



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt – En casestudie av Rainpower og deres vei til prosjektet i Mosambik

Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland, 20. mai 2014

Fredrik Knutsen
Emil Wainwright

BE309E
International Business and Marketing

Mai 2014



Abstract

The aim of this study was to examine which criteria a business use to choose a partner for a strategic alliance on an international project. The use of strategic alliances are important in the hydropower industry and using the right criteria to find the best suited partner for each project can be crucial for the outcome of the project.

In this research paper we try to identify which criteria was used by a business to find the best suited partners for a specific project in Mozambique, Africa. Also what drives a business to internationalize and what made the business use strategic alliance as a strategy in the first place. We wanted to see which criteria, and how many, a business uses to identify potential partners and if these concurred with the theory.

We started looking at the relevant theory surrounding criteria and what affects the process when choosing a partner. We also wanted to know why they chose to be international, and also what makes strategic alliances a good strategy. This would give us a background and understanding of why the business went for the project in Mozambique and also why they used this strategy. We interviewed two employees who were involved in the process. We then used the information they gave us and compared it to the relevant theory.

Based on our research we found that several criteria were used to find the best suited partner for this project. This showed that you have to look at the big picture or the whole package the potential partners provide, and not go for the partner who scores very high on one criteria and very low on other. The best suited partner may very well be the one who does not score very high on any criteria but very evenly on all of them.

Forord

Masteroppgaven er den avsluttende oppgaven ved siviløkonomstudiet/ Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø, Universitetet i Nordland. Denne oppgaven er en fortsettelse av profileringen International Business and Marketing og utgjør over et semester 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven er å undersøke hva som påvirker valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt. Bedriften som blir brukt i denne oppgaven er den norske vannkraftleverandøren Rainpower. Igjennom arbeidet med denne oppgaven har vi lært mye og vi har fått med oss gode erfaringer på veien.

Vi vil gjerne takke vår veileder Frode Nilssen for god støtte og veiledning gjennom dette arbeidet. Vi vil også takke Jannicke Nikolaisen for nyttige innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Vi setter stor pris på all støtte og hjelp vi har fått.

I tillegg vil vi også takke Rainpower og våre informanter som stilte opp til denne oppgaven. De har vært svært hjelpsomme og imøtekommende.

Bodø, 20. mai 2014

Fredrik Knutsen

Emil Wainwright

Sammendrag

Problemstillingen i denne oppgaven, med tilhørende forskningsspørsmål lyder:

”Hva forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt?”

- *Hvorfor har bedriften valgt å internasjonalisere seg?*
- *Hvorfor ønsket bedriften å inngå et strategisk samarbeid?*
- *Hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner?*

Oppgaven er avgrenset til å omhandle den norske vannkraftbedriften Rainpower og deres erfaringer fra å velge samarbeidspartner i deres Mosambik-prosjekt. Rainpower er en leverandør av hydromekanisk utstyr til vannkraftverk over hele verden. Bedriften kan beskrives som en prosjektbedrift fordi den ofte er involvert i ulike prosjekter med ulike behov og sjeldent i standardiserte ”linjeoppgaver”. I arbeidet med denne oppgaven har vi samlet inn datamateriale gjennom intervjuer med to ansatte i Rainpower.

I oppgaven legger vi et teoretisk fundament for å kunne belyse problemstillingen. I grove trekk kan teorien vi benytter deles inn i teori om internasjonalisering, strategiske motvier for å inngå allianser, strategiske allianser og kriterier for partnervalg. Dette er teorier som er nyttige og relevante for å kunne tilnærme oss problemstillingen.

Videre følger en gjennomgang av vår forskningsmetode. I denne oppgaven har vi benyttet oss av kvalitativ metode for å samle inn datamateriale. Nærmere bestemt har vi benyttet oss av et casedesign med semistrukturerte intervjuer og en intervjuguide for å skape en avslappet og samtalepreget intervjusituasjon slik at vi kan få en best mulig beskrivelse om valg av samarbeidspartner.

Empirien og analysen av denne bygger på datainnsamlingsprosessen. I analysekapitlet ser vi på empirien i lyset av teori og problemstillingen. Resultatet av analysen viser at valg av samarbeidspartner for en internasjonal prosjektbedrift er en sammensatt prosess som best kan beskrives gjennom bedriftens historie, kompetanse og valgkriterier.

Innholdsfortegnelse

Abstract	II
Forord	III
Sammendrag	IV
Innholdsfortegnelse	V
Figur og tabelliste	VIII
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Presentasjon av bedriften	3
1.2.1 Rainpower	3
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Avgrensning.....	5
1.5 Begrepsavklaring	5
1.6 Rapportens oppbygning	6
2. Teori.....	8
2.1 Innledning.....	8
2.2 Internasjonalisering – hvorfor gå internasjonalt?.....	9
2.2.1 Proaktive motiver	9
2.2.2 Reaktive motiver	9
2.3 Strategiske motiver for å inngå allianser.....	10
2.3.1 Risikodeling.....	11
2.3.2 Produkteffektivisering og stordriftsfordeler	11
2.3.3 Overføring av komplementær teknologi/ utveksling av patenter	12
2.3.4 Konkurransforming.....	12
2.3.5 Samsvar med lokale styringsmakter.....	12
2.4 Strategiske allianser	13
2.4.1Hva er samarbeid?.....	13
2.4.2 Hvorfor inngå strategiske allianser.....	14
2.4.3 Dannelse av allianser.....	16
2.5 Kriterier for partnervalg	20
2.5.1 Strategisk passform	22
2.5.2 Tillit.....	22

2.5.3 Strategisk hensiktsmessighet	23
2.6 Risiko	25
2.7 Korrupsjon	26
2.8 Oppsummering.....	27
3 Metode.....	29
3.1 Innledning.....	29
3.2 Valg av forskningsdesign	29
3.3 Utvalg	33
3.4 Primærdata.....	34
3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser	35
3.5.1 Pålitelighet.....	35
3.5.2 Troverdighet	36
3.5.3 Overførbarhet.....	38
3.5.4 Bekreftbarhet	38
3.6 Oppsummering.....	39
4. Empiriske funn.....	40
4.1 Innledning.....	40
4.2 Vannkraftbransjen.....	40
4.2.1 Vannkraft i Norge	41
4.2.2 Vannkraft internasjonalt	42
4.2.3 Konkurransen i vannkraft	43
4.3 Rainpower i Mosambik.....	43
4.4 Internasjonalisering.....	43
4.5 Strategiske samarbeid	45
4.6 Kriterier for valg av strategisk samarbeidspartner.....	46
4.7 Oppsummering.....	49
5. Analyse	52
5.1 Innledning.....	52
5.2 Hvorfor har bedriften valgt å internasjonalisere seg?	52
5.3 Hvorfor ønsker bedriften å inngå et strategisk samarbeid?	55
5.4 Hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner?.....	57
5.4.1 Brouthers, Brouthers og Wilkinson`s 4 C-er	58
5.4.2 Strategisk hensiktsmessighet	59
5.4.3 Tillit.....	60

