Det kan for eksempel være en begrenset ressurs som kun en bedrift har kontroll på. Det kan også være en ressurs som bedriften selv har utviklet over tid. Utviklingen av ressursen kan være tett knyttet til bedriftens kultur og er dermed vanskelig å kopiere. Utviklingen kan skje i en kombinasjon av prosesser, teknologi og relasjoner. Dermed blir det vanskelig for en utenforstående å forstå ressursen og utviklingen av den.

## **Øvrige forutsetninger i ressursbasert teori**

En forutsetning for det ressursbaserte er at omgivelser er ganske stabile (Barney, 2002). Men dagens samfunn kjennetegnes mye ved at det skjer hyppige endringer i omgivelsene. Vi kan

se schumpeterianske endringer hvor det som er konkurransemessig fordeler i dag, blir irrelevant med innføring av ny teknologi og nye forretningsprosesser (for eksempel via internett). Ressurser og kunnskaper om bruk av dem spres fort via internettmedia og er i mange tilfeller tilgjengelig for så å si alle. Det synes også å være en forutsetning at kunder har samme preferanser over tid og at man med en gitt sammensetning av ressurser oppnår en konkurransemessig fordel. Men kunders preferanser og hva som er viktig og verdifullt for dem endres over tid. Det virker også som at ressurser antas å bli utnyttet på den beste mulige måten, men det sies ikke konkret hvordan. Bedrifter er også i endring over tid, den kan ha dårlige perioder fordi den ikke greier å tilpasse seg rasjonelt og umiddelbart i alle situasjoner og den kan ha gode perioder med rasjonell tilpasning og gjøre smarte innovasjoner. Poenget er at markedet ikke er likevekt – kunder, bedrifter og omgivelser er i stadig endring.

De to neste teoriene vi ser på er dynamiske kapabiliteter og ressursfordelsteori som begge tar mer til følge at markedet er i stadig endring og ikke er i likevekt. Disse blir kalt dynamiske, men det ressursbaserte synet blir kalt statisk.

#### **2.4.5 Dynamiske kapabiliteter – Teece.**

En annen teori med utgangspunkt i bedrifters ressurser er teorien om dynamiske kapabiliteter. Teorien om dynamiske kapabiliteter fokuserer på hvordan man i bedriftene skaper prosesser som tilpasser den til *endringer* (Borch et al. 2006). Teorien har bakgrunn i kritikken av at det ressursbaserte synet (Barney) har et for statisk syn. Synet til teorien om dynamiske kapabiliteter er at bedrifters avkastning sikres best ved å utvikle kapabiliteter - der man er opptatt av hvordan bedrifter skal være forberedt på å tilpasse seg endringer omgivelser og markedsmuligheter. Teece (2007) argumenterer for at fortrinn ligger i organisatoriske prosesser, i rutiner, normer, regler og lignende. I de organisatoriske prosessene kan man utvikle og utnytte ressurser for å tilpasse seg endringer i markeder. Det er ikke nok å bare skaffe seg ressursene, men man må ha evnen til å utvikle dem videre, integrere dem i organisasjonen, omfordele ressursene etc. slik at konkurransemessige fordeler skapes. Ressurser i seg selv er lett å kopiere av konkurrenter, men dynamiske kapabiliteter er vanskeligere å kopiere. Eisenhardt og Martin (2000) mener også at det er de dynamiske kapabiliteter som skaper varige konkurransefortrinn i bedriften, ikke ressurser i seg selv. Ressurser kan raskt kopieres av andre, markeder er hurtig skiftende og man må ha evnen til å endre seg. Dette er en motsetning til det ressursbaserte synet (Barney, 1991) som hevder at det er ressursene i seg selv som skaper varige konkurransefortrinn. Det ressursbaserte synet

ser ut til å anta omgivelsene er statiske og at man med en gitt statisk sammensetning av ressurser oppnår varige konkurransefordeler.

En kritikk mot teorien om dynamiske kapabiliteter er at den bruker vage termer og er vanskelig å operasjonalisere (Mosakowski og McKelvey, 1997). Mens Eisenhardt og Martin (2000) på den andre siden at dynamiske kapabiliteter kan knyttes til spesifikke prosesser og rutiner i bedriften som kan studeres og har vært studert lenge.

#### **2.4.6 Ressursfordelsteori ”Resource advantage theory” - Hunt**

Ressursfordelsteori (Resource advantage theory - RA-theory) har opprinnelse fra Hunt og Morgan (1995) som videreutviklet det ressursbaserte synet til en teori om konkurranse.

Teorien antar at omgivelsene er dynamiske og at markedet ikke kommer i statisk likevekt gjennom konkurranse (Hunt og Lambe, 2000). Teorien antar at ressurser er bedriftsspesifikke og at kundeetterspørselen er heterogen (ulik), og bedrifters resultater blir ulike mellom ellers sammenlignbare bedrifter. Ressurser og sammensetningen av ressurser kan derfor ikke betraktes som noe statisk. Optimal sammensetning av ressurser vil variere med endringer i kunders etterspørsel og hvilke kundesegmenter som prøver å nå. Ressurser er både fysiske og ikke-fysiske som gjør det mulig for en bedrift å produsere effektivt og/eller tilby produkter eller tjenester som gir verdi for sine kunder/markedssegmenter.

En forskjell fra det ressursbaserte synet er at ressursfordelsteori kategoriserer ressurser på en annen måte: *økonomiske, menneskelige, organisatoriske, fysiske, relasjonelle, informasjonsmessige og rettslige*. Spesielt er det viktig ved teorien av den fokuserer mer på ikke-fysiske ressurser, slike som menneskelige, organisasjonsmessige og relasjonsmessige ressurser. De sju gruppene av ressurser kan defineres som:

- *Økonomiske ressurser* er for eksempel tilgang til finansmarkeder og kapital.
- *Menneskelige ressurser* er for eksempel ekspertise, erfaring, relasjoner og kjennskap hos den enkelte leder og ansatte i firmaet.
- *Organisatoriske ressurser* er struktur, rapporteringsstruktur, koordinering, kontroll og interne formelle og uformelle relasjoner mellom grupper i selskapet og eksterne relasjoner mellom andre selskaper i samme bransje.
- *Fysiske ressurser* er produksjonsutstyr, lokalisering, bygg, fabrikker etc.
- *Relasjonelle ressurser* er relasjonene som finnes mellom bedriften, kundene og leverandørene.

- *Informasjonsmessige ressurser* er for eksempel informasjon som selskapet har om kunder og konkurrenter.
- *Rettslige ressurser* er varemerke, patenter, lisenser etc.

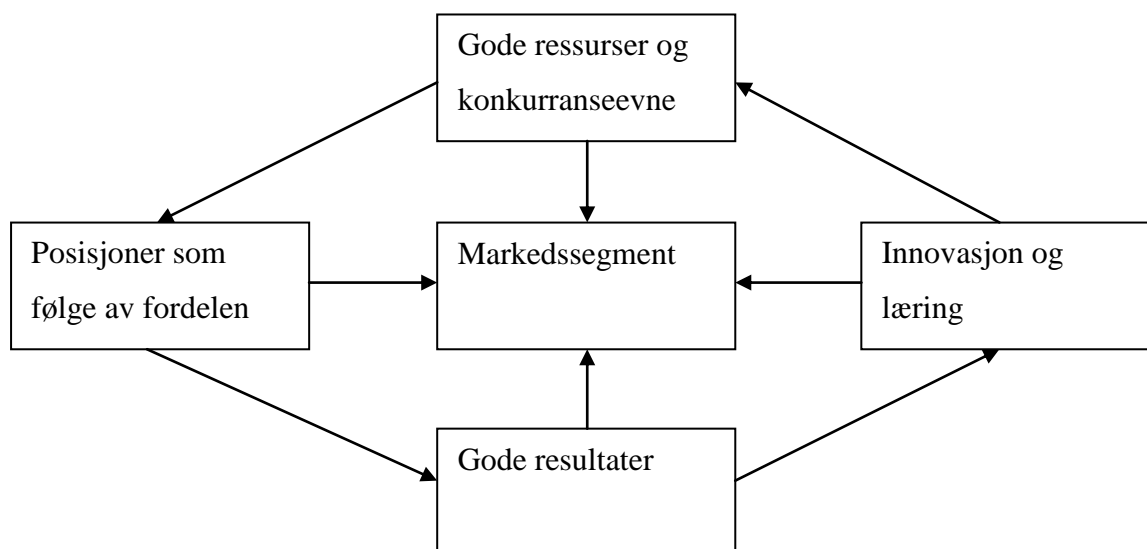
Hunt (2002) peker på en del forhold ved ressursfordelsteori. Ressursfordelsteori legger vekt på ikke-fysiske ressurser. Ulike typer kompetanse, slik som forståelse for andre lands forretningskultur og markedsforhold, lover og regler, kundepreferanser er en slik ikke-fysisk ressurs. Teorien legger vekt på at etterspørsel er heterogen/ulik. Bedrifter tilpasser seg ved å prøve å oppnå komparative fordeler ved deres ressurser, slik som å produsere varer og tjenester mer effektivt (lav kostnad) eller å tilby noe med merverdi til kundene. Slik kan de nå ut til ulike deler av markedssegmentet. Denne merverdien kommer tilbake til selskapet gjennom at kunder kan betale mer. Teorien antar at konkurransen ikke går mot likevekt i markedet (Wittman et al., 2009). For eksempel vil stadige innovasjoner mellom konkurrenter forstyrre konkurransebildet og markedslukevekten. Bedrifter søker etter å tilby kundefordeler som konkurrenter ikke har. Det fører til at tilbudte produkter og tjenester blir ulike i markedet. Ulike kunder kan ha ulike og skiftende behov og dermed har ulike kriterier for hva som er kunde verdi for dem. Det betyr at de etterspør ulike produkter og tjenester. Slike prosesser gir rom for stadige innovasjoner – det kommer noe nytt i marked som erstatter det gamle gjennom såkalte kreative destruksjoner (jf. med Schumpeter). Produktivitet og verdi øker og dermed gir det økonomisk vekst. Teorien åpner også for at samfunnsmessige institusjoner slike som lover, regler, moralkoder, tabuer kan tas til vurdering. Slike institusjoner binder individer og bedrifter og på den måten er med å definere kundene og produsenter.

Hovedfokuset er på at man med bedriftens ressurser skaper sine konkurransemessige fordeler, ikke med hovedfokus på omgivelser slik som i konkurransekraftperspektivet til Porter (1980). Riktig strategi for ledelse er heller at man skal skape og utvikle sin *kjernekompetanse* gjennom sine ressurser. Slike ressurser er *utviklet av bedriften selv og ikke kjøpt*. Derfor er de vanskelig å imitere og finne substitutter for. Slike ressurser og kjernekompetanse blir stadig forbedret gjennom bruk, og blir ikke oppbrukt ved bruk. Kjernekompetanse er relatert til læringskapasiteten til bedriftens organisasjon, interne potensialer, evne skape innovasjoner (O’Keefe et al., 1996). I dette så ligger det å kunne lede sine interne og eksterne relasjoner og ideelt kunne lære raskere og bedre enn konkurrentene og bruke denne lærdommen raskere enn konkurrentene. Varig konkurransefordel anses å bli oppnådd hvis bedriften fortsetter å investere og videreutvikle ressursene som leder til konkurransefordelen og at konkurrentene feiler i å imitere disse ressursene fordi de kan være beskyttet av patenter, er tvetydige eller



sosialt komplekse (O'Keeffe et al., 1996). Bedriften kan proaktivt *influere sine omgivelser* og skape vekst og innovasjoner ved å skape kundeverdier, og bør ikke reaktivt tilpasse seg omgivelser (O'Keeffe et al. 1996, Hunt 1995, Hunt og Morgan 1995). Bedrifter utvikler ressurser som er strategiske verdifulle og bedriftsinterne potensialer. Og ulikheter i slike interne potensialer, ressurser og kapasitet, kan forklare at det er ulikheter i bedrifters resultater. Ressurser er et fundament for å skape varige konkurransefordeler gjennom av ressurser er ujevnt fordelt mellom bedrifter, slike ressurser kan være vanskelig å kjøpe seg, vanskelig å imitere og finne substitutter for av konkurrentene, O'Keeffe et al. (1996) og Roos et al. (2005).

Slike interne ressurser som kjernekompetanse er noe som utvikler seg gjennom tid og ved bruk av ressursene. Ressursene forbedres av bruk og brukes ikke opp. Slik ressursoppbyggelse og konkurransevne kan da defineres som en sirkulær prosess, hvor gode ressurser og konkurranse evne gir en god konkurranseposisjon, som gir gode resultater og mer innovasjon og læring og som ytterligere forbedrer ressurser og konkurransevne, illustrert ved figur 6. O'Keeffe et al. (1996) argumenterer for slik konkurransevne er varig hvis bedriften forsetter med å investere og akkumulere de ressurser som skaper fordelene, samtidig med at konkurrenter har problemer med å kopiere den for ressursen er beskyttet av patent, kausalt tvetydig, sosialt kompleks og/eller tidsavhengig.



**Figur 6: "Superior Performance Cycle" (O'Keeffe et al., 1996)**

O'Keeffe et al. (1996) viser videre til empiriske funn som støtter de ressursbaserte teoriene mer enn konkurransekraftperspektiv. Flere studier (bl.a. Hansen og Wenerfelt, 1989 og Rumelt, 1991) har vist at forhold i omgivelsene (konkurransekraftperspektivet) forklarer 8-10

% av bedrifters resultater, mens bedriftsmessige forhold (det ressursbaserte synet) forklarer 45-55 %.

### **Noen implikasjoner for bedriftsledelse med ressursfordelsteorien O’Keeffe et al. (1996)**

- Fokusere på utvikling av bedrifts ressurser
- Fokus på å skape størst mulig verdi for kundene skaper resultater også for bedriften
- Fokus på å forstå kunden og markedsorientering som må gjelde hele organisasjonen
- Bedriftens og den evne til å lære og å innovere er den viktigste og varige kilden til konkurransefordeler
- Utvikle forretningsstrategien ut fra bedriftens unike ressurser, og ikke med utgangspunkt i å være i en spesifikk bransje
- Innovasjoner er størst i vesentlige differensierte markedssegmenter
- Selskaper kan samarbeide for å konkurrere bedre. Samarbeid bør fokusere på å utvikle ressurser mer effektivt og levere unike fordeler for kundene

Ressursfordelsteorien er etter vår mening et interessant utgangspunkt for bedrifter som etablerer seg og skal konkurrere i forskjellige land. Det passer med at kunder og produsenter i ulike land kan antas som mer eller mindre ulike, jf. med ulike kundebehov, kultur og institusjonelle forhold. Bedrifter kan få tilgang til og gjøre bruk av både fysiske og ikke-fysiske ressurser ved etablering i andre land. Bedrifter kan opparbeide og gjøre bruk av ikke-fysiske ressurser som kompetanse på andre lands forretningskultur, markedsforhold, kontaktnettverk, allianser, joint venture partnerskap, rettigheter/lisenser, teknologisk know-how, med mer. Bedrifter kan få tilgang til og gjøre bruk av produksjonsfasiliteter i ulike land for både å produsere billigere og/eller med andre fortrinn som tilfører verdi til kunder og eget selskap. Ressurskategoriene til ressursfordelsteori er etter vår mening bedre forklarende enn de færre som brukes i det ressursbaserte synet. Teorien fokus på menneskelige og organisatoriske ressurser for å skape læring og innovasjon er også viktig mener vi.

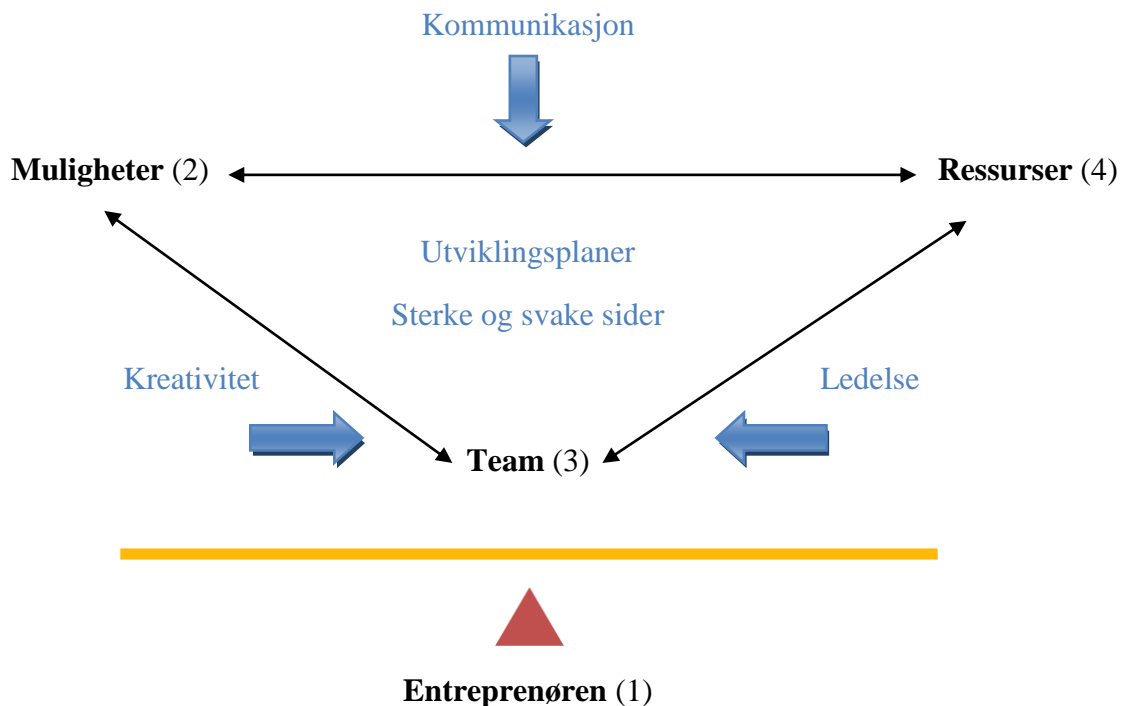
### **2.4.7 Entreprenørskap og etableringsprosesser.**

*”Entreprenørskap representerer en innovativ kraft i samfunnet og bidrar til vekst og fornyelse i nærings- og samfunnsliv”* (Jenssen et al., 2006:17). Det finnes mange definisjoner på entreprenørskap. *”Entreprenørskap dreier seg om kreativ evne til å oppdage nye kommersielle muligheter, om vilje til å ta nødvendig risiko for å utnytte disse mulighetene, og evne til å skaffe og koble sammen nødvendige ressurser i utviklingen av et nytt forretningskonsept”* (Borch et al., 2006:243). Begrepene entreprenørskap og innovasjon brukes litt om hverandre.

Innovasjon dreier seg om ”hva som er nytt”. Det kan være en ide, en handling eller en materiell gjenstand. Det nye trenger ikke å være nytt i absolutt forstand. Det er nok at det er nytt for den aktuelle person eller organisasjon (Zaltman, Duncan og Holbeck, 1973). Det er mulig å kategorisere innovasjon på flere måter:

- Produkt/tjenesteinnovasjon dreier seg om hva som tilbys i markedet
- Prosessinnovasjon dreier seg om forbedring eller endring innen eksisterende prosess
- Markedsinnovasjon dreier seg om når virksomheter går inn i nye markedssegment

Entreprenørskap dreier seg om å etablere en ny virksomhet (Dorf og Byers, 2005). Derfor vil entreprenørskap alltid innebære et element av innovasjon, fordi utviklingen av en virksomhet vil bety noe nytt i det minste for etablereren. Entreprenørskap skjer også innenfor eksisterende organisasjoner, det kalles også for intraprenørskap.

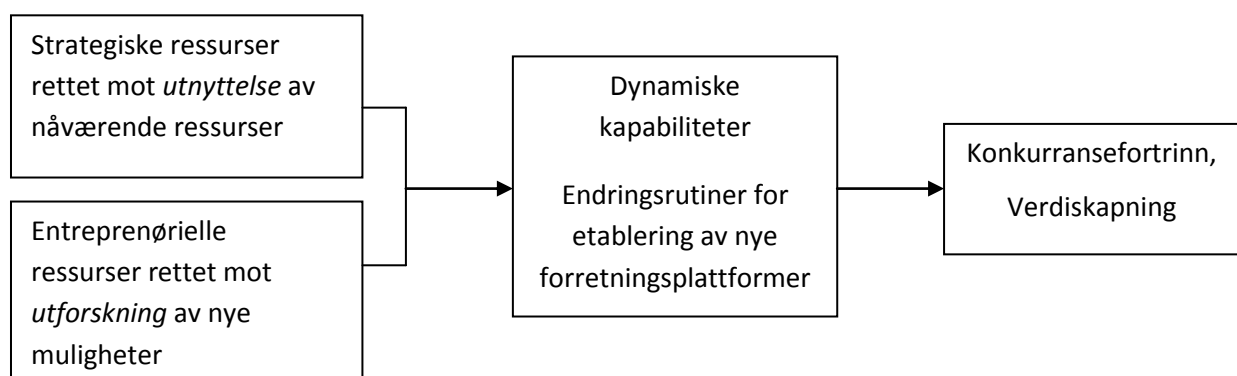


**Figur 7: Timmons modell av entreprenørskap (Timmons et al., 2004)**

Timmons modell er en visuell modell for en entreprenøriell prosess. Det viser på en bra og synlig måte alle fire viktige deler av entreprenørskap: 1) Entreprenør - leder og balanseskaper for teamet, 2) Muligheter, 3) Team, 4) Ressurser. Entreprenør erkjenner muligheter, framskaffer og organiserer ressurser, utvikler den hensiktsmessige kapabilitet, samtidig koordinerer de nødvendige aktivitetene som skal til i en entreprenørskapsprosess. Entreprenør har evner til å bygge opp relasjoner til personer og institusjoner utenfor egen organisasjon. Det er veldig viktig å ha en god kommunikasjon mellom leder og ansatte. Ansatte må vite og

forstå hva er virksomhetens mål og hvordan må de jobbe for å nå de nødvendige resultater. Derfor er det viktig med god samarbeid/kommunikasjon i bedrift på alle nivå. Evner til kreativitet er også viktig, når man skal se etter muligheter og utvikle nye produkter/tjenester. For å lykkes med bedriftsutvikling må bedriften ha evner, vilje og tilstrekkelig med ressurser. Valg av strategi er en av de viktigste beslutningene for bedriftens suksess. ”Strategisk entreprenørskap handler om å søke etter nye kommersielle løsninger som gir høy verdiskapning, og som hindrer konkurrenter i å kopiere bedriftens forretningskonsepter og penetrere bedriftens markeder”.. ”Strategisk entreprenørskap kan også defineres som systematisert innsats i en bedrift for å etablere en ny forretningsmessig plattform som gir økt verdiskapning og sikrer langvarige konkurransefortrinn” (Borch et al., 2006:243).

”Allokering av bedriftens ressurser og de dynamiske endringsressursene (kapabiliteter) i bedriften blir også sentrale elementer for å forstå bedriftens utvikling og muligheter for vekst” (Borch et al., 2006:245). Figur 8 illustrerer samspillet mellom de to hovedområder: utnyttelse og utforskning. Utnyttelse betyr en stabil og forutsigbar adferd hvor tidligere erfaringer brukes, mens utforskning betyr at det skapes variasjon i erfaringene som gjør at endringer i adferd kan bli det dominerende. ”Bedrifter kan lære av erfaring ved å utforske nye muligheter gjennom eksperimentering, oppdagelse og innovasjon” (Borch et al., 2006:245).



**Figur 8: Det strategiske entreprenørskapsperspektivet (Borch et al., 2006:245)**

Ingen av disse to retningene for å transformere erfaring til kunnskap er bedre enn den andre. Begge er viktig for å opprettholde læringsevnen, men de vil konkurrere om knappe ressurser (March, 1991). Tilpasningsdyktige bedrifter må finne den rette balansen mellom utnyttelse og utforskning for å lykkes.

## Veien videre i oppgaven

Det teoretiske rammeverket i dette kapitlet vil være et grunnlag for analysen senere i oppgaven. Rammeverket tar utgangspunkt i de teoriene som forklarer bedriften ut fra ressurser og teori for internasjonalisering. De ressursforklarende teoriene har blitt gjennomgått med beskrivelse av dem, fokus på forutsetninger og kriterier for vurdering av ressurser. Av de ressursforklarende teoriene, så legger vi vekt på ressursfordelsteori fordi den antar omgivelser, kunder og bedrifter som er i endring. Vi mener det er riktig å vurdere omgivelsene Russland som hyppig endrende. Den har også en del flere kategoriseringer, slik at det ved analyse av intervju og andre data gir flere kategorier å gruppere med og kan gi en mer nøyaktig identifisering av gruppe. Forskningsmessig interesse og bidrag for ressursfordelsteori i vår studie er den norsk-russiske konteksten og hvordan enkelte norske etablererbedrifter i Russland anvender og bygger opp ressurser for å konkurrere i dette landet.

## 2.5 Russland – om landet og mulige utfordringer

*”Din logikk, dine mål... de vil hjelpe deg lite.*

*Russland er uforståelig, men du må bare vite:*

*Det har stoltheten som ikke er til å rikke.*

*Enten tror du på Russland eller gjør du det ikke.”*

*Fjodor Tjuttsev*

Russland og Norge er forskjellige på flere måter, både i kultur, måter å drive forretningsvirksomhet på, økonomiske forhold, tenkemåte/mentalitet med mer. Ut fra litteratur og andre informasjonskilder gjøres det en presentasjon av forhold ved Russland og spesielt forhold som man kommer borti i forretningsvirksomhet.



*Velkjent russisk kulturelt symbol: Matrøsjkadukker: som både kan forstille en bondepikes yngre og yngre søstre, det lagvis russiske hierarki eller politikere.*

### 2.5.1 Korte fakta om Russland og Norge

Sentrale nøkkeltall i tabell 3 viser flere forskjeller mellom Russland og Norge. Mange av nøkkeltallene er hentet fra CIA, The World Factbook. Tallene viser høyere renter, inflasjon og arbeidsledighet i Russland og betyr at de økonomiske betingelsene er mer utfordrende enn i Norge. Men Russlands økonomi er i sterkere vekst.

**Tabell 3: Nøkkeltall om Russland og Norge**

	Russland	Norge
Befolkning (2012):	143 mill	5 mill
Areal: km <sup>2</sup> (CIA)	17 075 200	385 252 m/Svalbard
Byer over 1 million:	12	0
GDP \$ per innbygger (CIA, 2011)	\$ 16 700	\$ 53 500
Vekst GDP % (CIA, 2011)	4.3 %	1.7 %
Investeringer % av GDP(CIA, 2011)	21.1 %	19.9 %
Pengeenhet	Rubel	Kroner
Inflasjon % (CIA, 2011)	8.9 %	1.4 %
Lånerenter % (CIA, 30.12.2010)	10.82 %	4.6 %
Arbeidsledighet % (CIA, 2011):	6.8 %	3.4 %

#### Kort sammenligning av Russland og Norge.

##### Forskjeller:

- Det er ikke like trygt i Russland som i Norge, det er mer kriminalitet
- Byråkrati
- Levealder og levestandard
- Likestilling
- Språk
- Det ubegripelig ”njet” og det prinsipielle ”da”, forskjell fra norsk ”nei” og ”ja”
- Lover og regler
- Forretningskultur

**Likheter og samarbeidsområder:**

- Pomorhandel mellom Russland og Norge siden 1700-tallet
- Likheter i utseende
- Multikulturelt samfunn i begge land
- Samarbeidsområder i dag innen råvareeksport, oljeutvinning, forskning og utdanning, fiskeri.

**Russlands beliggenhet og kulturell påvirkning**

Russland ligger delvis i Europa og delvis i Asia. Den russiske kulturen har trekk både fra den europeiske og fra den asiatiske kulturen. Det siste kan bidra til at russere og russiske sjelen fremstår som uforståelig for vestlige mennesker (Smetanina, 2006). Den russiske religiøse filosofen Nikolaj Berdjajev (1874-1948) mente i sitt arbeid "Sjelen av Russland" at Russland bør slutte å bekymre seg over sine to "ansikter" og forsøke til utnytte disse ansiktene fordeler: *"Russland må innse at landet både er vest og vest- øst. Russland må definere seg som et bindeledd, et land som binder den vestlige og den østlige verden sammen, og ikke skiller dem"* (Smetanina, 2006).

**Nordvest-Russland**

Nordvest-Russland er den regionen av Russland som ligger nærmest Norge og Skandinavia. Nordvest-Russland består av fylkene Murmansk, Arkhangelsk, Vologoda, Kaliningrad og Leningrad, samt Nenetsk autonome område, fylkene Novgorod og Pskov, republikkene Karelen, Komi, samt Sankt-Petersburg utgjør den "Den Nordvestlige Føderale Region". Arealet er 1 677 900 km<sup>2</sup> og befolkning 13 628 000 mennesker. Regionen har mye tungindustri, råvareutvinning, mange havner, har bra utviklet transportnettverk i den sørlige delen, men dårlig utviklet i nord (Russland.no). Vi bestemte å se nærmere på nordvest-området på grunn av alle de tre casebedrifter har etablert virksomheter i Nord- Vest Russland. Det kan også være en grunn at to av de norske bedrifter har valgt å etablere representasjonskontor i Murmansk og St. Petersburg. Norge ligger på grensen ved den Nord- Vestlige Russland og at det er en stor politisk satsing på Nordområde fra begge sider nå, blant annet med avklaringer rundt delelinjen i Barentshavet (avtalen om delelinjen ble undertegnet i Murmansk 15. september 2010, www.vg.no).



*Nordvest-Russlands plassering på kartet – ”Northwestern Region”.*

## 2.5.2 Russlands historie

I mange hundreår har Russland og russere fremstått som noe sært og uforståelig for utlendinger. Det er det største land i areal og har massevis av ressurser både naturressurser og menneskelige ressurser. Men hvorfor mange russere er så fattig og ulykkelig? Kanskje det er spørsmål om politikk eller historie. Russland har vært involvert i mange kriger og konflikter. Disse minnene blitt overført fra generasjon til generasjon og de ligger ”i blodet” (Smetanina, 2006). I dette kapittel har vi beskrevet russisk kultur, historie og politikk, som hjelper å forstå bedre dette landet.

Russlands historie er på mange måter annerledes enn resten av Europa og har formet landet annerledes. (<http://no.wikipedia.org/wiki/Russland>).

*Opprinnelsen:* Fra 500-tallet kom slaver fra Sentral Europa, og i løpet av de neste par hundre år ble de gradvis den dominerende folkegruppen i det vestlige Russland. Fra midten av 800-tallet dominerte også skandinaviske vikinger vannveiene i det vestlige Russland og Ukraina.

*Tsartidens Russland:* 1547 ble Ivan IV («den grusomme») kronet til Tsar. Ivan innførte en rekke reformer og storfyrstedømmet Moskva ble omdannet til det multietniske imperiet Russland. På 1600-tallet ekspanderte Russland østover og dannet kolonier i Sibir og ved Stillehavet. Fra 1613 til 1917 ble Russland styrt av Romanov-dynastiet. Samfunnet var patriarkalsk og sterkt rangdelt, med liten grad av økonomisk frihet. Russland fremsto på 1800-tallet som en av de ledende maktene i Europa og verden. Men det vokste også fram betydelig indre opposisjon og Russlands svakhet ble stadig tydeligere på 1900-tallet.



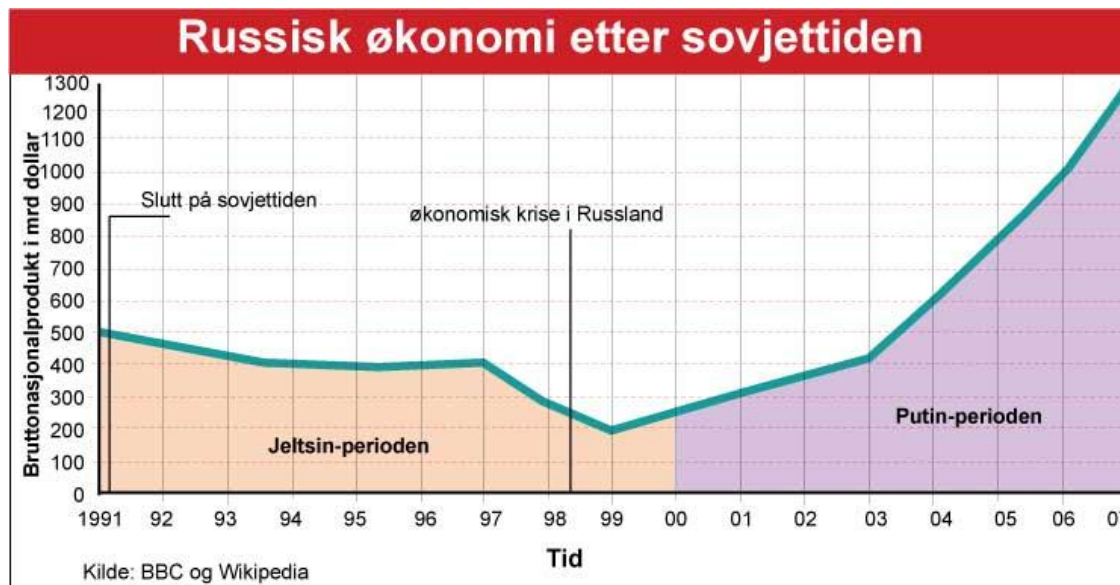
Nederlagene i den russisk-japanske krig i 1904 utløste et revolusjonsforsøk som ble slått ned i St. Petersburg i januar 1905. I 1917 startet et nytt forsøk på revolusjon som fikk følge for Tsaren og hans familie. De ble holdt fanget av bolsjevikene, før de ble likvidert natt til 17. juli 1918 i Jekaterinburg.

*Sovjetunionen:* Gjennom den russiske revolusjonen kom kommunistene under ledelse av Vladimir Lenin til makten 7. november 1917. Etter at kommunistene seiret i den russiske borgerkrigen fra 1918 til 1922, ble Sovjetunionen etablert. Etter revolusjonen erklærte Finland seg uavhengig, etterfulgt av Estland, Latvia og Litauen i 1918. I årene omkring 1930 klarte kommunistpartiets generalsekretær Josef Stalin i den interne maktkampen etter Lenins død å utmanøvrere mulige konkurrenter blant partifellene. Et system av tvangsarbeids- og fangeleirer ble i 1930 opprettet i Gulag, som inntil Stalins død i 1953 hadde 14 millioner fanger i leire og 4-5 millioner i kolonier. Under Moskvaprosessene i 1937–1939 ble all opposisjon utryddet, og Stalin etablerte et personlig diktatur. Det sovjetiske samfunnet var basert på planøkonomi og kommunisme. På 1980-tallet begynte problemene i sovjetsystemet å vise seg og vanlige borgere kunne føle problemene på kroppen. På slutten av 1980-tallet innførte Sovjetunionens leder Mikhail Gorbatsjov store økonomiske og politiske reformer i landet, kjent som perestrojka og glasnost. Han fikk den kalde krigen til fredelig avslutning gjennom forhandlinger med USA om store reduksjoner i kjernefysiske våpenlagrene og ved å trekke de sovjetiske troppene tilbake fra statene i Øst-Europa. Landene i Øst-Europa vendte seg bort fra kommunismen og åpnet seg for demokrati og markedsøkonomi. Og i 1991 ble det tydelig at Gorbatsjovs økonomiske reformer ikke fungerte etter hensikten. Prisene på varer steg og levestandarden sank. De politiske reformene var også mislykkete, sett fra kommunistpartiets synspunkt. I 1991 gikk Sovjetunionen i oppløsning.

*Russland etter Sovjetunionens fall:* Tiden etter unionsoppløsningen ble preget av brutal privatisering og økonomisk kaos. Bruttonasjonalproduktet ble halvert i første halvdel av 1990-årene, mens korrupsjon og organisert kriminalitet ble åpenlys. I 1993 var Russland på randen av borgerkrig mellom tilhengere av president Boris Jeltsin på den ene siden og de mer autoritære grupperingene i parlamentet på den andre. Jeltsin vant maktkampen, men fikk en turbulent tid som president med blant annet en blodig krig mot opprørere i den autonome republikken Tsjetsjenia. Jeltsin gikk av nyttårsaften 1999 og ble etterfulgt av Vladimir Putin. Putin ble våren 2000 valgt på et program for nedsettelse av skatter og avgifter og administrative forenklinger, og landet fikk et mer stabilt styre som sammenfalt med sterk økonomisk vekst. I takt med den økonomiske veksten økte kritikken fra USA og dets allierte,

basert på påstander om bruk av udemokratiske midler. Putin ble i 2008 etterfulgt som president av Dmitrij Medvedev, men overtok stillingen som statsminister og beholdt den reelle politiske ledelsen.

*Moderne tid:* Nå er Russland en republikk med en sterk presidentmakt. Presidenten velges nå for seksårsperioder inntil to perioder på rad, og velges direkte av folket. Russlands nåværende (mai 2012) president er Vladimir Putin.



**Figur 9: Utvikling i Russlands bruttonasjonalprodukt etter Sovjettiden fram til 2007**

Russland økonomi har vokst mye siden 1999. Mye av oppsvinget skyldes at økonomien og næringslivet ble mer konkurransedyktig mot internasjonale konkurrenter etter store valutafall på slutten av 1990-tallet og økning i råvarepriser utover 2000-tallet, spesielt på olje. Olje- og gassinntektene dekker store deler av statsbudsjettet. Samtidig er skattesatsene for folk og næringsliv relativt lave. Det betyr at statsbudsjettet blir veldig følsomt for olje- og gassinntektene. Det reiser en del spørsmål, slike som om det vil skje skatteskjerpelser hvis oljeinntekter faller, vil offentlige budsjetter skjæres ned, vil eksisterende subsidier til energi og industri reduseres eller falle bort. Fremdeles finnes det steder i Russland som kan kalles for mono-industrielle byer, dvs. samfunn som er basert på ensidig en industri. Forsvinner grunnlaget (delvis subsidier) for denne industrien så truer det hele dette samfunnet i by.

### 2.5.3 Russland og Norges forhold til hverandre

Russland og Norge har hatt et godt samarbeidsforhold siden Pomorhandel fra 1700-tallet. Pomor betyr ved havet. I den første var det basert på byttehandel, men etter ca. 1850 kom penger mer og mer i bruk. Russere leverte billige korn med sikkert leveranse og nordmenn

betalte dem med fisk. Det var stor etterspørsel etter fisk på det russiske markedet, blant annet fordi de ortodokse russere trengte fisk til sine fastedager (Kolstrø, 2008). Det har aldri vært noen væpnede konflikter mellom de to land, men har vært preget av fredelige forhold og samarbeid. Og en slik sameksistens mellom to folkeslag som har en felles grense er unikt i verdenshistorien. Under Sovjettiden ble det denne sameksistensen ”frosset” som en del av den kalde krigens todeling av verden. Etter Sovjets fall har russerne beholdt en betydelig militær kapasitet i nordområdene, noe som utgjør en potensiell sikkerhetspolitisk utfordring for Norge også etter den kalde krigen (Myrstuen, 2007).

Et sensitivt spørsmål i forholdet mellom Norge og Russland var avgrensingen av kontinentalsokler og økonomiske soner i Barentshavet der partene. Men etter mer enn tretti års forhandling kom det til prinsipiell enighet i 2010 om en delelinje omtrent midt mellom Midtlinjen (Norges posisjon) og sektorlinjen (Russlands posisjon). Avtalen om delelinjen ble undertegnet i Murmansk 15. september 2010 (Grenselinjeavtalen undertegnet, VG Nett 15. september 2010). En likhet med norsk økonomi i dag er at energisektoren, spesielt petroleum, er svært viktig for begge lands økonomi. Her har Norge og Russland flere felles interesser gjennom oljefelt i Barentshavet og teknologi og ekspertise på oljeutvikling. Norske Statoil, som investerer store summer i Sjtokmanfeltet, vil også ha interesse av gode relasjoner mellom landene. Russland er også (sammen med Frankrike) det største eksportmarkedet for norsk fisk og sjømat, og i 2009 solgte Norge fisk til det russiske markedet til en verdi av 4,6 milliarder kroner (www.dn.no, 5. januar 2010).

De store russiske miljøutfordringene på Kolahalvøya har vært et viktig samarbeidsområde mellom Russland og Norge helt siden 1980-tallet. Allerede i 1988 undertegnet de to landene en miljøavtale og opprettet en blandet miljøkommisjon som det sentrale organet for utvikling av miljøsamarbeidet, og i 1992 kom en ny og reforhandlet avtale på plass.

Nord-Norge ble befridd av sovjetiske styrker fra den tyske okkupasjonen i andre verdenskrig. Og da Russland ”oppstod” igjen etter Sovjetunionens fall, så var den norske regjering den første som offisielt anerkjente Den Russiske Føderasjonens suverenitet i 1991. Forholdet mellom Russland og Norge bygger på mange felles verdier. De er kjennetegnet av gjensidig tillit og respekt for hverandres interesser og har utviklet seg over flere hundre år (www.norway.mid.ru).

## Visumplikt

Russland har visumplikt for turister fra de fleste land (inkludert Norge), noe som kan gjøre en Russlandstur til en byråkratisk affære. Visum må ordnes flere uker i forveien, og koster fra NOK 315. Det er også nødvendig å forhåndsbetale hotell for hele reisens varighet, eller eventuelt å reise i regi av et statsautorisert russisk reisebyrå ([www.norway.mid.ru](http://www.norway.mid.ru)). Begge to land jobber hard mot forenkling av gjensidige reiser for grenseboere i Russland og Norge: ” Det er slått fast at Avtalen vil tre i kraft 29. mai 2012. Fra denne dato vil beboere i det russiske grenseområdet i Murmansk oblast og det norske grenseområdet i Sør-Varanger kommune kunne besøke hverandres grenseområder uten visum. Grunnlaget for grensepassering vil være et grenseboerbevis som utstedes av Russlands Generalkonsulat i Kirkenes og Norges Generalkonsulat i Murmansk. Under noteutvekslingen ble det påpekt at den forenklete ordningen med gjensidige reiser skal føre til utvidede kontakter i de grensenære områdene på vei mot gradvis avskaffelse av visum mellom Russland og Norge”. (<http://www.norway.mid.ru>)

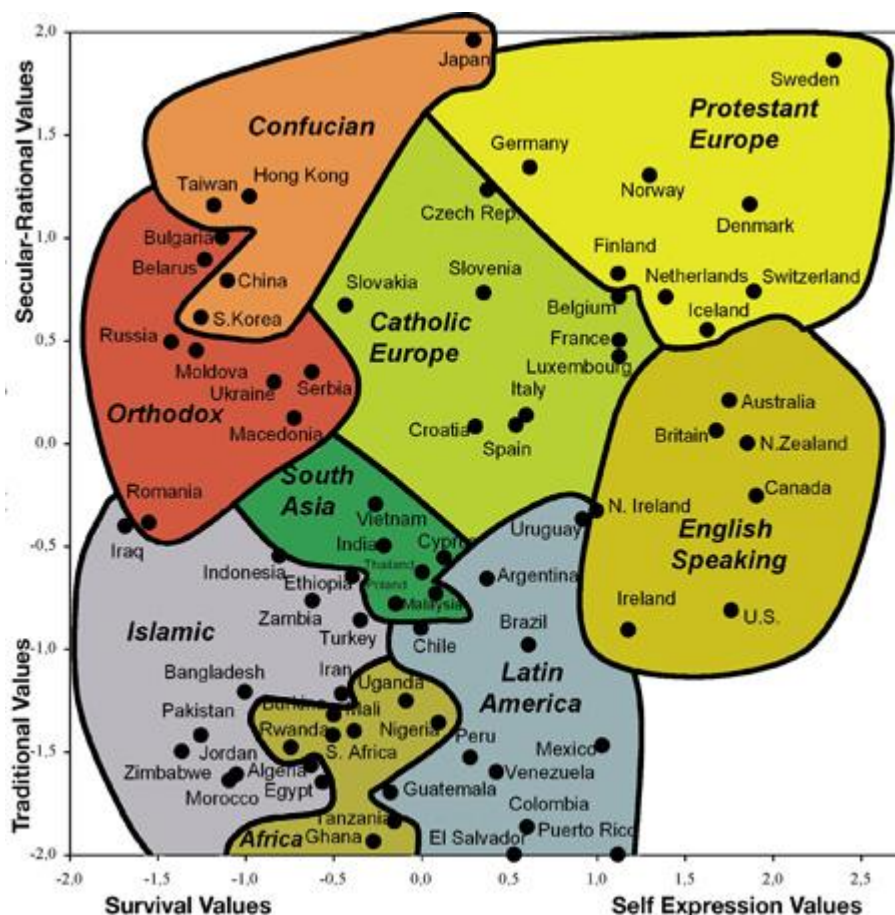
### 2.5.4 Russisk folkeslag

Russere er et stolt folkeslag, de fleste har høy universitetsutdanning, er veldig interessert og engasjert i politikk og musikk. Russiske folk er også veldig opptatt av sin familie, barn og eldre. Det er en synlig likhet med den østlige kulturen (Kina og Japan). De fleste russere er bra arbeidstakere og liker å stå på. ”*Folk i Russland er ikke fremmede for forretningsideer: 52,6 % av dem er selvstendig næringsdrivende eller ønsker å være det*” (Sergejeva, 2008). Avdelingsleder i Den russiske føderasjonens Handelskammer i Tyrkia A. Zjerdev mener at tyrkiske og russiske foretningsfolk har mye til felles: ”*Begge er utålmodige, rådsnare, oppfinnsomme, entusiastiske, dynamiske og aktive. Og ingen av dem er redde for å ta sjanser*”. Hva er det som trekker russiske næringsdrivende inn i en så risikabel virksomhet? Et russisk ordtak sier: ”*Den som intet våger, får ingen sjampanje*”. Undersøkelse (Sergejeva, 2008) viser at russere ønsker:

- Muligheten for å realisere seg selv 56 %
- Uavhengighet 44 %
- Materiell velstand 40 %
- Autoritet i sitt miljø, andres nytte av deres arbeid 11 %
- Og det nyskapende ved en slik virksomhet.

### 2.5.5 Kulturelle forskjeller mellom Russland og Norge

Begrepet kultur har flere definisjoner. Hofstede (1997) definerer det som en kollektiv ”programmering av sinnet” som skiller en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen gruppe. Inglehart et al. (1998) forklarer nasjonal kultur i to dimensjoner: 1) livskvalitet/selvrealisering vs. overlevelse og 2) sekulære-rasjonelle verdier vs. tradisjonell autoritets og religiøse verdier. Figur 10 illustrerer disse to dimensjonene.



**Figur 10: “The World Value Survey Cultural Map 2005-2008” (Inglehart og Welzel, 2010:554)**

Fra figur 10 så ser vi at i både Norge og Russland så vektlegges sekulære verdier relativt høyt, men tradisjonelle/religiøse verdier slår likevel noe sterkere i Russland enn i det mer sekulære Norge. Det er stor avstand mellom Norge og Russland i dimensjonen overlevelse vs. selvrealisering. I Russland har i større grad en kulturell vektlegging på å overleve, mens i Norge vektlegger man mer selvrealisering. I møte med folk så kan det å overleve betyr at man prøver å ikke komme i problematiske situasjoner med regelverk. Ansatte kan for eksempel være forsiktige og prøve å beskytte seg selv, være byråkratiske/firkantet i å følge regler.

I følge Vinogradov og Kolvereid (2007) er den mest siterte forfatteren om kulturelle dimensjoner er Hofstede (2001). Han har identifisert de fem dimensjonene: maktavstand, individualitet, maskulinitet, motstand mot usikkerhet og langsiktighet vs. kortsiktighet. Maktavstand er folks aksept for ulikheter, hierarki, sosiale nivåer mm. Individualitet er det et samfunn har mer løse bindinger mellom individer, i motsetning til kollektivism med sterke bindinger mellom individer i en gruppe. Maskulinitet i et samfunn relateres til betydelige kjønnsforskjeller, mens femininitet relateres til overlappende kjønnsroller. Lav eller høy motstand mot usikkerhet relaterer til hvordan man forholder seg til ukjente situasjoner, risiko, redsel for å gjøre feil og tape ansikt, ambisjoner, regelorientering, etc. Langsiktighet relaterer til kulturer som vektlegger planlegging, sparsommelighet, flittighet og lignende, mens kortsiktighet relaterer til kulturer som legger mer vekt på å leve for dagen, å holde feiring og lignende. Noen konkrete eksempler på forskjeller mellom norsk og russisk kultur er listet opp i tabell 4 nedenfor (Skretting, 2011 og Hofstede et al., 2010).

**Tabell 4: Forskjeller mellom norsk og russisk kultur (Skretting, 2011)**

<b>Norsk kultur</b>	<b>Russisk kultur</b>
<p>Sentralt begrep:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsensus</li> </ul>	<p>Sentralt begrep:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojalitet, hierarki og implisitt orden</li> </ul>
<p>Makt avstand - Lav</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavt avhengighetsnivå</li> <li>- Ulikhet minimert</li> <li>- Hierarki for enkelhets skyld</li> <li>- Overordnede tilgjengelig</li> <li>- Alle bør ha like rettigheter</li> <li>- Endring av evolusjon</li> </ul>	<p>Makt avstand - Høy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Høy avhengighet</li> <li>- Ulikhet akseptert</li> <li>- Hierarki trengs</li> <li>- Overordnede ofte utilgjengelig</li> <li>- Makt holdere har privilegier</li> <li>- Endring av revolusjon</li> </ul>
<p>Maskulinitet - Lav</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livskvalitet, tjene andre</li> <li>- Streve for konsensus</li> <li>- Jobbe for å leve</li> <li>- Liten og treg er vakker</li> <li>- Sympati for den uheldige</li> <li>- Hvis du er rik, ikke vise fram (janteloven)</li> </ul>	<p>Maskulinitet – Høy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ytelse er ambisjon, et behov for å utmerke seg</li> <li>- Tendens til å polarisere</li> <li>- Leve for å jobbe</li> <li>- Stor og rask er vakker</li> <li>- Beundring for den vellykkedes oppnåelse</li> <li>- Ingen grunn til å være rik hvis du ikke kan vise frem (anti jantelov)</li> </ul>

Disse definisjonene av kultur kan gi en innsikt i hva man stort sett kan forvente i møte med en ny kultur, hvilke utfordringer man kan stå ovenfor og hjelpe med å se hvordan man kan tilpasse seg på forhånd. Men det vil være individuelle forskjeller innad i kulturer, slik at vi må være bevisst på å ikke stereotypisere når vi møter enkeltmennesker.

Bradley (2005) og Morosini et al. (1998) mener at kulturell forskjell mellom land i slike bedriftsrelasjoner også kan være positivt. Det kan gi tilgang til et økt repertoar av ulike former av innovasjon, entreprenørskap og beslutningsprosesser som samlet sett kan styrke bedriften på sikt.

### **2.5.6 Noen forskjeller mellom Russland og Norge i forretningslivet**

Å operere i det russiske markedet og samarbeide med russiske selskaper kan være veldig utfordrende fordi virksomhetens omgivelser, forretningskultur og beslutningsprosesser er ulike i forhold til det vi er vant med i Norge (Bourmistrov og Mineev, 2011). Det er derfor nødvendig å se nærmere på noen av disse utfordringene for å forstå den russiske konteksten som norske etablerere i Russland må forholde seg til.

#### **Ulik ledelsespraksis**

Russland har vært i store endringer siden kommunismens fall, gjennom de forskjelligartede tidene med presidentene Gorbatsjov, Jeltsin, Putin og Medvedev. Alle disse tidene har satt spor etter seg i dagens Russland. For eksempel i ledelsespraksis så er det gjerne en blanding av kontinuitet fra fortiden og endringer som er hentet fra vestlig ledelsespraksis (Bourmistrov og Mineev, 2011). Trenden er at ledelsespraksis fra vesten kommer inn og Russland går i retning av å bli mer internasjonalt. Men endringene går ofte sakte og trolig blir Russland heller ikke helt likt vesten. Fortsatt er det behov for å forstå forskjeller mellom Russland og vesten og se hvilke muligheter og utfordringer som det gir.

#### **Ulikheter i informasjonsinnhenting, beslutningsprosesser og kontrollsystemer**

Bourmistrov og Mineev (2011) nevner i Tabell 5 ulikheter i informasjonsinnhenting, beslutningstaking og systemer for kontroll i sin artikkel.

**Tabell 5: Noen forskjeller i ledelse og kontroll med utgangspunkt i Bourmistrov og Mineev (2011)**

	Norge	Russland
Informasjonsinnhenting	Markedsorientert	Ekspertiseorientert
Beslutningsprosess	Åpen, delegert	Lukket, øverste ledelse
Systemer for kontroll	Integrert tilnærming	Teknisk fokus

Norske bedrifter henter mye av informasjon gjennom nettverk, kundekontakter og markeder. Relasjoner til kunder og samarbeidspartnere anses som viktige her. I Russland skjer endringer i regler, skatter, system etc. såpass hyppig at kunnskap om dette søkes gjennom relasjoner til faglige eksperter, for eksempel hos offentlige myndigheter. Gode relasjoner og personlig kontakter til offentlige myndigheter anses derfor som viktig.

Hos norske bedrifter så er beslutningsprosessen mer åpne og mer kjent for ansatte i alle nivåer i bedriften. Ansvar og beslutningsmyndighet er delegert ned i organisasjonen, gjerne dit hvor man samhandler med kundene. I russiske bedrifter er myndighet og beslutninger veldig konsentrert til den øverste ledelsen. Det gjelder både for strategiske og mer operasjonelle beslutninger. Strukturene er mer hierarkisk og beslutningsprosessen er stort sett bare kjent for de som er direkte involvert i dette. Russiske ansatte er da gjerne mer vant med og mer avhengige av detaljert instruksjon fra deres overordnede.

Både russiske og norske bedrifter har utviklet systemer for kontroll av risiko. Begge bruker analytiske systemer basert på statistikk og tekniske risikofaktorer. Russiske systemer er gjerne mer konsentrert om analyse av *produksjon og tekniske forhold*. Norske systemer inkluderer også mer av ikke-tekniske forhold, slike som verdikjedeanalyse, SWOT, TQM, markeder og sosiale faktorer. Årsaken til det russiske fokuset på tekniske forhold kan ligge i fortiden med planøkonomi hvor man i bedriftene arbeidet med produksjon.

### **Måte å møte opp hos mulige forretningspartnere**

Skretting (2011) nevner også at det er viktig å nå fram til både høyere, midt og lavere nivå i organisasjonene og bygge relasjoner og markedsføre dine produkter og tjenester. Dette er fordi den øverste ledelse vil sjekke med resten av organisasjonen nedover om ditt produkt eller tjeneste vil være et riktig valg. Det vil normalt ikke holde å sende en salgsrepresentant



som bare møter ett sted i organisasjonen/bare ett nivå. For eksempel så har flere norske bedrifter har gjort denne feilen (Skretting, 2011).

### **Informasjonsdeling gjennom tillitsbaserte nettverk og relasjoner**

I Russland viser ikke bedrifter samme åpenhet for å dele informasjon om framtidige prosjekter, planer og mulige kontrakter (Skretting, 2011). Det blir en utfordring for å kunne holde seg oppdatert med hva som skjer hos potensielle kunder. I Russland blir informasjon mer å anse som personlig informasjon, slik at det blir viktig å bruke tid på å bygge opp relasjoner slik at de vet du er å stole på. Vi kan også finne eksempler på slik i norsk småbedrifter.

### **Bruke konkrete forslag og ikke gå via en konsensustilnærming**

I Norge så er det ofte slik at når man møtes i bedriften (for eksempel leder og ansatt) så diskuterer man seg fram til konsensus, men dette er ikke vanlig i Russland (Skretting, 2011). De vil kanskje heller vente på at en leder tar en beslutning og gir en instruksjon. For å møte dette bør man (i rollen som leder) heller være mer presis i kommunikasjon - og ikke gå gjennom konsensus hvor man kommer fram til det konkrete gjennom en runde med diskusjon og samarbeid først. Det samme gjelder i møter – i Norge så starter vi med en mer løs beskrevet agenda og det konkrete kommer gjerne ut av diskusjonen på møtet. I Russland bør vi være mer konkret og presis i agenda, hva man skal snakke om og med hvem. Gjerne også komme raskt til poengene. Dette kan skyldes en kultur hvor man i Russland følger mer hierarkisk inndeling, der det forventes at en *leder tar den endelige beslutning*. I Norge prøver man *sammen å bli enige om beslutningen*, gjerne på tvers av nivåer. En leder i Norge kan gjerne spørre en ansatt til råds om hva som er best å gjøre i en gitt situasjon og deretter ”beslutte” sammen med de ansatte. I Russland ville dette vært uventet, den ansatte kunne følt seg satt i forlegenhet og lederen kunne risikere på bli sett på som svak av de ansatte. Hvis det er vanskelig å komme til enighet så er det er likevel akseptert og forventet at en leder i Norge kan ”skjære gjennom” for å ta den endelige beslutningen. Ledere som ikke kan skjære gjennom og ta beslutning kan i Norge bli tolket å ha beslutningsvegring og mangle oversikt nok til å greie å prioritere.

## **Vektlegging av suksessfaktorer i internasjonale joint ventures med russisk og utlandsk partner**

Katsioloudes og Isichenko (2007) gjorde en studie med formål å identifisere hva som vektlegges som suksessfaktorer i internasjonale joint ventures med en russisk og en utlandsk partner. De studerte joint venture i olje og gass sektoren. De fant flere likheter i enkeltfaktorer. De fant også ulikheter i enkeltfaktorer, men også mulige underliggende tendenser og forklaringer til ulikhetene.

Suksessfaktorer som *både* russiske og utlandske vurderer som mest sterke var: engasjement, tillit, overvåkning og kontroll, kontraktsvilkår og planlegging før opprettelse av ventureselskapet. Russiske og utenlandske partnere hadde mest ulik vurdering av viktigheten til: benchmarking, lokalisering, forretningskultur, ledelsessynkronisering og realistiske forventninger (Katsioloudes og Isichenko, 2007).

Katsioloudes og Isichenko (2007) så på grunnleggende trekk ved de faktorene som ble vektlagt ulikt. Enkeltfaktorene ble kategorisert i to dimensjoner: 1) vektlegging av interne faktorer vs. eksterne faktorer og 2) joint venture-oppgaverrelaterte faktorer vs. partnerrelaterte faktorer. Tendensen i resultatene viste at de russiske partnerne vektlegger mer eksterne faktorer og joint venture-oppgave relaterte forhold, for eksempel kontraktsforhold, lokalisering, kapitaltilgang. Tendensen for utlandske partnerne er at de vektlegger interne faktorer og partnerrelaterte forhold, for eksempel tillit og kommunikasjon.

Katsioloudes og Isichenko (2007) forklarer ulikheter med at kollektivistisk kultur i Russland og mer individualistisk kultur i vesten. I Russland legger man mer vekt på å vurdere funksjoner, oppgaver, kapitaltilgang foran menneskelige ressurser og relasjoner. Noe av dette kan komme fra tiden med sentralstyrt planøkonomi. I Russland kan man ha blitt mer vant til at slike eksterne faktorer styrer. I vesten legger man da mer vekt på menneskelige faktorer og andre interne faktorer. Vesten har hatt en mer fri økonomi, mindre sentralstyring og hatt færre store eksterne endringer i nyere tid. Det kan ha gjort at interne faktorer har fått større oppmerksomhet i vest.

Studien til Katsioloudes og Isichenko (2007) er med data fra 1995-2005. I denne tiden så har det vært mye turbulens og endrede forhold. Man må ta høyde for at studier med nyere data kan vise andre funn.

### **Forskjeller som kan utfylle hverandre**

Forskjeller mellom Russland og Norge kan by på gjensidige muligheter. Spesielt i tilfeller der bedriftsaktører i det ene landet er gode på noe som bedriftsaktører i det andre landet har for lite av eller mangler. Da kan to aktører som samarbeider utfylle hverandre. For eksempel er Norge gode på oljeleting, oljeutvinning, å få høy andel olje ut av oljefeltene, servicetjenester og teknologi til oljeindustri til havs. Men samtidig er den samlede mengden olje på norske felt forholdsvis lav i verdenssammenheng. For Russland er situasjonen helt motsatt (Skretting, 2011). Russland har store oljereserver, men har for eksempel mindre erfaring med oljeindustri til havs og har mindre utviklet oljeteknologi. Russland og tidligere Sovjetunionen har kunnet produsere fra mange store felt på land med tradisjonell teknologi og har i mindre grad vært nødt å utvikle nye løsninger og teknologi. Norge var helt nødt å tenke nye løsninger og teknologier for de kompliserte og ulike oljeprosjektene til havs. Norske aktører kan tilby teknologi og kompetanse på kompliserte oljeprosjekter og oljeservicetjenester, mens russiske aktører kan tilby nye oljefelt som kan bygges ut eller eksisterende felt som kan oppgraderes. Russland har også en stor mengde arbeidskraft med kvalifikasjoner som ingeniør, realfag, fysikk og andre fagområder.

### **Struktur i industribedrifter**

I Russland så finner vi ofte store vertikalt integrerte bedrifter, mens i Norge har vi i større grad bedrifter som spesialiserer om en kjernevirksomhet og som er mindre (Skretting, 2011). Norske bedrifter må greie å selge seg inn i som en del av den hele integrerte strukturen, noe som kan være utfordrende til store russiske selskaper som er veldig integrerte. Men også flere russiske bedrifter satser mer på å konsentrere seg om kjernevirksomhet og selger ut det som faller utenom deres kjernevirksomhet. Her åpne seg en mulighet for å komme inn som leverandør eller kjøpe opp virksomheten som selges ut. Det eksisterer det fortsatt en ”produser og selg” kultur fra tidligere planøkonomi (Skretting, 2011) og mye av den tradisjonelle industrien, slik som stålindustri, er fortsatt stor. Men i mange tilfeller så er denne industrien mindre markeds- og kundeorientert enn industri er i Norge og andre land.

### **Moderniseringen av industrien**

Det satses på modernisering av russisk industri, det skjer jo også i vestlige land og det er kommet lengre der. I vesten så er det kommet lengre i retning av å bli en kunnskapsbasert global økonomi, mye drevet av informasjonsteknologi. For Russland så er det en utfordring i

å både modernisere både industri- og informasjonsteknologidrevet økonomi (Simoniya, 2011). Og samtidig det en kapitalflukt fra Russland som bremser moderniseringen og Kina er en stor konkurrent mot industrinæringens eksportmuligheter.

### **2.5.7 Institusjonelle forhold og stabilitet**

*Institusjoner* kan fra Hitt et al. (2004) defineres som delte kollektive oppfatninger, tenkemåter, normer for oppførsel som gjenspeiler seg i lover og regler, styringsmekanismer og kapitalmarkeder med henvisning til North (1990) og Scott (2001). Slike *sosiale strukturer* er både et grunnlag for handling og et resultat av handling, jf. med ”duality of social structure” av Giddens (1984). Institusjoner både begrenser individers handling og støtter individers handling. Institusjoner opprettholder seg selv ved repeterende handle- og tankemønstre.

Hvordan forretningsvirksomhet skjer kan kobles til hvordan institusjoner er bygd inn i økonomi, politikk og kultur (Hitt et al. 2004, Dacin et al. 2002, North 1990). Institusjoner innenfor et gitt land kan sies å både motivere og regulere aktørers adferd, Lau et al. (2002) og Scott (2001).

#### **Regelverk i endring**

Russland og flere andre øst-europeiske land har fortsatt tungt regelverk og byråkrati, bl.a. relatert til investeringer og foretningsdrift i landet (Hill et al., 2009). Det er skjedd forbedringer på å forbedre og liberalisere dette regelverket, men ikke alle regelverksforbedringer blir fulgt pga korrupsjon eller at enkelte ansatte i det offentlige forvaltningsapparatet følger andre agendaer. Tiden etter kommunismens fall har også vært preget av mange store endringer i samfunnet, ikke minst på grunn av forskjellen i politikk i de ulike presidentperiodene Gorbatsjov, Jeltsin, Putin/Medvedev. Men det kan nevnes for ordens skyld at det ikke bare er Øst-Europa som kan ha tungt regelverk og byråkrati, det finnes også i Norge, Vest-Europa og andre deler av verden.

#### **Russeres forhold til regler**

”Hvis noe er forbudt, men du har veldig lyst til å gjøre det, er det tillat,” dette ordtak av ukjent opprinnelse viser at russerne har ofte ganske avslappet holdning til regler. Det finnes gode regler og lover i Russland, problemet er at mange av disse forblir formaliteter. Det er en av de største ulemper i dagens Russland (Smetanina, 2006).

### **Institusjonelle forhold i Russland og betydning for valg av alliansepartnere**

Russland har de siste 20 årene vært gjennom store og hyppige endringer sammenlignet med de fleste andre land som utvikler og endrer seg mer gradvis over tid. Disse endringene har hatt betydning for bedrifter i for eksempel ved skatteregler, lover og regler på nasjonalt/føderalt nivå og lokalt nivå, i betydning på forholdet mellom politikk, offentlige forvaltningssystemer og bedrifter. En utfordring er at hvis man har en oppfatning om at framtiden vil ha mange slike hyppige endringer og usikkerhet på institusjonelt nivå så er det vanskelig for bedriftene å prøve å forutsi noe og planlegge for framtiden. Hvis det ikke er mulig å planlegge langt fram i tid, så blir fokuset og beslutningene mer kortsiktige (Henisz og Delios, 2002; Henisz og Zelner, 2001). I studier av institusjonelle forhold i Russland og Kina, to land som har hatt henholdsvis diskontinuerlige endringer og gradvise endringer, indikerer to forskjeller hos bedrifter i de to landene. I Russland så har de hyppige endringene ført til et mer kortsiktig fokus og fokus på å overleve og redusere risiko. I Kina har de gradvise endringene gitt mer forutsigbarhet og mulighet til å fokusere mer på å skaffe ressurser for å konkurrere på lang sikt (Hitt et al., 2004; Grachev, 2003; Henisz, 2002; Luo, 2000).

For bedrifter i Russland kan dette konsekvenser for deres evne til å konkurrere. Hyppige endringer gir ikke nok tid til at endringer får sette seg, bl.a. organisasjonsmessige endringer som er nødvendig for å konkurrere globalt (Hitt et al. 2004, Newman 2000). Bedriftsledelsen blir mer opptatt med å få bedriften til å overleve gjennom neste endringer i de institusjonelle systemene. Det blir mindre fokus på innovasjoner og utvikling som krever lang tid. Strategisk samarbeid med andre bedrifter/partnere trenger tid for å skape noe nytt og ulikt som kan gi konkurransefordeler og resultater. Ustabile institusjonelle forhold gjør det vanskeligere å opprettholde slikt samarbeid over lang tid. Derfor kan det redusere bedrifters vilje og evne til å skape slike langsiktige relasjoner (Hitt et al. 2004). Empiriske resultater fra Hitt et al. (2004) viser at strategiske beslutninger til bedrifter i land som overgangsøkonomi (slike som Russland og Kina) er signifikant influert av institusjonelle forhold.

Funnene fra disse studiene har implikasjoner for utlandske bedrifter som skal samarbeide med russiske selskaper. Multinasjonale selskaper som gjør allianse med lokale firmaet må vurdere de lokale selskapers behov og forstå de institusjonelle forhold de er underlagt. Russiske selskaper er mer fokusert på å overleve og redusere sin risiko i deres ustabile institusjonelle omgivelser (Hitt et al., 2004). Multinasjonale selskaper må vektlegge sosiale kontakter og relasjoner som verdsettes høyt i Russland, bl.a. på grunn av mer skepsis til institusjoner.

Tilgang til en alliansepartner gi tilgang til lokale ressurser og dermed oppveie en del ulempene som følge av svake institusjoner (Meyer et al., 2009). Studien til Hitt et al. (2004) bygger delvis på forhold som kan være fra 90-tallet under styret til daværende president Jeltsin i Russland. Det kan tenkes at tidsrommet med presidentene Putin og Medvedev og deres styresett kan ha hatt innvirkning på institusjonelle forhold med tanke på stabilitet. Vi må ta høyde for at tilsvarende studier i dag kan gi noen andre resultater.

Det er av interesse å se på hva norske etablerere i Russland gjør for å skaffe alliansepartnere, hvordan samarbeid fungerer og hvordan de har kontakt med myndigheter/institusjonelt nivå.

### **Økonomisk kriminalitet og korrupsjon**

Korrupsjon har vært et stort samfunnsproblem i Russland helt siden sovjettiden. På Transparency Internationals CPI-indeks over korrupte land for 2008 ligger Russland på 147. plass av 180 land, og får samme vurdering som Bangladesh, Syria og Kenya (Corruption Perceptions Index 2008). Den organiserte kriminaliteten i Russland oppstod på 1970-tallet i grenselandet mellom korrupte partifunksjonærer, bedrifter og kriminelle organisasjoner. Senere ble den organisert kriminaliteten mer voldelig av natur, og dagens kriminelle organisasjoner er på mange måter et samarbeidsprosjekt mellom korrupte politikere, byråkrater og kriminelle gjenger. De viktigste aktivitetsområdene for den organiserte kriminaliteten i Russland omfatter fiktive eiendomstransaksjoner, biltyverier og påfølgende - salg, alkoholsmugling, våpensmugling, gambling, prostitusjon, narkotikahandel og hvitvasking av penger. Den kriminelle aktiviteten har et stort omfang. Gilinskiy (2006) hevder at organisert kriminalitet har kontroll over 40–60 % av landets bedrifter og 60–80 % av bankene – i så fall er dette meget høyt.

### 3 Metode

Forskningsmetode handler om å systematisk, fokusert og metodisk innsamling av data. Formålet er å skaffe seg informasjon for deretter å prøve å løse eller belyse et bestemt forskningsspørsmål eller problem (Ghauri og Grønhaug, 2005). Formålet med dette metodekapitlet er å beskrive forskningsprosessen til denne studien og forklare de valg som er gjort underveis.

Oppbygging av kapitlet.

- Innledende om forskning, om filosofisk posisjon for studien og analysen
- Valg av forskningsdesign (eksplorativ)
- Valg av forskningsmetodikk (case)
- Valg av case og informanter
- Innsamling av data (intervju)
- Kvalitetssikring (validitet, reliabilitet)

#### 3.1 Studiens filosofiske posisjon

##### 3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

I forskningsmetode så skiller man mellom to hovedformer, kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen er først og fremst egenskapene ved data som samles inn og analyseres (Halvorsen, 2008). Men også forutsetningene bak metodene er forskjellige. Og formålet med forskningen kan avgjøre hva som velges.

I kvantitative metoder arbeider man med data som kan kvantifiseres/måles, for eksempel i form av en serie med tall, og der vi gjerne på forhånd har en idé om hva vi skal se etter. Det ligger gjerne en antagelse at det finnes kausale sammenhenger og fundamentale lover i det vi undersøker. Vi kan si at vi prøver å bekrefte eller avkrefte en påstand eller hypotese om noe som skjer i virkeligheten, typisk ved måling om en variabel påvirker en annen variabel. Ofte brukes spørreskjema og kvantitative datakilder.

Kvalitative metoder går mer på tolkning av data/informasjon, for eksempel å forstå hva som er hva som er viktig informasjon, hvor det kan være sammenhenger. Vi er forhånd mer usikker på hva som er viktig og hvor det finnes sammenhenger mellom ting. Forskeren prøver å forstå et fenomen først, forstå hva som skjer, studere fenomenet bredt og se helheten. Ut av

dette kan forskeren etter hvert prøve å formulere ideer og hypoteser for å forklare hva som er funnet. Data her kan for eksempel være informasjon fra et intervju og observasjonsteknikk.

Hvis et tema er lite eller ikke er forsket på så bør fremgangsmåten være kvalitativ (Mehmetoglu, 2004). Vi bør lete i bredden først, forstå det som skjer og etter hvert prøve å formulere ideer og hypoteser om konkrete sammenhenger. Deretter kan vi bruke kvantitative metoder for å undersøke om disse konkrete sammenhengene ser ut til å stemme. Vi kan finne støtte for de konkrete hypotesene våre eller måtte forkaste dem.

For å koble dette til vitenskapelig teori og filosofisk posisjon så bringer det oss videre til enkelte virkelighetssyn/paradigmer. Vi skal videre se nærmere på to av dem – positivisme og interpretivisme.

### **3.1.2 Positivisme og interpretativisme**

Innen den positivistiske retningen så ligger en idé om at det finnes sanne svar, hvor forskerens oppgave ofte er å sette opp hypoteser om virkeligheten og søke om data støtter eller forkaster ideene bak hypotesene (Easterby-Smith et al., 2008). Dette skjer ved hjelp av vitenskapelige metoder som observasjon, eksperimenter, sammenligninger og analyse av data, gjerne i form av statistiske/matematiske metoder.

Innen den interpretative retningen ligger en idé om at det egentlig ikke finnes absolutt sanne svar. Fra inntrykk gjennom våre sanser så tolker vi mennesker ting ved virkeligheten som vi selv er en del av. Vi forstår det med våre kunnskaper og begreper vi har på forhånd. Det betyr at meningen som vi legger bak handlingen blir relevant, ikke bare den fysiske handlingen i seg selv slik den kan observeres med positivistisk metode. Man må også forstå menneskene og deres bakgrunn for å forstå handlingen.

I den positivistiske retningen ser forskeren på fakta, leter etter kausale sammenhenger og fundamentale lover, fenomener reduseres til dets elementer og formulerer hypoteser som testes. I positivistisk forskning pleier man å hente data fra et stort utvalg av respondenter. I den interpretative retningen fokuserer forskeren på meninger, prøver å forstå det som skjer, ser på helheten i hvert tilfelle og utvikler ideer gjennom induksjon. I interpretativ forskning så pleier man å ha lite utvalg av respondenter, men undersøker dem mer i dybden (Rotefoss, 2001).

Dette høres ut som to veldig forskjellige syn på virkeligheten og hva man kan si om den. Men de nevnte forskjellene mellom positivisme og interpretativisme er basert på ”rendyrkede”



versjoner av begge filosofiske ståsteder. Men i praksis blir ikke forskningsmetode anvendt slik at man bare velger kun det ene og forkaster det andre (Easterby-Smith et al., 2008). Mange studier kan basere seg på undersøkelser med metoder både fra positivistisk retning og interpretativ retning/kvantitative og kvalitative metoder. Begge disse metoder kan være avhengig av samme teori og metodene kan godt ses på som komplementære og utfylle hverandre (Mehmetoglu, 2004). Alle metoder kan ha sine styrker og svakheter, slik at kombinasjon av flere (metodetriangulering) kan gi et bedre bilde av virkeligheten. Positivistiske metoder kan hjelpe oss å se på sammenhenger i det som skjer, mens vi med interpretative metode prøver å forstå hvorfor det skjer.

Ut fra ideene bak interpretativ metode, så må også forskerens rolle bli viktig. Også forskeren forstår verden gjennom sin kunnskap og sine ideer om verden som han eller hun har på forhånd. Dette kan ha mye å si for hvordan forskningen blir, om hva som velges som forskningstema, hvordan ting gjøres, osv. Det kan videre påvirke resultatet fra forskningen. Derfor er det viktig at forskeren beskriver hvilket filosofisk syn og sin bakgrunn som han eller hun har. Og hva som motiverer for forskning og hva man mener forskningen skal bidra med.

Det er også nødvendig å gi en beskrivelse av eventuelle intervjuobjekter, for eksempel hvilken arbeidsstilling eller rolle de har, hvilke interesser de har som berører et fenomen som studeres. Deres rolle kan ha noe å si for hvordan de oppfatter virkeligheten og hvordan de velger å svare. Folk kan svare ut fra hva de ser i sin rolle eller på en måte slik at de beskytter seg selv og sin rolle. Svarene påvirkes også av type kunnskaper de har og konkrete erfaringer fra deres egen arbeidshverdag.

I vår studie så passer kvalitative/interpretative metoder best og dens filosofiske syn passer til vårt forskningsspørsmål. Vi er ute etter å øke forståelse for et fenomen hvor det er begrenset forskning. Vi har ikke til hensikt å måle sammenhenger mellom på forhånd bestemte variabler og begreper. Vi stiller oss også åpne for at det ikke finnes absolutt sanne svar om sammenhenger og at informantene kan ha ulik opplevelse av fenomener og besvare spørsmålene ulikt med bakgrunn i ulik erfaringsverden. Vi som forskere og intervjuere vil også kunne tolke svarene på vår måte med bakgrunn i vår egen erfaringsverden.