5.4.4 Strategisk passform	60
5.5 Hva forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt?	61
5.6 Oppsummering	63
6 Konklusjon	65
6.1 Hovedresultater	65
6.2 Implikasjoner	66
6.3 Videre forskning	67
Bibliografi	69
Vedlegg: Intervjuguide	75

Figur og tabelliste

Figur 1: A typologi of inter-partner resource alignments (T.K. Das et. al. 2000)	18
Figur 2: A framework for strategic alliance partner choice (Hughes et. al. 2008)	19
Figur 3: Factors influencing strategic alliance partner selection (Bierly og Gallagher, 2008)	22
Figur 4: Vannkraftpotensialet i Norge (fornybar.no 2014)	42
Figur 5: Vannkraftproduksjonen i verden 1971-2011 (fornybar.no 2014).....	42
Tabell 1: Fire designstrategier for casestudier (Johannessen et. al. 2011 s. 92).....	32

1. Innledning

Denne oppgaven tar utgangspunkt i caset Rainpower og deres strategiske allianse med to andre utenlandske bedrifter. Vi tar for oss hva som forklarer valg av samarbeidspartner for en internasjonal prosjektbedrift.

I dette kapitlet innledes oppgaven med bakgrunnen til og aktualiseringen av oppgavens tema. Så kommer en kort presentasjon av bedriften Rainpower. Deretter presenterer vi oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, før oppgaven avgrenses. Kapitlet avsluttes med en begrepsavklaring og en gjennomgang av oppgavens struktur og oppbygning.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Vannkraft er den største kilden til fornybar og ren energi. På verdensbasis er det et stort behov for fornybar energi. Markeder i Europa og Nord-Amerika har utviklet omtrentlig 70 % av potensialet, men i andre verdensdeler som Asia, Latin-Amerika og Afrika finnes det et enormt potensial, da bare omtrent 30 % av disse markedene er utviklet (intpow.com 2013). Behovet for fornybar energi er stort i verden, ikke minst i Afrika som har verdens største potensial for vannkraft (bkk.no 2013)

Norge er verdens sjette største vannkraftprodusent og den største i Europa. Den norske vannkraftindustrien har lange tradisjoner. I Norge har man opparbeidet seg kompetanse som dekker alle sider ved et vannkraftprosjekt; fra planlegging og prosjektering bygging, levering og installasjon av vannkraftteknisk utstyr (fornybar.no 2013). I over hundre år har Norge utviklet ekspertise som dekker det meste av verdikjeden relatert til vannkraft (intpow.com 2013)

Etter at de store vannkraftprosjektene ble avsluttet på midten av 1980-tallet, begynte en nedbygging av den norske leverandørindustrien. Energiloven (1991) førte også til at kraftprodusentene ble utsatt for ny markedsrisiko. I neste omgang bidro dette til en markert nedgang i investeringer. Reduksjoner både i kapasitet og kompetanse hos norske vannkraftleverandører har ført til nye utfordringer for kraftselskapene i de senere år. Men det finnes fortsatt noen kompetansemiljøer tilbake. Et viktig eksempel er den gjenværende delen av Kværners turbinvirksomhet, som etter noen år med utenlandsk eierskap, igjen utvikles gjennom norskeide Rainpower AS. (fornybar.no 2013).

Den synkende etterspørselen i Norge har medført at norsk leverandørindustri i økende grad har konkurrert om oppdrag i utlandet. I tillegg til turbiner og elektrotekniske installasjoner omfatter leveransene konsulenttjenester innen planlegging, prosjektering og andre ingeniøroppgaver. Det er også økende etterspørsel etter norsk kompetanse innenfor systemdrift og tilrettelegging for et kraftmarked (fornybar.no 2013)

I en verden hvor energibehovet er økende, og etterspørselen for fornybar og ren energi er spesielt stor, kan norske bedrifter utnytte den lange norske tradisjonen og kompetansen innenfor vannkraft. Store prosjekter i utlandet kan være krevende selv om man besitter kompetansen som trengs, derfor kan det i slike prosjekter være hensiktsmessig å inngå samarbeid med andre internasjonale bedrifter, slik at man kan løse prosjektets problemer på en så god måte som mulig. En prosess det er viktig å være bevisst på og gjennomføre med kvalitet når man skal samarbeide i utlandet, er hvordan man skal velge disse samarbeidspartnere slik at prosjektet skal lykkes. I denne oppgaven ønsker vi å sette søkelys på hvordan man kan gå frem for å velge internasjonale samarbeidspartnere, vi tar utgangspunkt i den norske vannkraftindustribedriften Rainpower og deres prosjekt i Mosambik.

I tillegg til å være en leverandør til vannkraftnæringen og en organisasjon som ofte samarbeider med andre, er Rainpower også det vi kan kalle en prosjektbedrift. I dagens marked opplever bedrifter ofte en spenning mellom behovet for åpne prosesser og faste rammer. Der det er tilfelle kan prosjektarbeid og matriseorganisering være en løsning for bedriftene. Prosjekter har avgrensede mål og tidshorisonter. I et tradisjonelt perspektiv var prosjektarbeid knyttet til oppgaver som lå utenom det vanlige, eller dagligdagse arbeidet. I dag er det stadig mer vanlig at den formelle linjeorganisasjonen likner en oppstillingsplass som klargjør myndighet og ansvar. (magma.no 2014). En prosjektorganisasjon kan forklares som en organisasjon som er satt til å løse en bestemt, tidsbegrenset oppgave, og hvor den beste kompetansen er hentet inn fra forskjellige deler av linjeorganisasjonen (snl.no 2014b).

Med alt dette i tankene ønsker vi å undersøke hvordan en prosjektorganisasjon velger strategisk samarbeidspartner i et internasjonalt marked.