### 3.1.3 Fire perspektiver i metode

En viktig ting ved samfunnsvitenskapelig metode er hvordan man innhenter og tolker informasjon om virkeligheten. Man skiller ofte mellom fire ulike perspektiver på virkeligheten: ontologi, epistemologi, aksiologi og metodologi (Guba og Lincoln, 2005).

*Ontologi* dreier seg om hvordan man mener at virkeligheten egentlig ser ut (hva ønsker vi å vite). *Epistemologi* er om hvordan man skaffer seg kunnskap om virkeligheten (hvordan kan vi vite?). *Aksiologi* er om forskerens eget verdigrunnlag og i hvilken grad man anerkjenner og tilkjenner det. Og *metodologi* som sier noe om hvilke metoder, prosedyrer og teknikker man tar i bruk for å skaffe seg ny kunnskap (Johannessen et al., 2005).

*Ontologi perspektiv* i vår oppgave er basert på filosofi bak kvalitative, interpretative metoder. Vi tar utgangspunkt i et det ikke finnes helt absolutte sannheter om alt ved samfunnet, at det ikke finnes noen absolutte lovmessige sammenhenger. Mange forhold ved samfunnet er abstrakte ting som ikke kan oppfattes direkte gjennom sansene, men må gjennom en form for tolkning. Vi tror at det heller finnes (ulike) oppfatninger av samfunnet og virkeligheten og som er *menneskers tolkninger* av dette. Det som føles som sannheter er i samfunnet er egentlig *felles kollektive fortolkninger og felles enighet*, slik at ting blir institusjonalisert til noe felles i samfunnet. Dette bringer oss egentlig over til neste punkt: epistemologi.

*Epistemologisk perspektiv*: vi skaffer oss informasjon om virkeligheten ved intervju og får gjenfortalt informantens oppfatning av virkeligheten. Hvis noe er uklart så stiller vi spørsmål, men ellers anerkjenner vi i utgangspunktet informantens svar. Vi antar at gjennom å lytte til og tolke vedkommendes svar så får vi tilgang til økt forståelse og kunnskap.

*Aksiologisk perspektiv*: vi lar i stor grad informanten få fortelle. Vi forsøker å ikke legge svarene i munnen på informanten ved å fortelle noen ledene innledninger/historier før spørsmålene. Vi stilte oppfølgingsspørsmål informantene under intervjuene. Slike spørsmål kan selvsagt på være påvirket hva vi selv synes er relevant å spørre om med bakgrunn de verdier vi som intervjuere har. Vi som intervjuere er studenter innen økonomi og ledelse. Informantene arbeider innen samme fagfelt. Vi ser det som sannsynlig at det finnes likheter i verdisyn mellom oss, og felles forståelse og anerkjennelse.

*Metodisk perspektiv*: vi bruker casebasert metode, med data samlet inn fra semistrukturerte intervjuer (se beskrivelse senere)

### 3.2 Valg av forskningsdesign

Hvilket forskningsdesign som velges avhenger av forskningsspørsmål og hva vi prøver å frambringe. Yin (2007) og Hair (2007) skiller mellom tre typer design:

- Eksplorativt
- Deskriptivt
- Kausalt

*Eksplorativt design* er aktuelt når man har lite informasjon om det fenomenet man undersøker (Hair, 2007). Hair (2007) Eksplorativt design er nyttig når man ønsker en bedre forståelse av et problem, Hair (2007). Kvalitative innsamlingsmetoder er vanlig, slik som gjennomgang av litteratur og innsamling av nye data gjennom intervjuer.

*Deskriptivt design* kan være aktuelt for å beskrive en situasjon eller fenomen og svar på spørsmål av typen hva, hvorfor, hvordan og hvem. Designet kan brukes når vi ønsker å finne sammenhenger mellom variabler, men beskriver kvantifiserte sammenhenger ved et fenomen. Det krever et tydelig forskningsspørsmål, at man har på forhånd en antagelse om variabler og begreper som forklarer begrepet. Andre kjennetegn ved denne typen design er at det er strukturert og at det er konkrete metoder og undersøkelseprosedyrer, Ghauri og Grønhaug (2005). For eksempel meningsmålinger og spørreskjema.

*Kausale design* er aktuell når vi har til hensikt å forklare et fenomen med årsak-virkningssammenheng (Hair, 2007). Det er typisk kvantitative undersøkelser som studerer om endring i en variabel forklarer endringen i en annen variabel.

I vår studie så er vårt tema norske bedrifter som etablerer seg i Russland, hvilke strategi de starter opp med og hvordan de imøtegår mulige utfordringer er dette noe som er lite forsket på (Brouthers og Bamossy, 2006). Her kan det for eksempel være spesielle forhold som spiller inn og som vi må ha mulighet for å oppdage. Det kan være forhold i ulike bransjer, spesielle forhold ved etablering i Russland eller spesielle forhold ved de enkelte selskapene. Det er på forhånd ikke sikkert hva som er mest viktig og mest relevant. Bl.a. er det lite kjent hva ulikheter i forretningskultur har å si for utfordringer i samarbeid mellom norske og russiske bedrifter (Bourmistrov og Mineev, 2011). Derfor er det viktig å stille seg åpen og la informantene i intervjuene fortelle om deres erfaringer så kan vi analysere svarene og prøve å finne ut hva som er relevant for å lykkes. Målet vårt er å *øke forståelse* for utfordringer og strategier ved etablering i Russland, for eksempel hvilke ressurser som er viktige for å

overkomme utfordringer og hvordan de utvikles. Vi har derfor valgt eksplorerende forskningsdesign for vår studie, hvor litteraturgjennomgang og intervju virker aktuelt for oss.

### 3.3 Valg av metode

Innenfor kvalitativ/ interpretative studier med eksplorativt forskningsdesign så finnes det flere mulige metoder. Vi trenger en metode som passer til å studere avgrensede områder og utvikle ny forståelse fra det, samt som passer til intervju basert datainnsamling.

I følge Yin (2009) er det tre forhold som er viktig for valg av datainnsamlingsmetode. Det er 1) type forskningsspørsmål, 2) grad av kontroll av omgivelsene og 3) grad av fokus på nåtid, i motsetning til historiske hendelser.

1) Type forskningsspørsmål: Forskningsspørsmål av typen hvem, hva, hvor, hvordan eller hvorfor. ”Hvorfor” og ”hvordan” resulterer vanligvis i et casestudie.

2) Grad av kontroll av omgivelsene: Casestudie foretrekkes gjerne der hvor situasjonene ikke kan manipuleres og der det ikke er mulig å måle effekter i et laboratorieforsøk eller ved å manipulere omgivelsene. Omgivelsene kan være interessante i studien.

3) Grad av fokus på nåtid, i motsetning til historisk hendelser: Intervjubedriftene har gjort etableringer tilbake i tid, men vi prøve å spørre etter hvordan situasjonen er i dag.

#### 3.3.1 Casestudie

Casestudie er et konsept som kan passe til vår studie. Casestudie brukes der det er ett eller noen få tilfeller som studeres nøye (Johannessen et al., 2005). Case kan være å studere et fenomen systematisk, for eksempel avgrenset til en eller få bedrifter og lokalitet. Casestudie gir også rom for å kunne bruke flere metoder i kombinasjon (Johannessen et al., 2005) i tilfelle det viser seg å være aktuelt i vår forskning. Datainnsamling fra intervju er vanlig.

Case har to særlige kjennetegn: Et avgrenset område og en mest mulig inngående beskrivelse.

*”Casen undersøkes grundig og detaljert for å få med flest mulig data...samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen). Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende”* (Johannessen et al., 2005: 84). Videre at om at case passer til

forskningsspørsmål som *hvorfor* og *hvordan* (Johannessen et al., 2005; Yin, 1994). Dette kan være relevant for spørsmål i intervju til å forstå bedre hvilke utfordringer som gjelder ved etablering i Russland og hvordan bedrifter overkommer dem.

En case kan være slik at man starter med å stille grunnleggende spørsmål og deretter gjør noen antakelser basert på svarene, for eksempel lager seg noen hypoteser basert på svarene. Disse antakelsene kan lede videre til hva som skal stilles av spørsmål i det videre intervjuet. Det betyr at *alle* spørsmål ikke nødvendigvis er planlagt i starten, men kan tilpasses etter hvert som arbeidet går fremover og nye spørsmål kan komme underveis. En slags veksling mellom teori og datainnsamling kan man si. Til sammenligning så vil en spørreskjemaanalyse i en kvantitativ undersøkelse hatt spørsmålene klar på forhånd og vært mindre fleksibel. Caseundersøkelser bør ikke være for fastlåst, men ha rom for å tilpasse oppgave til resultater man finner underveis. Det var noe vi også gjorde i våre intervju. Målet er å få helhetsforståelse (Halvorsen, 2008). Vi leste oss opp i forkant så best som mulig om temaet som studeres slik at vi kom i gang med spørsmål og er ble bedre foreberedt på den retningen intervjuene kunne ta i de videre spørsmål og undersøkelser.

Johannessen et al. (2005) anbefaler at analysen er teoristyrte/basert på teoretiske antagelser. Det betyr at spørsmålene man stiller bør knyttes til teori fra litteratur og de forhold man finner når man leser seg opp i temaet som studeres. Vi stilte spørsmål som vedgikk de temaene som vi hadde fra teori og litteratur.

Dette har også likhet med såkalt empiribasert teori, hvor man tar utgangspunkt i observasjoner og av dette lager eller forbedrer teori. Datainnsamling og analyse skjer samtidig, forskeren analyser de første data som gir ideer til hva den videre datainnsamlingen bør søke etter. Empiribasert teori egner seg også når man forsker på et tema som er lite eller aldri forsket på tidligere – *”en metodologi til å utvikle teorier, fundert i data som er samlet inn og analysert på en systematisk måte”* (Mehmetoglu, 2004: 30). Empiribasert teori kunne vært et alternativ metode for en lignende oppgave som vår.

### **3.4 Datainnsamling**

Det er allerede nevnt at intervju er en datakilde i denne studien. Vurdering og begrunnelse presenteres her.

I kvalitativ forskning kan datainnsamlingen være en sirkulær prosess med veksling av datainnsamling og analyse og hvor forskeren henter data fra flere kilder (Mehmetoglu, 2004). Kildene kan være mange, men ikke alle er like relevante og man kan måtte lete en stund for å finne de riktige. Tid er en faktor som er avgjørende for omfanget. Det skilles mellom to typer data: primær- og sekundærdata. Primærdata er data som er samlet inn av forskeren for den

konkrete undersøkelsen. Sekundærdata er data som allerede er innsamlet og som kan utfylle det konkrete studiet (Riley et al., 2000).

### 3.4.1 Hovedtyper datainnsamling

Det er fire hovedmetoder som brukes for å samle kvalitativ data: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. Vi presenterer de intervju og dokumentdata som er mest relevant for vår undersøkelse.

### 3.4.2 Intervju

Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med etter en struktur og et mål. Strukturen er knyttet til rollefordeling mellom deltakerne i intervjuet.

Forskningsspørsmålene som intervjuene skal gi svar på kan være:

- Beskrivende spørsmål knyttet til konkrete hendelser eller handlinger
- Fortolkende spørsmål om hvordan informantene oppfatter og fortolker hendelser og handlinger
- Teoretiske spørsmål med sikte på å avdekke årsaker eller hensikter til handlinger og begivenheter

Registrerte svar på forskerens spørsmål er dataene i kvalitative intervjuer. Vanligvis blir intervjuer tatt opp på lydbånd, digital diktafon, disk eller lignende, og deretter skrevet ned. Det er viktig at forskeren gjør notater under intervjuene. Slike notater er den første starten på analysearbeidet. Det er også lurt å notere korte refleksjoner og assosiasjoner som man får underveis i intervjuet. Forskeren kan få innsikt i menneskers meninger, definisjoner av situasjonen og virkelighetskonstruksjoner ved å bruke intervju (Riley et al., 2000). Målet med intervju er å få fram bildet av situasjonen som informanten beskriver. Derfor kan det være en fordel med direkte dialog og skape trygghet og god kontakt mellom informant og intervjuer, slik at alle relevante opplysninger kommer fram. Intervju som datainnsamling bør blant annet brukes når det er interesse for menneskers erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2005). Det er viktig å tenke på forhånd hvordan intervjuet skal være. Det er også viktig å forberede en god intervjuguide og en rekkefølge på spørsmålene (Riley et al., 2000). Samtidig som forskeren sikrer at alle momentene i intervjuguiden blir belyst, er det viktig å være fleksibel under intervjuet og ha en fri samtale. Det er veldig viktig at de opplysningene som er hentet under et intervju skal være relevante i forhold til tema og forskningsspørsmål. En godt

gjennomarbeidet spørreguide gjør det enklere å sikre for forskeren å få de nødvendige opplysninger for prosjektet (Holme og Solvang 1996).

*Fordeler med bruk av intervju* som kvalitative metode er at den gir mulighet for god kommunikasjon, åpne spørsmål, oversikt over og kontroll med hvem som deltar. En annen fordel med personlige intervjuer er at intervjuer stiller spørsmål direkte til informanten og at undersøkelsessituasjonen ligger tett opp til erfaringer og hverdagssituasjonen til informanten og intervjubedriften (Holme og Solvang, 1996).

*Ulemper med bruk av intervju* er at det kan være tidskrevende, påvirke intervjuobjektet, det kan lett bli snakk utenfor tema. Intervju krever en del kunnskap hos intervjuere (Riley et al., 2000). Det er i følge Jacobsen (2005) både tids- og kostnadskrevende å gjennomføre. Dette gjelder både arbeid med forberedelse, gjennomføring og transkribering i etterkant. Dette støttes også av Askheim og Grenness (2008) som også mener at det kan være vanskelig å sammenligne resultatene fordi intervjuene tar ulik form og er ulike.

I følge Mehmetoglu (2004) det finnes flere forskjellige typer av intervjuer: strukturerte, halvstrukturerte /semi-strukturert og ustrukturerte. I strukturert intervju forbereder forskeren en formell strukturert eller standardisert intervjuguide som blir brukt på alle intervjuobjektene. I halvstrukturert intervju bruker forskeren forhåndsbestemte spørsmål og tema. I ustrukturert intervju bruker ikke forskeren forhåndsbestemte spørsmål.

Vi har valgt kvalitative intervjuer for innhenting av data. Vi mener at informantenes erfaringer fra etableringsprosessen og deres oppfatning av hva som er relevante utfordringer for dem, hvordan de imøtegikk utfordringene og strategier i starten kommer best fram ved at informantene har større frihet til å fortelle selv. Vi bruker halvstrukturerte intervju, det vil si at intervjuerne kan også da stille oppfølgingsspørsmål for å få mer informasjon der det søker som kunnskap og forståelse. Intervjuprosessen skjer i en samhandling mellom informant og intervjuer der svarene gir mening til det som undersøkes. Den informasjon og kunnskap som kommer ut av disse intervjuene kan sies at være noe situasjonsbestemt, men Mason (2002) mener at mye av kunnskap ellers faktisk er situasjonsbestemt og at intervju kan tilføre kunnskap dybde og nyanser. Under intervjuet så må man være bevisst sitt eget tolkningsmønster, (Creswell, 1998). Det påvirker hvordan intervjuet blir og hvilke oppfølgingsspørsmål som stilles.

### 3.4.3 Dokumentdata

I tillegg til intervju og observasjon brukes også dokumentdata som datainnsamlingsmetode i kvalitativ forskning. Dokumenter gir en stor mengde rike og nyttige data for samfunnsforskning. Dokumentmetoden går ut på at forskeren samler data og informasjon ved å studere offentlige og/eller private dokumenter som er relevante til problemstillingen.

Dokumentdata er relevant for våre case og en viktig forberedelse før intervjuene. Vi studerer offentlige informasjon, slike som bedriftspresentasjoner, nyhetssaker, resultatrapporter, børsmeldinger og lignende. Vi studerer også noe informasjonsmateriell vi har spesielt mottatt i forbindelse med casene.

Vi har valgt å bruke intervju. Men også bruk av tilgjengelig dokumentdata og nyhetssaker for å forståelsen og i beskrivelse av case og bransje og konteksten for casebedriftene.

### 3.5 Valg av case og informanter

For å finne case som passer vår problemstilling så har vi sett etter norske bedrifter som har etablert virksomhet i Russland og som dermed har erfaring med utfordringer i Russland, entreprenørskap, innovasjon og internasjonalisering. Vi startet med å vurdere Statoil Fuel & Retail ASA for en casestudie. Vi visste at bedriften hadde etablert seg med bensinstasjoner i Russland og også hadde erfaringer med å etablere seg i Skandinavia og Baltikum. Dette virket som er godt case for en masteroppgave innen entreprenørskap, samt internasjonalisering, et tema vi selv var motivert for å skrive om. Etter intervju med Statoil Fuel & Retail ASA i Oslo og St. Petersburg, så ønsket vi å skaffe mer informasjon for å ha større grunnlag å analysere på. Vi syntes det var litt lite det vi hadde av informasjon for en masteroppgave.

Vi snakket med Innovasjon Norge<sup>1</sup>, bl.a. i St. Petersburg, og fikk tips om Sparebanken 1 Nord-Norge og Jotun om norske bedrifter som hadde lyktes med virksomhetsetablering i Russland. Jotun visste vi var etablert i veldig mange land og har mye erfaring med utenlandsetableringer, så dette virket som et interessant case. Sparebanken 1 Nord-Norge visste vi hadde virksomhet i Russland og vi hadde et par bekjente i banken som var engasjert i virksomheten i Russland. Bankens virksomhet i Russland er ganske ny og dette er deres første utenlandserfaring, slik at vi kunne komme i kontakt med personer som hadde vært involverte og få høre deres erfaringer. Vi brukte de beskjennte til å få litt mer informasjon. Fra dem fikk

---

<sup>1</sup> Innovasjon Norge er en organisasjon som er en av norske myndigheters virkemiddel for innovasjon og utvikling av norske bedrifter og norsk industri. De støtter bedrifter i å utvikle deres konkurransekraft og til å fremme innovasjoner ([innovasjonnorge.no](http://innovasjonnorge.no)).



vi også tips om kontaktpersoner for videre kontakt. Bedriftene virket ellers interessante for oss. Ved kontakt med Sparebanken 1 Nord-Norge og Jotun så virket begge positive, så vi bestemte oss for å bruke disse. Vi behersker dessuten både norsk, engelsk og russisk språk. Dette er også en grunn for at vi kunne velge å intervju bedrifter i Russland.

Vi har dermed valgt å se på tre case med tre norske bedrifter som har etablert virksomhet i Russland: Statoil Fuel & Retail ASA, Sparebanken Nord-Norge og Jotun AS. Alle er store/mellomstore bedrifter i norsk målstokk. Størrelse på organisasjonene, antall ansatte, inndeling etter funksjoner og geografiske områder ved hovedkontorene gjør dem mer sammenlignbare med tanke på organisasjonsstørrelse og tilgjengelige ressurser. Selskapene er notert på børs eller i tilknytning til børsnotert selskap.

Alle opererer riktignok i ulike markedssegmenter og har noe ulik erfaring med å etablere seg i andre land. Jotun har klart lengst erfaring med utlandsetableringer, ca 50 år, Statoil har ca 25 år og Sparebanken Nord-Norge ca 5 år (inkl. representasjonskontor). Men alle bedriftene har eksistert lenge, har en organisasjon på norsk side som har lang erfaring med å tilpasse endringer, har kunnet vise til positive resultater og har drevet lenge nok med utenlandsk virksomhet til at vi mener de kan bidra med å fortelle om deres erfaringer.

Vi intervjuet ledere som har erfaring med etablering i Russland eller som driver dagens virksomhet der. Dette fordi vi antar at de har bra helhetlig oversikt over den russiske virksomheten, men også fordi vi fikk disse personene anbefalt hos intervjubedriftene. Ledere jobber også med vurderinger og beslutninger som vedrører strategi og tiltak for å løse utfordringer. Alternativt så kunne det ha vært intervjuet flere personer, også på flere nivå i bedriften for å få et rikere bilde fra erfaringer i bedriftene. Men noen slike ble ikke oppnevnt fra intervjubedriftene. Det var intervjubedriftene som egentlig bestemte hvilke representanter som skulle intervjues.

### **3.5.1 Analysenivå**

Bedrifter brukes som analysenivå. Vi intervjuer ledelsesnivået i casebedriftene. I intervjuene kommer vi også innom tema på personnivå i form av relasjoner, kompetanse med mer inngå. Relasjonsbygging, nettverk, kompetanseutvikling er en del av å lede bedrifter og relevant ved opprettelse og drift av virksomheter i utlandet. Vi kan holde bedriftsnivået ved å se på hva bedriftene gjør av tiltak for å legge til rette for bygge relasjoner, nettverk, kompetanse med mer.

### 3.6 Innsamlingen av data fra intervjuene

Kvale (1997:47) presenterer en sju stegs prosess for intervjuundersøkelser som kan være en mal for intervju i en caseundersøkelse.

*1) Tematisering: formuler formålet med undersøkelsen og beskriv hvordan du oppfatter emnet som skal undersøkes før intervjuarbeidet starter.*

Dette arbeidet skjedde i stor grad ved å studere litteratur på fagområdet som passet til problemstillingen og temaet. Deretter ble spørsmål formulert og intervjuguider tilpasset for de enkelte intervju ble laget.

*2) Planlegging: planlegg studien, og ta hensyn til alle 7 stadier.*

Intervjuguiden er som sagt en guide. Vi ville være åpne for å høre hva informanten ville synes var relevant og planla litt åpne spørsmål og å kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuguiden ble justert noe etter det første intervjuet, men temaene var de samme. Vi har også lagt vekt på å spørre om man bruker samme strategier og forretningskonsepter som man gjør i Norge og andre land. Av dette så fikk vi fram forskjeller og likheter og kunne stille flere spørsmål med relevans problemstilling og teori.

*3) Intervjuing: utfør intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og til intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner.*

Vi brukte intervjuguiden. Men ofte så gikk praten videre hos informanten. Mye interessant informasjon kom fram av dette, så vi lot de fortelle videre og vi stilte også flere spørsmål med bakgrunn i dette. Vi passet imidlertid på at spørsmålene fra intervjuguiden kom opp og ble besvart.

*4) Transkribering: klargjør materialet for analyse, vanligvis fra muntlig tale til skriftlig tekst.*

Intervjuet kan enten skrives ned muntlig, akkurat slik som det blir sagt, eller kan gjøres det om til skriftlig. Kvale (1997) anbefaler å skrive det ned slik det ble sagt. Se ellers kapittel ”Intervjusituasjonen”. Vi hadde ikke diktafon under intervju Vi gjorde begge notater, sammenlignet dem, renskrev teksten og tilordnet dem spørsmålene og kontrollerte med informantene i etterkant.

*5) Analyse: på grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemmer du hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene.*

Analyse dreier seg om tolking og analyse av dataene vi har samlet inn. Mengden data må reduseres/komprimeres, tekster av referat fra samtaler må om nødvendig bearbeides. Se kapittel 3.8 for valg og beskrivelse av meningskategorisering som analysemåte.

*6) Verifisering: undersøk intervjufunnenes generaliserbarhet, reliabilitet og validitet.*

Se kapittelet om kvalitetssikring nedenfor.

*7) Rapportering: undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskapelige kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resulterer i et lesbart produkt.*

Disse punktene er dekket av oppgaven som helhet.

### **3.6.1 Intervjusituasjonen**

Alle intervjuene skjedde i informantenes arbeidssteds kontorbygning. Intervjumøtene skjedde i møterom, på kontor og rundt et bord i en kantine i et av intervjuene. Det var en god tone mellom deltakerne i møtene. Møtene starter med en kort presentasjon av deltakerne og tema for masteroppgaven. I møtene hos Sparebanken Nord-Norge ble det vist en lysbildepresentasjon av selskapet og historikk for etableringen i Russland. Notater skjedde ved at begge førte på papir, hvor vi snarest etter møtet sjekket med hverandre og renskrev intervjuene på PC. Intervjuteksten har derfor ikke alle ordrette formuleringer. Svarene ble også sendt til informantene og godkjent.

Til alle intervjuene brukte vi en overordnet intervjuguide tilpasset de enkelte bedriftenes situasjon, men selve intervjuene kan kalles for semi-strukturerte. I utgangspunktet hadde vi laget samme spørsmål til alle informanter, men enkelte spørsmål var tilpasset den enkelte bedriften. Informantene fikk se spørsmålene på forhånd. Dette var et ønske fra informantene. Etter hvert som vi fikk svar på spørsmål, så stilte vi også oppfølgingsspørsmål for å få mer spesifikk og relevant informasjon. Spørsmålene kom ikke alltid i samme rekkefølge som i intervjuguiden og noen av svarene var såpass utbroderende besvart at de også delvis besvarte andre spørsmål. Det var kun noen få spørsmål de ikke ønsket å svare på, mens noen av

svarende ble ganske generelle. Vi stilte spørsmål og lot informantene besvare under bevissthet om å ikke hjelpe med å legge ordene i munnen på dem.

Det var også en forskjell i vilje til å informere om detaljer. I de tilfeller de var restriktive på å gi detaljer, så virket det som om det var konkurransemessig sensitiv informasjon. Vi gjorde på forhånd oppmerksom at vi hadde forståelse for det og at vi var klar over at børsnoterte selskaper må følge lovkrav om hvilken informasjon de kan gi ut til enkeltpersoner.

### **3.6.2 Transkribering av intervjuene**

Intervjuene ble ikke tatt opp på diktafon, men skrevet ned direkte så detaljert som mulig av begge intervjuerne. Svarene ble deretter sammenlignet, renskrevet og tilordnet de enkelte spørsmålene snarest etterpå intervjuet. Vi har også måttet føye til ekstra spørsmål ettersom vi stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Noen få spørsmål ble ikke besvart fordi de ikke ønsket det. Disse er tatt ut. Også noen få spørsmål ble ikke relevant besvart og disse er også tatt ut.

## **3.7 Kvalitetssikring**

Validitet og reliabilitet brukes oftest med kvantitative metoder, men er også relevant for kvalitative metoder. LeCompte og Goetz (1982) anbefaler også at de brukes ved kvalitative undersøkelser. Reliabilitet viser til dataenes pålitelighet og validitet til dataenes gyldighet i forhold til forskningsspørsmålet. For kvalitative metoder så kan pålitelighets- og gyldighetsspørsmålet da sees på som en form for kvalitetssikring av forskningsprosessen. Man forsikrer seg om at informasjon er samlet inn på en pålitelig måte, og at opplysningene har gyldighet i forhold til forskningsspørsmålet (Riley et al., 2000). Mehmetoglu (2004) anbefaler at man bruker vurderingskriteriene til Lincoln og Guba (1985) til kvalitative undersøkelser: troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Vi beskriver kort disse kriteriene nedenfor.

### **3.7.1 Validitet.**

Validering er å sjekke at det man måler passer til det man søker informasjon om, om undersøkelsen gir svar på det den er ment å gi svar på, i følge Easterby-Smith et al. (2008). Johannessen et al. (2005: 409) nevner at validitet er *”hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes”*.

Det er da viktig at spørsmålene passer til de forskningsspørsmål vi ønsker å svare på og at de ikke kan misforstås. Våre tolkninger av svarene kan også svekke validitet. Hvis det vi faktisk

måler er det samme som vi prøver å måle, så er det validitet/gyldighet. Å bruke flere kilder styrker også validitet (Riley et al., 2000).

Yin (2003) grupperer validitet i tre typer: 1) begrepsvaliditet, 2) intern validitet og 3) ekstern validitet.

1) *Begrepsvaliditet* er om relasjonen mellom det fenomenet vi undersøker og dataene (Johannessen et al., 2005:71). Om dataene er gode representasjoner av det generelle fenomenet, slik at vi måler det som vi ønsker å måle. Begrepsvaliditet er nødvendig for at forskningsresultater skal være meningsfulle, kunne tolkes og kunne overføres til andre tilfeller.

**Vurdering i forhold til vår studie:** I intervjuene spør vi etter de samme typer tema som knytter seg til problemstillingen og fra teorijennomgang. Vi bruker også samme type terminologi i intervjuene med informanter.

2) *Intern validitet* er om i hvilken grad vi kan si at det finnes et kausalitetsforhold, at endringer i en variabel virker inn på en annen variabel. I følge Yin (2003) er ikke dette så relevant ved kvalitative undersøkelser. Lincoln og Guba (1985) sitt kvalitative vurderingskriterium ”*troverdighet*” kan passe bedre her. Troverdighet er om tillit til at funn og resultater er sanne (Mehmetoglu, 2004). Troverdighet kan i følge Lincoln og Guba (1985) økes ved å:

bruke lang tid i felten

- diskutere funn og resultater og hypoteser med fagpersoner underveis, det gjør at forsker ikke blir blind for egne vurderinger

- undersøke de begreper og termer man bruker for å tolke data, evaluere om de passer

- sende rådata og lignende til informantene for sjekk og kommentarer

**Vurdering i forhold til vår studie:** Vi har sjekket data vi fikk fra intervju med informantene. Noen deler av funn ble for eksempel spurt om i møte med Nordland Fylkeskommune/Per Eidsvik. Vi selv brukte ikke lang tid i felt, datainnsamlingen foregikk ved et intervju av personer som har vært lenge i ”felten” og dataene representerer deres oppsamlede kunnskap og erfaring på intervjutidspunktet. Informantene og vi som intervjuere virker å ha lignende utdanningsbakgrunn slik at begrepsapparatet for spørsmål og svar data synes å samsvare.

3) *Ekstern validitet* er om i hvilken grad undersøkelsen kan generaliseres (Yin, 2003). Dette er en utfordring ved casestudie ettersom utvalget er for lite til å generaliseres til en populasjon. Evt. kan man heller generalisere til en definert kategori. Lincoln og Guba (1985) har et tilsvarende vurderingskriterium for kvalitative undersøkelser ”*overførbarhet*”. Her kan man beskrive en kategori eller situasjon innholdsmessig rik slik at en annen leser kan vurdere om studien kan brukes i andre tilfeller.

***Vurdering i forhold til vår studie:*** Det er generelt vanskelig å generalisere hele studien vår til en stor populasjon. Vi vurderer likevel at funn kan være til sammenligning til bedrifter som ligner, bruker lignende strategi, har lignende ressurser og har lignende omgivelser.

### **3.7.2 Reliabilitet**

Reliabilitet viser til pålitelighet, hvordan undersøkelse står i mot tilfeldig påvirkning, i følge Kvale (1997) og Easterby-Smith et al. (2008) som poengterer at det er et spørsmål om stabilitet – for eksempel at resultater kan reproduseres av en annen forsker i en sammenlignbar undersøkelse. Men dette kan også være vanskelig i kvalitativ forskning, hvor vi studerer fenomener vi kanskje vet lite om og som er unike eller har unike omgivelser. Johannessen et al. (2005:404) nevner at pålitelighet ”*knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides*”. Ulike innsamlingsmåter og analysemåter kan være en måte å styrke reliabilitet på, for eksempel mot tilfeldige påvirkninger i enkeltmålinger. Reliabilitet er en forutsetning for validitet – hvis ikke reliabilitet så er det heller ikke validitet, men om det er reliabilitet så betyr ikke det automatisk at det er validitet (Riley et al., 2000).

Lincoln og Guba (1985) har også her et vurderingskriterium som passer kvalitative undersøkelser som også benevnes ”*pålitelighet*”. Det går ut på å revidere forskerens dokumentasjon og framstilling av data, metoder, avgjørelser underveis og det endelige produktet, Mehmetoglu (2004). Vurdering kan skje av dataene, datainnsamlingsprosess, dataabstrahering, notater gjort underveis, fortolkning av kategorier og konsepter og utvelgingsprosess (Flick, 2002).

Et eksempel på utfordring vedrørende reliabilitet kan være at informanten ikke svarer ærlig på spørsmål, pynter på svar for å beskytte sin rolle eller posisjon, eller at informanten har manglende informasjon eller kunnskap. Som intervjuer har vi på forhånd satt oss grundig inn i de bedrifter og annet som er knyttet til forskningsspørsmålene, slik at han eller hun kan vite bedre om respondentene svarer ærlig.

Hvis intervju tas opp på bånd og/eller skrives ord for ord og vi sender det vi skal ta med oss videre fra intervjuet til respondenten for godkjenning så kan det styrke reliabilitet (Thuren, 1993). Det bør også være mulig å kunne kontakte personene igjen for å kunne kvalitetssikre og rette opp i feil og misforståelser. En feilkilde kan være at vi selv misforstår den vi intervjuer, derfor må vi sjekke ut med vedkommende.

**Vurdering i forhold til vår studie:** Vi har verifisert det vi har skrevet i intervju med informantene og fått bekreftelser og forslag til endringer, slik at vi mener vi har rettet opp i feil og misforståelser. For Statoil så hadde vi to intervjuer, og vi vurderte det slik at informasjonen vi fikk fra dem passet sammen. Forøvrig i alle intervju så fant vi ikke noen betydelige avvik i hva som ble sagt og informasjon vi kan lese ut av andre datakilder. Vi ser også flere likheter i data i alle intervjuene. Vi vurderer kravet til pålitelighet holdes og at dataene ikke er vesentlig påvirket av tilfeldigheter og uriktige svar.

Et fjerde vurderingskriterium av Lincoln og Guba (1985) er ”*bekreftbarhet*”. Det tilsvarer objektivitetskravet i kvantitative undersøkelser, Mehmetoglu (2004). Det kan være å sjekke nedskrevne data med informanten. Forskeren gir bekreftelse til informanten om hva han eller hun har fått av data som angår fenomenet som studeres.

**Vurdering i forhold til vår studie:** Vi fikk sjekket våre nedskrevne data sammenstilt med spørsmålene med informanten/intervjubedriften. Informantene var kjent med vårt forskningstema og problemstilling.

### 3.8 Analysemåte

Dataanalyse innebærer tolking og analyse av dataene som er samlet inn, for eksempel fra intervjuer.

Kvale (1997) skiller mellom fem tilnærminger for å analysere intervjudata.

- *Meningsfortetting* innebærer at informantens uttalelser forkortes til den umiddelbare mening, til konsise formuleringer der det sentrale tema og poenger i det som blir sagt, blir gjengitt med få ord.
- *Meningskategorisering* innebærer at intervjuet kodes i kategorier. Lange setninger reduseres og plasseres i kategorier for å indikere forekomst eller ingen forekomst av et fenomen. Kategorier kan hentes fra teori, litteratur, informantens ordbruk, eller ut fra dataene og underveis i analysen.

- *Meningsstrukturering gjennom narrativer.* Å fortette alle de historier som fortelles i intervjuene til en ny tettpakket sammenhengende historie.
- *Meningsstolking* som betyr å se etter skulte intensjoner, planer, politikk og lignende bak det informanten beskriver.
- *Ad hoc meningsgenerering* når man ikke bruker noen standard metode. Analyse skjer med bruk av forskjellige teknikker. Dette er mye brukt.

Vi bruker meningskategorisering hvor vi ser etter hvilke kategorier som trer fram av teksten. Dette kan gi klarhet i hva som hyppig kommer fram i intervju med informantene. Vi vil videre vurdere hva de kan fortelle om delene i teorikapitlet, om strategier (konkurransestrategi, internasjonaliseringsstrategi, ressurser) den russiske konteksten og utfordringer. Mehmetoglu (2004) anbefaler at forskeren lager kategorier ut i fra egne data og i et antall som er håndterbart. Dette fordi et forhåndslaget sett av kategorier, laget av andre og basert på andre kontekster, kan gjøre at han begynner å se etter de på forhånd antatte kategorier og lett overser andre viktige kategorier som kan ligge i dataene. Merriam (1988) viser til fire andre kriterier som kan brukes for kategorier: 1) dets hyppighet, 2) det som belyser aspekter ved fenomenet, 3) relevans til studien og 4) de endelige kategorier skal være de mest inklusive og gjensidig utelukkende.

Vi vil bruke kategorier i henhold til studiens mål og vi som forskeres teoretiske kunnskaper. Kategorier blir det vi anser som relevante for å besvare problemstillingen, spesielt med tanke på få fram hva som er viktige strategier (konkurransestrategi, internasjonaliseringsstrategi, ressurser), den russiske konteksten og utfordringer. Det er naturlig at kategoriene ligger tett opptil de som er definerte i teorikapitlet.

### **3.9 Svakheter ved metode**

Yin (2003) peker på at casemetoden ikke praktiseres strengt nok. Han mener at de som er ansvarlige for gjennomføring av studien ofte tillater å ikke være nøye nok og tillate skjevheter i målinger. Det betyr at nøyaktigheten til en casestudie avhenger av hvem som er ansvarlige for den og det vil variere fra studie til studie.

Kvalitativ metode er ofte lite generaliserbar og lite egnet til å trekke generelle slutninger (Ghauri og Grønhaug, 2005). Dette forklares med at kvalitativ metode benytter seg av mindre utvalg og som ikke alltid er representative. Ved bruk av intervju så kan det komme en stor mengde data som kan ta lang tid å klassifisere. Pga tidsfaktoren kan man i praksis blir nødt å begrense seg til et lite utvalg og som igjen gjør det mindre representativt for å generalisere til



en større populasjon. Men et alternativt er at man kan generalisere til en mindre og definert kategori som man også velger undersøkelsesobjekter fra.

### **3.10 Beskrivelse av undersøkelsesenheter**

Våre undersøkelses- / intervjuobjekter er norske bedrifter som har etablert virksomhet i Russland, eller de aktuelle etablerte bedriftene i Russland som per definisjon er russiske bedrifter. Vi intervjuer sentrale personer med arbeids- og lederoppgaver rettet den russiske virksomheten.

Brønnøysundregistrene definerer bedrift som ”*Bedrift (virksomhet, avdeling eller underenhet) er en lokalt avgrenset funksjonell enhet hvor det hovedsaklig drives aktiviteter som faller innenfor en bestemt næringsgruppe.*” En bedrift er knyttet til *enhet* som er: ”... *juridiske personer, enkeltpersonforetak og andre enheter...*”

Intervjuobjektene er også registrert med selskapsformer. I Norge slike er som, for eksempel: Aksjeselskap (AS), Allmennaksjeselskap (ASA) og Sparebank (SPA), disse er videre regulert av egne lover. De mest vanlige russiske selskapsformer, under henvisning til Morozova (2012), er: Limited Liability Companies “LLC”/ Russisk betegnelse:”OOO” og Joint Stock Companies “JSC”/ Russisk betegnelse: ”OAO/3AO”. (Ytterligere opplysninger finnes i ”Federal Law No. 14-FZ On Limited Liability Companies”, dato 8. Februar 1998. Og “Federal Law No. 208-FZ On Joint Stock Companies” dato 26. Desember 1995.)

Når vi bruker begrepet bedrift sammen med lokaliseringssted om intervjuobjektene så er det den geografisk lokaliserte virksomheten som helhet vi mener. For eksempel, ”Statoil i Russland” henviser til virksomheten i Russland. Vi ser ikke på den formelle juridiske strukturen, slik som selskapsformen. Det gjelder både de norske og russiske bedriftene.

## 4 Casepresentasjoner

Vi presenterer tre caser til grunn for vår studie. Casene er norske bedrifter som har etablert virksomhet i Russland. De tre bedriftene er:

- Statoil Fuel & Retail ASA
- Sparebanken 1 Nord-Norge/North West Alliance 1 Bank
- Jotun ASA

Vi vil presentere bedriften, virksomheten, historisk utvikling og gjengi informasjon om noen av deres forhold i Russland. Bedriftene ble intervjuet av oss. Intervjuene er gjengitt som egne appendiks lengre bak.

### 4.1 Case: Statoil Fuel & Retail ASA



*Logoen til Statoil Fuel & Retail ASA (Foto: nrk.no)*

Statoil Fuel & Retail ASA er en norskbasert bedrift som driver bensinstasjoner i Skandinavia, Baltikum, Polen og Russland. Selskapet er ledende eller store i de fleste land det har virksomhet i. Selskapet er i tillegg en tilbyder av drivstoff til skipsfart og fly, smøreoljer og kjemikalier. I Europa opererer de med 12 hovedterminaler, 400 tankbiler, 50 depoter i åtte land. De leverer flydrivstoff til 85 flyplasser i 10 land og tilbyr 750 typer av smøremidler. Inkludert de ansatte i franchisedrevne bensinstasjoner så er de til sammen ca 18 500 ansatte i Europa (Statoil.no). Selskapet har sitt hovedkontor i Oslo. Selskapet er notert med aksjer på Oslo Børs.

Finansielle nøkkeltall Statoil Fuel & Retail ASA (konsern):

- Brutto driftsinntekt: 73,7 milliarder kr
- Resultat før skatt: 1,5 milliarder kr
- Egenkapital: 7,4 milliarder kr
- Egenkapitalandel: 32 %

Fram til høsten 2010 så var bensinstasjonsselskapet en del av Statoil ASA. Men dette ble delt, slik at vi fikk et selskapskonsern (Statoil Fuel & Retail ASA) for bensinstasjonene og et selskapskonsern (Statoil ASA) for leting, utbygging og produksjon av olje og gass. Statoil ASA var etter delingen da fortsatt hovedeier av Statoil Fuel & Retail ASA. Den 18. april 2012 kom det et tilbud til alle aksjonærer om kjøp av alle aksjer i Statoil Fuel & Retail ASA. Tilbudet ble gitt av kanadiske Alimentation Couche-Tard Inc. som er en ledende butikk- og bensinstasjonsskjede og den største uavhengige butikkoperatøren i Nord-Amerika med 5817 butikker, hvorav 4225 selger drivstoff. I følge dn.no samme dag så hadde de i noen år sett etter et europeisk selskap for å nå ut til Europa og valget falt på Statoil Fuel & Retail ASA. De fant også ut at det er mange gode ideer som de vil ta inn i butikkene i USA og Canada. Og de ser også at de kan bruke sin erfaring til forbedringsmuligheter i fortjenesten fra butikkdelen til Statoil Fuel & Retail. Oslo blir base for satsningen på Europa.

Statoil FR har over 100 års erfaring med drift av bensinstasjoner i Skandinavia og ca 20 års erfaring fra Sentral- og Øst-Europa. SFR sin aktivitet i norske har opprinnelse fra 1920 ved etableringen av Norsk Brændselolje A/S og bensinstasjoner fra samme tiden. Nåværende navn, Statoil, ble tatt i bruk i 1991. Også flere andre tidligere selskaper/merkevarenavn har kommet inn under Statoil, bl.a. NOROL (*Norsk olje*) og OK. I midten av 1980-tallet så ekspanderte SFR inn i det svenske og danske markedet gjennom kjøp av Esso-stasjoner. Disse hadde erfaringer i Sverige siden 1896 og Danmark siden 1930-tallet. I 2009 kjøpte Statoil JET automatstasjoner i Sverige og Danmark. En konsekvens var at de ble så store i markedet at de måtte selge ut JET stasjoner i Norge og 158 stasjoner i Sverige. I Øst-Europa så åpnet de stasjoner i Estland i 1992, i Latvia, Polen og Russland (Murmansk) i 1993 og Lithauen i 1995. I 2008 åpnet de et eget kontor i St. Petersburg for videre vekst i Russland og for av smøremidler I tillegg til bensinstasjoner så solgte SFR bl.a. fyringsoljer, marint drivstoff, flydrivstoff, smøremidler og enkelte kjemikalier. I dag er SFR et mer engrossalg rendyrket bensinstasjonsselskap og flere andre aktiviteter er skilt ut i egne selskaper.

Statoil per 30. juni 2010 et nett av 2290 bensinstasjoner i åtte land. 1782 av dem er i Skandinavia, mens 508 er i Øst-Europa. 1346 av de 2290 stasjonene er fullservice stasjoner med integrert butikkdel. Disse butikkdelene representerte 28 % av selskapets fortjeneste i 2009 (Statoil Fuel & Retail, 2010, Prospekt).

I alle landene som Statoil er etablert i så selger de volumer av drivstoff over det som er gjennomsnitt per bensinstasjon. I Skandinavia og de Baltiske land er Statoil et stort selskap i

dette markedet – i flere av landene det største bensinstasjonsselskapet. De har et kjent merkenavn som forbindes med kvalitet på både drivstoff, butikkvarer og tjenester. I satsningen mot Øst-Europa så er selskapet bevisst på å tydeliggjøre / differensierer seg som en kvalitetsleverandør til markedet.

Sentral og Øst-Europa er definert som hovedvekstområdet for Statoil FR, spesielt Polen og utvalgte deler av Russland. I Polen har de planer om fortsatt vekst med nye fullservicestasjoner og automatstasjoner. I tillegg ser de på muligheter til å bygge relasjoner til de ca 3200 uavhengige stasjoner i Polen og etableringer ved veiutbyggingsprosjekter. De planlegger minst 30 nye stasjoner per år fra 2011 til 2013.

### **Statoil Fuel & Retail ASA i Russland**

Selskapet har vært i Russland siden 1993, da første bensinstasjon ble åpnet i Murmansk og var den første utenlandske bensinstasjonskjeden inn i dette markedet. På denne tiden (kort tid etter kommunist-/Sovjettidens slutt) så fantes det ikke noen forretningskonsepter for bensinstasjoner utover det å bare selge drivstoff, ha en ansatt som fyller drivstoff og tar i mot betaling. Statoils bensinstasjonskonsept representerte noe nytt for russiske forbrukere den gang. Foruten drivstoffsalg, så solgte Statoil på samme stasjon ulike rekvisita/forbruksvarer til bil samt også salg av kiosksvarer/enkelte utvalgte dagligvarer slik det har vært vanlig i Norge og mange andre land i lengre tid. Dette var noe nytt og det kan mange nysgjerrige kunder i kiosken for å se og prøve nye varer.

Etter hvert har flere og flere russere fått bedre økonomisk handlefrihet, de har endret forbruksvaner, bl.a. gått over til flere moderne og dyrere biler og samme bilmerker som vi ellers har i Norge og andre land. Det har gitt et marked som stiller mer krav til kvalitet og kunder med betalingsvilje for kvalitetsprodukter. Dette er også en merkevarefordel som Statoil prøver å representere. Statoil kan tillate seg i markedet å ha en litt høyere pris enn enkelte andre konkurrenter, mot at de leverer ”premium” kvalitet på sine varer.

Flere av matproduktene og fastfood-produktene deres importeres inn til Russland, for å holde samme kvalitet som produkter som de selger i andre land. Etter hvert så er de russiske bensinstasjonskjedene (samt aktører for andre land) blitt mer bevisste på denne måten å drive bensinstasjoner på og flere godt over til lignede strategi. I praksis så betyr det at for å hevde seg i konkurransen så må det skje en kontinuerlig innovasjon for å hevde seg over konkurrentene, bl.a. å utvikle butikkonseptet, innføre kundelojalitetsprogrammer (for

eksempel bonuskort). Dette er nødvendig for å overleve i markedet. Det er også sterk konkurranse på pris i Russland, hvor konkurransen ligner på det som skjer i det norske markedet.

Statoil FR har opparbeidet seg et godt omdømme som et selskap som leverer kvalitet på drivstoff og butikkvarer. Selskapet har i dag bensinstasjoner i tre administrative distrikt/oblast, i Russland: Murmansk, St. Petersburg/Leningrad region og Pskov. Antall innbyggere er 842 000 i Murmansk distrikt, St. Petersburg/Leningrad 6,2 millioner innbyggere og 696 000 i Pskov. Selskapet har et Russlandkontor i St. Petersburg som har blitt etablert for å posisjonere selskapet for videre oppkjøp og effektiv integrering av nye stasjoner og geografiske områder.

Murmansk ligger langt nord med nærhet til norskegrensen og Barentshavet. Statoil Fuel & Retail har en sterk posisjon i dette markedet. Pskov er en transittregion hvor mye av trafikken mellom Europa og Ukraina skjer. Dette gjør at regionen kan ha et framtidig vekstpotensial, selv om veksten de siste årene har vært dårlig med tilbakegang i varetransport. St. Petersburg ligger i Leningrad regionen. Byen har ca 4,6 millioner innbyggere og det omkringliggende området i Leningrad regionen har ca. 1,6 millioner innbyggere. Denne regionen er en av Russlands mest økonomisk dynamiske områder, har bra inntekstnivå. Området har færre enn 700 bensinstasjoner og har ca 40 bensinstasjonsmerker ”brands”. Lukoil er største konkurrent med 137 stasjoner (2009), etterfulgt av PTK med 106, Neste med 50 og Kirishi Avto Service med 52 bensinstasjoner.

Alle tre regioner vurderes av Statoil å ha et bra vekstpotensial. Regionene er hovedsakelig forsynt med drivstoff fra Yaroslavl og Kirishi raffinerier og transport til bensinstasjoner skjer med tog og tankbiler.

Fortjenestemarginer er påvirket av vesentlig prissensitivitet for russiske forbrukere. Markedet er også preget av differensiering med hensyn på kvalitet, slik at det er mulig å få høyere marginer på salg av produkter med høy kvalitet. Høy kvalitet på drivstoff og relaterte produkter betyr at det tilfredsstillende vestlige lands produktspesifikasjoner.

I Russland har selskapet tilpasset sin vekststrategi gjennom deres erfaringer fra ca 20 år med virksomhet i Murmansk. Statoil FR har fulgt en selektiv, trinnvis verdiskapende vekst i St. Petersburg/Leningrad og Pskov regionene. Selskapet har ervervet flere tomter for å etablere nye bensinstasjoner. Planen er å skaffe 27 nye tomter/områder årene 2011-2013. Markedet i

St. Petersburg er veldig fragmentert med mange små uavhengige stasjoner. Statoil FR vil følge med på dette markedet og vurdere oppkjøp som en del av videre vekst i denne regionen. Statoil har opprettet bensinstasjoner i områder utenfor St. Petersburg hvor det også er store boligkomplekser under oppføring. Dette kan ha sikret dem gode lokaliseringer i framtidige tettbygde strøk. Statoil FR mener de bør eie stasjoner selv i stedet for franchise, slik som i mange andre land. Det gir dem bedre kontroll. Ved direkte eie så er ansatte underlagt Statoil FR og de har mer direkte styringsmuligheter fordi alt skjer internt i egen bedrift. Ved franchise så blir det avhengig av tillit og at franchisetaker gjør det han skal. Direkte styringsmuligheter i franchise er ikke mulig. De sier de har erfaring nok til å satse på direkte eierskap i Russland, bl.a. erfaringer hentet fra andre Østeuropeiske land.

Statoil FR sier videre i intervju at erfaringen de har fra etablering i andre Østeuropeiske landene også kan brukes i Russland. Og at det er viktig å vite hvordan man skal ”manøvrere seg” i disse markedene, bl.a. i møte med samfunnsstruktur/-systemer, bl.a. offentlige myndigheter og regelverk. De bruker gjerne lokale folk med lokal kunnskap, det brukes også folk med erfaring for forretningsdrift i Baltikum og i Russland. En viktig forskjell mellom Russland og en del andre Østeuropeiske land er at de ikke er med i EU. De har et annet regelverk. Det er lettere med regelverket hos de andre landene som er med i EU. De påpeker viktigheten av å ha både tilgang til både intern og ekstern ekspertise/kompetanse, bl.a. på regelverk/juss, revisjon/regnskaps og konsulenttjenester. Man bør absolutt ha kjennskap til å kunne håndtere de offentlige myndigheter ved kjøp av eiendom/tomter, registreringer, eiendomsskatter og inspeksjoner. Samt også oppmerksomhet på bevissthet på service hos ansatte, arbeide med god serviceinnstilling, rekruttering og utvikling av ansatte. Å kunne engelsk språk er en stor fordel.

Ved etablering av en ny bensinstasjon så bruker de i utgangspunktet det samme konseptet som for de skandinaviske bensinstasjonene. Statoil FR bruker et veldig standardisert konsept for sine bensinstasjoner. Dette er basert på deres kunnskap ved å ha vært i markedet lenge. Med utgangspunkt i den nyetablerte bensinstasjonens lokale marked og plassering, så har de et system/standardisert rammeverk for hvordan en bensinstasjon skal settes opp. Slik sett så vet de hva de skal gjøre, det gjør prosessen enklere, lettere å forstå for de som skal involveres og det er basert på lang tids erfaring. Bak dette så ligger det analyse/prognose av hvordan etterspørsel etter produkter vil bli. Ved analyse av muligheter ser de etter: utvikling i markedet (generelt), høy økonomisk vekst i Russland, konsumentmarked, antall biler øker – og etterspørsel etter drivstoff vil øke. Det er med andre ord etterspørsel i markedet som er den

egentlige driveren for hvordan bensinstasjonene blir og for innovasjoner og videre utvikling. Men åpenhet for nye innovasjoner er viktig, viktig å hente ideer fra andre/eksterne konkurrenter. Viktige konkurrenter er bl.a.: Gazprom, Lukoil, Shell, BP, Neste.

Statoil FR konsentrerer seg om nordvest Russland. Dette ligger også i nærheten av det markedet/de land som Statoil FR ellers opererer i. Drivstoffet de selger på stasjonene i Russland er både importert inn dit og drivstoff produsert i Russland. I Norge (og flere andre land) er det innblanding av biofuel på grunn av krav fra myndigheter. Men dette er ikke krav i Russland.

Madsen sammenlignet antallet bensinstasjoner i Sverige (ca 3000) med antallet i St. Petersburg (ca 600). Antallet kunder i disse to markedene er ca samme – ca. 9-10 millioner mennesker. Antallet stasjoner i St. Petersburg synes derfor å være lavt sammenlignet med folketallet der. ”Statoil” er et sterkt merkevarenavn i de baltiske statene, men ennå ikke etablert som spesielt sterkt merkevarenavn i St. Petersburg.

Statoil FR er ikke inn i markedet for flydrivstoff i Russland. Lukoil er en dominerende aktør der og konkurransen er veldig hard i det markedet.

Statoil FR sier at de ikke har opplevd noen spesielt ”aggressive” tiltak fra konkurrenter, utover normale konkurransemessige tiltak. De opplever heller ikke negative holdninger til dem som utlendinger og utenlandsk selskap.

Selskapet driver også bensinstasjoner i Skandinavia, Polen og Baltikum, Estland, Latvia og Litauen.

#### **4.1.1 Markedsforhold for bensinstasjonsbransjen**

##### **Bensinstasjoner i Norge**

Bensinstasjoner i dag kombinerer ofte salg av drivstoff med annet salg. Det kan være et kiosk-/småbutikk som selger typiske kioskvareer, noen dagligvarer, propangassutsalg, bilrekvisita, forbruksmateriell for biler, etc. Mange bensinstasjonsbygninger er i kombinasjon med bilverksteder. Men bilverkstedene er ofte egne selskaper med andre eiere. Og ofte kan det være bilvaskeanlegg i samme bygning og som drives av eierne av bensinstasjonen. Det er altså mye mer enn salg av drivstoff som inngår i forretningskonseptet.

Trenden har vært at butikklokalene hos bensinstasjonene er blitt større. Det er kommet mer kioskvareer og dagligvarer, det er salg av fastfood hele eller store deler av døgnet. Andelen av

bilrekvisita i butikken har blitt mindre. Bilrekvisita selges også hos verksteder, dagligvarebutikker og andre butikker. For eksempel har butikkjedene Europris og Rema 1000 bilrekvisita som oljer, vaskeprodukter, vindusviskere, med mer i flere av sine butikker. De har både de samme merkevarene og egne merker.

Vi ser også at enkelte dagligvarekjeder satser på drivstoffsalg fra pumpeanlegg utenfor butikken. I tidligere år så var det ganske vanlig at dagligvarebutikker hadde salg av drivstoff, spesielt på de mange dagligvarebutikkene som fantes i landlige strøk før. De fleste av disse butikkene var blitt borte ca. på 80-tallet. I 1997 kom dagligvarekjeden Rema 1000 med drivstoffsalg gjennom automatstasjonene "Rema Bensin", som i dag heter Uno-X.

Andre automatstasjoner er for eksempel Jet ("St1") og 1-2-3. Automatstasjoner er pumpeanlegg uten ansatte og butikklokale. Disse konkurrerer mer på pris.

Konkurransen som tradisjonelle bensinstasjoner møter i markedet i dag er altså veldig sammensatt. Det er mange forskjellige typer butikker og bransjer: dagligvare, kiosker, verksted, bilutstyrsbutikker, automatstasjoner etc.

### **Bensinstasjoner i Russland.**

I Norge var utvikling i bensinstasjoner drevet av konkurranse og innovasjoner for å tiltrekke kundene. I mens i Russland, under datidens Sovjetunionen, så var ikke økonomien markeds- og konkurransepreget. Innovasjoner for å tiltrekke seg kunder fra konkurrenter var generelt ikke drivkrefter for utvikling av økonomien, heller ikke for bensinstasjoner. Under Sovjettiden var bensinstasjoner uten de butikklokalene vi finner i dag. Det var mest stasjoner som solgte drivstoff med en ansatt som kunne fylle på drivstoff og ta imot betaling.



*En tradisjonell bensinstasjon, nær St. Petersburg i april 1995. Foto: Privat*



På 80-tallet ble det i Øst-Europa, spesielt i Sovjetunionen, bygd mange stasjoner med tankanlegg over bakken. Dette var ikke noen god løsning med tanke på brannsikkerhet. [http://en.wikipedia.org/wiki/Filling\\_station](http://en.wikipedia.org/wiki/Filling_station). Da Statoil etablerte sin bensinstasjon i Murmansk tidlig på 1990-tallet så var dette noe nytt i markedet i Russland. Og de nye bensinstasjonskonseptene som Statoil var med å innføre har gjort sikkerheten bedre. Bensinstasjoner i Russland er i dag ganske like de vi finner i Norge. Men generelt har fortsatt bensinstasjoner i Russland mindre butikkvarer og færre servicetjenester enn i Norge. Ennå finnes det enkle eldre stasjoner som bare tilbyr drivstoff. Og butikkdelen av de russiske bensinstasjonene som har dette konkurrerer med de mange småbutikkene og kioskene.

### **Politisk påvirkning på utsalgsprisene for bensin.**

Det ser ut til at de russiske myndighetene har påvirkningskraft på markedsprisene for drivstoff og at de ønsker å holde prisene lave. The Wall Street Journal skriver den 28. april 2011 at det mangler bensin enkelte steder i Russland. Årsaken er at prisene holdes kunstig lave etter anmodninger fra myndighetene og at store produsenter dermed tjener mer penger på å selge drivstoff ut av landet. En nyhetssak på [www.norge.russland.ru](http://www.norge.russland.ru) samme dag 28. april 2011 sier det samme, samt at det ble innført eksportforbud for russisk bensin for mai måned 2011. The Wall Street Journal skrev videre i samme nyhetssaken at regjeringen forsøker å kontrollere bensinpriser som et av flere andre tiltak for å dempe inflasjonen. Inflasjonen var en viktig politisk sak i forbindelse med presidentvalget i mars 2012. Avisen skriver også om ønske å holde bensinprisene lave for å hindre misnøye hos folk. Putin skal i februar 2011 ha advart landets større oljeprodusenter mot prissamarbeid etter de økte drivstoffprisene i månedene forut. Han skal ha anklaget for å ”grovt presset på for maksimal fortjeneste” og lover mer tilsyn av bransjen. Prisene skal ha falt i tiden i etterkant, samtidig med at prisene økte i det globale markedet. TNK-BP Ltd. sier at prisene på bensin og diesel er mellom 2000 og 4000 rubler lavere per metrisk tonn enn hva selskapet ville ha fått på å eksportere det. Og Lukoil sa at prisene ikke reflekterer kostnadene ved å produsere drivstoffet. Med NOK/Rubel kursforhold på ca 0,20 så tilsvarer det 400 – 800 kroner per tonn, eller ca. 0,30 – 0,65 kroner per liter. (Bensin og diesel veier ulikt: ett tonn tilsvarer henholdsvis ca. 1350 liter bensin og ca. 1200 liter diesel).

Avisartikkelen ble avsluttet med en uttalelse fra direktøren for Moskva-baserte ”National Energy Security Fund” Konstantin Simonov: ”Vi vil ikke se noen rask oppgang i prisene frem

til slutten av valgkampen." Mr. Simonov sier: "Jeg tror at etter valget, vil bensinprisene gå opp raskt."

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704099704576289054276246180.html>

Nyhetsartikkel fra Reuters 6. oktober 2011 bekrefter det samme. Mange bensinstasjoner holder drivstoffprisene på jevnt nivå med kun en liten økning i veiledende priser siden våren 2011 samtidig med at engrospriser har økt vesentlig mer. Fortjenestemarginene er nå presset ned til omtrent ingenting. Avgifter på eksport er innført for å hindre produsentene å tjene mer på å eksportere drivstoffet.

<http://www.reuters.com/article/2011/10/06/russia-fuel-idUSL5E7L60R220111006>

Itar-Tass melder 17. februar 2012 om at utsalgsprisene fortsetter å falle. Det er ikke nevnte hvilket tidsrom det er innenfor, men siden årsskifte 2011/2012 så er utsalgsprisene ellers i markedene økt. <http://www.itar-tass.com/en/c154/346055.html>

I resultatrapporten fra Statoil Fuel & Retail ASA fra 4. kvartal 2011, så kommenteres at det har vært lav bruttofortjeneste per liter drivstoff og for andre varer i Sentral- og Øst-Europa. De skriver at "Konkurransen var utfordrende også i fjerde kvartal som følge av at ledende aktører unnlot å øke pumpeprisene". Også i tredje kvartal forut så var situasjonen den samme. De skrev da at i sentral- og Øst-Europa så har bruttofortjenesten per liter drivstoff i tredje kvartal vært det laveste nivået siden 2003 på grunn av konkurranseforholdene i Polen og Russland. Resultatrapportene stemmer godt overens med de henviste nyhetssaker om lave utsalgspriser.

### **Konkurransen fra andre bensinstasjoner**

Det er flere bensinstasjonsselskaper som har kvalitet som en uttalt strategi. For eksempel omtaler finske Neste Oil seg selv å ha fokus på premium kvalitet i tillegg til miljømessig bedre drivstoff på deres egen nettside. Neste Oil er etablert med bensinstasjoner i Russland.

## 4.2 Case: Sparebanken 1 Nord-Norge / North West Alliance 1 Bank



*Logoen til Sparebanken Nord-Norge og North-West Alliance Bank i Russland*

Sparebanken Nord-Norge er en nord-norskbasert bank. Banken har en mangeårig historie preget av at mange små banker har slått seg sammen. Historien går helt tilbake til 1836 da Tromsø Sparebank ble opprettet. Dette var den første sparebanken i Nord-Norge og den 17. i Norge. I tiårene etter ble det opprettet mange lokale banker rundt om i Norge. Tidlig på 1900-tallet så var det sparebanker i nesten alle kommuner. I byene var det gjerne flere banker. Antallet sparebanker nådde 627 i 1930 og gikk ned i antall etter det på grunn av fusjoner eller opphør. Fusjoner startet for alvor på 1960-tallet. I 1967 var antallet 527. I 1963-1984 fusjonerte Tromsø Sparebank seg med 10 sparebanker i Troms og Finnmark. Tromsøundet Sparebank fusjonerte med fire andre og ble til Sparebanken Nord. Det samme skjedde i Nordland med Alstadhaug Sparebank, Bodø Sparebank og Vaagan Sparebank. Disse tre bankene, samt 11 andre fusjonerte seg videre sammen i 1985 til Sparebanken Nordland. På slutten av 1980-tallet og tidlig på 1990-tallet fikk vi en bankkrise i Norge. Dette ble for en ytterligere fusjon mellom Tromsø Sparebank, Sparebanken Nord, Nordkapp Sparebank og Sparebanken Nordland. Sparebanken Nord-Norge ble etablert i 1989 som en del av disse fusjonene. I 1995 ble Sparebank 1 – alliansen opprettet, hvor det i dag er 20 selvstendige banker som samarbeider. 1997 gikk alliansen i samarbeid med FöreningsSparbanken i Sverige og fikk en internasjonal partner. I år 2000 så fusjonerte de inn VÅR bank og forsikring.

I dag har banken 74 bankkontorer i Nord-Norge, Svalbard og Murmansk. Bankens hovedkontor er i Tromsø. Banken er børsnotert med omsettelige grunnfondsbevis, tilbyr alle typer banktjenester, har ca. 238 000 personkunder og ca 32 000 bedriftskunder. Ved utgangen av 2011 hadde banken ca. 71 milliarder i forvaltningskapital og 794 antall ansatte. Banken har som overordnet mål å ha en markedsandel i Nord-Norge på minst 30% for alle forretningsområdene.

Finansielle nøkkeltall Sparebank 1 Nord Norge (konsern):

- Sum netto inntekt: 1,8 milliarder kr
- Resultat før skatt: 0,7 milliarder kr
- Egenkapital: 6,4 milliarder kr
- Egenkapitalandel: 9 %

Banken har bankvirksomhet i Russland, St. Petersburg og Murmansk gjennom 75% eierskap datterbanken North-West 1 Alliance Bank (NWA), 75% eierandel. Samarbeidsparter er den banken Tavrichesky i St. Petersburg som eier 25% i North-West 1 Alliance Bank. NWA i St. Petersburg startet opp 16. september 2010. Banken har også kontor i Murmansk, som er en filial under kontoret i St. Petersburg. I dag er det 50 ansatte i NWA, hvorav 35 i St. Petersburg. Låneporteføljen er ca 1 milliard rubler (ca 200 millioner NOK per januar 2012). Forut for etableringen av NWA så hadde SNN et representasjonskontor i Murmansk fra mai 2007 til mai 2010 der hensikten var å følge de norske kundene sine inn i Russland, samt skape nettverk, få informasjon, kunnskap og erfaringer om Russland, dets kultur, språk, lover og regler og dialog med russiske myndigheter (Kilde: Sparebanken Nord Norges nettside og informasjon fra banken på spørsmål til dem).

Representasjonskontoret drev med kundeservice og rådgivning, bistand ved etableringer, også bistand til kunder fra andre banker i Sparebank1-gruppen. Men kontoret hadde også ekstra funksjon ved å skape nettverk, samle informasjon om marked og økonomi i Russland, få erfaring med kultur, språk, lover og regler og ha dialog med russiske myndigheter.

Representasjonskontoret hadde både norske og russiske ansatte. I St. Petersburg ble det i 2007 dialog med en mulig samarbeidsbank, Tavrichesky Bank. I desember 2007 inngås en samarbeidsavtale og i mai en avtale om at SNN kjøper aksjer (10 % eierandel) i Tavrichesky Bank. Deretter et samarbeid om etablering av en ny felles bank siden høsten 2008. De kjøpte en bank i økonomiske problemer, men som hadde lisensen klar for å drive innskuddsvirksomhet. De avsluttet den opprinnelige bankdriften til det oppkjøpte selskapet og satt igjen med en "tom" bank, hvor de kunne bygge sin bankvirksomhet på.

CEO Hans Olav Karde (SNN) er for tiden (januar 2012) styremedlem i Bank Tavrichesky. NWA tilbyr i dag vanlige banktjenester som: innskudd og utlån til privatpersoner og bedrifter, konto i rubler og andre valuta, valutatransaksjoner, bankklient på PC" (vil erstattes av nettbank), bankgarantier, bankboks, finansiell rådgivning og lignende, jf. deres nettside:

<http://akbank.ru/>

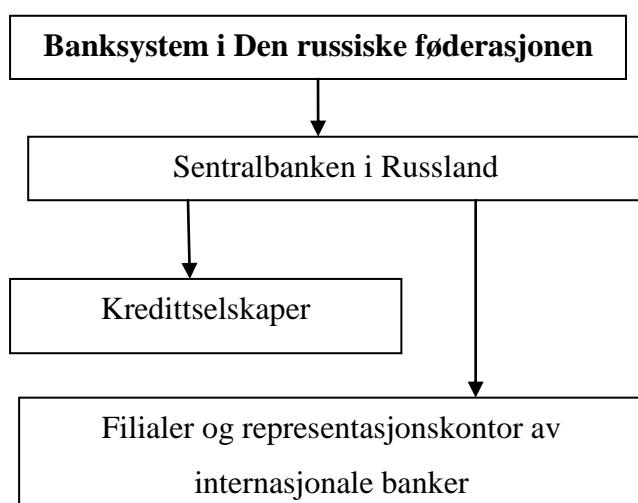
Sparebanken har også heleide datterselskap som driver med henholdsvis eiendomsmegling (EiendomsMegler 1 Nord-Norge AS), leasing og salgspantfinansiering (SpareBank 1 Finans Nord-Norge AS) og investeringselskap (SpareBank 1 Nord-Norge Invest ASA).

### **Etableringsprosessen til en annen norsk bank**

DNB er en annen norsk bank som er etablert i Murmansk i Russland. I følge en pressemelding/børsmelding fra banken 28. oktober 2005 så synes det som om de hadde en lignende strategi som Sparebanken Nord-Norge for å gå inn i det russiske markedet. Også DNB startet med et representasjonskontor i Murmansk, kjøpte opp en eksisterende russisk bank ”Monchebank” og fikk raskt tilgang til de nødvendige lisenser for å kunne tilby de vanlige banktjenester i det russiske markedet. I likhet med Sparebanken Nord-Norge ville DNB følge sine kunder inn i det russiske markedet. I Russland holder til med hovedkontor i Murmansk og filialer i noen andre små byer i Murmansk fylke i følge nettsiden deres <http://dnbbank.ru/> per i mai 2012.

### 4.2.1 Utviklingstrekk i det russiske banksystemet.

Lenge har Sberbank Russland (Сбербанк России) vært dominerende bank og den er fortsatt den største banken med over 18 800 filialer eller lignende, ca 31 % av bedriftslån og privates lån i Russland per 1. januar 2011. For mange i Russland og tidligere sovjetland er den det eneste alternative banken som tilbyr bredt tilbud av banktjenester. Den er ca 60 % eid av den russiske sentralbanken, den har statlige garantier som private banker ikke har. Etter kommunismens fall ble bankmarkedet preget av mange små nye banker som lånte penger til kunder som var i relasjon til eiere av banken. Nå har bankene etter hvert blitt større og færre. I 2005 var det ca. 1450 bankselskaper, i 2009 ca. 900 og estimatet for 2015 er ca. 400. I St. Petersburg er det ca. 200 bankselskaper, men enda flere bankfilialer/-kontorer. Den økonomiske aktiviteten i Russland vesentlig involvert av sentralbanken som er en sentral del av det finansielle systemet, figur 11 ([www.bibliotekar.ru/finansovoe-pravo-5/69.htm](http://www.bibliotekar.ru/finansovoe-pravo-5/69.htm)). Og pengepolitikken i Russland kontrollerer sentralbanken. Kreditsamordning av økonomisk aktivitet, refinansiering av ulike banker, kreditt- og oppgjørstjenester til regjeringen, etc. er viktige oppgaver for sentralbanken i Russland. De offentlige myndigheter i landet setter refinansieringsrenten, som har en innvirkning på bankenes utlånsbetingelser.



**Figur 11: Banksystem i Russland**

De økonomiske krisene i Russland i 1998 og 2008 gjorde at mange russere fikk mindre tillit til russiske banker og valgte heller å sette pengene i utenlandske banker. Men det er forbedret nå (per mai 2012) igjen og folk tar mer kredit for å kjøpe bil og lån.

Det russiske banksystemet er i prosess med å tilpasse seg de banksystemer som ellers finnes mange moderniserte land i verden. De skal ha implementert systemer fra EU og internasjonale standarder. Og flere banker i Russland er nå med i et russisk garantifond for å sikre

bankinnskuddene til innskuddskundene. Beløpsgrensen som brukes tilsvarer systemet i EU hvor beløpet er på 100 000 euro. Med russiske banker er ikke pålagt å være med i dette russiske garantifondet, så det finnes banker som ikke er med i dette. I en nyhetssak hos European Union External Action Service (EEAS) den 30. mars 2011 vises det til et samarbeidsprogram mellom EU /"Eurosystem" og Bank of Russia. Bank of Russia skal ha implementert en forenklet standardisert tilnærming for Basel II og arbeidet med banksektoren for aspekter som er relevante for full innføring av Basel II. Videre skal samarbeidet bl.a. overført kompetanse på risikobasert revisjon og andre typer revisjon. Formålet med samarbeidet har vært å øke Bank of Russia sin evne til å opprettholde et stabilt banksystem. [http://eeas.europa.eu/delegations/russia/press\\_corner/all\\_news/news/2011/20110330\\_01\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/russia/press_corner/all_news/news/2011/20110330_01_en.htm)

Basel II er en anbefaling for bankregelverk basert på en intensjon om å skape en internasjonal standard for regulering av bankvesenet. Bl.a. for å kontrollere hvor mye bankene trenger å avsette til egenkapital i forhold til lånemengden for å tåle finansiell eller operasjonell risiko. Poenget med en internasjonal standard er å unngå potensielle dominoeffekter av at banker går konkurs pga lav egenkapital – hvis en bank går konkurs så kan en annen bank eller annet stort selskap som har store fordringer i banken som gikk konkurs selv gå konkurs, også videre. Dette kan gjøre skade i nasjonal og internasjonal økonomi ellers. Et annet poeng er å ha et konsistent regelverk, slik at regelverket ikke brukes for å skape konkurransefortrinn.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Basel\\_II](http://en.wikipedia.org/wiki/Basel_II)

<http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>

### 4.3 Case: Jotun ASA



*Logoen til Jotun ASA*

Jotun er en norskbasert produsent av maling og lignende produkter og har en lang historie i så vel hjemmemarkedet i Norge som i utlandet. I dag er Jotun en av verdens ledende produsenter av maling og pulverlakker, med 74 selskaper og 40 produksjonsanlegg, fordelt på alle kontinenter. Jotunkonsernet hadde i 2011 en omsetning på NOK 14 742 millioner. Konsernet har 8 600 ansatte og 39 produksjonsanlegg fordelt på alle kontinent. Konsernet er organisert i fire divisjoner, med hovedkontor i Sandefjord. Største eier av Jotun er i dag er det norske industrikonsernet Orkla ASA, ca. 40 %.

Finansielle nøkkeltall Jotun (konsern):

- Brutto driftsinntekt: 10,7 milliarder kr
- Resultat før skatt: 0,9 milliarder kr
- Egenkapital: 5 milliarder kr
- Egenkapitalandel: 55 %

De fire divisjonene er:

- **Jotun Coatings:** malingsystemer og katodisk beskyttelse innen segmentene marin og industrivedlikehold
- **Jotun dekorativ:** dekorative malinger i Skandinavia
- **Jotun Paints:** dekorative malinger utenfor Skandinavia
- **Jotun Power Coatings:** pulverlakker for industriell overflatebehandling av metall.

*Pulverlakkering* skjer ved at lakkpulveret lades elektrostatisk i en lakkpistol. Objektet som blir lakkert er jordnet, slik at lakkpulveret som blåses ut kleber seg til objektet i et jevnt sjikt. Objektet blir deretter ført inn i en ovn, slik at lakken smeltes og herdes. Lakkoverflaten blir solid og prosessen er mer miljøvennlig enn vanlig lakkering. ([www.sveis-og-pulver.no](http://www.sveis-og-pulver.no)).



**Selskapets historie.**

Selskapet ble offisielt etablert 17. april 1926 i Sandefjord Norge av Odd Gleditsch. Han hadde forut for det drevet en vanlig fargehandel fra 1920. Jotun hadde allerede fra starten hatt ”*en føling med den store verden*”. Odd Gleditschs fargehandel var i starten sterk posisjonert som leverandør til hvalfangstflåtene i Sandefjord, Tønsberg og Larvik. Han så muligheter for malingen utover dette og for å produsere malingen selv. I 1926 kjøpte han opp en oljemølle som var i økonomiske problemer. Oljemøllen produserte de bunnstoffer og malinger som han selv solgte. Ut av dette så ble Jotun Kemiske Fabrik A/S opprettet i 1926. I tillegg til Gleditsch så besto styret av direktør O. Aanderud-Larsen og skipsmegler Jean B. Linaae. Dette styret fungerte uforandret i over 25 år. Denne trio en hadde vyer, gode ideer og turte å satse. Gleditsch var alltid opptatt av kvalitet. Anleggene ble kontinuerlig modernisert, kvaliteten på produktene ble bedre og salget steg.

Det første produksjonsanlegget som var etablert utenfor Norge i 1962 i Libya etter forslag fra Norges Eksportråd. Libya var på det tidspunkt et fredelig, men relativt fattig kongedømme. I 1959 var det funnet olje i Libya. Alt tydet på at landet ville utvikle seg raskt og få dermed økt behov for malingsprodukter. Odd Gleditsch var på dette tidspunktet kommet inn i selskapets ledelse. Og med ham som initiativtaker ble Libyan Norwegian Industrial Company - Linoco etablert. Selv om Jotuns eierandel i dette selskapet etter hvert ble redusert, og opphørte helt på midten av 80-tallet, spilte Linoco en viktig rolle for selskapets utvikling. Man fikk gjennom etablering og drift verdifull erfaring som kom godt med etter hvert som internasjonaliseringen fortsatte med inntreden i stadig nye land. Etableringen gikk ikke problemfritt; man møtte en ny og ukjent kultur, men Jotun lærte en viktig lekse: Betydningen av å forstå og respektere kulturen i det landet man etablerte seg i dette la grunnlaget for senere suksesser.