1.2 Presentasjon av bedriften

Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i vannkraftindustribedriften Rainpower. Vi studerer caset Rainpower og deres vannkraftprosjekt i det afrikanske landet Mosambik. Vi vil i dette delkapitlet gi en kort presentasjon av Rainpower.

1.2.1 Rainpower

Rainpower presenterer seg selv som en leverandør av utstyr basert på nyskapende teknikk til vannkraftindustrien, med teknologi som bygger på tradisjonell vannkraftteknikk utvikla i Norge over mange tiår. I dag er Rainpower et høykompetent og fleksibelt selskap med virksomhet både i Norge og i utlandet (rainpower.no 2013a)

Rainpower skriver følgende om sin virksomhet på sine nettsider: ” *Vår hovedvirksomhet er å utvikle og levere effektive, pålitelige og nyskapende energiløsninger basert på vannkraft. Vi har ledende teknikk for mellom- og høytrykksvannkraftturbiner, inntaksventiler, luker og rør. Vi er også den ledende norske leverandør av regulator og magnetiseringsutstyr. Rainpower er en ledende leverandør av service og oppgraderingsprosjekter, både med hensyn til hydromekanisk utstyr, elektrisk utstyr og systemer.*” (rainpower.no, 2013a).

Rainpower har kontorer i syv forskjellige land rundt om i verden. De har kontorer i Sverige, Sveits, Canada, Peru, Tyrkia, Kina samt flere avdelinger i Norge. I Norge kan man finne Rainpower’s hovedkontor på Kjeller, Turbinlaboratorium i Trondheim, Produksjons og serviceavdeling på Sørumsand og Regulator og magnetiseringsavdeling i Oslo (rainpower.no 2013b).

Rainpower har en lang og rik historikk. På sine hjemmesider oppsummerer de sin historie på følgende måte: ” *Det tradisjonsrike industrimiljøet i Lodalen ble etablert for mer enn ett hundre og femti år siden, og var i mange generasjoner eid av Kværner, og i noen år også av GE Energy. Det ble i 2007 kjøpt av det norske selskapet NLI. Etter hvert er en brei vannkraftkompetanse som omfatter teknologiutvikling, konstruksjon, vannkraftlaboratorium, regulator, magnetisering og produksjon samla under Rainpower ASA. Rainpowers første driftsår var 2008, og selskapet er aktivt med prosjekter både i Norge og internasjonalt.*” (rainpower.no 2013c).

1.3 Problemstilling

I dag er mye av utbyggingen av vannkraft i Norge allerede gjort, det samme gjelder for Europa og Nord-Amerika, rundt 70 % av disse markedene er allerede utbygget (intpow.com 2013). For norske bedrifter i vannkraftindustrien betyr dette at man må rette blikket mot andre deler av verden, som for eksempel de afrikanske landene.

”Den synkende etterspørselen i Norge har medført at norsk leverandørindustri i økende grad har konkurrert om oppdrag i utlandet” (fornybar.no 2013). Store vannkraftutbygginger kan kreve store ressurser og mange ulike kompetanseområder. Når man ønsker å gå inn i et nytt marked, som for eksempel et prosjekt i utlandet, kan det være at en bedrift ikke besitter alle de nødvendige ressursene. I slike tilfeller kan disse ressursene og kompetansen komme utenfra bedriften, en vanlig måte å få til det på er å støtte seg på andre bedrifter som besitter de nødvendige ressursene og den nødvendige kompetansen gjennom strategiske allianser. Selv om bedriften vet at den trenger en samarbeidspartner for å gjennomføre et prosjekt, er det ikke nødvendigvis like enkelt å vite hvem som kan være en god og hensiktsmessig partner. Som studenter av internasjonal markedsføring stiller vi da opp følgende problemstilling:

”Hva forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt?”

For å kunne belyse denne problemstillingen benytter vi oss av følgende forskningsspørsmål:

- *Hvorfor har bedriften valgt å internasjonalisere seg?*
- *Hvorfor ønsket bedriften å inngå et strategisk samarbeid?*
- *Hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner?*

Denne problemstillingen kan gjelde for flere eller alle prosjektbedrifter som skal velge samarbeidspartnere til et internasjonalt prosjekt. På grunn av tids- og ressursbegrensninger har vi her valgt å fokusere på bedriften Rainpower og deres erfaringer rundt valget av samarbeidspartnere i Mosambik. Problemstillingen kan overføres og benyttes på andre bedriften av liknende art. Vi ønsker å fokusere på hvordan Rainpower har oppfattet og erfart

prosessene rundt valg av samarbeidspartner, det vil si at problemstillingen i denne oppgaven fokuserer på Rainpower sine erfaringer, ikke andre bedrifters erfaringer med det samme.

Problemstillingen er utgangspunktet i oppgaven og skal danne grunnlaget for intervjuguiden vår. Vi ønsker å undersøke hva som forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift i et internasjonalt marked. Med utgangspunkt i teori om strategiske allianser og internasjonal markedsføring vil vi se på hvordan Rainpower har arbeidet seg gjennom denne prosessen.

1.4 Avgrensning

På grunn av tids- og resursbegrensninger er denne oppgaven avgrenset til å omhandle problemstillingen og de forskningsspørsmålene vi har funnet det hensiktsmessig å ta med, med andre ord tar vi kun for oss caset Rainpower og deres samarbeidsprosjekt i Mosambik. Da oppgaven fokuserer på hva som forklarer valg av strategisk samarbeidspartner i et internasjonalt marked vil dette være en naturlig avgrensning for oss.

1.5 Begrepsavklaring

- GE: General Electric er et amerikansk konsern stiftet I 1897. GE er engasjert I utvikling, produksjon og markedsføring av et vidt spekter av produkter for å generere, overføre, fordele, kontrollere og forbruke elektrisitet (wikipedia.org 2014).
- Kværner: Kværner ASA, tidligere norsk industrikonsern grunnlagt som Kværner Brug i Lodalen 1853 av Oluf Onsum (snl.no 2014a).
- NLI: Nordheim Larsen Industrier. Industrikonsernet NLI startet i 1946 som et lite mekanisk verksted i Mjøndalen. Nordheim-Larsen Industrier vokste etter 2000 til et av landets største selskaper i verkstedindustrien med leveranser til bl.a. offshore (industrimuseum.no 2014).
- Prosjektbedrift / prosjektorganisasjon: En prosjektorganisasjon kan forklares som en organisasjon som er satt til å løse en bestemt, tidsbegrenset oppgave, og hvor den beste kompetansen er hentet inn fra forskjellige deler av linjeorganisasjonen (snl.no 2014b)
- Rainpower: Rainpower Norge AS, en utvikler og leverandør av energiløsninger basert på vannkraft.
- Serviceprosjekter: Service og vedlikehold av utstyr, maskineri og anlegg.