I 1968 starter Jotun med pulverlakk. Og samme året ble etablert en fabrikk i fjerne østen (Thailand). Mot slutten av 60-årene ble situasjonen i den norske malingsbransjen stadig vanskeligere. Det var klart for mange produsenter som sloss i et begrenset marked. I 1972 skjedde en fusjon av fire store norske malingsprodusenter. De fire fusjonspartnerne var Alf Bjercke A/S, Fleischers Kjemiske Fabrikker A/S, A/S De-No-Fa og Lilleborg Fabrikker og A/S Jotun Odd Gleditsch. I 1975 ble Jotun UAE i Dubai etablert og dette var Jotuns andre selskap i et arabisk land. Dubai-fabrikken har spilt en avgjørende rolle i Jotuns internasjonalisering. Jotun vinner Eksportprisen. Og i 1976 så sto en malingsfabrikk i

Singapore klar til produksjon. Jotun hadde allerede i noen år hatt et salgsselskap i landet som etter hvert fikk en omfattende skipsreparasjonsvirksomhet.

1980-årene var en spennende tid for selskapet. Det var preget av ekspansjon og nytenkning, men også situasjoner som krevde tunge beslutninger. Jotun hadde reist seg igjen etter brannen hos deres fabrikk i Sandefjord i 1976 og internasjonaliseringsprosessen kom i gang på alvor. I løpet av ett år, 1983, ble flere nye malingsfabrikker etablert: Jotun Saudia Co Ltd, Jotun (Malaysia), Sdn. Bhd., El-Mohandes Jotun SAE i Egypt, Baltimore Copper Paint Co Ltd. (avviklet i 1984), Corro-Coat (Malaysia) Sdn. Bhd. Jotun Paints L.L.C i Oman ble etablert i 1985 og Jotun Powder Coatings Ltd. i England. Jotun Toz Boya (pulverlakk) i Tyrkia kjøpt. Ny skipsmalingsfabrikk i Flixborough i England starter produksjonen.

Ekspansjonen fortsatte i 1990-årene. Jotun- konsernet ble stadig mer internasjonalt, samtidig som det skjedde spennende ting i Norge.

I 1990 ble Corro-Coat UAE, Dubai etablert. Tornè-Jotun i Spania ble etablert ved oppkjøp av den spanske fabrikk Industrial Tornè. Og samme år ble det etablering av malingsproduksjon i Australia gjennom kjøp av Denso Dimet. I 1990 åpner de også representasjonskontor i St. Petersburg, Russland. Og i 1992 har de registrert en bedrift der.

I 1993 så ble Corro-Coat Saudia Arabia etablert. Og Jotun Brignola, en skipsmalingsfabrikk i Italia, etablert. Jotun Ocean Paint Co Ltd i Kina etablert seg ved overtagelse av 51 % av aksjene i en fabrikk drevet av det kinesiske statsrederiet Cosco. Vera Fabrikker solgt samme år. Og regionale laboratorier etablert i Dubai (for Midtøsten) og Kuala Lumpur (for Sørøst-Asia).

I 1995 så åpnes Corro-Coat (CZ) i Tsjekkia. Og Jotun kjøper i 1995 også 25 % av aksjene i den finske skipsmalingsfabrikken Nor-Maali OY. Malingsfabrikken Jotun Abu Dhabi (LLC) blir også etablert. Red Sea Paint og bindemiddelfabrikken Ratinjat i Saudia Arabia blir også en del av Jotunkonsernet.

I 1996 så blir P.T. Jotun i Indonesia åpnet. Dette er første selskap som produserer både våt maling og pulverlakk og ble den 33. fabrikketableringen som selskapet gjorde utenfor Norge.

I 1997 kommer Sør-Afrika med i deres selskap ved etableringen av Jotun Paints South Africa (Pty) Ltd. Og samme så ble bygging av malingsfabrikk besluttet i Vietnam.

I 1998 blir Internasjonal Jotun standard for HMS innført for alle konsernets produksjonsanlegg.

I 1999 kjøper de Valspars marine virksomhet i USA og Canada. Og i Thailand samme år, ny malingsfabrikk/pulverfabrikk blir åpnet. Dette er Jotuns største enkeltinvestering til den dato. Og regionalt laboratorium for skipsmaling etablert i Sør-Korea i 1999.

I 2000 så kjøper de skipsmalingsfabrikken PRS Inc. i USA og åpner en ny malingsfabrikk i Spania.

Og i 2004 blir et nytt produksjonsanlegg for maling innviet i Dubai. To av konsernets fire divisjonsledelser etableres i Dubai. 61 selskaper i 37 land, 36 fabrikker i 22 land.

### **Russlandssatsningen**

Jotun begynte å satse mot Øst-Europa gjennom Jotun Sverige. Fra august 1990 så hadde de et representasjonskontor i St. Petersburg. Og fabrikk der siden 1992. Jotun hadde fra før mye erfaring med etableringer i utlandet og dette kom godt med. Jotun bygger ny fabrikk der utenfor St. Petersburg. I følge nyhetssak i Coatingsworld 7. september 2011 så sier Jotun at hvis dette prosjektet går helt bra så vil deres produksjonskapasitet i Russland omtrent dobles. Bygging av den nye fabrikk var for å møte etterspørselsøkning og kundebehov i Russland. [http://www.coatingsworld.com/issues/2011-10/view\\_paint-amp-coatings-manufacturer-news/jotun-to-build-manufacturing-facility-in-russia/](http://www.coatingsworld.com/issues/2011-10/view_paint-amp-coatings-manufacturer-news/jotun-to-build-manufacturing-facility-in-russia/)

Russland har en stor industri, mye oljeutvinning, store rørbaserte transportsystemer og mye infrastruktur. Alt dette trenger beskyttelse mot fukt, vær og vind med malingsprodukter- og anti-korrosjonsprodukter. Kundene i dette markedet representerer en strategisk viktig næring for Russland økonomi. Mange av disse aktørene har også store inntekter og kan ha høy betalingsmulighet for kvalitetsprodukter. I dag er Jotun et godt kjent varemerke i Russland som forbindes med kvalitet og brukes av store kunder, slike som olje- og gasselskaper som Gazprom, Rosneft, Lukoil, Slavneft, TNK-BP; oljeplattformer, industrielle objekter og maritime objekter. Også mange broer er malt med Jotun produkter i St. Petersburg og andre byer i Russland.

Jotun i dag verdens 2. største bedrift for marin- og industrimaling. Jotun samarbeider med mange store selskaper: Statoil, Chevron, Shell, Esso, Exxon, Qatar Petroleum, Aramco,

British Petroleum. Med Jotun har de malt Eiffeltårnet i Paris, broen i San Francisco, La Mansh tunnel og verdens eneste 7-stjerners hotell i Dubai "Det arabiske tårnet" (321 meter).

### 4.3.3 Malingsproduksjon i Russland

Russisk maling og malingsproduksjon har holdt en lavere kvalitet. Men for å møte konkurranse fra utenlandske produsenter har også mange russiske produsenter begynt å forbedre kvalitet. Nyhetssak fra coatingsworld 2011-07: *"In most coatings segments Russian producers have tended to concentrate on the low and medium priced categories. They have also taken advantage of their relatively large-scale production plants to export coatings and raw materials to neighbouring central Asian countries" ... "However Russian coating companies are gradually becoming more competitive in their own market as they invest in new process and product technologies."* [http://www.coatingsworld.com/issues/2011-07/view\\_europe-reports/russias-coatings-industry-regains-stride/](http://www.coatingsworld.com/issues/2011-07/view_europe-reports/russias-coatings-industry-regains-stride/)

På grunn av rask vekst er den russiske malingsindustrien å anse veldig attraktiv for både utenlandske og innenlandske investeringer. Utenlandske investorer foretrekker å bygge anlegg fra grunnen av, mens russiske investorer investerer i eksisterende anlegg ([www.chemmarket.info](http://www.chemmarket.info)). Videre skriver de at fra år til år har konkurransepresset fra utenlandske selskaper blitt sterkere. De importerte produktene har en bedre kvalitet, har et bredere utvalg og er bedre miljømessig. Men produktene er også mye dyrere enn innenlandske russiske varer. Den økende konkurransen hindrer utvidelse for de russiske malingsprodusentene. De kjemper en hard kamp mot utenlandske selskaper som har sterkere finansiell- og markedsføringsbakgrunn. De har nå som hovedmål og førsteprioritet å beholde sine eksisterende markedsandeler.

Utenlandske produsenter og selgere av malings- og beskyttelsesprodukter i Russland er for eksempel: Jotun (Norge), BASF (Tyskland), Tikkurila (Finland), Teknos (Finland) og DuPont (USA).

Russland består av store vertikalt integrerte bedrifter. Noen bedrifter i stålindustrien har også egen produksjon av maling og beskyttelsesprodukter for sine stålprodukter. For eksempel så har den store produsenten OAO Severstal har nylig økt produksjonen med en ekstra produksjonslinje av slike malingsprodukter, i følge en nyhetssak i Coatingsworld 3. januar 2012. [http://www.coatingsworld.com/contents/view\\_breaking-news/2012-01-03/severstal-commissions-a-second-color-coating-line-/](http://www.coatingsworld.com/contents/view_breaking-news/2012-01-03/severstal-commissions-a-second-color-coating-line-/)

## 5 Analyse av case og intervju

Vi har analysert intervjudataene ved å plukke ut viktige stikkord og setninger som beskriver noe viktig i forhold til tema og problemstilling vi studerer. Dette la vi over i Excel regneark for oversikt og sortering i dataene. Vi utviklet kategorier og tilordnet stikkord inn under dem. Noen av kategoriene forekom oftere enn andre og disse er lagt mest vekt på i analysen.

Vi bruker fire hovedkategorier: 1) den første er strategier og som videre har grupper av underkategorier som delt inn i hovedsakelig teoretiske perspektiver fra teorikapitlet: gradvis internasjonalisering vs. Born globals, typer av generisk strategi, måter å gå inn i markedet på, tilpasninger, likhet i forretningskonsepter og andre strategiske forhold. 2) Ressursbaserte strategier er skilt ut som en egen hovedkategori nummer to og som igjen er delt inn i kategorier av ressurser tilsvarende de for ressursfordelsteori. 3) Deretter en tredje hovedkategori for forhold ved den russiske konteksten med underkategorier for de spesifikke forhold. 4) Til slutt en fjerde hovedkategori for utfordringer, samt forhold og tiltak for som kan lette på utfordringer i Russland. Videre med underkategorier av spesifikke utfordringer og spesifikke tiltak og forhold som letter på utfordringer.

Det er laget en tabell for hver av disse hovedkategoriene. I tabellen vises underkategorier i rekkefølge etter hvor hyppige de forekom i stikkordene fra intervjudata, dvs. hvor hyppig de refereres til under intervjuene. Hver tabell følges av en diskusjon av som kommer fram i tabellen og det vi ser av funn. Det er som nevnes mest hyppig/øverst i tabellen vektlegges mest. Deretter tolker vi funn fra data og tabell opp mot ressursfordelsteori som er den teorien som vi legger mest vekt på. Tabell 7 er spesielt viktig vedrørende denne teorien siden den følger samme ressurskategorisering.

## 5.1 Strategier som velges for virksomhetene i Russland

**Tabell 6: Analyse av intervjudata - Strategier hos intervjubedriftene.**

---

### Strategier hos intervjubedriftene – kategorier som kom fram av intervju

(tall i parentes er antall stikkord/setninger vi sorterte under kategoriene)

---

#### Gradvis internasjonalisering vs. Born globals

Gradvis internasjonalisering (7)

Born globals (0)

#### Strategi – generisk strategi Porter

Kostnadsleder (0) (Må ta hensyn til pris likevel)

Differensiering – kvalitet (12)

Differensiering – kundeservice, annen kunde verdi (9)

Fokusering – geografisk (3)

#### Måte å komme inn i det internasjonale markedet

Eksport (1)

Strategiske allianse (4)

Oppkjøp, nybygg (4)

#### Samme forretningskonsept som ellers vs. lokale tilpasninger

Samme forretningskonsept (9)

Lokale tilpasninger (regler, myndigheter, tilstedeværelse og forretningskultur) (17)

#### Andre strategiske viktig forhold fra intervju

Kontinuerlig innovasjon (6)

Marked i vekst / strategi for vekst (6)

Representasjonskontor i starten (6)

Benytte norsk offentlig virkemiddelapparat (3)

---

### **Gradvis internasjonalisering vs. Born globals**

Alle bedriftene i de undersøkte casene har eksistert i mange år. Deres internasjonaliseringsprosess har skjedd ved at bedriftene har vokst i hjemmemarkedet i Norge først og bygget opp erfaringer og flere andre ressurser derfra og senere internasjonalisert seg gradvis til flere land.

Sparebanken Nord-Norge har bare internasjonalisert til to byer i Russland og har per i dag ikke planer om videre internasjonalisering. Forut så hadde de en lang vekst i Norge med mange sammenslåinger med andre banker.

Statoil Fuel & Retail hadde operert i Norge i mange år før de internasjonaliserte til resten av Skandinavia og de nærmeste østeuropeiske landene. De hadde dermed også en gradvis internasjonaliseringsprosess. Nå (april/mai 2012) er Statoil Fuel & Retail i ferd med å bli kjøpt opp av et kanadisk selskap, så fortsetter jo internasjonaliseringen av deres forretningskonsept. Den kanadiske kjøperen ønsker hovedsakelig å bruke konseptet videre, inkludert å bruke deler av det i Nord-Amerika.

Jotun startet også opp i Norge og bygde seg opp erfaringer over flere år hjemme før de internasjonaliserte seg gradvis til andre land. Jotun har internasjonalisert til land spredd rundt i hele verden og er i praksis tilgjengelig for hele verden gjennom å kunne eksportere.

Sammenlignet med internasjonaliseringsteori så kommer alle casebedriftene inn under kategorien *gradvis internasjonalisering* og ingen av den er ”Born globals”. Men det kunne jo for eksempel skje i dag at Jotun og kanskje Statoil FR starter et nytt selskap innad i konsernet som opererer internasjonalt fra starten av med eksport av produkter til hele verden, med god hjelp fra oppsamlet ekspertise, nettverk, distribusjonskanaler med mer. Slike underenheter i konsernet kunne blitt vurdert sett ha utviklet seg som Born globals.

### **Kategorier etter generisk strategi (Porter, 1980)**

Hvis vi legger Porters (1980) generiske strategier til grunn, så kan vi se mer av hvilke markedssegmenter bedriftene velger å nå ut til og hvilken type kundeverdi som de satser på. Ut fra dette perspektivet så velger bedriftene i casene å differensiere seg i markedet med tanke på kvalitet. Funnene tyder på at russere etterspør kvalitetsprodukter og kvalitetstjenester og er villige til å betale ekstra for å få det. Dermed er det en fornuftig strategi å differensiere på kvalitetskriterier. Men det er også sterk priskonkurranse i Russland som bedriftene uansett må

ta hensyn til. Bedriftene må da ha et pris- og kostnadsnivå som tåler slik konkurranse selv om de leverer høy kvalitet. Men slik er det også i Norge og andre lands markeder. Bedriftene prøver også å tilby bedre servicenivå og trygghet for kunder enn konkurrenter. Bedriftene (spesielt Statoil FR og Sparebanken Nord-Norge) velger også en geografisk fokusering til nordvest-Russland. Dette må forstås med at det er den delen av Russland som er nærmest Norge, de ønsker å holde seg nær de øvrige markedene som de opererer i og at Russland ellers er stort i arealmessige avstander og at det ville blitt langt å reise og å transportere varer ut til markeder lengre unna enn de nordvestlige delene av landet.

### **Eksport, strategiske allianser og overtakelse/nybygging.**

Jotun er den bedriften som passer best i kategorien *eksport*. De produserer i mange land og produktene blir eksportert/importert mellom land. Jotun også har gradvis bygd opp virksomheten mange land gjennom overtakelser og nybygging. I likhet med Hill (2009) og Bradley (2005) så kan de oppnå stordriftsfordeler å sentralisere produksjon av enkeltprodukter til enkeltland og eksportere til nærliggende land. Og ved å etablere seg innad i land som de har betydelig salg av produktene til, så slipper de prosessene med å frakte varer over landegrenser.

Sparebanken Nord Norge og den russiske banken Tavrishesky har gått sammen en *strategisk allianse* og opprettet den felles eide datterbanken North West Alliance Bank. Hensikten var å bruke hverandres fordeler og sterke sider inn i samarbeidet om den nye banken. Dette er i likhet med det Hill (2009) argumenterte for. Kjøpet av den opprinnelige banken, som ble omgjort til North West Alliance Bank, ga markedstilgang ettersom banken hadde de nødvendige lisenser for et fullverdig banktilbud. Sparebanken Nord Norge brukte sin kompetanse fra representasjonskontoret i Murmansk og sitt nettverk (bl.a. Universitetet i Nordland) for å finne tak i en passende russisk samarbeidspartner. Kompetanse og nettverk var avgjørende for å få til dette. Sparebanken Nord Norge har også igangsatt kulturell- og faglig utveksling mellom ansatte hos dem på hovedkontoret i Tromsø og bankkontorene i Russland, noe som er viktig etter Lin og Germain (1998) og Bradley (2005) ettersom den gjensidige kulturelle forståelsen øker. Likere bedriftskulturer hos joint venture partnere fra to ulike land ville også gi færre konflikter, slik Fey og Beamish (2000) hevder. Slik samarbeid som banken gjør kan redusere risikoen for konflikter og redusere kostnader ved samarbeidet mellom dem. Det ble ikke spurt om de hadde gjort i stand noen avtaler eller lignende i tilfeller problemer mellom partene oppstår, slik det var anbefalt i litteratur (Hill, 2009). Forskning har



vist at slike joint venture samarbeid kan være utfordrende. I tilfellet med Sparebanken Nord Norge, så er dette et såpass nytt samarbeid at det kan være vanskelig å bedømme ennå. Det ble heller ikke diskutert i intervju. I forhold til strategisk allianse er det også interessant at Statoil Fuel & Retail, samt Jotun, sa at strategisk allianse i form av franchise ikke var aktuell for Russland. De ville heller eie bedriften selv og ha kontroll. Jotun sa i enkelte land i Midt-Østen og Asia, så var strategiske allianse med lokal bedrifter nødvendig fordi det kunne være krav etter regler. Det betyr altså at når man vurderer strategisk allianse så er altså regelverk og konteksten ellers i enkeltland avgjørende.

Statoil Fuel & Retail er faller inn under kategoriene overtakelse og nybygging i Russland. Jotun også siden de har bygget i Russland og er i ferd med å bygge mer. Statoil Fuel & Retail driver mange av bensinstasjonene sine gjennom franchise i flere land. Men i Russland så mener de at det er bedre å eie selv for å ha full kontroll over forretningene. Kontroll kan være viktig for å ha kvalitetssikring for sin merkevare, sitt omdømme og det butikkonsept de ønsker å framstå med, slik som Hill (2009) også argumenterer for. Sitat fra intervju med Statoil F & R (5.september 2011, Oslo): *” Direkte eierskap så er ansatte direkte underlagt SFR og det gir oss muligheten for å ha mer direkte styringsmuligheter over driften fordi alt skjer internt i egen bedrift. Ved franchise så blir det avhengig av tillit og at franchisetaker gjør det han skal. Direkte styringsmuligheter er ikke mulig”*. Overtakelse av eksisterende bensinstasjoner har gitt fordelen å få tak i lokaliseringer som det ellers ville ha vært vanskelig eller umulig å få bygge nytt, spesielt i tettbebyggelse i byer. Det ga også fordelen av å komme raskere inn i markedet etter omarbeiding av bensinstasjonen. Nyetableringer har de kunnet gjort utenfor sentrumsområder ved viktige veier og i områder under oppbygging. Statoil Fuel & Retail har opprettet bensinstasjoner i områder utenfor St. Petersburg hvor det ikke langt unna er store boligkomplekser under oppføring. Nybygging av bensinstasjoner gir fordelen av å kunne tilpasse lokalene mest mulig til egne butikkonsepter.

### **Samme konsept vs. lokal tilpasninger**

Funnene tyder på at man kan bruke de samme typer forretningskonsepter i Russland som i Norge (f.eks. sitat fra Jotun ASA 1.februar 2012, Russland: *”Det er akkurat det samme for å drive et internasjonalt selskap uansett hvor i verden”*), men at man må tilpasse seg det russiske regelverket, ha rutiner og kompetanse for oppfølging kontroll etc. av myndighetene, være tilstede med folk og lære seg forretningskulturen i møte med andre. Vi riktignok markerte

flere treff på lokale forhold, men disse relaterer seg mest til de samme forholdene. Vi tolker det slik at de samme forretningskonsept langt på vei kan brukes også i Russland.

Statoil Fuel & Retail bruker sin lange erfaring fra Norge og andre land til å sette opp bensinstasjoner. De bruker det de kaller for et *rammeverk*, eller butikkonsept som definerer hvordan bensinstasjoner settes opp etter de gitte forholdene til hver enkelt stasjon.

### **Annet**

Det kom fram at det er viktig å tenke kontinuerlig innovasjon i et russisk marked preget av konkurranse fra store aktører og en økonomi i sterk vekst. Sitat fra intervju med Statoil F&R ASA (5.september 2011, Oslo):” *For å hevde seg i konkurransen så må det skje en kontinuerlig innovasjon for å hevde seg over konkurrentene, bl.a. å utvikle butikkonseptet, innføre kundelojalitetsprogrammer (bonuskort), ansatte må være åpne for innovasjoner og hente nyvinninger fra konkurrentene. Dette er nødvendig for å overleve i markedet*”.

Russiske bedrifter moderniserer seg og russiske forbrukere har fått bedre råd. Jotun og Sparebanken Nord Norge hadde representasjonskontor i starten før de etablerte selve virksomheten i Russland.

## **5.2 Ressursbaserte strategier som velges for virksomheter i Russland**

### **Tabell 7: Analyse av intervjudata - kategorier av ressurser**

---

#### **Ressurskategorier med utgangspunkt i ressursfordelsteori**

(tall i parentes er antall stikkord/setninger vi sorterte under kategoriene)

---

\*Menneskelige ressurser (27) (68, inkl ”kunnskap” og ”erfaring”)

- + ”Kunnskap” (30)

- + ”Erfaring” (11)

\*Organisasjonsmessige ressurser (15)

\*Relasjonelle ressurser (15)

\*Økonomiske ressurser (9)

\*Fysiske ressurser (9)

\*Informasjonsmessige ressurser (4)

\*Sammensatt av flere ressurser (8)

---

Kategoriene som er nevnt i tabell 7 har samme definisjoner som kategoriene i ressursfordelsteorien i kapittel 2.4.6.

Tabell 7 viser funnene fra analysen av intervjuene over viktige ressurser. Rangeringen i tabellen sier noe om hvilke ressurskategorier som var mest hyppig fram ved kategorisering. Menneskelige ressurser er klart nevnt mest og deretter organisasjonsmessige ressurser og relasjonsmessige ressurser. Relasjonell ressursbygging gjennom nettverksbygging i Russland blir ofte omtalt som helt nødvendig, selv om den "bare" er nr. 3 i tabellen. Alle intervjubedriftene og Nordland fylkeskommune var klare på at relasjoner/nettverk var veldig viktig. Sitat fra møte med Fylkeskommunen (2. april 2012, Bodø): *"Det er viktig å være nøye med valget av kontaktperson og partner. Riktig nettverk er ekstremt viktig. Det er også viktig å bruke det nettverket man får. Man kan gjøre en stor feil å velge fra to etablerte nettverk (som kan konkurrere med hverandre)"*. Og sitat fra North West Alliance Bank om hvilke fordeler de oppnådde ved start etablering av representasjonskontor i Murmansk (24. januar 2012, Russland): *"Vi kunne bygge erfaringer, relasjoner og nettverk. Lære bedre språk og kultur. Skape dialog med offentlige myndigheter der og skaffe kunnskaper om regler."* Selv om noen ressurser er lite nevnt, så tolker vi det ikke som at de lite viktig. Økonomiske, fysiske og informasjonsmessige ressurser anses nødvendig i praksis.

Den menneskelige ressursen synes å være veldig viktig for etablering i Russland. Det er for eksempel knyttet til kompetanse (kunnskaper relatert til å forstå Russland, kunnskaper relatert til regelverk og myndighetskontakt og lang erfaring med internasjonalisering), åpenhet for kulturell forståelse, rekruttering og opplæring. Bedriftene legger vekt på å bygge opp kompetanseressurser og ansetter eller kjøper inn spesialistkompetanse. Bedriftene har egne programmer for å utvikle erfaringer og kulturforståelse mellom ansatte i ulike land, som forbedrer interne relasjoner og *organisasjonsmessige ressurser*.

Alle bedriftene er store bedrifter med betydelig økonomiske/materielle ressurser og menneskelige ressurser. Organisasjonene har eksistert lenge og har organisatoriske ressurser i form av etablerte strukturer, relasjoner og erfaringer som kan gjøre at de øvrige ressursene brukes på en bra måte.

Under alle intervjuene kom det fram at det var viktig å ha tilgjengelig grundig kompetanse på det russiske regelverket med tanke på å følge regler og håndtere kontakten med offentlige myndigheter, regnskapskrav og lignende, avtalejuss, anskaffelse av tomteareal og andre juridiske forhold som vedrører virksomheten. Sitat fra Statoil F&R ASA (5. september 2011,

Oslo): ”Det er viktig med tilgang til både intern og ekstern ekspertise/kompetanse, bl.a. på regelverk/juss, revisjon/regnskaps og konsulenttjenester. Man bør absolutt ha kjennskap til å kunne håndtere de offentlige myndigheter – ved kjøp av eiendom/tomter, registreringer, eiendomsskatter og inspeksjoner.”

Tilbakemeldingen var at dette kunne bli tilgjengelig ved at bedriftene fant jurister de kunne ansette eller de kunne kjøpe inn tjenester fra konsulenthus og lignende. I møtet med Per Eidsvik i Nordland Fylkeskommune så ble dette helt tydelig bekreftet. Det ble også nevnt av Innovasjon Norge også gir noen råd ifm. med regelverk, samt Norsk-Russisk Handelskammer, Intsok og norske offentlige myndigheter kan gi råd som angår samarbeidsavtaler mellom Norge og Russland.

Våre intervjubedrifter bruker opplæring av ansatte på tvers av landegrenser. Statoil Fuel & Retail og Sparebanken Nord Norge bruker samarbeid innen egne bedrifter for å øke kulturforståelse og kunnskaps- og erfaringsoverføring mellom ansatte og avdelinger i ulike land. Sitat fra intervju med North West Alliance Bank (24. januar 2012, Russland): ”Det er to-sidig idéoverføring. Det er mange flinke og godt utdannede russiske folk som vi kan ansette her. Det finnes ting som gjøres på bra måte og som vi også kan lære av”.

Jotun nevnte at deres utvikling og innovasjoner i stor grad skjer internasjonalt. Alle intervjubedriftene legger vekt å bli forbundet med kvalitet, seriøs og redelig virksomhet, ha godt omdømme, merkevare etc. En del av dette arbeidet skjer ved opplæring av egne ansatte.

### 5.3 Den russiske konteksten

**Tabell 8: Analyse av intervjudata - viktige forhold ved den russiske konteksten**

---

**Den russiske konteksten:**

---

Forhold ved den russiske konteksten som er nevnt flest ganger:

- \*Regelverk - Skiller seg ut fra regelverket i resten av Europa/EU.
- \*Myndigheter - Ofte kontroll og er ganske strenge. Avgjørende med god oppfølging og kunnskaper om dette. Har vært mange endringer i institusjonelle forhold.
- \*Kvalitetsbevisste kunder – De betaler gjerne ekstra for god kvalitet på varer og tjenester.
- \*Arbeidskraft – god tilgang på høyt utdannede folk, god arbeidsmoral og stå-på-vilje. Er vant til å måtte jobbe mye og ha flere jobber.
- \*Erfaringer fra etablering i andre land kan brukes.

Forhold ved den russisk kontekst nevnt flere ganger:

- \*Nyttig å ha erfaringsutveksling mellom ansatte i ulike land
- \*Nettverk og relasjoner er viktig
- \*Kulturen er ulik vår
- \*Russere har bra relasjon til norske folk
- \*Hierarkisk struktur i bedrifter
- \*Man vil møte konkurranse og må kontinuerlig drive innovasjon
- \*Kontroll/eierskap er viktig
- \*Rekruttering og opplæring er viktig
- \*Stort marked i vekst
- \*Noen bør kunne russisk språk
- \*Mange eldre/voksne i Russland snakker lite engelsk.

Forhold ved den russiske konteksten nevnt få/noen ganger:

- \* Reise- og transportavstander i Russland
  - \* Krav om tilstedeværelse
  - \* Utlendinger/vestlige er mindre utsatt for korrupsjon og kriminalitet enn russere
  - \* Stor andel store bedrifter
  - \* God kundeservice en fordel (kan være dårlig kundeservice i Russland)
  - \* Ubenyttede forretningsmuligheter pga. mangel på investeringskapital og spesialkompetanse
-

Viktigste hensyn til den russiske konteksten virker å være å skaffe kompetanse på regelverk og myndigheter. Russland har et regelverk som skiller seg ut fra regelverket i Europa/EU. Myndigheters kontroller kan være hyppige og ganske strenge. Gode rutiner for å følge dette opp er viktig. Men det finnes kompetanse for dette og andre områder. Russere er generelt god arbeidskraft, de har høy utdannelse, god arbeidsmoral og stå-på-vilje. De er vant med å måtte jobbe mye og har ofte flere jobber. Russiske kunder virker også å være kvalitetsbevisste, de ønsker varer og tjenester som holder høy standard og er villige til å betale noe ekstra for å få det. Erfaringer fra etableringer i andre land kan overføres til Russland og generelt så er det anbefalt å ha internasjonaliseringserfaringer når man etablerer seg i Russland.

Nettverksbygging og relasjoner er regnet som viktig i Russland. Sitat fra intervju med Jotun ASA (1. februar 2012, Russland): *”Det er veldig viktig å bygge gode nettverk i Russland. Språk kan være en barriere, men nesten alle ansatte er russisk bortsett fra leder. Det kan være litt utfordrende å være en utenlandsk leder. Og det er viktig å ikke akseptere korrupsjon, å ha en ren business.”* Etablering av forretningskontakter begynner med det personlige nivået for å finne personer man kan stole på og samarbeide med. Likeledes er det ved ansettelser også viktig å bruke tid på rekrutteringen og opplæringen. I arbeidslivet så er kontroll og respekt for hierarkisk struktur høy og av viktig betydning. Trolig passer dette sammen siden alle forhold er i forbindelse med å skape tillit mellom menneskene i relasjonen før man går videre. Tillit ser ut til å være et nøkkelord her. Tillit til personer blir særlig viktig i et land med skepsis til institusjoner.

Russere har et bra forhold til norske folk og Norge, så det er en fordel, men heller ingen garanti for å lykkes med noe. Å kunne russisk språk er en fordel ettersom engelskkunnskapene ennå er lave hos mange. Utlendinger møter mindre forsøk på korrupsjon og bestikkelser fordi det man forventer ikke at de vil godta og man tror at de vil rapportere det til myndighetene.

Kravet om tilstedeværelse kan forstås som at man må være nært knyttet til sitt nettverk og fra Brouthers og Bamossy (2006) i teorikapitlet om at tilstedeværelse er tillitskapende og viser at man tar de andre partene og virksomhetsprosjektet seriøst. Tilstedeværelse er også praktisk og kostnadsbesparende ettersom reiseavstander er store i Russland.

Russland har mer endringer i institusjonelle forhold enn vi er vant med, for eksempel endringer i regelverk, personer man ha knyttet kontakt til i det offentlig kan bli skiftet ut osv. Det gir fokus på overlevelse i disse endringene. Som utlandske samarbeidspartner bør man

vurdere om den russiske samarbeidspartneren klarer seg bra i dens institusjonelle omgivelser, følger opp regler, forhold til myndigheter. Den utlandske bedriften bør selv ha relasjoner til kontaktpersoner i offentlige myndigheter for å øke kjennskapen til de institusjonelle forhold, vite om endringer og konsekvenser av endringer.

## 5.4 Utfordringer og tiltak og forhold som reduserer utfordringer i Russland

Vi har i tabell 9 kategorisert forhold om utfordringer og forhold som er reduserende for utfordringer. De forhold som er hyppigst nevnt i intervju er plassert øverst i tabellen. Enkelte forhold ble nevnt mange ganger, mens andre ble nevnt bare få ganger.

**Tabell 9: Forhold som er utfordrende og forhold som reduserer utfordringer.**

Utfordringer:	Reduserende for utfordringer:
<p><u>Mest nevnte utfordringer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Myndigheter, politikk.</li> <li>*Regelverk.</li> <li>*Må skaffe kompetanse på regelverk.</li> <li>*Må eie selv, ha kontroll, ikke bruk franchise.</li> </ul>	<p><u>Mest nevnt som reduserende for utfordringer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Må skaffe kjennskap og skape dialog med myndigheter.</li> <li>*Ansette (russiske) jurister og regnskapsfolk</li> <li>*Finnes mange kompetente folk, stå-på-vilje</li> <li>*Godt forhold til nordmenn</li> <li>*Ikke problem med regelverk og myndigheter om man kan det.</li> <li>*Bruk erfaringer fra etableringer i andre land.</li> <li>*Bruker forretningskonsepter fra andre land</li> </ul>
<p><u>Utfordringer nevnt flere ganger</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Hierarkiske strukturer</li> <li>*Språk</li> <li>*Kulturforståelse</li> </ul>	<p><u>Reduserende for utfordring, nevnt flere ganger</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Kan bruke ganske lik markedsføring</li> <li>*Satse på å bygge nettverk og relasjoner</li> <li>*Ha med folk som kan russisk og har kulturforståelse</li> </ul>
<p><u>Utfordringer noen en eller to ganger</u></p> <p>Må tilby kvalitet, priskonkurranse, møter store forretningsaktører, bør ha tidligere erfaring med internasjonalisering, lav tillit til institusjoner, Russland har dårlig rykte etter problemer på 1990-tallet, dyre finansielle betingelser, finne/forstå kunden, krever tilstedeværelse i Russland, korrupsjon, finne gode ledere, russiske selskaper blir stadig mer konkurransedyktig.</p>	<p><u>Reduserende for utfordring, nevnt en, to gang</u></p> <p>Kvalitetsprodukter selger, politisk vilje for norsk-russisk samarbeid, mange norske og russiske aktører har fordeler som kan gjensidig utnyttes, mindre korrupsjonsforsøk mot vestlige, eiendom er greit å kjøpe/leie, bruk representasjonskontor i starten, god merkevare er bra.</p>



Tabellen viser de viktigste utfordringene er knyttet til myndigheter og regelverk og at man må skaffe kompetanse på regelverk og vite hvordan man skal følge opp myndigheter kontroller mm. Myndigheter og regelverk kan her forstås som det som omtales for "byråkrati" i dagligtale. De intervjuede bedriftene hadde selv ansatt egne jurister og regnskapsfolk, samt kjøpt slike tjenester fra advokatkontor, konsulenthuss og lignende. Utfordringen med myndigheter og regelverk kan løses ved at man har kompetanse på dette og rutiner for å håndtere dette. Før etablering må man settes seg nødvendig inn i regelverket, slik kompetanse kan eventuelt hentes ekstern. Etter etablering kan slik kompetanse rekrutteres til bedriften. God dialog med kontaktpersoner hos myndigheter kan være en kilde til kunnskap om regelverket og om kommende endringer i regelverket. Sitat fra med North West Alliance Bank om russiske myndigheters kontroller (24. januar 2012, Russland): *"Det er både krevende og samtidig en nyttig tilbakemelding. Vi rapporterer daglig til sentralbanken om transaksjoner. Vi er helt avhengig av korrekt rapportering. Myndighetene er mer sentrale her enn i Norge. Det foretas skatteinspeksjoner. Tilbakemeldingene sikrer oss at driften vår skjer riktig, det gir oss en trygghet."* Det samme hevdet også Per Eidsvik i Nordland fylkeskomite i møtet med dem, både å skaffe denne juridiske kompetansen og bruke nettverket. Fra det norske virkemiddelapparatet for utenlands etableringer så kan også Innovasjon Norge, Norsk-Russisk handelskammer og Intsok gir noe råd og veiledning om russisk regelverk, men er ingen erstatning for den kompetansen på området man kan få ved å ansette egne russiske jurister.

I Russland så finnes det mange kompetente mennesker med høy utdanning, både innen regelverksrelaterte fagfelt og andre fagfelt. Arbeidsmoral er generelt bra og folk er vant å jobbe mye og ha stå-på-vilje, slik at tilgangen på bra arbeidskraft er god. Men informantene påpekte at grundig rekrutteringsarbeid var viktig.

Alle informantene sa de eier virksomhetene sine selv i Russland og helst ikke vil bruke franchisemodeller der. Begrunnelsen var å ha full kontroll over egen virksomhet og ikke basere seg på tillit slik som ved franchise. Alle informantene hadde skaffet seg erfaring med internasjonalisering før etableringen i Russland. Sparebanken Nord Norge gjorde det gjennom et representasjonskontor i Murmansk i tre år før etablering av datterbanken i Russland. Jotun hadde også representasjonskontor. Det viser seg at erfaringer fra internasjonalisering til andre land (for eksempel andre østeuropeiske land) kan brukes i Russland og er til god hjelp. Mye av butikkonsepter, forretningskonsepter, måte å markedsføre på som vi bruker i Norge er også overførbart til Russland.

Russere har også et godt forhold til nordmenn. Historisk sett har vi hatt et fredlig forhold med hverandre og nordmenn og russere i nordområdene har hjulpet hverandre i vanskelige tider før.