- TWh: forkortelse for terawatt-time, 10^{12} watt-timer. 1 TWh tilsvarer 1 milliard kWh (kilowattimer). Enhet for energimengde (snl.no 2014c)

1.6 Rapportens oppbygning

Oppgaven er inndelt i seks kapitler. Kapittel 2 gjennomgår aktuell og relevant teori rundt prosessen ved valg av en samarbeidspartner. Kapitlet begynner med hvilke motivasjonsfaktorer som kan ligge bak valget om å internasjonalisere bedriften. Videre ser vi på teori om strategiske allianser og hva samarbeid faktisk er. Deretter presenteres teori om hvordan man kan danne allianser og ulike grunner til hvorfor bedrifter velger å søke etter samarbeidspartnere. Her presenteres også to modeller, en fokuserer på hvordan man skal tilpasse seg med tanke på hvilke ressurser de forskjellige partene besitter, mens den andre går inn på hvordan en beslutningsprosess rundt valg av samarbeidspartner kan se ut. Den siste delen av teorien omhandler hvilke kriterier bedrifter skal sette for å finne frem til den partneren som passer best.

Kapittel 3 er oppgavens metodekapittel. Der beskriver og argumenterer vi for den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å belyse problemstillingen. Vi forklarer valget av forskningsdesign og hvordan vi har samlet inn data. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av oppgavens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Det fjerde kapitlet presenterer det empiriske datamaterialet som oppfattes som mest relevant. Her legger vi frem interessante funn og synspunkter som våre informanter har presentert for oss. Kapitlet begynner med en presentasjon av vannkraftbransjen nasjonalt og internasjonalt, samt en dypere presentasjon av Rainpower og deres prosjekt i Mosambik. Videre i kapitlet ser vi på empiriske funn med hensyn på våre forskningsspørsmål. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

I det femte kapitlet analyserer og diskuterer vi empirien vi presenterte i kapitel 4 på bakgrunn av teorien. Kapitlet begynner med å se på hvorfor bedriften har valgt å internasjonalisere seg. Så ser vi på hvorfor bedriften ønsket å inngå et strategisk samarbeid. Deretter analyserer vi hvilke kriterier som ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner. Det siste delkapitlet i analysekapitlet samler trådene og oppsummerer våre viktigste funn, blant annet en liste med syv kriterier som fremstår som viktige i valget av strategisk samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

Det siste kapitlet belyser problemstillingen og vi presenterer våre hovedresultater. Vi legger også frem oppgavens implikasjoner og forslag til videre forskning om å velge samarbeidspartnere.

2. Teori

Vi vil her legge et teoretisk fundament for oppgaven. De teorier og modeller som presenteres i dette kapitlet vil danne et grunnlag for analyse og diskusjon av våre empiriske funn senere i oppgaven.

2.1 Innledning

I dette kapitlet går vi gjennom den aktuelle og relevante teorien rundt prosessen ved valg av en samarbeidspartner, eller inngåelse av en strategisk allianse. Først ser vi på hvorfor en bedrift ønsker å internasjonalisere seg, hva var grunnen til at man tok dette valget med å satse internasjonalt. Så beveger vi oss videre til hvilke faktorer som kan være med på å motivere en bedrift til å velge en strategi som innebærer samarbeid med andre. Dette inkluderes for å gi en forståelse av hvorfor bedrifter benytter seg av strategiske allianser eller samarbeidspartnere.

Når vi har gått igjennom forskjellige faktorer som kan være motivasjonskilder til internasjonalisering går vi videre med å se på strategiske allianser og hva samarbeid faktisk er. Vi har tatt med Rosen (2007) sin liste med 10 elementer som bør være tilstede i et suksessfullt samarbeid. Dette er for å vise at det å oppnå et suksessfullt samarbeid eller en strategisk allianse som fungerer bra er en kompleks og vanskelig oppgave. Det kan være en stor utfordring og alle parter i samarbeidet må jobbe hardt for at det skal lykkes. Vi går videre med å se på hvordan man kan danne allianser og ulike grunner til hvorfor bedrifter velger å søke etter samarbeidspartnere. Das og Teng (2000) sin modell viser ulike måter å tilpasse seg med tanke på hvilke ressurser de forskjellige partene besitter. Denne tabellen kan være med å forklare hvordan allianser jobber, og at hva de forskjellige bedriftene bidrar med har mye å si for hvordan en allianse fungerer. Til slutt i dette temaet har vi tatt med en figur fra Hughes og Beasley (2008) som viser hvordan en beslutningsprosess rundt valg av samarbeidspartner kan se ut. Dette gir et innblikk i hva en beslutningsprosess rundt valg av samarbeidspartner inneholder og hvor kompleks en slik prosess kan være.

Det siste temaet vi vil gå inn på i dette kapitlet er kriterier for valg av partner. Her ser vi på teori som omhandler hvilke kriterier bedrifter skal sette for å finne frem til den partneren som passer best. Her har vi tatt med et rammeverk av Bierly og Gallagher (2007) fordi dette kan gi en god oversikt over hvilke faktorer som er med å påvirke partnervalget. Kapitlet avsluttes så med en oppsummering.

2.2 Internasjonalisering – hvorfor gå internasjonalt?

Hva er det som driver et firma til å begi seg ut på det internasjonale markedet? Hvilke faktorer er det som gjør at man kan rettferdiggjøre risikoen denne nye satsingen gir. Johanson og Wiedersheim-Paul (1975) sier at uttrykket ”internasjonal” vanligvis refererer til enten en holdning firmaet har til utenlandske aktiviteter eller til faktisk det å gjennomføre aktiviteter i utlandet. Det er selvfølgelig et nært forhold mellom holdninger og faktiske aktiviteter.

Czinkota og Ronkainen (2007) mener det vanligvis er mange faktorer som spiller inn på og påvirker et firmas større beslutninger. Motivasjonsfaktorer for å internasjonalisere seg selv kan bli delt inn i to kategorier, proaktiv og reaktiv. Proaktive motiver er når et firma prøver å oppnå strategiske endringer, mens reaktive motiver inntreffer på grunn av endringer i miljøet. *"In other words, proactive firms go international because they choose so, while reactive firms make it because they have to"* (Czinkota og Ronkainen, 2007, s.283).