Språk og kulturforståelse er viktige utfordringer. Intervjubedriftene bruker ansatte som kan russisk og har russisk kulturforståelse, gjerne ansatte som er fra Russland og som har bodd og arbeidet i Norge i flere år. Disse kan hjelpe med lære ansatte om norsk og russisk kultur. Kulturelle forskjeller finnes i forretningskultur. For eksempel er den russiske kulturen mer hierarkisk enn den norske, slik som nevnt tidligere i kapittel 2 (Skretting, 2011). Det kan for eksempel være slik at en leder i Russland snakker lite med underordnede og helst med folk på samme organisasjonsmessige nivå, mens vi i Norge snakker mer på tvers av nivåer. I kontakt mot Russland, bør man derfor la folk på samme (hierarkiske) nivå snakke med hverandre. Ansatte i Russland er vant å få klare ordre og rutiner fra ledelse, mens i Norge så diskuterer ledere og underordnede om hva som skal gjøres. Slike kulturelle forskjeller er komplekse å lære seg og kan trenge lang tids erfaring. Det virker riktig å ha med seg folk/ansatte med god kjennskap til begge kulturer og som er forberedt på hva man møter. Derfor kan det være relevant med kunnskapsoverføring begge veier ved bruk av kurs og interne opplæringsprogrammer. Sitat fra Statoil F&R (11. oktober 2011, Russland): ” *I selskapet Statoil Fuel & Retail har vi Network/ møter av de ansatte i samme stilling i ulike land hvor vi utveksler informasjon og erfaringer, samt utarbeider en plan for videre arbeidet* ”.

Menneskelige ressurser med Russlands-spesifikk kunnskap og internasjoniseringserfaring virker som sagt å være veldig viktig for å imøtekomme utfordringer i Russland og kan løse flere mulige problemer. Viktig er også gode organisatoriske ressurser som kan tilpasses at man har både en norsk og en russisk virksomhetsdel som trenger ulike ledelses- og koordineringsstruktur er viktig. Også organisasjonsmessige og relasjonelle ressurser som relasjoner mellom ansatte og bedriftens virksomheter i ulike land, og med kunder, leverandører og andre interessenter. Nettverk og personrelasjoner er viktig i Russland, spesielt fordi tilliten til institusjoner er nokså lav og man vil ha personer som man vet å kunne stole på. Også Per Eidsvik i Nordland Fylkeskommune var veldig klar på viktigheten av personlige nettverk i Russland. Intervjubedriftene arrangerer kompetanse- og kulturutvekslingsprogrammer internt i bedriftene mellom sine virksomheter i Russland og Norge og andre land. Også næringslivsorganisasjoner kan ha egne slike programmer for erfaringsutveksling, Norsk-Russisk handelskammer, Intsok og Innovasjon Norge. Slike kompetanse- og utvekslingsprogrammer kan gi bedre forretningskulturell forståelse av

Russland, noe som i følge Lin og Germain (1998), Bradley (2005) og Fey og Beamish (2000) også vil være viktig for å lykkes bedre.

I følge den forrige tabellen (8) og diskusjon i teorikapitelet Russland har en høy andel store bedrifter som også ofte er vertikalt integrerte/produserer hele verdikjeden. I Norge er denne verdikjeden mer oppdelt og fordelt mellom flere selskaper som er spesialister på hvert sitt felt, slik at den som er best/billig får levere. Det betyr at det kan være en utfordring å få plass inn i disse russiske selskapenes verdikjede hvis ikke disse russiske selskapene åpner for å kjøpe inn varer og tjenester fra andre selskaper som en del av produksjonen i verdikjeden. Et spørsmål kan være om det er bedre for noen norske bedrifter å samarbeide og stå sammen som en større aktør.

### **5.5 Vurdering av casene etter ressursfordelsteori**

De undersøkte bedriftene har eksistert i mange år og har hatt tid til å bygge seg opp mange typer av ressurser og har utviklet dem over lang tid. Våre bedrifter har internasjonalisert seg gradvis og/eller hatt representasjonskontor i Russland før etablering. Denne lange erfaringen kan ha ”satt seg” som en slags ressurs, eller en kjernekompetanse, innad i organisasjonene ved at rutiner, relasjoner, rapporteringer osv. er blitt fungerer slik at bedriftene kan bruke sine ressurser på en effektiv måte. Dette kan ha bidratt til at de har lykkes med etablering i Russland. Vi fant fra analyse av intervjudata at alle bedriftene kan knyttes til de sju kategoriene av ressurser som ressursfordelsteori og vi fant fleste kategoriseringer ikke-fysiske ressurser slik som menneskelige, organisasjonsmessige og relasjonsmessige ressurser, hvor kompetanse på regelverk, myndigheter, nettverksbygging og kompetanseoverføring internt er viktig. Dette er interne ressurser i bedriften. Men bedriftene tilpasser seg til den eksterne russiske konteksten, slikt som regelverk, myndigheter, kulturelle forhold i omgangen med folk. De undersøkte bedriftene gjør tiltak som kan videreutvikle deres kjernekompetanse. De bruker interne kultur- og faglige læringsprogrammer, seminarer og lignende for erfaringsutveksling for ansatte på samme nivå etc. for sine ansatte. Det skjer gjensidig læring på tvers av land. Jo mer erfaringer og ideer de utveksler, nye relasjoner med mer, desto sterkere kan fordelene deres sette seg i organisasjonen. Dette er ikke-fysisk ressurser som er utviklet av bedriften selv, som sitter ”fast” i organisasjonen og som er vanskelig for konkurrenter å kopiere det samme.

Bedriftene viser med dette at de vektlegger forhold som også vektlegges i ressursfordelsteori. De utvikler sine interne ressurser, kjernekompetanse, læreevne, innovasjons- og

entreprenørskapsevne, bruker denne og kan ta ytterligere lærdom og forbedring av ressursene, og har potensial til å utvikle varige konkurransefordeler slik som i figur 6 av O'Keefe et al. (1996).

Bedriftene har fokus på å skape ekstra verdi for sine kunder gjennom å levere kvalitetsprodukter og -tjenester, tilby god kundeservice og trygghet for kunden. Innovasjon er også viktig i det russiske markedet. Dette gir tilbake verdi for selskapene ettersom de russiske kundene ønsker å kjøpe varer og tjenester av høy kvalitet og er villige til å betale ekstra for den ekstra kunde verdien det gir.

I teorikapitlet viste vi til O'Keefe et al. (1996) sin liste over ressursfordelsteoriens implikasjoner for bedriftsledelse. Funn fra analyse av intervjuene passer bra til flere av punktene på denne listen: utvikling av bedriftens ressurser, kunde verdifokus, fokus på å lære innad i bedriftene og innovasjon. Og vi så for eksempel også samarbeid for å konkurrere bedre (Sparebanken Nord Norge og Tavrichesky).

## 6 Oppsummert fra analysen og konklusjon

Vi har intervjuet og analysert intervjudataene med tanke på å besvare spørsmål i vår problemstilling.

### **Internasjonaliseringsstrategi**

Alle bedriftene som ble undersøkt har eksistert lenge, vokst i Norge over lang tid før de gradvis satte i gang å internasjonalisere seg. De har kunnet bruke denne erfaringen de har skaffet seg over lang tid for å etablere seg i Russland. Når det gjelder måten de kommer inn på det internasjonale markedet så kan bedriftene kategoriseres i henholdsvis eksport, strategiske allianser og overtakelser/nybygging. Ved vurdering om man skal bruke strategiske allianser så tas det hensyn til enkeltlands krav i regelverk og viktigheten av å ha kontroll over egen virksomhet. Kontroll kan være viktig for å sikre at merkevare, omdømme og forretningskonsept ivaretas. Tydelig kontroll og at noen leder fra nivåer lengre oppe er vanlig i Russland og kan virke naturlig å bruke direkte eierskap da. Strategisk allianse krever stor grad av tillit. Dette må man bruke mer tid på å finne gjennom nettverk og relasjoner.

### **Generisk strategi**

De norske bedriftene som ble intervjuet har alle valgt å differensiere seg i det russiske markedet med først og fremst kvalitet, men legger også vekt på å tilby god service og trygghet ellers for kunden. Selskapene velger også å holde seg til nordvest-Russland på grunn av nærhet til øvrige markeder de opererer i, en fokusering i markedet geografisk sett.

### **Forretningskonsepter**

Bedriften kan bruke samme forretningskonsepter som i Norge, men med tilpasning til russisk regelverk, håndtering av myndigheter og kulturell forståelse i omgang med mennesker. Russland er også et marked i sterk vekst, slik at man må ha en strategi for å vokse og henge med i konkurransen fra andre konkurrenter.

### **Ressursbasert strategi**

De mest interessante funnene var de ressursene de fortalte de la mest vekt på. Til sammen la de mest vekt på menneskelige, organisasjonsmessige og relasjonsmessige ressurser. Slik om kompetanse på regelverk, håndtere myndigheter, nettverksbygging, erfaring fra tidligere internasjonalisering, evne til å innovere, lære språk og kulturell forståelse, vektlegging av rekruttering og opplæring. I likhet med ressursfordelsteori så la de vekt på ikke-fysiske ressurser, læring i organisasjonen og innovasjon.

### **Den russiske kontekst**

Det er flere forhold ved den russiske konteksten man må ta hensyn til og tilpasse seg. Regelverk og myndigheter er allerede nevnt. Det er viktig å skaffe nettverk med personlige kontakter. Det er skepsis til institusjoner og folk vil helst ha kontaktpersoner som de vet de kan stole på. Relasjoner til personer hos myndighetene kan gi informasjon og kunnskaper om regelverk og kommende endringer i regelverk. Skepsis til institusjoner kan også gi en kortere tidshorisont til grunn for planer og investeringer.

Å skape seg tillit hos andre personer er svært viktig. Nettverk og relasjoner er også en kilde til informasjon og kunnskap. Deling av informasjon er mindre åpen i Russland og slik deling kan være tillitsbasert. Derfor er nettverk viktig. Tilstedeværelse forventes av kundene, og tilstedeværelse er også tillitsvekkende og viser seriøsitet overfor driften. Tillit kunne også kobles til franchise – der intervjubedriftene sa at man ikke skulle basere seg på det tillitsforholdet som franchise er, det er bedre å eie selv og ha kontrollen.

Det syntes viktig å ha kulturforståelse i omgangen med mennesker. Kulturen er annerledes i Russland enn i Norge og på enkelte måter så forholder folk seg til hverandre på noe ulikt vis. Det ligger mer i den russiske kulturen *å lede eller å bli ledet*, sammenlignet med hva man er vant med i Norge. Lederrollen overfor russere, enten som leder av virksomhet eller i forretningsmessig samarbeid, bør man ta med å være tydelig i kommunikasjon og gi konkrete forslag. Man bør ikke bruke konsensustilnæringsen slik man gjør i Norge, man kan bli forstått som en svak leder eller forretningspartner som vet hva han/hun holder på med. Bedriftene i undersøkelsen bruker kulturell og faglig erfaringsutveksling mellom ansatte i ulike land og kan bidra med å få kjennskap til hverandre. Tilstedeværelse er viktig og er et tillitsvekkende signal om at man tar virksomheten og folk seriøst. Det er også viktig å lære språk, bl.a. siden engelskkunnskapen hos mange ikke er særlig høy. Nettverksbygging og gode relasjoner er viktig i den russiske kulturen.

### **Utfordringer i Russland og tiltak som reduserer utfordringer**

Utfordringene de nevnte mest var møte med et annerledes regelverk, myndigheters kontroll etc., må ha kompetanse som kan regelverk og myndighetsoppfølging. Det er også ansett som nødvendig å ha kontroll over virksomheten og ikke bruke franchise som i stor grad er basert på tillit. Kulturforståelse, språk og å forholde seg til mer hierarkiske strukturer er også utfordringer. I det russiske markedet vil man måtte konkurrere med bedrifter som er store og integrerte (produserer hele verdikjeden).

Men dette er utfordringer som kan imøtegis. Tiltak er å skaffe kjennskap og skape dialog med myndigheter, ansette (russiske) jurister og regnskapsfolk, bruke tilgjengelig høyt utdannet arbeidskraft i Russland som finnes, bruke erfaringer fra internasjonalisering i andre land, bygge nettverk, skaffe kunnskap om språk og kultur. I tillegg kan forretningskonsepter fra andre land stort sett brukes i Russland også. Det russiske markedet etterspør varer og tjenester – dette er en mulighet for de som kan selge inn et slikt konsept.

Resultatene kan oppsummeres i form av proposisjoner som forklaring til oppgavens problemstilling. **Proposisjonene er også forslag til videre forskning:**

- Norske bedrifter velger å internasjonalisere seg gradvis
- Norske bedrifter velger direkte eierskap framfor strategiske allianser i Russland
- Norske bedrifter som etablerer seg i Russland velger å konkurrere på høyeste mulig kvalitet til markedet
- Norske bedrifter som etablerer seg i Russland kan bruke samme forretningskonsept som i Norge
- Norske bedrifter legger størst vekt om menneskelige, organisatoriske og relasjonsmessige ressurser når de utvikler virksomheten i Russland
- Norske bedrifter opplever at viktige spesifikke forhold ved Russland er regelverk, myndigheter, nettverk, kvalitetsbevisste kunder, god tilgang til arbeidskraft og at erfaringer fra etableringer i andre land kan brukes i Russland
- Norske bedrifter opplever at de største utfordringer i Russland er regelverk, myndigheter, regelverkkompetanse, at franchise er lite egnet
- Norske bedrifter opplever at kompetanse på regelverk, myndighetsdialog, ansettelse av russiske jurister/regnskapsfolk, god tilgang på kompetente folk, at man kan bruke erfaringer fra andre land, at man kan bruke samme forretningskonsepter som viktige forhold for å redusere utfordringer ved etablering i Russland)

De bedrifter som har etablert seg i Russland viser at de har mye å fortelle om sine erfaringer fra Russland. Informantene viser stor interesse for temaet og har mye kunnskaper. Det betyr at å knytte relasjoner til slike bedrifter og personer kan gi en stor fordel for de som vurderer å etablere virksomhet i Russland. Første skritt på veien kan være å knytte denne type kontakter og nettverk i Norge, og andre land, for å skaffe seg tilgang til andres erfaringer og nettverk. Informantene forteller at selve etableringen ikke er så vanskelig i Russland, ting er blitt enklere siden 1990-tallet og Russland har åpnet seg for utlandske investeringer.

### **Bidrag til teoriutvikling**

Funnene viser at ressursfordelsteorien har forklaringskraft for den studien som er gjort. Bedrifter vektlegger utvikling av ikke-fysiske ressurser (menneskelige, organisatoriske og relasjonsmessige), omgivelser er dynamiske, innovasjon og bedriftens læreevne er viktig for å skape interne ressurser som gir konkurransefordeler. Bedriftene har også tilgang til og bruker eksterne ressurser i form av å kjøpe inn kompetanse, skaffer informasjon og kunnskaper fra nettverk. *Tilgjengelige eksterne ressurser* kunne vært en ekstra ressurskategori i ressursfordelsteorien, for å fange opp de ressursene som ikke er interne.

For valg eller ikke-valg av franchise og andre strategiske allianser i Russland så ser vi at spesifikke forhold man møter i Russland (konteksten) er avgjørende for beslutningen. For Russland så velges ofte fullt eierskap i egen virksomhet. Andre land, for eksempel i noen land i Asia og Midt-Østen, kan stille andre lovmessige krav til strategiske samarbeid og hindre helt eierskap. *Strategiske allianser og den nasjonale konteksten* må sees i sammenheng.

### **Implikasjoner og begrensninger**

Arbeidet med studien har vært innen et begrenset tidsrom og det betyr også begrenset tid til å gå mer i dybden og på antall intervjuer. Det er også kostbart å reise utlands for å holde intervjuer. Det var også noe ulikt hvor detaljert informantene ville fortelle om deler av virksomheten. Det kan skyldes at de ikke vil gi ut informasjon som er viktig at konkurrenter ikke får vite om. Det er også noe vanskelig å finne beskrivelser på nett og andre steder av spesifikke markeder i Russland, for eksempel om markedsforhold som gjelder bensinstasjoner og malingsprodukter.

Studien har tatt for seg ressurssterke bedrifter med lang historie med vekst i Norge og delvis internasjonalt. Funnene i undersøkelsen er muligens ikke helt overførbar til nystartede og/eller små norske bedrifter som etablerer virksomhet i Russland. En studie av slike bedrifter kunne gitt andre typer funn. Sannsynligvis ville økonomiske ressurser og fysiske ressurser vært mer utfordrende for dem og de ville også hatt færre menneskelige og organisatoriske ressurser.



### Videre forskning

Menneskelige ressurser i form av kompetanse om russisk regelverk og kulturforståelse er viktig. Flere bedrifter har ansatt folk med kulturell erfaring fra begge land, for eksempel russere som er flyttet til Norge og bodd og arbeidet her en stund. Det bør forskes på hvordan de kan brukes til faglig og kulturell kunnskapsoverføring til bedriften og mellom avdelinger i ulike land. Slik forskning kan hjelpe andre bedrifter å velge en god praksis for faglig og kulturell kunnskapsoverføring.

Flere norske bedrifter ansetter også russiske spesialister i Russland, for eksempel innen juss og regnskap. Det bør forskes på hvordan norske bedrifter skaffer slik kompetanse og hvilke erfaringer de har, ansette egne spesialiserte eller innleide tjenester. Og hvordan brukes nettverk i Russland for å hente inn spesialistkompetanse? Det kan bidra til å hjelpe andre bedrifter som må gjøre det samme.

Videre forskning kan prøve å gå dybden og besvare hvordan man kan finne og få kunden, forstå kundebehovet og hva som er verdifullt for kunden. Sparebanken Nord Norge nevnte dette som en utfordring for utlandske i Russland. Sitat fra intervju North West Alliance Bank, 24. januar 2012, Russland: *”Det er en utfordring for utenlandske å finne kunden, få kunden, skjønne kundebehovet og finne måten å drive forretninger på.”*

Som forslag til videre forskning viser vi også til listen med proposisjoner ovenfor.

## Litteratur og referanser:

Allen, J. og Hamnett, C. (1995). *A shrinking world?* Oxford: University Press.

Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *Economic Journal*, 99 (394), 116-131.

Askheim, O. G. A. og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bals, L., Berry, H. og Hartmann, E. (2008). What is a "Born Global" Firm? Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, US.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Benito, G. R. G. (2011). Tema 3. Strategier for å møte globaliseringen; eksport fra og internasjonalisering av SMB <http://home.bi.no/fgl90010/globalTema3.htm> og <http://home.bi.no/fgl90010/> (15. April 2012)

Borch, O. J., Madsen, E. L., og Rasmussen, E. (2006). Strategisk entreprenørskap - verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. I: Jenssen, J. I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (red.) *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 243-263.

Bourmistrov, A. og Mineev, A. (2011). *Differences in project management: Challenges for cooperation between Norwegian and Russian suppliers in the high north*. In: Bourmistrov, A., Mellempvik, F. og Vasiliev, S. (eds.) *Perspectives on Norwegian-Russian Energy Cooperation*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 17-26.

Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Fifth edition. Essex, UK: Prentice Hall.

Brouthers, K. D. og Bamossy, G. J. (1997). The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: case studies from Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 285-308.

Brouthers, K. D. og Bamossy, G. J. (2006). Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint Ventures. *Journal of Management Studies*, 43, 203-229.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Newbury Park: Sage Publications.

Dacin, M. T., Goodstein, J. og Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45, 45-56.

Das, T. K. og Teng, B. H. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), 491 – 512.

Das, T. K. et al. (2000). Instability of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11 (1), 77-101.

Dicken, P. (1992). *Global shift. Industrial Change in a turbulent world*. London: Harper & Row.

Dierickx, I. og Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.

Dorf, R. C. og Byers, T. H. (2005), *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Lowe, A. (2008). *Management Research*, 3<sup>rd</sup> edition. London: Sage Publications.

Eisenhardt, K., og J. Martin (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Fan, T., og Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the 'born global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38 (7), 1113-1131.

Fey, C. F. og Beamish, P. W. (2000). Joint venture conflict: The case of Russian international joint ventures. *International Business Review*, 9, 139-162.

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.

- Franck, L.J. og Huitfeldt, C. (1991). *Nettverk – veileder i samarbeid mellom bedrifter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S. og Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39 (6), 865-886.
- Ghauri, P. N. og Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Gilinskiy, Y. (2006). Crime in contemporary Russia. *European Journal of Criminology*, 3 (3), 259 – 292.
- Grachev, M. V. (2003). Cultural attributes of Russian management. In Cheng, J. L. C., Hitt, M. A. (eds.), *Advances in International Management*, vol. 15. Oxford, U.K.: Elsevier Science Ltd.
- Guba, E. G. og Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N.K. Denzin og Y.S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 191-215.
- Hair, J., Money, A., Page, M. og Samouel, P. (2007). *Research Methods for Business*. England: John Wiley & Son Ltd.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Hansen, G. S. og Wenerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organization factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Harbison, J. R. og Pekar, P. (1998). *Smart Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic alliances and partner asymmetries. In Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, 205-226.
- Henisz, W. J. (2002). Measuring the institutional environment. *Measurement International Business Workshop*. St. Thomas, U.S. Virgin Islands (June).

- Henisz, W. J. og Delios, A. (2002). Learning about the institutional environment. In Ingram, P., Silverman, B. (eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management. Advances in Strategic Management*. vol. 19. New York: JAI Press, 339-372.
- Henisz, W. J. og Zelner B. A. (2001). The institutional environment for telecommunications investments. *Journal Economics & Management Strategy*, 10 (1), 123-148.
- Hennart, J.-F., og Park, Y. R. (1994). Location, governance and strategic determinants of Japanese manufacturing investment in the United States. *Strategic Management Journal*, 15 (6), 419-436.
- Hill, J. S. (2009). *International Business: Managing Globalization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E. og Svobodina, L. (2004). The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition. *Economies: China vs. Russia. Organization Science*, 15 (2), 173-185.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. og Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Holme, I. D og Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO.
- Hunt, S. D. (1995). The resource-advantage theory of competition: Toward explaining productivity and economic growth. *Journal of Management Enquiry*, 4 (4) 317-332.
- Hunt, S. D. (2002). Resource-advantage theory and Australian economics: Toward an Australian theory of competition? In Foss, N. J. og Klein, P. G. (Eds.), *Entrepreneurship and the Firm: Austrian Perspectives on Economic Organization*. Northampton, MA: Edward Elgar: 248-272.

Hunt, S. D. og Lambe, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2 (1), 17-43.

Hunt, S. D. og Morgan, R. M., (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 5 (9), 1- 15.

Hønneland, G. og Jørgensen A.-K. (2002). *Vårt bilde av russerne. 25 debattinnlegg om samarbeidet i Nord*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Inglehart, R., Basañez, M. og Menéndez Moreno, A. (1998). *Human Values and Beliefs: A Cross-cultural Sourcebook: Political, Religious, Sexual, and Economic Norms in 43 Societies: Findings from the 1990-1993 World Values Survey*. (Ann Arbor, MI University of Michigan Press).

Inglehart, R. og Welzel, C. (2010). Changing mass priorities: The link between modernization and democracy. *Perspectives on Politics*, 8 (2), 554.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan å gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Jessen, J. I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (2006). *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Katsioloudes, M. I. og Isichenko, D. (2007). International joint venture in Russia: a recipe for success. *Management Research News*, 30 (2) 133-157.

Knight, G. A. (1997). *Emerging paradigm for international marketing: The born global firm*. *Dissertation*. Department of Marketing and Supply Chain Management. Michigan: Michigan State University.

Kolstrø, P. (2008). *Russland: folket, historien, politikken, kulturen*. Oslo: Aschehoug & Co.

Kolvereid, L. og Thune-Holm, A. (1999). *Gründerboken*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Koza, M. P. og Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9 (3) 255-264.

- Kumar, S. og Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanism for managing joint venture-parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19, 579-99.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lasserre, P. (1984). Selecting a foreign partner for technology transfer. *Long Range Planning*, 17, 43-9.
- Lau, C. M., Tse, D. K. og Zhou, N. (2002). Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm connections and job satisfactions. *Journal of International Business Studies*, 33, 533-550.
- LeCompte, M. og Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research* 52, 31-60.
- Lin, X. og Germain, R. (1998). Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 179-96.
- Lorange, P., og Roos, J. (1990). *Strategiske allianser i globale strategier: avgjørende momenter*. Oslo: Norges Eksportråd.
- Luo, Y. (2000). *Partnering with Chinese Firms: Lessons for International Managers*. Singapore: Ashgate.
- Madsen, T. K. og Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 101-123.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. og Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19 (4), 487-505.
- McKinsey & Co. (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.

- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitative metode for merkantile fag*. Alta: Fagbokforlaget.
- Merriam, S. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. og Peng, M. W. (2009). Institution, resources and entry strategies in emerging economies, *Strategic Management Journal*, 30, 61-80.
- Miller, D. (1992). The generic strategy trap. *The Journal of Business Strategy*, 13 (1), 37-41.
- Morosini, P., Shane, S. og Singh H. (1998). National culture distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 137-158.
- Morozova, O. V. (2012). Doing business in Russia. Forelesningsnotat presentert ved Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), studiesamling MBA Business in Russia, i Moskva den 24. April 2012.
- Mosakowski, E., og McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. In Heene A., and Sanchez R., (Eds.), *Competence-based strategic management*. Chichester: Wiley, 65 – 83.
- Myrstuen, G. (2007). *Fortsatt liv i bjørnen?* Masteroppgave, Universitetet i Oslo.
- Nachum, L. og Keeble, D. (1999). A marshallian approach to the eclectic paradigm of foreign investment: the clustering of film TNCs in Central London. Economic & Social Research Council, WP, 119, March 1999, University of Cambridge.
- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during industrial upheaval. *Academy of Management Review*, 25, 602-619.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge U.K., Cambridge University Press.
- O’Keeffe, M., Mavondo, F. og Schroder, B. (1996). The resource-advantage theory of competition: Implications for Australian agribusiness. *Agribusiness Perspectives*, 1996, No. 9.
- Peng, M. W. (2006). *Global Strategy*: Thomson South-Western.
- Penrose, E. T., og Slater, M. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.



Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.

Priem, R. L. og Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1) 22-40.

Rasmussen, E. S. og Madsen, T. K. (2002). The Born Global concept. Paper for the EIBA conference 2002, University of Southern Denmark, Odense.

Riley, M., Wood, C.R., Clark, M.A., Wilkie, E. og Szivas, E. (2000). *Research and Writing Dissertations in Business and Management*. London: Thomson Learning.

Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. og Fernström, L. (2005). *Strategi – en innføring*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Rotefoss, B. (2001). A resource-based approach to the business start-up process – A longitudinal investigation. HBO-report 22/2001, Høgskolen i Bodø.

Rumelt, R. P. (1991). How much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167-168.

Rusten, G. (2003). *Internasjonalisering, globalisering og regional utvikling - strategier og utfordringer for næringslivet*. Notat utarbeidet for Distriktskommisjonen til møtet i Årdal, Kommunal og regionaldepartementet. *SNF Samfunns- og næringslivsforskning, Populærvitenskaplig særtrykk nr. 6/2004*

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet, fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Sergeeva, A. (2008). *Koden til det russiske hodet. Russerne: Væremåte, tradisjoner, mentalitet*. Kirkenes: Barentsforlag AS.
- Simoniya, N. (2011). The state and business in Russia's fuel and energy sector. I: Bourmistrov, A., Mellemvik, F. og Vasiliev, S. *Perspectives on Norwegian-Russian Energy Cooperation*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 42-53.
- Skretting, H. (2011). How to establish cross-border business and become a part of the existing supply chain. I: Bourmistrov, A., Mellemvik, F. og Vasiliev, S. *Perspectives on Norwegian-Russian Energy Cooperation*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 54-64.
- Smetanina, K. (2006). *Russland og russere. En guide til vårt nabofolk i øst*. Oslo: Orion Forlag AS.
- Statoil Fuel & Retail ASA (2010). Prospekt vedrørende børsnoteringen av Statoil Fuel & Retail ASA den 22. oktober 2010, Oslo.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal* 28 (13), 1319–50.
- Teece, D. J., Pisano, G., og Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thompson, A. A., Stickland, A. J. og Gamble, J. E. (2009). *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*. 17th edition. New York: McGraw-Hill.
- Thuren, T. (1993). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Timmons, J. A., Zacharakis, A. og Spinelli, S. (2004). *Business Plans That Work: A Guide For Small Business*. New York: McGraw Hill.
- Vinogradov, E. og Kolvereid, L. (2007). Cultural background, human capital and self-employment rates among immigrants in Norway. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 359 – 376.
- Wade, M. og Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *Mis Quarterly*, 28 (1), 107-142.

Whetten, D. (1981). Interorganizational relations: A review of the field. *Journal of Higher Education*, 52. 1-28.

Wittman, C. M., Hunt, S. D. og Arnett, D. B. (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38 (7), 743-756.

Wright, P., Kroll, M., Kedia, B. og Pringle, C. (1990). Strategic profiles, market share, and business performance. *Industrial Management*, May 1, 23-28

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods*. 4th edition. London: Sage publications.

Zaltman, G., Duncan, R. og Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*: New York: Wiley.

#### **Kilder på internett.**

[http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/the\\_basics\\_of\\_doing\\_business\\_i.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/the_basics_of_doing_business_i.html)

<http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/culture-for-business-and-management/doing-business-in/Russian-business-and-social-culture.php>

<http://www.statoilfuelretail.com/en/Pages/default.aspx> (Bensinstasjonsskjeden Statoil)

<http://www.statoilfuelretail.com/en/aboutus/pages/default.aspx> Korte fakte om Statoil Fuel & Retail ASA (10. April 2012)

<http://www.statoilfuelretail.com/en/Aboutus/Pages/History.aspx> Historie bak Statoil Fuel & Retail ASA (10. April 2012).

<http://www.unox.no/> Bensinstasjonsskjeden Uno-X.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Filling\\_station](http://en.wikipedia.org/wiki/Filling_station) Bensinstasjoner, generell historikk (Mars 2012).

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704099704576289054276246180.html>

Nyhets sak Wall Street Journal 28. april 2011 om russiske myndighets påvirkning på utsalgsprisen på drivstoff.

<http://norge.russland.ru/schlagzeilen/morenews.php?iditem=5915> Nyhetssak på norge.russland.ru 28. april 2011 om forbud mot eksport av russisk bensin i mai 2011.

<http://www.reuters.com/article/2011/10/06/russia-fuel-idUSL5E7L60R220111006> Nyhetssak Reuters 6. oktober 2011 om lave utsalgspriser i Russland, angivelig som følge av påvirkning fra russiske myndigheter

<http://www.itar-tass.com/en/c154/346055.html> Nyhetssak hos Itar-Tass 17. februar 2012 om lave og fallende utsalgspriser i Russland.

<http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=297962> Børsmelding fra Statoil Fuel & Retail ASA med resultatrapport for 4. kvartal 2011.

<http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=291893> Børsmelding fra Statoil Fuel & Retail ASA med resultatrapport for 3. kvartal 2011.

<http://www.cisionwire.no/dnb-asa/r/dnbnor---dnb-nor-kjoper-monchebank-i-murmansk,c407432> Nyhetssak om DnBs kjøp av Monchebank i Russland.

<http://dnbbank.ru/> DNBs bankvirksomhet i Russland, Mai 2012.

[http://eeas.europa.eu/delegations/russia/press\\_corner/all\\_news/news/2011/20110330\\_01\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/russia/press_corner/all_news/news/2011/20110330_01_en.htm) Nyhetssak som Russlands tilnærming til bankregelverket Basel II, samarbeid med EU.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Basel\\_II](http://en.wikipedia.org/wiki/Basel_II) Basel II, Bankregelverk.

<http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm> Basel II, Bankregelverk.

<https://www.dnb.no/en/about-us/bankdnb.html?la=EN> DnB i Estland, Latvia, Litauen og Polen, Mars 2012.

<http://www.orkla.no/Om-Orkla/Virksomheter/Tilknyttede-selskaper> Jotuns tilknytning til Orkla ASA.

<http://russia.intsok.com/?id=1070> Selskapsopplysninger om Jotun i Russland.

[http://www.coatingsworld.com/issues/2011-07/view\\_europe-reports/russias-coatings-industry-regains-stride/](http://www.coatingsworld.com/issues/2011-07/view_europe-reports/russias-coatings-industry-regains-stride/) Nyhetssak om russiske malingsprodusenter.

[http://www.coatingsworld.com/issues/2011-10/view\\_paint-amp-coatings-manufacturer-news/jotun-to-build-manufacturing-facility-in-russia/](http://www.coatingsworld.com/issues/2011-10/view_paint-amp-coatings-manufacturer-news/jotun-to-build-manufacturing-facility-in-russia/) Nyhetssak om Jotuns ny fabrikk ved St. Petersburg, Russland.

[http://www.coatingsworld.com/contents/view\\_breaking-news/2012-01-03/severstal-commissions-a-second-color-coating-line-/](http://www.coatingsworld.com/contents/view_breaking-news/2012-01-03/severstal-commissions-a-second-color-coating-line-/) Nyhetssak om stålbedrift OAO Severstal som bygger egen malingsproduksjon.

<http://www.chemmarket.info/en/home/article/474/> Om russisk malingsproduksjon (2. mai 2012).

<http://www.nesteoil.com/> Neste Oil sin nettside.

[http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_54](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54) ”The World Value Survey Cultural Map 2005-2008”, Inglehart og Welzel (2010:554).

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3\\_privat?nfpb=true&nfls=false&pageLabel=pag\\_e\\_privat\\_innhold&pId=1233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?nfpb=true&nfls=false&pageLabel=pag_e_privat_innhold&pId=1233149354628) Sparebanken 1 Nord-Norges historie.

[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3\\_privat?nfpb=true&nfls=false&pageLabel=pag\\_e\\_privat\\_innhold&aId=1188301519149&refId=1233149354628](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?nfpb=true&nfls=false&pageLabel=pag_e_privat_innhold&aId=1188301519149&refId=1233149354628) Om Sparebanken 1 Nord-Norges visjoner og mål.

<http://www.jotun.no/> Om Jotun og historikk. Brukt tidlig februar 2012 og 17. april 2012.

<http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=302772> Børsmelding av 18. april 2012 om tilbud om kjøp av alle aksjer i Statoil Fuel & Retail.

<http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2376198.ece> Nyhetssak av 18. april vedrørende Alimentation Couche-Tard Inc. sitt tilbud om kjøp av alle aksjer i Statoil Fuel & Retail. Selskapet hadde lett etter en Europeisk selskap å kjøpe opp.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html> CIA Factbook, faktaopplysninger om land. (30. april 2012).

[http://russland.no/undersider\\_til\\_forside\\_1/den\\_nordvestlige\\_f\\_derale\\_region\\_2/](http://russland.no/undersider_til_forside_1/den_nordvestlige_f_derale_region_2/) Beskrivelse av Nordvest-Russland (2. mai 2012).

[http://no.wikipedia.org/wiki/Norsk-russisk\\_handelskammer](http://no.wikipedia.org/wiki/Norsk-russisk_handelskammer) Beskrivelse av Norsk Russisk Handelskammer (2. mai 2012).

<http://www.nrcc.no/about.php> Beskrivelse av Norsk Russisk Handelskammer (2. mai 2012).

<http://no.wikipedia.org/wiki/INTSOK> Beskrivelse av INTSOK (2. mai 2012).

<http://www.intsok.no/?categoryid=216> Beskrivelse av INTSOK (2. mai 2012).

<http://www.innovasjon norge.no/Contact-us/> Beskrivelse av Innovasjon Norge (2. mai 2012).

<http://www.sveis-og-pulver.no/pulverlakk.html> Om pulverlakkering. (7. mai 2012).

[http://www.sbrf.ru/en/about/bank\\_today](http://www.sbrf.ru/en/about/bank_today) Om Sperbank (8. mai 2012).

[http://www.sbrf.ru/en/investor\\_relations/shares/shareholder\\_structure/](http://www.sbrf.ru/en/investor_relations/shares/shareholder_structure/) Eierstruktur Sperbank (8. mai 2012).

<http://no.wikipedia.org/wiki/Russland> Om Russland.

<http://www.norway.mid.ru> Informasjon om visum til norske statsborgere og borgere av EU-land. Den russiske føderasjons ambassade i Norge. (05.mai 2012).

<http://www.vg.no/nyheter/utenriks/artikkel.php?artid=10018538> ”Grenselinjeavtalen undertegnet”, nyhetssak fra 15. september 2010).

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1811725.ece> ”Norsk sjømat på 35 millioner middagsbord hver dag”, nyhetssak fra 5. januar 2010).

<http://www.eubusiness.com/europe/russia> “Russia country guide”.

<http://www.norway.mid.ru> Nettsidene til den russiske ambassaden i Norge.

<http://www.bibliotekar.ru/finansovoe-pravo-5/69.htm> Banksystem i Russland.

## Appendiks 1: Intervju Statoil Fuel & Retail I Oslo

**Intervjuobjekt:** Statoil Fuel & Retail ASA, hovedkontoret i Sørkedalsveien 8, Oslo, Norge.

**Dato:** 5. september 2011

**Tilstede:** Jørn Madsen (Statoil), Inger Sund (Statoil, deltok innledningsvis), Anastasia Ryabushkina (Student, UiN), John Viggo Klausmark (Student, UiN)

**Intervjuspråk:** Hovedsakelig på engelsk og delvis på norsk/dansk. (Madsen er dansk).



*Logo på Statoil bensinstasjon (Foto: stocklink.no og nrk.no)*

Vi starter møtet med å presentere oppgaven vår, problemstilling og tematikk: Etablering av bedrifter i utlandet, med fokus på Russland. Strategi og utfordringer ved etablering. Vi spør også etter hva deres forretningskonsept er. Dette var første intervju og vi hadde forberedt oss med en liste med både mer åpne spørsmål for å bruke innledningsvis, og mer spesifikke spørsmål å bruke etter hvert. Vi erfarte ganske tidlig at vi måtte justere oss litt underveis med oppfølgingsspørsmål. Vi hadde for eksempel forberedt noen spørsmål om bruk av franchise og andre former for allianser, men det viste seg at direkte eierskap i bensinstasjonene i stor grad er brukt ved etablering i Russland/Øst Europa.

Innledningsvis forteller Jørn Madsen oss om Statoil Fuel & Retail (SFR) i Russland.

Selskapet har drevet bensinstasjoner der i nesten 20 år. Første stasjon ble åpnet i 1992 i Murmansk og var den første utenlandske bensinstasjonskjeden inn i dette markedet. På denne tiden (kort tid etter kommunist-/Sovjettidens slutt) så fantes det ikke noen forretningskonsepter for bensinstasjoner utover det å bare selge drivstoff, ha en ansatt som fyller drivstoff og tar i mot betaling. Statoils bensinstasjonskonsept representerte noe nytt for russiske forbrukere. Foruten drivstoffsalg, så solgte Statoil på samme stasjon ulike rekvisita/forbruksvarer til bil (motorolje, tennplugg, lyspærer, vindusviskerblad og mye annet bilrelatert) samt også salg av kioskvarer/enkelte utvalgte dagligvarer slik det har vært vanlig i Norge og mange andre land i lengre tid. Dette var noe nytt og det kan mange nysgjerrige kunder i kiosken for å se og prøve nye varer. Etter hvert har flere og flere russere

fått bedre økonomisk handlefrihet, de har endret forbruksvaner, bl.a. gått over til flere moderne og dyrere biler og samme bilmerker som vi ellers har i Norge og andre land. Det har gitt et marked som stiller mer krav til kvalitet og betalingsvilje for kvalitetsprodukter. Dette er også en merkevare som Statoil prøver å representere. Statoil kan tillate seg i markedet å ha en litt høyere pris enn enkelte andre konkurrenter, mot å levere premium kvalitet på sine varer.

Flere av matproduktene og fastfood-produktene deres importeres inn til Russland, for å holde samme kvalitet som produkter som de selger i andre land. Etter hvert så er de russiske bensinstasjonene (samt aktører for andre land) blitt mer bevisste på denne måten å drive bensinstasjoner på og har prøvd samme strategi. I praksis så betyr det at for å hevde seg i konkurransen så må det skje en kontinuerlig innovasjon for å hevde seg over konkurrentene, bl.a. å utvikle butikkonseptet, innføre kundelojalitetsprogrammer (for eksempel bonuskort). Dette er nødvendig for å overleve i markedet. Det er også sterk konkurranse på pris i Russland, hvor konkurransen ligner på det som skjer i det norske markedet.

### **Spørsmål og svar:**

#### **1. Bruker dere franchise som forretningsmodell for bensinstasjoner i Russland?**

**Svar:** Nei. Det gir oss ikke nok kontroll.

#### **2. Så dere bruker direkte eierskap i forretningsmodellen for bensinstasjoner i Russland?**

**Svar:** Ja.

#### **3. Hva er grunnen for valg av direkte eierskap?**

**Svar:** Direkte eierskap så er ansatte direkte underlagt SFR og det gir oss muligheten for å ha mer direkte styringsmuligheter over driften fordi alt skjer internt i egen bedrift. Ved franchise så blir det avhengig av tillit og at franchisetaker gjør det han skal. Direkte styringsmuligheter er ikke mulig. SFR har erfaring nok til å satse på direkte eierskap i Russland, bl.a. erfaringer hentet fra andre øst-europeiske land.

#### **4. Hvordan var bensinstasjonsmarkedet i Russland da dere gikk inn?**

**Svar:** Lite utviklet, bestående av enkle stasjoner som bare selger drivstoff uten butikk. Statoil var første selskap som tilbudte det stasjonskonseptet som var vanlig ellers i Skandinavia.

#### **5. På hvilken måte var Statoils konsept forskjellig fra det russiske?**

**Svar:** Statoils konsept er et butikkonsept som selger rekvisita/forbruksvarer for bil (motorolje, tennplugg, lyspærer, vindusviskerblad og mye annet bilrelatert) og kioskvareer og enkelte



dagligvarer. Produktutvalget holdt også høyere kvalitet enn det som opprinnelig var på markedet, spesielt med tanke på at kvaliteten på bilrekvisita er tilpasset til overgang til bedre og dyrere biler. Dette var noe nytt denne gangen som skilte seg ut fra andre bensinstasjoner.

#### **6. Hvordan er markedet blitt i dag?**

**Svar:** Konkurrentene har også etter hvert gått over til lignende bensinstasjonskonsepter. Konkurransen er hard. Det er også sterk konkurranse på pris i Russland, hvor konkurransen ligner på det som skjer i det norske markedet.

#### **7. Hvordan møter dere konkurransen i markedet?**

**Svar:** For å hevde seg i konkurransen så må det skje en kontinuerlig innovasjon for å hevde seg over konkurrentene, bl.a. å utvikle butikkonseptet, innføre kundelojalitetsprogrammer (bonuskort), ansatte må være åpne for innovasjoner og hente nyvinninger fra konkurrentene. Dette er nødvendig for å overleve i markedet.

#### **8. Nevn noen viktige konkurrenter.**

**Svar:** Gazprom, Lukoil, Shell, BP, Neste.

#### **9. Gjør noen av konkurrentene aggressive framstøt, slike som bringe inn saker for retter? Det finnes noen slike eksempler.**

**Svar:** Nei, ikke noe utover normale konkurransemessige tiltak.

#### **10. Hvordan prøver dere å hevde dere i dagens konkurranse?**

**Svar:** Tilby produkter av høyeste kvalitet, slik Statoil også gjorde ved inntreden i det russiske markedet.

#### **11. Hvilken betydning har det hatt å tilby produkter av høy kvalitet?**

**Svar:** Etter hvert har flere og flere russere fått bedre økonomisk handlefrihet, de har endret forbruksvaner, bl.a. gått over til flere moderne og dyrere biler og samme bilmerker som vi ellers har i Norge og andre land. Det har gitt et marked som stiller mer krav til kvalitet og betalingsvilje for kvalitetsprodukter.

#### **12. Kan dere selge kvalitet til høyere pris?**

**Svar:** Ja, det er mulig for oss å selge kvalitet til litt høyere pris. Det russiske markedet er villig til å betale ekstra for høyere kvalitet.

**13. Holder dere også tilsvarende kvalitet på matvarer?**

**Svar:** Ja. Vi importerer flere av matprodukter/fastfood-produkter for å ha samme kvalitet som produkter vi selger i andre land.

**14. Kan dere bruke erfaring fra etablering i andre øst-europeiske land også i Russland?**

**Svar:** Ja

**15. Hvordan bruker dere erfaring fra etablering i andre land?**

**Svar:** Det er viktig å vite hvordan man skal ”manøvrere seg” i disse markedene, bl.a. i møte med samfunnsstruktur/-systemer, bl.a. offentlige myndigheter og regelverk. Vi bruker gjerne lokale folk med lokal kunnskap, det brukes også folk med erfaring for forretningsdrift i Baltikum og i Russland.

**16. Hva er forskjellen mellom å etablere i Russland og andre øst-europeiske land?**

**Svar:** En viktig forskjell er at Russland og en del andre østeuropeiske land er at de ikke er med i EU. De har et annet regelverk. Det er lettere med regelverk hos landene som er med i EU.

**17. Hvilke type kunnskap bør man som utenlandsk ha når man kommer inn i det russiske markedet?**

**Svar:** Det er viktig med tilgang til både intern og ekstern ekspertise/kompetanse, bl.a. på regelverk/juss, revisjon/regnskaps og konsulenttenester. Man bør absolutt ha kjennskap til å kunne håndtere de offentlige myndigheter – ved kjøp av eiendom/tomter, registreringer, eiendomsskatter og inspeksjoner.

**18. Har dere opplevd negative holdninger til dere som utlendinger/utenlandsk selskap?**

**Svar:** Nei. Vi opplever ikke spesielle negative holdninger.

**19. Hva dere jobber med hos de ansatte?**

**Svar:** Vi er oppmerksomme på ansattes bevissthet på service, arbeider med god serviceinnstilling, rekruttering og utvikling av ansatte. Å kunne engelsk er en stor fordel.

**20. Tar dere utgangspunkt i det Skandinaviske forretningskonseptet når dere etablerer ny bensinstasjon?**

**Svar:** Ja. Det er basert på et standardisert konsept.

**21. Fortell om dette forretningskonseptet.**

**Svar:** SFR bruker et veldig standardisert konsept for sine bensinstasjoner. Dette er basert på

deres kunnskap ved å ha vært i markedet lenge. Med utgangspunkt i den nyetablerte bensinstasjonens lokale marked og plassering, så har de et system/standardisert rammeverk for hvordan en bensinstasjon skal settes opp. Slik sett så vet de hva de skal gjøre, det gjør prosessen enklere, lettere å forstå for de som skal involveres og det er basert på lang tids erfaring. Bak dette så ligger det analyse/prognose av hvordan etterspørsel etter produkter vil bli. Det er med andre ord etterspørsel i markedet som er den egentlige driveren for hvordan bensinstasjonene blir og for innovasjoner og videre utvikling.

## **22. Hvilke deler av Russland er dere i?**

**Svar:** Nord-vest Russland, relativt nært de øvrige markedene som vi opererer i.

## **23. Hvordan er markedet for ytterligere bensinstasjoner i Russland?**

**Svar:** Ble besvart med et sammenlignende eksempel: Antallet bensinstasjoner i Sverige er ca 3000 og med antallet i St. Petersburg er ca 600. Antallet kunder i disse to markedene er ca samme – ca. 9-10 millioner mennesker. Og antall biler vokser i Russland. Ut fra denne sammenligningen virker det rimelig å tro at antallet bensinstasjoner kan økes.

## **24. Er ”Statoil” et sterkt merkevarenavn i Russland?**

**Svar:** Det er ennå ikke et spesielt sterkt merkevarenavn i *St. Petersburg*, vi er en liten aktør der. Men det er et sterkt merkevarenavn i de baltiske statene. Det er også et godt kjent merkevarenavn i Murmansk-området.

## **25. Hva ser dere etter ved analyse av markedene?**

**Svar:** Vi ser på utvikling i markedet generelt. Det er høy økonomisk vekst i Russland, konsumentmarked generelt øker og antall biler øker. Ut fra slike markedsdata så er vi sikre på at markedet for bensinstasjoner og bensinsalg også vil være sterkt.

## **26. Forurensningsproblematikk – er det krav om innblanding av biofuel i Russland?**

**Svar:** I Norge og flere andre land er det innblanding av biofuel på grunn av krav fra myndigheter. Men dette er ikke krav i Russland i dag.

## **27. Er dere på markedet for flydrivstoff i Russland?**

**Svar:** Nei. Det er svært tøff konkurranse i det markedssegmentet, med Lukoil som en veldig dominerende aktør. Vi vurderer det som vanskelig å komme inn der.

## **28. Er drivstoffet dere selger i Russland produsert der eller er det importert?**

**Svar:** Det er både produsert i Russland og i andre land.

## Appendiks 2: Intervju Statoil Fuel & Retail i St. Petersburg

**Intervju:** Statoil Fuel & Retail ASA i St. Petersburg hovedkontor Fontanka, 13A, 191011 Russia.

**Dato:** 11. oktober 2011

**Tilstede:** Tatiana Andrialovich - Communication Manager Assistant

Statoil Fuel & Retail, Russia. Tatiana har jobbet hos Statoil F&R siden 2008.

**Intervjusspråk:** Russisk.



*Statoilstasjoner i Russland (Foto: Barentsphoto.com og Statoilfuelretail.com)*

Intervjuet av Statoil Fuel & Retail i Russland ble på forhånd avtalt gjennom deres hovedkontor i Oslo.

### Hvilke utfordringer møter norske bedrifter ved etablering av forretninger i Russland?

**Typiske utfordringer for bedriftsetablering i Russland** og hva de gjør for å overvinne dem, for å redusere disse barrierer / hinder ved etablering der:

- Språkbarrierer
- Foretningskultur
- Lover og regler
- Byråkrati og korrupsjon
- Konkurrenter

### Spørsmål som er relevante til utvikling og bygging av SFR (Statoil Fuel & Retail).

**1. Fra intervju med Jørn Madsen ved hovedkontoret i Oslo vi fikk vite at Statoil etablerer seg ved kjøp av bensinstasjoner i Russland og ikke ved å bygge helt nye bensinstasjoner.**

**Fortell hvordan dette skjer?**

**Svar:** For øyeblikket har SFR i Russland et nettverk av 19 stasjoner. 9 av dem lokalisert i Murmansk regionen (den første ble åpnet i 1993 i Murmansk, Statoil kom med helt ny konsept som skiller dem blant konkurrenter: det var 1 bensinstasjon i Russland hvor man kunne kjøpe mat og kaffe), 6 stasjoner i Pskov-regionen og 1 i Pskov, 2 stasjoner i St. Petersburg og 1 i Leningrad region (Otradnoe).

**2. Fra intervju med Tatiana jeg fikk vite at 8 stasjoner var bygget fra "null" og resten var kjøpt eller tatt i leasing fra andre aktører i markedet.**

**Svar:** Det finnes 2 typer av utvikling Statoil bensinstasjoner i Russland:

- Kjøp av stasjoner som allerede var bygd (for eksempel, kjøp av 3 stasjoner fra Faeton i St. Petersburg og Leningrad region)
- Greenfield(\*)-stasjonsbygning "fra null"

(\*) Greenfield er et begrep som brukes når man har bygd opp virksomheten selv helt fra starten av

**3. Kan du utdype disse to områdene, som det er, og har du noen eksempler på stasjoner på prinsippet om greenfield/nyetavlering?**

**Svar:** Tatiana sa at etter kjøp av andre bensinstasjoner begynner de å endre og modifisere stasjoner, slik at de oppfyller alle kvalitets-og sikkerhetsstandarder. (Svaret vi fikk var ikke nøyaktig etter spørsmålet)

**4. Bruker dere erfaring fra etablering av stasjoner i andre østeuropeiske land (f.eks. Polen, Latvia) når dere etablerer i Russland?**

**Svar:** Ja, i selskapet Statoil Fuel & Retail har vi Network/ møter av de ansatte i samme stilling i ulike land hvor vi utveksler informasjon og erfaringer, samt utarbeider en plan for videre arbeidet.

**5. Fortell mer om nettverket og hvordan det foregår?**

**Svar:** Disse nettverkene foregår vanligvis flere ganger i året, avhengig av mål og målsetninger presentert for selskapet. Dette er et vanlig møte, så det er vanskelig si noe mer om dem.

**6. Tror du om det er mulig å videreutvikle franchising av Statoil Fuel&Retail i Russland?**

**Svar:** For øyeblikket vurderer vi ikke denne muligheten. Selskapet ønsker å ha full kontroll over arbeidet på våre stasjoner. Dette trenger vi for å holde den beste kvaliteten på bensinstasjonsmarkedet.

**7. Kjøper dere tjenester fra tjenesteleverandører utenfor ditt eget firma - som for eksempel tjenester fra revisjonsselskaper, rettshjelp og andre?**

**Svar:** I vårt kontor i St. Petersburg har vi ca. 50 ansatte, hvorav det finnes regnskapsførere og advokater

**8. Er kontoret i St. Petersburg hovedkontoret til Statoil Fuel & Retail i Russland?**

**Svar:** Ja

**9. Er slike typer tjenester viktig for utlendinger for å etablere virksomhet i Russland? Og hvordan er det viktig?**

**Svar:** Ja

**10. Er det spesielle regler for utlendinger for å sette opp en virksomhet i Russland, organisasjonsnummer, etc.?**

**Svar:** De henviste til Konsultant.ru

**Spørsmål som er relevante til forretningskonseptet, måte å nå markedsegmentet**

**1. Statoil har som mål å sikre bedre kvalitet enn mange andre konkurrenter, "Premium Class". Hvordan oppnår dere dette?**

**Svar:** Drivstoffkvalitet (bensin Euro 5 fra Norge og Riga), smøremidler fra Skandinavia og høy grad av kundeservice.

**2. Gjelder denne strategien for noen spesifikke typer varer som SFR selger og som ikke er hos konkurrenter, som for eksempel smøremidler, varm mat, osv.?**

**Svar:** Statoil bensinstasjon tilbyr kunder varmt mat som ikke er representert på alle stasjoner hos konkurrenter. Med hensyn til drivstoff, gjennomfører vi streng kvalitetskontroll i alle faser av drivstoff.

**3. Hvordan formidler dere til kunden om at deres stasjoner er en av de mest moderne og har den beste kvaliteten på produktene (for eksempel bensin, kaffe) og tjenester?**

**Svar:** Det finnes en rekke måter. Den første og enkleste - former for reklame: plakater, brosjyrer. Selvfølgelig, våre kunder vet om kvaliteten på våre produkter fra bensinstasjonsoperatørene. Vi er også aktivt engasjert i ulike seminarer, forums. Også av og til arrangerer vi smaksprøver av våre produkter.

**4. Er dette noe dere gjør veldig mye i begynnelsen for en ny stasjon? Gir dere noen spesiell form opplæring for arbeidsstaben?**

**Svar:** Ja, for hver ansatt gjøres et konkurransedyktig valgt for en jobb og gis spesiell opplæring. Det er også et coaching institutt, der for hver ansatt får tildelt en stasjonskollega som hjelper ham å justere sin arbeidsmåte slik.

**5. Har dere en spesiell type kunder som kommer til dere igjen og igjen - er det noe som skiller dem fra kunder til konkurrentene?**

**Svar:** Vår viktigste fordel fremfor konkurrentene er etter vår mening er en bensinstasjon hvor operatørene å kommunisere med kunder.

(Her svares det ikke helt presis i forhold til spørsmålet).

**6. Hva liker kundene best hos Statoil og hva kunne bli bedre? For eksempel, service og profesjonalitet, prisene på varene? Du sa at dine kunder er fornøyde med kvaliteten på drivstoff og nivået av service på bensinstasjoner.**

**Svar:** De ansatte på stasjonen er vennlig og alltid villig til å hjelpe, trenger de ikke presse kunder til å kjøpe et produkt slik det kunne skje på andre stasjoner.

**7. I Oslo sa de at det meste av mat (pølser og annen fastfood) og drivstoff importert fra andre land (for eksempel, samme land hvor bensinstasjon er lokalisert).**

**Er det vanskelig å få en god leverandør for dette i Russland?**

**Svar:** Vi tilbyr våre kunder et bredt spekter av varer, både lokale og utenlandske produksjon. Som drivstoff til bensinstasjoner, så har vi både russisk og importert drivstoff, som kommer fra terminalene i Latvia og Norge og direkte til stasjonene våre. Det russiske drivstoffet kjøper vi fra raffinerier som ligger i den europeiske delen av Russland, som Kirishinefteorgsintez, YANOS etc.

**8. Hvordan arbeider du med leverandører og hvem er ansvarlig?**

**Svar:** I vårt selskap eksisterer det en egen avdeling som er ansvarlig for innkjøp, samt anbud for kjøp av varer

**9. Hvordan er det med revisjon / kontroll av myndighetene? Hvordan blir deres stasjoner inspisert og hvor ofte? Fra et intervju med dere, hørte jeg at deres bedrift er som alle andre bensinstasjoner gjenstand for periodiske inspeksjoner.**

**Svar:** Kontroller og inspeksjoner kan være av:

- Mattilsynet
- Kontroll av brannsikkerhet på stasjon (bensinstasjon må ha et sertifikat og lisens)
- Kontroll av drivstoffkvalitet (kvalitetssertifikat fra laboratorier osv.)

De viste også til nettstedet *konsultant.ru* for mer info om forskrifter og regler.

**10. Er Statoil en kjent merkevare i Russland?**

**Svar:** Statoil er godt kjent i Murmansk og Pskov regioner. I St. Petersburg har vi tre stasjoner, er selvfølgelig nivået på merkekjennskap mindre.

Planlegges videre utvidelse av Statoils bensinstasjonsnettverk i nordvest regionen i Russland.

**11. Jørn Madsen sa at han ønsker at Statoil skal øke sin posisjon i det russiske markedet, spesielt i Nord Vest. Hvordan har dere tenkt å gjøre det? Har dere en klar handlingsplan og strategier?**

**Svar:** Selvfølgelig har vi en strategi for å utvikle et nettverk av bensinstasjoner. Vi er alltid på utkikk etter nye områder for bygging av bensinstasjoner og ferdigbygget bensinstasjoner som er på salg.

**12. Hva er prognosen / forretningsutviklingsplan for Statoil Fuel & Retail ASA i Russland og St. Petersburg for de kommende år?**

**Svar:** I begynnelsen av 2012 planlegger vi å åpne tre bensinstasjoner. På mellomlang sikt planlegger vi å åpne ca. 40 stasjoner under merkenavnet Statoil F & R i St. Petersburg og Leningrad feltet.



## Appendiks 3: Intervju Sparebanken Nord Norge i St. Petersburg



*North-West Alliance 1 Bank sin logo på russisk og engelsk*

**Intervjuobjekt:** Sparebanken Nord-Norge (SNN) sin deleide bank North-West Alliance 1 Bank (NWA)

**Sted:** St. Petersburg, Russland

**Dato:** 24. januar 2012.

**Tilstede:** Stig-Joar Olsen og Per Kjølaas fra SNN/NWA og UiN-studentene Anastasia Ryabushkina og John Viggo Klausmark.

**Intervjuspråk:** Norsk.

Intervjuet startet først med en muntlig presentasjon og lysbilder av historie og bakgrunn for oppstart av bankvirksomheten i Russland og en presentasjon av selve bankvirksomheten. Deretter ble det en intervjurunde med spørsmål og svar.

### **Kort om deres innledende presentasjon.**

NWA i St. Petersburg startet opp 16. september 2010. Banken har også kontor i Murmansk, som er en filial under kontoret i St. Petersburg. I dag er det 50 ansatte i NWA, hvorav 35 i St. Petersburg.

De startet med et representasjonskontor i Murmansk med lisens der fra mai 2007 til mai 2010. Tanken er bl.a. å følge de norske kundene sine inn i det nye markedet i Russland og representert der kundene er. Kontoret drev med kundeservice og rådgivning, bistand ved etableringer, også bistand til kunder fra andre banker i Sparebank1-gruppen. Men kontoret hadde også ekstra funksjon ved å skape nettverk, samle informasjon om marked og økonomi i Russland, få erfaring med kultur, språk, lover og regler og ha dialog med russiske myndigheter. Representasjonskontoret hadde både norske og russiske ansatte. I St. Petersburg ble det i 2007 dialog med en mulig samarbeidsbank, Tavrichesky Bank. I desember 2007 inngås en samarbeidsavtale og i mai en avtale om at SNN kjøper aksjer (10 % eierandel) i Tavrichesky Bank. Deretter et samarbeid om etablering av en ny felles bank siden høsten 2008. De kjøpte en bank i økonomiske problemer, men som hadde lisensen klar for å drive innskuddsvirksomhet. De avsluttet den opprinnelige bankdriften til det oppkjøpte selskapet og satt igjen med en "tom" bank, hvor de kunne bygge sin bankvirksomhet på.

CEO Hans Olav Karde (SNN) er for tiden (januar 2012) styremedlem i Bank Tavrichesky.

NWA tilbyr i dag vanlige banktjenester som: innskudd og utlån til privatpersoner og bedrifter, konto i rubler og andre valuta, valutatransaksjoner, bankklient på PC'' (vil erstattes av nettbank), bankgarantier, bankboks, finansiell rådgivning og lignende, jf. deres nettside:

<http://akbank.ru/>

### **Spørsmål og svar fra intervju**

#### **1. Hva er de som gjorde at dere ønsket å satse i Russland?**

**Svar:** Norske kunder ønsker nærhet til norsk bank når de har virksomhet i Russland. Men mengden på norske kunder er ikke nok alene, så vi måtte også ut i det russiske markedet.

#### **2. Hvilke vurderinger av samfunnsutvikling/makronivå har dere som bakgrunn for å satse?**

**Svar:** Historisk sett har det vært tett relasjon mellom Russland og Nord-Norge i lang tid. Tidligere med pomorhandel og handel enda lengre tilbake i tiden. Det var lite handel i perioden under det kommunistiske regimet, men nå i dag er det politisk vilje til å satse på forretningsvirksomhet og øvrig samarbeid over norsk-russisk grense, bl.a. avklaringer rundt delelinjen i Barentshavet i områder med fiskeri og olje- og gassvirksomhet.

Det har vært god relasjon mellom russere og nordmenn. Norge og Russland har eksistert lenge, men det har ikke vært krig mellom landene. I grenseområdet i nord så har folk hjulpet hverandre i lang tid. Grenseforholdet i Finnmark fungerer greit.

Andre utenlandske banker har etablert seg i Russland, bl.a. DnBNor som eneste andre norske bank. SNN er per tiden eneste norske bank i St. Petersburg. Det er et enormt stort marked her.

#### **3. Hva var deres første skritt inn i markedet?**

**Svar:** Det var først gjennom en 3 års periode fra mai 2007 til mai 2010 hvor vi hadde lisens til et representasjonskontor i Murmansk.

#### **4. Hva kunne dere oppnå med et representasjonskontor?**

**Svar:** Vi kunne bygge erfaringer, relasjoner og nettverk. Lære bedre språk og kultur. Skape dialog med offentlige myndigheter der og skaffe kunnskaper om regler.

#### **5. Hadde representasjonskontoret noen banktjenester?**

**Svar:** Nei

#### **6. Hadde dere i starten kontakt med noen norske offentlige virksomheter som kunne tilby hjelp i etableringsperioden i Russland?**

**Svar:** Ja, vi hadde god kontakt med Nordområdesenteret ved Universitetet i Nordland og flere øvrige deler og personer ved universitetet.

**7. Satser dere på flere land enn Russland?**

**Svar:** Nei. Kun mot Nord-Norge og Russland.

**8. Startet dere et nytt selskap fra starten av eller kjøpte dere opp et selskap?**

**Svar:** Sammen med vår samarbeidspartner Tavrishesky så kjøpte vi opp en eksisterende bank. Det var en bank i økonomiske problemer der vi gjorde opp den eksisterende driften og satt igjen med en ”tom” bank. På dette selskapet kunne vi bygge opp vår bankvirksomhet.

**9. Hvorfor kjøpte dere et selskap i stedet for å starte et nytt?**

**Svar:** I Russland kreves det to års drift før man kan få lisens for å drive innskuddsvirksomhet. Den banken vi kjøpte hadde slik lisens. Vi hadde derfor tilgang til slik lisens vesentlig raskere enn ved å etablere et helt nytt selskap, selv om noe tid til gikk til å avslutte den gamle driften til den oppkjøpte banken.

**10. Hvordan fant dere en bank å kjøpe opp og en samarbeidspartner?**

**Svar:** Vi søkte hjelp hos aktører med relevant kompetanse for dette, for eksempel Universitetet i Nordland og Ernst & Young. Med slik hjelp så ”skannet” vi markedet etter en samarbeidspartner som vi kunne stole på. Samarbeidspartner Tavrishesky Bank virket bra og var selv interessert.

**11. Hvilke fordeler har dere av å samarbeide?**

**Svar:** Vi hadde noen fordeler hver for oss som kan fungere bra sammen. Bank Tavrishesky har lang erfaring med utbyggingsprosjekter og med større kunder. Mens vi har god kunnskap om drift av effektive banktjenester til personkunder

**12. Hva er fordelingen på eierskapet mellom SNN og Tavrishesky Bank i North-West Alliance 1 Bank?**

**Svar:** SNN 75% og Tavrishesky Bank 25%.

**13. Hadde dere en betydelig arbeidsprosess med myndigheter i deres tilfelle for å få tillatelse til bankdrift ved oppkjøp?**

**Svar:** Vi måtte ha klarsignal hos både norsk og russisk kredittilsyn. Det norske kredittilsynet brukte lengst tid.

**14. Hvordan er utviklingen i banksektoren i Russland?**

**Svar:** Tidligere under den kommunistiske tiden så var Sberbank Russland (Сбербанк России) dominerende og den er fortsatt en stor bank. Etter hvert ble markedet preget av mange små nye banker som lånte penger til kunder som var i relasjon til eiere av banken. Nå har bankene etter hvert blitt større og færre. I 2005 var det ca. 1450 bankselskaper, i 2009 ca. 900 og estimatet for 2015 er ca. 400. I St. Petersburg er det ca. 200 bankselskaper, men enda flere bankfilialer/-kontorer.

**Konkurransen/konsept:****15. Hva skiller dere fra andre banker i Russland?**

**Svar:** Vi skiller oss ikke ut med noe spesielt, men vi jobber for å være en moderne bank og trygg bank. Vi har en noe annen tankegang om organisering, om arbeidsprosesser og e-tjenester. Dette tror vi blir en fordel på sikt.

**16. Skiller deres russiske bankkontorer seg ut fra norske?**

**Svar:** Vi er ikke noe "blåkopi" av et norsk kontor, men er relativt like.

**17. Hvordan er tilliten til banker i Russland?**

**Svar:** Det er skepsis til bankvesen og institusjoner generelt.

**18. Hva er deres oppfatning om bakgrunnen for skepsisen mot bankvesen og institusjoner generelt?**

**Svar:** Det er flere historiske hendelser som har gjort dette. Den offentlige administrasjon/byråkrati blir gjerne sett på som å beskytte staten mot folket.

**19. Tar dere også med dere ideer hjem til Norge?**

**Svar:** Ja, det er en to-sidig idéoverføring. Det er mange flinke og godt utdannede russiske folk som vi kan ansette her. Det finnes ting som gjøres på bra måte og som vi også kan lære av.

**20. Kommentar fra oss: En del nordmenn har en slags innstilling om at de skal ut å lære russere eller andre folk. Spørsmål: Er dere enige?**

**Svar:** Ja, det finnes. Det er fortsatt en del dårlig rykte mot russere og Russland som henger igjen etter problemene i 1990-årene.

**21. Satser dere på elektroniske tjenester, nettbank?**

**Svar:** Ja. Vi kommer med nettbank i 2012. Per i dag så har vi en såkalt bankklient som installeres på PC hos kunde.

**22. Hva er deres markedsmål/-område i Russland?**

**Svar:** Murmansk og St. Petersburg er de markedsmålene vi har. Vi bygger ”stein for stein” og har utviklingsfase samtidig som driftsfase.

**23. Hva slags kunder er viktigst for dere?**

**Svar:** Bedriftskunder, men også private kunder er viktige.

Vi har tre grupper kunder:

- Norske (internasjonale) bedrifter som er etablert eller som etablerer seg i nordvest Russland
- Små russiske bedrifter innenfor definerte bransjer
- Russiske personkunder, langsiktig belåning med god sikkerhet og god betjeningsevne

**24. Hva er typiske lån og vilkår dere gir?**

**Svar:** Bedriftslån med både kort og lang tidsperiode, normalt 14% -18%. Boliglån på 20 år nedbetalingstid, 10% - 16%. Nedbetalingstider er som i Norge. Mislighold gjennom rettsystemet.

**25. Hvordan er deres lånevilkår i forhold til resten av markedet?**

**Svar:** Det er det som ellers er normalt i markedet.

**26. Hva er deres låneportefølje i Russland?**

**Svar:** Ca 1 milliard rubler. (Like under 200 millioner NOK etter valutakurs per 25. jan. 2012).

**27. Hvordan er det med kvalitetssikring av kontrakter, avtaler, kunder etc.?**

**Svar:** Vi bruker våre interne russiske jurister til å kvalitetssikre alle kontrakter, avtaler. Det er viktig at det vi avtaler og sier er korrekt. Vi gjør også bakgrunnsjekk av folk.

**28. Finnes det noen offentlig garantiordning for innskudd?**

**Svar:** Ja, det er lik den i EU på 100 000 Euro per bank. Men ikke alle bankene er med i denne ordningen.

**29. Har dere noen programmer for utveksling av kunnskap, erfaring og kultur?**

**Svar:** Ja, vi har et kulturutvekslingsprogram hvor alle de russiske ansatte skal reise til Tromsø. De reiser i puljer. I Tromsø besøker de fagavdelingene som forteller om hvordan vi gjør ting i Norge. Det er også et ønske at ansatte i Norge skal lære hvordan ting fungerer i Russland. I dette utvekslingsprogrammet så er det også kontakt med Universitetet i Nordland.

**30. Hvordan er det for dere med kontroller og lignende foretatt av offentlige myndigheter i Russland?**

**Svar:** Det er både krevende og samtidig en nyttig tilbakemelding. Vi rapporterer daglig til sentralbanken om transaksjoner. Vi er helt avhengig av korrekt rapportering. Myndighetene er mer sentrale her enn i Norge. Det foretas skatteinspeksjoner. Tilbakemeldingene sikrer oss at driften vår skjer riktig, det gir oss en trygghet.

**31. Hvordan imøtegår dere kunnskapene som trengs for å følge opp kravene?**

**Svar:** Vi bruker advokater og andre med kompetanse på dette. Vi har selv ansatt russiske jurister.

**Utfordringer ved etablering****32. Er det stor forskjell på de utfordringer som russiske og norske bedrifter møter i Russland?**

**Svar:** For utlandske kan det være komplisert når man trenger å kjenne ting. Dette skaper inntrykk av at Russland er tungt byråkratisk.

**33. Er Russland så veldig byråkratisk hvis man kjenner og handler etter reglene?**

**Svar:** Ikke nødvendigvis så mye mer byråkratisk hvis man vet om reglene. Det er når man ikke vet regler eller forstår system at det blir tyngre.

**34. Opplever dere som utenlandske korrupsjon og bestikkelser?**

**Svar:** Vi opplever selv ikke forsøk på bestikkelser og lite annet slikt lureteri. Vårt inntrykk er at økonomisk kriminelle unngår å ramme utenlandske fordi de tror de utenlandske (vestlige) ikke vil finne seg i noe tull og at de vil gå lengre i å ta det opp med myndigheter. Man kan si at det er mest russere som blir lurt av andre russere.

**Russland generelt:****35. Hva er det utenlandske etablerere kan bidra med i Russland?**

**Svar:** Russland trenger kompetanse og kapital for å utnytte sine ressurser best mulig. Russland ønsker å satse på teknologi.

**36. Hvilke muligheter og fortrinn ser dere for (nord-) norsk næringsliv?**

**Svar:**

- Markedsmuligheter: energi, bygg og anlegg, eiendom, boligsektor, transport, forbruksvarer
- Gunstig lokalisering: nærhet og enklere tilgang til markedene
- Politisk klima: sterk støtte til utvikling av grensekryssende forretninger i Nordområdene

**37. Hva er generelle utfordringer? (skriv om)**

**Svar:** Utfordringer i politikk og forutsigbarhet. Det er også en utfordring for utenlandske å finne kunden, få kunden, skjønne kundebehovet og finne måten å drive forretninger på.

**38. Hvordan blir dere tatt i mot som norske i markedet?**

**Svar:** Det er ikke en ulempe å være norsk, men kunder kommer ikke bare pga av dette.

**39. Hva mener dere er viktig for å lykkes i Russland?**

**Svar:** Man må være tilstede hele tiden. Det er ikke nok å fly inn og ut av landet hele tiden.

Kunder og andre samarbeidspartnere krever tilstedeværelse.

Å lære språket er en stor fordel.

Må ha med noen som kan kulturen/har forståelse for kulturen.

Man må huske at det kan være utfordrende å ha norske ledere og russiske ansatte. Det kan sammenlignes med å ha norske ansatte og utlandsk ledelse hjemme i Norge.

Å ha kontroll er viktig.

**40. Det påstås ofte at kultur er en utfordring. Kan dette imøtegås ved å ansette lokale folk, bruke norske (ansatte eller innleide) med god kjennskap til Russland eller bruke russere som har bodd ganske lenge i Norge? Hva er deres erfaringer?**

**Svar:** Vi selv har ansatte med kjennskap til begge kulturene og har god erfaring med det.

**41. Hva er skattenivå for privatpersoner og for bedrifter i Russland?**

**Svar:** 13 % flat personskatt. For bedrifter er det mer varierende, men de fleste ligger under 20 %.

**42. Hvordan er det å kjøpe og leie lokaler.**

**Svar:** Det fungerer greit.

**43. Hvordan er det med sykepengar, pensjon etc.?**

**Svar:** Det er mindre enn vi i Norge er vant med. Man kan kjøpe forsikringer, men det forbindes med risiko, jf. finanskrisen.

**44. Har du noen generelle beskrivelser av russere?**

**Svar:** Russere er et veldig stolt folk, selv om andre kan ha dårligere syn, dårlig rykte. Historie er viktig for Russland. Russere har bra utdanning. Det er en fordel å kunne russisk språk ved samarbeid med russere. Russere har mer respekt for ledere og posisjoner i hierarki enn det vi er vant til i Norge. I Russland snakker man sammen med andre på samme "nivå" i hierarkiet i større grad enn i Norge.

Russere jobber mye, mange må ha har to jobber fordi mange stillinger har lav lønn, mens bo-  
kostnader og mange andre kostnader er ganske høye.

De har høy arbeidsmoral, er smarte og god arbeidskraft.

**45. Hva er viktig for å imøtekomme den kulturelle forskjellen?**

**Svar:** Ha åpenhet, vis og skap tillit, være nysgjerrig.



## Appendiks 4: Intervju Jotun i St. Petersburg



**Intervjuobjekt:** Jotun Paints O.O.O

**Intervjusted:** Varshavskaya Str. 23/2, St. Petersburg, Russland

**Dato:** 1. februar 2012

**Tilstede:** Claes Jansson i Jotun Paints og Anastasia Ryabushkina (Student, UiN)

**Intervjuspråk:** Delvis engelsk, norsk og russisk

**Annet:** Intervjuet ble litt forstyrret og forsinket pga. strømbrudd. Det var veldig kaldt denne dagen med ca. minus 25 på dagtid.

### Selskap tilknytning i starten:

#### **1. Hvordan har dere kommet på ideen om å bygge et internasjonalt selskap?**

**Svar:** Bedriftens ledelse og styre har lenge sett muligheter og turt å satse. Selskapet vokste og gjorde det bra i hjemmemarkedet først en lang periode.

#### **2. Startet dere den russiske virksomheten fra grunnen eller kjøpte dere opp et russisk selskap/fabrikkannlegg? På hvilken måte har dere bygget opp selskapet i Russland?**

**Svar:** Jotun Sverige fikk beskjed fra hovedkontor i Sandefjord i Norge å satse på Øst Europa. I august 1990 har de representasjonskontor i St. Petersburg, Russland. I 1992 har de registrert bedrift og begynte å jobbe i St. Petersburg. Jotun planlegger å bygge fabrikk i St. Petersburg slutten av 2013. Jotun har over 80 filialer i de største byene i Russland med hovedkontor i St. Petersburg.

#### **3. Bruker dere noen form for strategisk allianse eller andre type bedriftssamarbeid mellom land?**

**Svar:** Nei, i Russland og andre Europeiske land Jotun er en selvstendig drevet selskap (har selveier form). Men i Midt-Østen, Kina og Korea må Jotun gå inn i allianse med lokale bedrifter (ca.50/50, sånn er reglene i de landene).