2.2.1 Proaktive motiver

Czinkota og Ronkainen (2007) mener den fremste proaktive motivasjonen for internasjonalisering er muligheten for en større profitt. Andre motiver er når en bedrift lykkes i å skape et unikt produkt eller teknologisk løsning. Det må dog legges stor vekt på at hva som er unikt i hjemmemarkedet ikke nødvendigvis er så unikt i det internasjonale markedet. Stordriftsfordeler kan være et annet motiv for å utvide internasjonalt, ved å selge til utlandet øker det totale salget og produksjonen ”hjemme” og derfor synker kostnadene per enhet produsert. Eksklusiv markedsføringsinformasjon kan også være en grunn for internasjonalisering. Dette betyr at en bedrift har tilgang til informasjon som andre konkurrenter ikke har, og derfor velger å internasjonalisere seg, men dette er ingen langtidsløsning (Czinkota og Ronkainen, 2007).

2.2.2 Reaktive motiver

En reaktiv motivasjonsfaktor, ifølge Czinkota og Ronkainen (2007), for at bedrifter ønsker å internasjonalisere seg er overproduksjon. Når et firma opplever nedgang i salget på hjemmemarkedet kan man eksportere overskuddsvarene til andre land og markeder for å få ut varene. Her behøves det ikke nødvendigvis å tilpasse markedsføringen til de aktuelle markedene for å få solgt varene, fordi man tilbyr varene til en lav pris for å bli kvitt dem. Når

etterspørselen igjen øker på hjemmemarkedet vil man fokusere mindre på det internasjonale markedet, og konsentrere seg mer om hjemmemarkedet. Det største problemet med denne løsningen er at veldig få forretningspartnere er interessert i slike korttidsløsninger.

Overkapasitet kan også være et motiv for internasjonalisering. Hvis en bedrift har kapasitet til overs og ikke klarer å utnytte seg av den, kan en god løsning være å internasjonalisere seg og derfor utnytte all kapasitet og derfor spre ut de faste kostnadene. Hvis det er liten fysisk distanse mellom hjemmemarkedet og de andre utenlandske aktuelle markedene kan også dette være en faktor (Czinkota og Ronkainen, 2007).

Det internettbaserte fagtidsskriftet Sales & Marketing Management nevner også dette med proaktive og reaktive motiver for internasjonalisering. De har også kommet frem til en liste med 9 spesifikke motiver for å utvide internasjonalt (salesandmarketing.com 2010):

1. Å søke vekstmuligheter gjennom markedsdiversifisering
2. Å få større marginer og høyere profitt
3. Å tilegne seg nye ideer om produkter, tjenester og forretningsmetoder
4. Å kunne levere til nøkkelkunder som har flyttet over landegrensen
5. Å fysisk være nærmere leverandører
6. Å få tilgang til lavere kostnadsfaktorer eller høyere verdi faktorer i produksjonen
7. Å oppnå stordriftsfordeler i produksjonen, markedsføring og forskning og utvikling
8. Å kunne konfrontere internasjonale konkurrenter mer effektivt eller å kunne motarbeide konkurrenter i hjemmemarkedet
9. Å investere i en potensielt avkastende relasjon med en utenlandspartner

2.3 Strategiske motiver for å inngå allianser

Bedrifter kan ha flere motiver for å inngå strategiske allianser. Å inngå i allianser kan være en naturlig del av det å internasjonalisere seg, og kan være med på å forklare hvordan og hvorfor noen bedrifter blir internasjonale. En rekke av forfattere har lagt frem flere grunner for hvorfor bedrifter inngår samarbeidsavtaler. Vi skal her se på noen av de vanligste grunnene til at bedrifter ønsker å samarbeide med andre (Glaister 1996). Vi velger å se på dette her i oppgaven fordi å inngå i allianser kan være en naturlig del av det å internasjonalisere seg, og kan være med på å forklare hvordan og hvorfor noen bedrifter blir internasjonale.

2.3.1 Risikodeling

Allianser blir ofte betraktet som en måte å sikre seg mot risiko fordi ingen av partnerne holder den fulle risikoen eller kostnaden av de aktivitetene alliansen innebærer (Porter og Fuller 1986, i Glaister 1996). Slike allianser innebærer ofte at den ene bedriften administrerer aktivitetene, mens den andre bedriften står for kapitalen og dermed tar noe av risikoen prosjektet innebærer (Mariti og Smiley 1983, i Glaister 1996). Mer generelt har Contractor og Lorange (1988, i Glaister 1996) identifisert flere grunner til at allianser kan redusere aktørbedriftenes risiko: (1) spredning av risikoen ved et stort prosjekt blant flere bedrifter; (2) gir bedriftene produktdiversifisering og med det en reduksjon i markedsrisikoen forbundet med å være avhengig av bare ett produkt; (3) gjør det mulig å komme seg raskere inn på og få feste i markedet, noe som kan bety at man raskere får en lønnsom investering; (4) kostnadene ved alliansen er lavere enn hva det ville vært hvis bedriften skulle ta på seg prosjektet alene. En allianse kan redusere den totale kostnaden ved et prosjekt, ved å kombinere ekspertise og slakk tilgjengelig i bedriftene.

2.3.2 Produkteffektivisering og stordriftsfordeler

Der produksjon er karakterisert av stordriftsfordeler og såkalt "learning by doing", kan det lønne seg for bedriften å øke sin produksjon. Veksten kan, på en annen side, hemmes av lav etterspørsel og kostnader knyttet til veksten for bedriften. En måte bedriften kan oppnå stordriftsfordeler på er gjennom horisontale sammenslåinger eller oppkjøp. Et problem knyttet til dette kan være usikkerhet rundt effektiviteten til den nye stororganisasjonen. Problemer som oppstår som følge av sammenslåingen kan motvirke kostnadsreduksjonen man ønsket som et resultat. Som et motstykke til sammenslåinger og oppkjøp, kan allianser mellom bedrifter i bransjen tilrettelegge for effektivisering av produksjonen, og gjennom det redusere kostnadene gjennom stordriftsfordeler, samtidig som man unngår usikkerheten knyttet til fullskalasammenslåinger (Mariti og Smiley 1983, i Glaister 1996).