### Konsept i forhold til konkurrenter / differensiering / hva dere konkurrerer på:

#### **4. Er dere ulike fra andre tilbydere av maling og relaterte produkter i Russland?**

**Svar:** Ja, klart vi har den beste kvalitet og tilbud på maling og pulverlakker. Russisk maling er billigere og dårligere kvalitet. Alle store kunder bruker kun Jotun sin maling, fordi de er mest opptatt av kvalitet.

### **5. På hvilken måte skiller dere ut fra konkurrenter i Russland?**

Svar: Kvalitet, et godt etablert selskap med lang historie og kjent varemerke i hele verden.

### **6. Hvordan formidler dere dette ”budskapet”? ( Har dere noen spesielle markedsførings-/kommunikasjonsstrategier for det russiske markedet som skiller seg ut fra Norge og andre land)**

Vi bruker samme måter som for andre land.

### **7. Har dere et kjent merkenavn i det russiske markedet og i verden generelt?**

**Svar:** Ja, Jotun er godt kjent merkevare med mer enn 80 filialer i hele Russland. Jotun produkter er veldig populært i Russland og brukes på mange objekter: olje- og gasselskaper som Gazprom, Rosneft, Lukoil, Slavneft, TNK-BP; oljeplattformer, industrielle objekter og maritime objekter. Mange broer er malt med Jotun produkter i St. Petersburg og andre byer i Russland.

Jotun er 2. største bedrift i verden for marin- og industrimaling. Jotun samarbeider med mange store selskaper: Statoil, Chevron, Shell, Esso, Exxon, Qatar Petroleum, Aramco, British Petroleum. Med Jotun var malt Eiffeltårnet i Paris, broen i San Francisco, La Mansh tunnel, verdens eneste 7-stjernes hotell i Dubai ”Det arabiske tårnet” som er 321 meter over bakken.

### **8. Kan dere bruke samme forretningskonsepter som i Norge eller fra andre land? (For eksempel å tilby samme produkttyper, merkevarenavn, markedsføre og gjøre seg kjent hos kunder på samme måte).**

**Svar:** Ja, Jotun bruker samme forretningskonsept i andre land som i Norge og tilbyr samme kvalitets produkter, jobber under samme merkevarenavn.

### **9. Hvordan tilpasser dere til særegne trekk ved det russiske markedet? Synes dere det er lett eller det er vanskelig å jobbe med russiske kunder og på det russiske markedet generelt?**

**Svar:** Nei, det er ikke vanskelig å jobbe på russisk marked. Jotun har et godt samarbeidsforhold med russiske kunder. Det er veldig viktig å bygge gode nettverk i Russland. Språk kan være en barriere, men nesten alle ansatte er russisk bortsett fra leder. Det kan være litt utfordrende å være en utenlandsk leder. Og det er viktig å ikke akseptere korrupsjon, å ha en ren business.

#### **10. Hvordan distribuerer dere produkter på russiske markedet?**

**Svar:** Vi distribuerer gjennom eksport i dag. Men planlegger egen produksjon i Russland. Jotun er inndelt i fire forretningsområder som distribuerer forskjellig. Distribusjon skjer langt på vei som i Norge og flere andre land. De fire forretningsområdene er:

- Jotun Coating (som er marin og industrivedlikehold)
- Jotun Paints (dekorative malinger utenfor Skandinavia)
- Jotun Dekorativ (dekorative malinger i Skandinavia)
- Jotun Powder Coating (pulverlakker for industriell overflatebehandling av metal)

#### **Spørsmål om videre utvikling og ekspansjon av konseptet:**

#### **11. Har dere planer om å ekspandere/bygge flere fabrikker i Russland?**

**Svar:** Ikke enda. Vi satser på å først bygge en fabrikk i St. Petersburg først og se etter behov seinere i framtid. Vi utvikler oss steg-for-steg.

#### **12. Synes dere at det er viktig å fornye selskapet stadig? Finne nye og bedre løsninger? Lage nye produkter, tjenester?**

**Svar:** Ja, det er veldig viktig stadig å utvikle våres produkter og vi se etter kunders behov.

#### **13. Har dere et Forsknings- og utviklingskontor flere steder enn i Norge? Russland?**

**Svar:** Forskning og Utvikling - Innovasjon og kvalitet er stikkord i Jotuns produksjon av maling og pulverlakker. Jotun har et globalt nettverk med over 300 høyt kvalifiserte profesjonelle forskere som utvikler morgendagens produkter.

#### **Kundesegmenter:**

#### **14. Er det noen spesiell kundegruppe dere sikter inn mot? Nisje eller bredde? Driver dere å jobbe kun for et stort segment av kunde gruppe?**

**Svar:** Jotun jobber mest for store kunder, men de jobber mot private kundegrupper også.

**15. Hvordan skaffer dere nye kunder? Finner dere kundene selv eller henvender kundene seg til dere? Får dere mest bestillinger via internett eller på andre måter? Har dere en god rykte om selskapet blant kunder slik at dere jobber for store olje selskaper?**

**Svar:** Jotun er et verdenskjent varemerke. Vi har en del faste kunder og vi stadig jobber mye med markedsføring av selskap for nye kunder og markeder. Vi får bestilling både via nett og gjennom våre nettverk der vi har et godt rykte og får anbefalinger hos andre kunder.

#### **Kompetanse om Russlandspesifikke forhold:**

**16. Har dere erfaring med å kjøpe inn Russlandspesifikk kompetanse fra tilbydere av tjenester, slik som advokater, revisorer, konsulenthus tilbyr?**

**Svar:** Ja, vi bruker lokale advokattjenester, men av og til bruker vi store internasjonale advokat selskaper. Vi har egen økonomiavdeling i Russland og i andre kontorer i andre land.

**17. Bør utenlandske etablerere i Russland kjøpe slike tjenester?**

**Svar:** Ja, hvis det er behov for det.

**19. Bruker dere nettverk eller lignende for kunnskaps- og erfaringsoverføring i bedriften? (Erfaringsoverføring mellom land). Hva som er viktig kunnskap for å drive et internasjonalt selskap i Russland?**

**Svar:** Ja, vi bruker seminarer og produkttrening blant ansatte. Våre ansatte reiser mye mellom selskapene for å bytte erfaring.

#### **Krav fra myndigheter**

**20. Hvordan opplever dere kontroll, revisjon av myndighetene i Russland?**

**Svar:** Ingen problem, god forhold til våre selskap.

**21. Er det slik at hvis man kjenner til og følger opp regelverket godt så blir det egentlig ikke noe spesielle problem med byråkrati.**

**Svar:** Ja, det er viktig å følge regler og ikke drive å betale til korruperte selskaper. Fordi hvis man betaler enn gang driver man å betale hele tiden.

**Spørsmål om deres kjennskap ved etablering i Russland:**

**22. Ser dere at utenlandske etablerere i Russland møter mange utfordringer?**

**(Utfordring kan være i forhold til språk, kultur, forretningskultur, russisk (ev. norsk) offentlig forvaltning, eller annet dere synes er spesielt relevant).**

**Svar:** Selvfølgelig utenlandske etablerere møter mange utfordringer, men det var bestandig et godt forhold mellom Norge og Russland i mange år. Og det er akkurat det samme for å drive et internasjonalt selskap uansett hvor i verden.

**23. For å tilpasse dere kultur bruker dere å ansette lokale folk, bruke norske (ansatte eller innleide) med god kjennskap til Russland eller bruke russere som har bodd ganske lenge i Norge? Hva er deres erfaringer?**

**Svar:** Jotun ansetter lokal mennesker, som har en bra utdanning og kjennskap til markedet. Vi alltid ansatte en leder med utlandsk bakgrunn (leder fra annet land enn Russland).

## Appendiks 5: Møte med Nordland fylkeskommune

Møte med Nordlands fylkeskommune (NFK) i Bodø.

Møtested: Fylkeskommunens kontorer

Dato: 2. april 2012

Tilstede: Per Eidsvik, Seniorrådgiver, International relations – Energy. Studentene Anastasia Ryabushkina og John Viggo Klausmark

Møtet startet med en innledende presentasjon. Deretter en runde med spørsmål fra oss. Noen spørsmål er utover tema for masteroppgave, men alle spørsmål og svar er gjengitt her.

Per har jobbet hos NFK siden 1992 innen fagfeltet olje, gass og energi. Bl.a. jobber han nå mot St. Petersburg med miljø, oljevern etc. Miljøvernssamarbeidet startet i 2010.

Nå så jobber de bl.a. med rekruttering av utlandsk arbeidskraft til norske arbeidssteder. I Norge har vi for få folk i forhold til behov og muligheter. Nordmenn søker seg til de ”beste” arbeidsplassene slik at noen bransjer blir upopulære og har mangel på folk. Målet med rekrutteringsarbeidet er at de utlandske bl.a. skal søke seg til disse jobbene med mangel på folk. Dette er arbeidsplasser innen mange områder: helse- og omsorgspersonell, fiskeri og oppdrett, andre primærnæringer, byggebransje med flere. Alternativet er å flytte disse arbeidsplassene til andre land, evt. å legge ned.

Når bedrifter etablerer virksomhet i utlandet så får de kontakt med arbeidskraft i der. Den kontakten kan være en rekrutteringskanal til virksomheten i hjemlandet.

Han starter med å vise til en rapport om norske bedrifter i Russland, Barentsregionen.

### **Spørsmål 1: Hvordan ser dere muligheter for å oppnå vekst ved internasjonaliseringen? Hva bør man gjøre for å gå internasjonalt?**

Per viser til en rapport: Vekst ved internasjonalisering.

Viktig med fokus på målgruppene, aktørene som skal konkurrere. Det er langt tøffere ute enn hjemme. I dag så konkurrerer man i praksis med utlandske aktører i hjemmemarkedet.

En barriere er språk.

### **Spørsmål 2: Hvordan motivere, mobilisere dere bedrifter til internasjonalt engasjement?**

Dette er viktig, men er ikke lett. Man må ha med de rette personene, med rett bakgrunn og som er sulten på å få suksess med internasjonalisering. Typisk i Nordland er at bedriftene har nok med eget marked. Må også være tidlig ute med å motivere (unge). For eksempel ”Ungt Entreprenørskap” (internasjonal bevegelse, Junior Archivement)

### **Spørsmål 3: Hvilke virkemiddelapparat bruker dere for å engasjere bedrifter i internasjonalt arbeid?**

Virkemiddelapparatet i fylket er på 500 millioner kroner per år. 100 millioner av disse pengene brukes gjennom Innovasjon Norge.

Viktige aktører er:

- Innovasjon Norge
- Fylkeskommunen
- Visit Norway
- Eksportutvalget for fisk
- UD (Utenriksdepartementet) – ambassadene
- Norad (får penger fra UD, har egen næringsbevilgning) Barentssekretariatet,
- Forskningsrådet (forskning skjer internasjonalt, internasjonale forskningsprosjekter).
- Departementene

### **Spørsmål 4: Tilbyr dere hjelp for norske bedrifter til å håndtere russisk regelverk ved etablering og drift i Russland? Eller vet dere og anbefaler dere noen om aktører som tilbyr slik hjelp?**

Innovasjon Norge gir noe råd, Norsk-Russisk handelskammer, og Intsok. NFK kan gi råd om samarbeidsavtaler mellom Norge og Russland. Jotun spurte Per om hjelp, de hadde spørsmål om det å få tilgang til arealer i St. Petersburg.

Det er viktig å være nøye med valget av kontaktperson og partner. Riktig nettverk er ekstremt viktig. Det er også viktig å bruke det nettverket man får. Man kan gjøre en stor feil å velge fra to etablerte nettverk (som kan konkurrere med hverandre). For eksempel i Kina (hvor nettverk er særlig viktig), men også i Norge.

### **Spørsmål 5: Arrangeres det noen seminarer, messer og slikt for utveksling av erfaringer samarbeid med Russland og andre land? Om det finnes i Nordland eller Nord-Norge noen slike? (Det kan være i form av erfaringer som deles mellom næringdrivende i**

**Norge, mellom næringsdrivende i Russland og Norge eller mellom næringsdrivende og utdanningssteder).**

Litt av det samme som i spørsmål 3.

Næringslivsorganisasjoner kan ha egne programmer. Det finnes for eksempel i Oslo, Stavanger og Bergen. St. Petersburg Resource Center. Også Norsk – Russisk handelskammer, Intsok, Rekrutteringsmesser i utlandet

**Spørsmål 6: Hva ser dere at nordnorske bedrifter kan tilby det russiske markedet?**

Viktig for Nordland er fiske, oppdrett, metall, mineraler. Industribedrifter på Mo i Rana. Mineraleksport fra Nordland til Kina – mye av mineralene er importert fra andre land, for eksempel fra USA til Drag i Nordland og bearbeidet i Norge først før videre eksport. Vannkraft har vært viktig for Nordlands evne til å eksportere. Stabilt og billig.

Eksport består av importmiks forut, satt sammen til et produkt fra leveranser i fra flere land. Fiskefôr som lages med råvarer fra Peru.

Kunnskaps-, teknologi- og personellavhengige: Norlense (oljevern), Poseidon (navigasjon, levere simulatorer), First Scandinavia (også i Russland) – First Lego League, DIPS , Br.reg. (internasjonal kompetanse), ESAVE (Energiøkonomisering)

Rammevilkårsavhengige bedrifter: Elkem, Norwegian crystales, Marine Harvest, Aker Seafood

Ser på muligheter for å ta med russiske aktører i disse.

Russland er det største eksportmarkedet for fisk fra Norge. Kultur for å spise fisk i Russland, spesielt Sild. Også oljeteknologi, oljevern, teknologi ellers, offshore, turisme (aktiv turisme, naturopplevelser), energiøkonomisering.

Og det er viktig å møte andre mennesker – får ideer, ser hva som mangler.

**Spørsmål 7: Hva ser dere som mulige ting som nordnorske bedrifter og russiske bedrifter kan samarbeide om?**

Vi er gode på oppdrett. Russland spør etter vår erfaring på oppdrett.



**Spørsmål 8: Tilbyr dere hjelp til å finne russiske samarbeidspartnere for norske bedrifter?**

Ja. For eksempel Esave fikk hjelp.

Bruker nettverk, Intsok (der andre har kontakter, samarbeid med Ressurssenteret i St. Petersburg), Nordområdesenteret, UiN.

**Spørsmål 9: Kan du fortelle litt om samarbeid mellom det offentlige i Norge og Russland for å styrke nærings samarbeidet?**

Det er etablert handelsavtaler mellom landene. Bilaterale- og multilaterale avtaler med Russland. Det jobbes for å få ned tollbarrierer. For Russland er det viktig å bygge ned barrierer mot Europa.

**Andre tema som ble nevnt i møte**

Det er stor vilje (eller folk er nødt) til å finne forretningsmuligheter i mange andre land. Folk har ofte ikke andre alternativer. For eksempel i Asiatiske land. Det er mye offensiv tenkning om entreprenørskap i andre land, mer enn i Norge. I Norge så satser vi på ting høyt i behovspyramiden (som kunst og kultur), men mange andres lands behov ligger lengre nede i behovspyramiden. Norges økonomi er veldig bra og kan kjøpe høyt i behovspyramiden, men store land i Asia som Indonesia og Filippinene etterspør mer grunnleggende ting.

Det er viktig/avgjørende å vokse fort, få fotfeste i mange land samtidig. Franchise kan være en løsning, men det er avhengig av nettverk og tillit. Dette er undervurdert i Norge, Norge må bli bedre til å jobbe fort. Få avtale med store selskap. Viktig å tenke på hvem som er potensielle samarbeidspartnere hele tiden.

## Appendiks 6: Møte med Innovasjon Norge i St. Petersburg

Innovasjon Norge, St. Petersburg, Russland

Møte dato: 18. oktober 2011

Tilstede: Nikolaj Shavrov, direktør i Innovasjon Norge i St. Petersburg.

På møte ble det diskutert bedrifter som kunne være gode case for vår oppgave. I tillegg stilte vi dem noen spørsmål:

### 1. Når ble Innovasjon Norge i Russland etablert?

**Svar:** I 1993, den gang det var Norges Eksportråd og i 1998 ble gjort om til Innovasjon Norge.

### 2. Hva jobber med Innovasjon Norge i Russland?

**Svar:**

- Tilby konsulenttenester
- Foretningsutvikling i utlandet
- Markedsundersøkelser
- Hjelper å finne samarbeidspartnere
- Gjennomfører møter med business partner
- Turisme
- Engasjerer seg i olje-, gass- og marine prosjekter.
- Fiskerinæring – ca 70 % av norsk fiske eksport til Russland (laks, øret, sild)

### 3. Finnes det flere kontorer Innovasjon Norge i Russland?

**Svar:** Hovedkontoret er i Moskva, St. Petersburg og Murmansk.

### 4. Har Statoil Fuel & Retail spurt dere om hjelp før?

**Svar:** Ja, de har bedt om hjelp til å finne nettverk og andre businesspartnere i det området når de bygget første bensinstasjon i Murmansk i 1993.

### 5. Finansieres hjelp fra Innovasjon Norge i Russland av norske staten slik som i Norge?

**Svar:** Nei, alle bestillinger som kommer fra kunder/ utlandske partner koster penger.

## Appendiks 7: Analyse av intervjudata

Intervju	Nr.	Stikkord	Strategi	Strategi - ressurs	Utfordring i		Russisk kontekst
					Russland	Ikke-utfordring i Russland	
1 SFR OSLO	1	Kontroll nødvendig i Russland		Økonomisk (eie)	x		Kontroll, tillit
1 SFR OSLO	2	Har lang erfaring med drift av bensinstasjoner	Gradvis internasjonalisering	Erfaring			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
1 SFR OSLO	3	Har erfaring fra øst-Europa	Gradvis internasjonalisering	Erfaring			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
1 SFR OSLO	4	Gikk inn med moderne butikkkonsept	Innovasjon				Kvalitetsbevisste kunder
1 SFR OSLO	5	Samme konsept som i vesten	Samme konsept	Sammensatt		x	Konsepter fra andre land kan brukes
1 SFR OSLO	6	Kvalitetprodukter	Differensiering	Fysiske			Kvalitetsbevisste kunder
1 SFR OSLO	7	Kvalitetsbevisste kunder	Kundeverti				Kvalitetsbevisste kunder
1 SFR OSLO	8	Sterk priskonkurranse på drivstoff	Prishensyn		x		Priskonkurranse
1 SFR OSLO	9	Kontinuerlig innovasjon	Innovasjon	Sammensatt	x		Konkurranse, innovasjon
1 SFR OSLO	10	Kundeprogrammer	Kundeverti				Kundeverti fokus
1 SFR OSLO	11	Kvalitetsbevisste kunder	Kundeverti		x		Kvalitetsbevisste kunder
1 SFR OSLO	12	Bedret kjøpekraft i Russland	Vekst				Stort marked i vekst
1 SFR OSLO	13	Russere har betalingsvilje for ekstra kvalitet	Kundeverti				Kvalitetsbevisste kunder
1 SFR OSLO	14	Russere har betalingsvilje for ekstra kvalitet	Kundeverti				Kvalitetsbevisste kunder
1 SFR OSLO	15	Bruke erfaringer med etablering og drift fra Øst-Europa	Gradvis internasjonalisering	Erfaring		x	Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
1 SFR OSLO	16	Vite å manøvrere seg i samfunnssystem, myndigheter, regelverk		Kunnskap	x		Myndigheter, regelverk
1 SFR OSLO	17	Ansetter lokal arbeidskraft		Menneskelig			Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
1 SFR OSLO	18	Ansetter folk med lokal kunnskap	Lokal tilpasning	Menneskelig			Lokalkunnskap
1 SFR OSLO	19	Russland har et annet regelverk enn EU/Europa	Lokal tilpasning	Kunnskap	x		Regelverk
1 SFR OSLO	20	Skaffe ekspertise om regelverk, regnskap, revisjon	Ansette ?	Kunnskap			Regelverk
1 SFR OSLO	21	Håndtere myndigheter		Organisasjonsmessige	x		Myndigheter
1 SFR OSLO	22	Kompetanse om regelverk	Lokal tilpasning	Kunnskap			Kunnskap
1 SFR OSLO	23	Kunnskap om kjøp av eiendom	Lokal tilpasning	Kunnskap	x		Regelverk, myndigheter kjøp av eiendom
1 SFR OSLO	24	Håndtere myndigheter ved kjøp av eiendom		Organisasjonsmessige	x		Myndigheter
1 SFR OSLO	25	Inspeksjoner fra myndigheter		Organisasjonsmessige	x		Myndigheter
1 SFR OSLO	26	Møter ikke negative holdninger til utlendinger/utenlandske selskaper				x	Godt forhold til nordmenn/Norge
1 SFR OSLO	27	Service hos ansatte / kundepersonal er viktig	Differensiering	Relasjonelle			
1 SFR OSLO	28	Standardisert konsept	Samme konsept	Sammensatt		x	Konsepter fra andre land kan brukes
1 SFR OSLO	29	Bruker sin lange erfaring		Erfaring			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
1 SFR OSLO	30	Analyserer markedet (argumenterer for generell sterk økonomisk vekst)	Vekst				Stort marked i vekst
1 SFR OSLO	31	Etterspørsel i markedet er det som er viktig					
1 SFR OSLO	32	Konsenterer seg om Nordvest Russland	Geografisk fokusering				Reiseavstander
1 SFR OSLO	33	Nær øvrige markeder i Europa	Geografisk fokusering				Reiseavstander
1 SFR OSLO	34	Høy vekst i Russland	Vekst				Stort marked i vekst
1 SFR OSLO	35	Ikke innblanding av Biofuel i bensin		Fysiske			Mindre miljø krav
1 SFR OSLO	36	Tøft konkurranse i flydrivstoff			x		Priskonkurranse, store aktører
2 SFR SPB	37	Nytt konsept i Russland i 1993	Innovasjon				
2 SFR SPB	38	Oppfylle kvalitets- og sikkerhetsstandard					Regelverk
2 SFR SPB	39	Utveksling av erfaringer i nettverk		Menneskelig, organisatoriske			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
2 SFR SPB	40	Utveksling av erfaringer i nettverk mellom ansatte på samme nivå	Lokal tilpasning	Menneskelig, organisatoriske	x		Hierarkisk struktur
2 SFR SPB	41	Regelmessig erfaringsutveksling		Menneskelig, organisatoriske			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
2 SFR SPB	42	Franching vurderes ikke som aktuell i Russland	Oppkjøp/nybygg	Økonomiske	x		Kontroll, tillit
2 SFR SPB	43	Må ha full kontroll	Oppkjøp/nybygg		x		Kontroll, tillit
2 SFR SPB	44	Ansetter egne regnskapsførere og advokater		Kunnskap		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
2 SFR SPB	45	Viktig for utlendinger som etablerer seg å skaffe regnskapskompetanse og juridisk kompetanse		Kunnskap	x		Regelverk
2 SFR SPB	46	Tradisjonell vestlig kvalitetsstandard	Differensiering	Sammensatt		x	Kvalitetsbevisste kunder, ønsker mange samme standarder som i vest
2 SFR SPB	47	Satser på høy grad av kundeservice.	Differensiering	Relasjonelle			Servicenivå i Russland er ellers veldig variabel
2 SFR SPB	48	Varm mat på bensinstasjonen	Differensiering	Fysiske			
2 SFR SPB	49	Utvalg av varm mat på bensinstasjonen som ikke er representert hos konkurrenter	Differensiering	Informasjonsmessige			
2 SFR SPB	50	Aktiv markedsføring slik som i Norge	Samme konsept			x	Markedsføring som ligner
2 SFR SPB	51	Typer av markedsføring som ligner på det i Norge	Samme konsept			x	Markedsføring som ligner
2 SFR SPB	52	Viktig med rekrutteringen, riktige personer		Menneskelige			Rekruttering og opplæring viktig

## Strategier og utfordringer ved etableringer i Russland

## Masteroppgave

2 SFR SPB	53	Opplæring av ansatte veldig viktig		Menneskelige			Rekruttering og opplæring viktig
2 SFR SPB	54	Coaching		Menneskelige			Rekruttering og opplæring viktig
2 SFR SPB	55	Kommunisere med kunder	Kundeservice, differensiering	Relasjonelle			Kundeservice - forbedring
2 SFR SPB	56	Vennlig og alltid villig til å hjelpe	Kundeservice, differensiering	Relasjonelle			Kundeservice - forbedring
2 SFR SPB	57	Ikke presse kunder til å kjøpe	Kundeservice, differensiering	Relasjonelle			Kundeservice - forbedring
2 SFR SPB	58	Importert mat til bensinstasjoner	Differensiering				Kvalitetsbevisste kunder
2 SFR SPB	59	Drivstoff er både russisk produsert og importert				x	
2 SFR SPB	60	Mange sikkerhetsmessige kontroller	Lokal tilpasning	Organisatoriske	x		Myndigheter
2 SFR SPB	61	Satsning i Nord-Vest Russland	Fokusering				Reiseavstander
2 SFR SPB	62	Alltid på jakt etter bensinstasjoner å kjøpe	Vekst	Fysiske			(fragmentert marked?)
2 SFR SPB	63	Alltid på jakt etter nye områder for bygging	Vekst	Fysiske			
3 SNN	64	Vokste i hjemmemarkedet først	Gradvis internasjonalisering	Erfaring			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
3 SNN	65	Følge norske kunder inn i det nye markedet Russland	Representasjonskontor				
3 SNN	66	Skape nettverk	Representasjonskontor	Relasjonelle			Nettverk, relasjoner viktig
3 SNN	67	Samle informasjon om marked og økonomi i Russland	Representasjonskontor	Informasjonsmessig			
3 SNN	68	Få erfaring med kultur, språk, lover og regler	Representasjonskontor	Erfaring	x		Regelverk, kultur, språk
3 SNN	69	Skape dialog med russiske myndigheter	Representasjonskontor	Relasjonelle			Nettverk og relasjoner.
3 SNN	70	Hovedsakelig samme konseptet	Samme konsept	Sammensatt		x	Konsepter fra andre land kan brukes
3 SNN	71	Bare norske kunder i Russland er for lite marked, må satse på russiske kunder også.					Stort marked i vekst
3 SNN	72	Tett relasjon mellom Russland og Nord-Norge i lang tid		Relasjonelle		x	Godt forhold til nordmenn/Norge
3 SNN	73	Politisk vilje til å satse på forretningsvirksomhet og øvrig samarbeid over norsk-russisk grense	Virkemiddelapp			x	Politisk vilje til norsk-russisk samarbeid
3 SNN	74	God relasjon mellom russere og nordmenn		Relasjonelle		x	Godt forhold til nordmenn/Norge
3 SNN	75	Bygge erfaringer, relasjoner og nettverk		Sammensatt	x		Nettverk og relasjoner, Tidkrevende forarbeid
3 SNN	76	Lære bedre språk.		Kunnskap	x		Språk
3 SNN	77	Lære om kultur.		Kunnskap	x		Kulturforståelse
3 SNN	78	Skape dialog med offentlige myndigheter		Relasjonelle	x		Myndigheter
3 SNN	79	Skaffe kunnskaper om regler		Kunnskap	x		Regelverk
3 SNN	80	Kontakt med Nordområdesenteret	Virkemiddelapp				
3 SNN	81	Kontakt med Universitetet i Nordland	Virkemiddelapp				
3 SNN	82	Kjøpte opp en eksisterende bank	Oppkjøp	Rettslige, økonomiske			
3 SNN	83	Banken med nødvendige lisenser	Oppkjøp	Rettslige, økonomiske	x		Lisenser for å drive
3 SNN	84	Søkte hjelp hos aktører med relevant kompetanse for oppkjøp (konsulenthus)	Stratigisk allianse	Kunnskap, menneskelig			
3 SNN	85	Finne samarbeidspartner man kunne stole på	Stratigisk allianse		x		Tillit
3 SNN	86	Samarbeidspartnerne hadde hver sine fordeler som sammen er bra	Stratigisk allianse	Sammensatt		x	Partnere som kan utfylle hverandre
3 SNN	87	Det russiske bankmarkedet er preget av mange små aktører	Stratigisk allianse				Fragmentert marked
3 SNN	88	Trenden i russisk bankmarked er at flere slår seg sammen		Økonomiske			Stor andel store bedrifter i Russland
3 SNN	89	Være en moderne og trygg bank	Differensiering				Kvalitetsbevisste kunder
3 SNN	90	Trygghet og sikkerhet	Differensiering				Kvalitetsbevisste kunder
3 SNN	91	Det er skepsis til bankvesen og institusjoner generelt.			x		Lav tillit til institusjoner
3 SNN	92	Den offentlige administrasjon/byråkrati blir gjerne sett på som å beskytte staten mot folket.				x	Lav tillit til institusjoner, byråkrati
3 SNN	93	Tosidig idéoverføring		Organisatoriske		x	Finnes gode løsninger og ideer som kan utfylle hverandre
3 SNN	94	Mange flinke og godt utdannede folk i Russland		Menneskelige		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvillje og arbeidsmoral
3 SNN	95	Fortsatt dårlig rykte om Russland og russere (pga 1990-årene)			x		Dårlig rykte fra 1990-tallet
3 SNN	96	Bygger virksomheten gradvis stein-for-stein	Gradvis internasjonalisering	Erfaring			
3 SNN	97	Høye renter i Russland		Økonomiske	x		Finansieringsbetingelser vanskeligere
3 SNN	98	Nedbetalingstid som i Norge					
3 SNN	99	Kulturutvekslingsprogram for de russiske ansatte		Menneskelig, organisatoriske			Erfaringsutveksling
3 SNN	100	Ønsker kulturutveksling program for norske ansatte		Menneskelig, organisatoriske			Erfaringsutveksling
3 SNN	101	Myndigheters inspeksjoner er krevende, men nyttig tilbakemelding		Kunnskap	x		Myndigheter, regelverk
3 SNN	102	Tilbakemelding sikrer at driften skjer riktig, gir trygghet		Kunnskap			Myndigheters kontroll er god tilbakemelding
3 SNN	103	Helt avgjørende med riktig rapportert	Lokal tilpasning	Kunnskap	x		Riktig rapportering viktig
3 SNN	104	Myndigheter er veldig sentrale i Russland	Lokal tilpasning				Myndigheter

## Strategier og utfordringer ved etableringer i Russland

## Masteroppgave

3 SNN	105	Hyp pige skatteinspeksjoner	Lokal tilpasning	Kunnskap	x		Myndigheter
3 SNN	106	Bruker advokater og andre med kompetanse på dette.	Lokal tilpasning	Kunnskap	x		Regelverk
3 SNN	107	Har selv ansatt russiske jurister		Menneskelige			Regelverk
3 SNN	108	Regelverket er komplisert hvis man ikke vet reglene		Kunnskap	x		Regelverk
3 SNN	109	Ikke nødvendigvis komplisert om man kan reglene		Kunnskap			
3 SNN	110	Har ikke opplevd forsøk på bestiktelser				x	Utlendinger mindre utsatt for korrupsjon
3 SNN	111	Utlendinger er mindre utsatt for bestiktelser				x	Utlendinger mindre utsatt for korrupsjon
3 SNN	112	Russland trenger kompetanse og kapital for å utnytte sine ressurser best mulig	Bruke unyttede muligheter	Økonomiske, kunnskap	x		Ubenyttede muligheter i russisk marked
3 SNN	113	Utfordringer i politikk og forutsigbarhet	Lokal tilpasning		x		Myndigheter, Politikk
		Utfordring for utenlandske å finne kunden, få kunden, skjønne kundebehovet					
3 SNN	114	og finne måten å drive forrentninger		Informasjonsmessige	x		Forretningskultur, finne/forstå kunden
3 SNN	115	Ikke ulempe å være norsk				x	Godt forhold til nordmenn/Norge
3 SNN	116	Må være tilsted hele tiden	Lokal tilpasning	Fysiske	x		Krav til tilstedeværelse
3 SNN	117	Kunder og samarbeidspartnere krever tilstedeværelse	Lokal tilpasning	Fysiske	x		Krav til tilstedeværelse
3 SNN	118	Kunne språk er en stor fordel		Menneskelig, kunnskap	x		Språk
3 SNN	119	Ha med noen som kan kulturen eller har forståelse for kulturen		Menneskelig, kunnskap	x		Kultur
3 SNN	120	Har ansatte med kjennskap til begge kulturene og bruker dem		Menneskelig, kunnskap	x		Kultur, kulturell brobygging
3 SNN	121	Russere er veldig stolte					Kultur, vil ha god jobb, ambisjoner
3 SNN	122	Historie er viktig for russere og Russland					Russere liker markeringer og feiring, også interessert i andre lands feiring
3 SNN	123	Fordel å kunne russisk språk		Menneskelig, kunnskap			Språk (unge i Russland kan engelsk bra, mens mange "eldre" kan lite)
3 SNN	124	Respekt for ledere og posisjoner på arbeidsplassen	Lokal tilpasning		x		Hierarisk struktur
3 SNN	125	Man snakker sammen med andre på samme nivå	Lokal tilpasning		x		Hierarisk struktur
3 SNN	126	Russere jobber mye		Menneskelig		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
3 SNN	127	Russere har god arbeidsmoral, smarte og god arbeidskraft		Menneskelig		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
3 SNN	128	Lurt å ha åpenhet		Menneskelig			
3 SNN	129	Lurt å vise og skape tillit		Menneskelig			
3 SNN	130	Lurt å være nysgjerrig		Menneskelig			
3 SNN	131	Fungerer greit å kjøpe og leie lokaler		Økonomiske, fysiske		x	Kjøpe og leie lokaler går greit
4 JOTUN	132	Ledelse og styre har sett muligheter og turt å satse internasjonalt	Satse/entreprenørskap				
4 JOTUN	133	Vokste i hjemmemarkedet først	Gradvis internasjonalisering			x	Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
4 JOTUN	134	Representasjonskontor	Representasjonskontor	Informasjonsmessig		x	
4 JOTUN	135	Ikke strategisk allianse i Russland	Eie	Økonomisk	x		Kontroll, tillit
4 JOTUN	136	Store kunder er opptatt av kvalitet	Differensiering				Kvalitetsbevisste kunder
4 JOTUN	137	Kvalitet og tilbud	Differensiering				Kvalitetsbevisste kunder
4 JOTUN	138	Russisk maling er av lavere kvalitet			x		Fortsatt finnes industri som ikke er modernisert/innovativ
4 JOTUN	139	Russiske malingsprodusenter fornyer seg med kvalitet og konkurranseevne	Kontinuerlig innovasjon		x		Konkurranse, innovasjon
4 JOTUN	140	Kvalitet	Differensiering				Kvalitetsbevisste kunder
4 JOTUN	141	Kjent varemerke	Varemerke	Rettslig		x	Kvalitetsbevisste kunder
		Bruker samme måte for markedsførings- og kommunikasjonsstrategi som for					
4 JOTUN	142	andre land	Samme konsept			x	
4 JOTUN	143	Bruker samme forretningskonsept som andre land	Samme konsept	Sammensatt		x	Konsepter fra andre land kan brukes
4 JOTUN	144	Bruker samme merkenavn som i Norge	Samme konsept	Rettslig		x	Gode merkevarer er bra
4 JOTUN	145	Opplever ikke russisk marked som vanskelig		Erfaring			
4 JOTUN	146	Gode samarbeid med russiske kunder		Relasjonelle		x	
4 JOTUN	147	Veldig viktig å bygge gode nettverk i Russland	Lokal tilpasning	Relasjonelle	(x)		Nettverk og relasjoner.
4 JOTUN	148	Bruker nesten bare russiske ansatte	Lokale ansatte	Menneskelige		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
4 JOTUN	149	Viktig å ikke akseptere korrupsjon			x		Korrupsjon må ikke akseptere (ellers vil det bare fortsette)
4 JOTUN	150	Man må ha ren forretning					Folk vil handle med rene foretninger
4 JOTUN	151	Steg for Steg utvikling	Gradvis internasjonalisering	Erfaring			Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
4 JOTUN	152	Veldig viktig med produktutvikling	Innovasjon	Fysiske			Konkurranse, innovasjon
4 JOTUN	153	Stadig innovasjon	Innovasjon				Konkurranse, innovasjon
4 JOTUN	154	Se etter kunders behov	Kundeverti, differensiering	Relasjonelle			Kundeverti fokus
4 JOTUN	155	Har globalt nettverk for ekspertise og kunnskap	Globalisering	Organisatorisk			Erfaringsutveksling
4 JOTUN	156	Jobber mot store kunder	Fokusering				Stor andel store bedrifter i Russland

## Strategier og utfordringer ved etableringer i Russland

## Masteroppgave

4 JOTUN	157	Markedsfører selskapet for nye kunder	Vekst				
4 JOTUN	158	Godt rykte og anbefalinger hos kunder		Relasjonelle			Nettverk
4 JOTUN	159	Bruker lokale advokattjenester		Kunnskap	x		Regelverk
4 JOTUN	160	Bruker store internasjonale advokatselskaper		Kunnskap			Regelverk
4 JOTUN	161	Har egen økonomiavdeling i Russland		Kunnskap, organisatorisk			Regelverk
4 JOTUN	162	Kunnskaps og erfaringsoverføring mellom land		Kunnskap, organisatorisk			erfaringsutveksling
4 JOTUN	163	Seminarer og produkttrening		Kunnskap, organisatorisk			erfaringsutveksling
4 JOTUN	164	Ikke problem med kontroller av russiske myndigheter		Kunnskap, organisatoriske		x	Myndigheter
4 JOTUN	165	Viktig å følge regler		Kunnskap			Regelverk
4 JOTUN	166	Godt forhold mellom Norge og Russland i mange år.		Relasjonelle		x	Godt forhold til nordmenn/Norge
4 JOTUN	167	Likt som å drive et internasjonalt selskap uansett hvor i verden.	Samme konsept			x	Erfaring fra andre land kan brukes - likheter med andre markeder
4 JOTUN	168	Ansetter lokale mennesker		Menneskelige		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
4 JOTUN	169	Ansetter mennesker med bra utdanning og bra lokal kunnskap		Menneskelige		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
4 JOTUN	170	Ansetter ledere med utlandsk bakgrunn.		Erfaring	x		Ledere er vanskelig å finne i Russland (?)
4 JOTUN	171	Ansetter lokale mennesker		Menneskelige		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
4 JOTUN	172	Ansetter mennesker med bra utdanning og bra lokal kunnskap		Menneskelige		x	Tilgjengelig kompetente arbeidstakere, bra arbeidsvilje og arbeidsmoral
4 JOTUN	173	Ansetter ledere med utlandsk bakgrunn.		Erfaring	x		Ledere er vanskelig å finne i Russland (?)
4 JOTUN	174	Eksport	Eksport				