Allianser kan også redusere kostnader ved at man benytter seg av de komparative fortrinnene til hver av partnerne. For eksempel kan man i et tilfelle hvor begge partnerne lager komponenter, men på ulike steder og med ulike kostnader, flytte hele produksjonen av komponentene til det stedet eller den fabrikk som kan produsere ved lavest mulig kostnad. Større volum ved lavkostnadsfabrikken gir en reduksjon i enhetskostnadene takket være stordriftsfordeler (Contractor og Lorange 1988, i Glaister 1996).

2.3.3 Overføring av komplementær teknologi/ utveksling av patenter

Man kan oppnå strategiske fordeler gjennom synergieffekter, for eksempel gjennom utveksling av teknologier (Harrigan 1985, i Glaister 1996). Utveksling av teknologier kan bety overføring av teknologi fra en bedrift til en annen, men for å inngå et samarbeid må man ha en mer permanent eller fortløpende teknologiutveksling enn hva man får med bare en enkelt patentlisens. Ofte innebærer teknologiutveksling overføringer til en stor bedrift med produksjonskapasitet og distribusjonskanaler fra en mindre bedrift som ikke besitter disse kapasitetene. Den mindre bedriften tjener på samarbeidet ved at deres teknologier blir eksponert for markedet gjennom den store bedriftens kommersielle kapasiteter (Glaister 1996).

Contractor og Lorange (1988, Glaister 1996) sier at såkalte "joint ventures" kan være en nyttig måte å bringe sammen komplementære kompetanser og talenter som dekker ulike deler av den kunnskapen som trengs i høyteknologiske bransjer. Viktige innovasjoner kan oppstå som en følge av at disse kunnskapene møtes, noe som det er liten sjanse for at skal skje i en bedrift alene.

2.3.4 Konkurransereforming

Allianser kan påvirke hvem en bedrift konkurrerer med og på hvilket grunnlag man konkurrerer (Porter og Fuller, 1986 i Glaister 1996). Allianser kan avvæpne konkurrentene blant annet ved å binde potensielle konkurrenter til bedriften som allierte. Allianser kan forsvare strategiske posisjoner mot krefter som er for sterke til å stå i mot for en bedrift alene. Gjennom de kombinerte resursene til diversifiserte bedrifter kan allianser skape konkurransedyktige bedrifter (Harrigan 1985, i Glaister 1996). Allianser kan derfor brukes som et defensivt grep som reduserer trusselen fra konkurrenter. Alternativt kan allianser blir brukt som en offensiv strategi hvor man allierer seg med en rival for å legge press på profitten og markedsandelen til en felles konkurrent (Contractor og Lorange 1988, i Glasier 1996).

2.3.5 Samsvar med lokale styringsmakter

En av de eldste grunnene til at man inngår allianser er at et samarbeid med en lokal bedrift forenkler prosessen med å sammenfatte sine produkter og tjenester med lokale bestemmelser,

lover og regler. Mange utviklingsland insisterer på at tilgang på det lokale markedet bare gis hvis den utenlandske bedriften samarbeider med en lokal partner (Glaister 1996).

Det finnes enda flere strategiske motvier for inngåelse av allianser, men vi velger å ikke gå nærmere inn på disse her, da disse motivene har mindre verdi for utviklingen av denne oppgaven.

2.4 Strategiske allianser

Vi vil i dette delkapitlet se på ulike teorier som omhandler strategiske allianser. Vi skal se på hvorfor bedrifter inngår i strategiske allianser og hvordan slike allianser oppstår før vi går videre til hvilke kriterier som kan legges til grunn for strategiske samarbeid, samt en gjennomgang av noen risikofaktorene bedriftene må være bevisste på.

2.4.1 Hva er samarbeid?

Før vi går videre og ser nærmere på strategiske allianser skal vi kort se nærmere på et begrep som sier hva strategiske allianser egentlig handler om, nemlig samarbeid.

Hvis vi starter med et overordnet blikk, kan vi se at ordboka definerer samarbeid som en situasjon hvor to eller flere parter, som enten kan ha eller ikke ha tidligere kjennskap til hverandre, jobber sammen mot et felles mål (businessdictionary.com, 2014). Hvis vi ser nærmere på hva slags definisjon som blir brukt i forretningsverdenen hvor det er samarbeid mellom to eller flere firma, har Hansen (2009) foreslått følgende: ” *Cross-unit collaboration takes place when people from different units work together in cross-unit teams on a common task or provide significant help to each other*” (Hansen 2009, s.15)

En studie utført av the Council on Foundations, som er nevnt i Fosler (2002), sier at samarbeid (collaboration) er forskjellig fra en koordinert innsats eller samarbeid (cooperation):

“*Collaboration generally involves a higher degree of mutual planning and management among peers; the conscious alignment of goals, strategies, agendas, resources, and activities; and equitable commitment of investment and capacities; and the sharing of risks, liabilities, and benefits...collaboration suggests joint action a bit out of the ordinary, requiring more*

conscious thinking about and commitment to ends and means, and a special set of capacities that facilitate successful voluntary association" (Fosler, 2002, s. 19).

2.4.2 Hvorfor inngå strategiske allianser

Vi vil her starte med å se på hvorfor man bør danne samarbeid eller inngå i såkalte strategiske allianser. Ifølge Bradley (2005) kan et firma danne en allianse for å konkurrere i internasjonale markeder basert på en rekke ressurser. Basisen for å danne en strategisk allianse inneholder ofte en eller en kombinasjon av følgende ressurser:

- Produkt - Marked kunnskap
- Tilgang til markeder og distribusjon
- Produkt og prosess kunnskap
- Produksjonskapasitet
- Unike ledelsesressurser

Dette er ressurser som noen firma har og andre firma søker etter, som derfor gjør at det er mulig og ønskelig å danne strategiske allianser (Bradley 2005). Med produkt – marked kunnskap menes det at en bedrift har spesiell kunnskap rundt et marked eller produkt. De sitter på informasjon om et marked, som du kan dra nytte av for å se om det er et lønnsomt marked eller hvordan man kan komme seg inn på dette markedet. Tilgang til markeder og distribusjon dreier seg om at en bedrift har tilgang til et marked som andre bedrifter ønsker å komme inn i og at de eventuelt har muligheten til distribuere varer til mange bedrifter på dette markedet. Du ønsker å danne en allianse med denne bedriften fordi den kan få deg inn på dette markedet og distribuere produktene dine. Produkt og prosess kunnskap er når en bedrift har kunnskap rundt hvordan man kan utvikle og produsere produkter. Produksjonskapasitet er nærmest selvforklarende, en bedrift søker etter andre bedrifter for å kunne øke produksjonen, og da ser etter bedrifter som har god produksjonskapasitet. Unike ledelsesressurser kan handle om at en bedrift har en ledelse som sitter på spesiell og unik kunnskap eller erfaring. Dette kan være rundt et spesifikt tema som en annen bedrift plutselig befinner seg i og da søker råd fra denne bedriften på grunn av denne ledelsesressursen.

Et samarbeid mellom to eller flere firma kan være problematisk, og det kan oppstå mange problemer underveis i samarbeidet. Det må derfor være en sterk motivasjon som ligger i bunn

for at samarbeidet skal lykkes, men hvis det lykkes kan dette føre med seg flere fordeler for de involverte bedriftene. Linden (2002) har kommet frem til 5 fordeler med samarbeid. Den første sier at samarbeid fører til bedre utnyttelse av knappe ressurser, som gjør at firmaet sparer penger. Den andre sier at når man samarbeider har firmaene mulighet til å skape noe de ellers ikke ville hatt muligheten til på egenhånd, samarbeid fremmer innovasjon. Den tredje sier at samarbeid produserer høyere kvalitet og mer integrerte produkter og tjenester for sluttbrukeren. Den fjerde sier at det er et større potensial for organisasjonell- og individuell læring. Den siste sier at det er større potensial for å oppnå viktige mål (Linden 2002).

Fleishman (2009) og Graddy og Chen (2009) har begge presentert 3 motivasjonsfaktorer som motiverer bedrifter til samarbeid. De to første motivasjonsfaktorene er like hos forfatterne, mens den siste faktoren er forskjellig. De to felles motivasjonsfaktorene for samarbeid er:

1. Ved å samarbeide kan bedriftene få en økt evne til å utnytte ressurser, spesielt informasjon, som de ellers kanskje ikke klarer å oppnå
2. Samarbeid kan øke en organisasjons posisjon og kontakter i samfunnet

Den tredje faktoren er forskjellig hos de to forfatterne. Fleishman (2009) sitt tredje punkt for samarbeidsmotivasjon er at bedriftene har felles mål, mens Gaddy og Chen (2009) sitt tredje motivasjonspunkt er å senke kostnader assosiert med ekstratjenester som servicen (Witte 2012).

Rosen (2007) identifiserer 10 elementer som bør være tilstede i et suksessfullt samarbeid.

1. Tillit – Partene må være i stand til å stole på at ideer og ressurser vil bli hedret blant medlemmene i gruppen og ikke brukt for å oppnå uautoriserte fordeler.
2. Deling – Fri deling av ideer og ressurser er nødvendig for suksess.
3. Mål – Det må være felles mål som alle er blitt enige om på forhånd.
4. Innovasjon – ”*The best collaboration produces new approaches*” (Rosen, 2007, s. 11). Det er nødvendig at det er et reelt engasjement fra partene for å komme opp med friske, nye ideer og tilnærminger, og en åpenhet som gjør det mulig å søke løsninger utenfor boksen.
5. Miljø – En brukervennlig plass er nødvendig for samarbeid – dette gjelder både fysisk plass og teknologien som blir brukt for å implementere virtuelt samarbeid.

6. Samarbeidskaos – Samarbeidsgrupper må lage plass for det uventede og tillate at det uventede kan skje. Det må være en åpenhet rundt det å vurdere at det uventede kan ha verdi.
7. Konstruktiv konfrontasjon – Evnen til å gi oppriktige, ærlige tilbakemeldinger og meninger uten konsekvenser er essensielt innen en samarbeidsgruppe. Forskjellige perspektiver må bli respektert.
8. Kommunikasjon – Kontakt av eller mellom folk bør være uanstrengt. Systemer og infrastruktur bør imøtekomme kommunikasjonsarenaene som kreves.
9. Samfunnet – En følelse av tilhørighet må være tilstede i et vellykket samarbeid.
10. Verdi – Den primære årsaken til samarbeid er å skape verdier. Hvis ikke verdier blir skapt er det ingen grunn til å samarbeide. Økende, tverrsektorielle samarbeid blant den offentlige, private, og non-profit sektoren blir dannet for å bringe større offentlig verdi. Fosler (2002) referer til Bob Kipps tro om at *“the key to successful collaboration and partnership is to recognize the different characteristics of the three sectors. In the best partnership, each of the partners retains its own identity, but all come together for a purpose”* (Rosen, 2007, s. 75).

2.4.3 Dannelsen av allianser

Dette delkapitlet presenterer teorier som kan være med på å forklare hvorfor og til dels hvordan organisasjoner velger å skaffe seg samarbeidspartnere eller inngå såkalte strategiske allianser. Vi vil også kort nevne prosessen for hvordan å velge en samarbeidspartner. To ofte nevnte teorier i denne sammenhengen er transaksjonskostnadsteorien og ressursbasert teori.

Først skal vi se nærmere på transaksjonskostnadsteorien. Denne teorien behandler valg av inngangsstrategi som et valg motivert av et firma sitt ønske om å minimere transaksjonskostnader (Williamson 1985, i Hughes og Beasley 2008). Talsmann for transaksjonskostnadsanalyse argumenterer med at firmaer arbeider for å balansere kostnads- og kontroll- problemer. En blanding av hierarkier og markeder vil oppstå for å administrere transaksjonen. Den beste og mest hensiktsmessige styringsmekanismen er bestemt på bakgrunn av 3 komponenter: Aktivum spesifisitet, et lite antall av gjennomføringer, og imperfekt informasjon (Hughes og Beasley 2008). Under visse forutsetninger kan samarbeidsordninger gi en effektiv organisasjonell mekanisme for å forebygge transaksjonsmessige farer. Buckley og Casson (1988) har identifisert vilkårene som øker

sannsynligheten for at firmaer vil velge en samarbeidsordning istedenfor oppkjøp. Først må firmaer trenge tilgang til ressurser som kunnskap om en prosess eller tilgang til et innebygget sosialt nettverk som ikke kan bli ervervet eller kopiert gjennom en vanlig meklet markedskontrakt. For det andre må kostnaden med å prøve å anskaffe de ressursene man har sett seg ut være uoverkommelige siden firmaet også må betale for andre unødvendige ressurser (Hughes og Beasley 2008).

Den neste teorien vi skal se på er den ressursbaserte teorien. Denne representerer et alternativt syn på inngangsstrategier som fokuserer på ressursakkumulering som en mulig kilde for å holde ut konkurransefordeler for firmaer (Penrose 1958, i Hughes og Beasley 2008). Denne måten å se på firmaet legger to antakelser i bunn for analysering av konkurransefordeler. Den første antakelsen sier at firmaer kanskje er heterogene med tanke på ressursene de kontrollerer i den forstand at de utvikler eller akkumulerer ressurser forskjellig over tid på grunn av deres unike historier. Den andre antakelsen omhandler at mange ressurser er ufullkomne med hensyn til mobilitet, som for eksempel verdifulle landområder eller tilgang til unike råmaterialer, noe som kan føre til vedvarende forskjeller (heterogenitet) mellom firmaer som faktisk kan øke over tid (Barney 1991, i Hughes og Beasley 2008).

I en ressursbasert kontekst vil valget om å gå inn ved hjelp av oppkjøp eller strategiske allianser avhenge av om resultatet av samarbeidet har potensial til å bli knyttet til firmaets virksomhet (Connor 1991, i Hughes og Beasley 2008). Jo mer nøye ressursene til det eksterne firmaet er justert til det eksisterende firmaets ressursbase, jo mer sannsynlig vil et firma velge oppkjøp istedenfor strategiske allianser (Hagedorn og Duysters, 1997 i Hughes og Beasley 2008). Og omvendt, hvis det er en mangel på spesifisitet i ressursbasene mellom det eksisterende og det eksterne firmaet, vil en strategisk allianse kanskje være mer passende enn oppkjøp (Hughes og Beasley 2008).

Das og Teng (2000) snakker blant annet om strategisk tilpasning i sin artikkel fra 2000. Her presenterer de en tabell som viser fire mulige måter å tilpasse seg på med tanke på hvilke ressurser de to samarbeidspartene har.

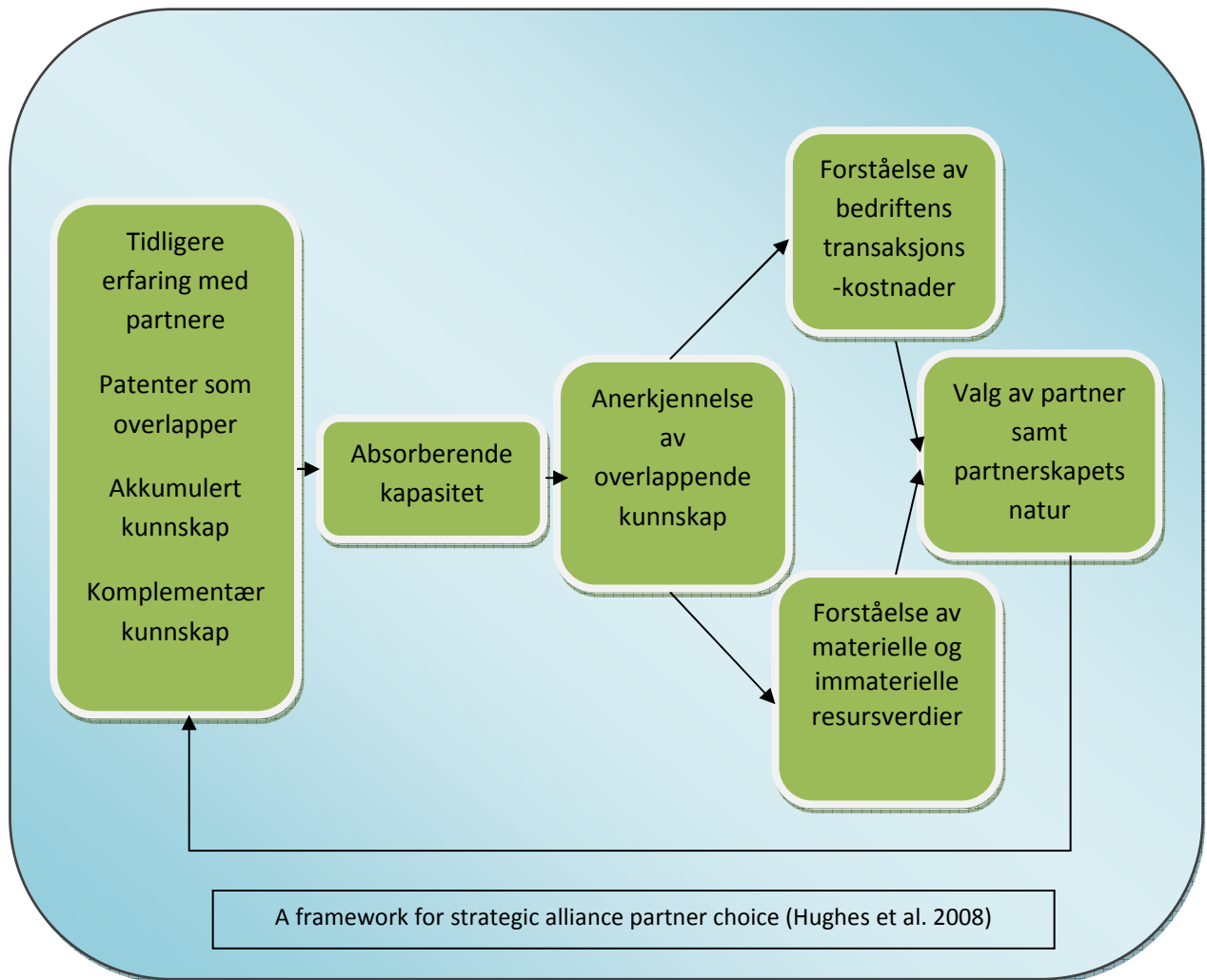
Ressurs- likhet	Ressursutnyttelse	
	Presterende ressurser	Ikke-presterende ressurser
Like Ressurser	Supplerende (Lignende - presterende)	Overskudd (Lignende - ikke presterende)
Ulike Ressurser	Komplementære (Ulike - presterende)	Sløsing (Ulike - ikke presterende)

A typology of inter-partner resource alignments (T.K. Das et al. 2000)

Figur 1: A typologi of inter-partner resource alignments (T.K. Das et. al. 2000)

I ruten ”supplerende” bidrar firmaene med lignende ressurser som presterer bra i alliansen. Dette kan være for eksempel at begge parter bidrar med finansielle ressurser som er nødvendig for å starte et joint venture. Ved denne typen ressursutnyttelse kan man oppnå risikodeling, markedsmakt og avskrekking av inntrengere. Når firmaene bidrar med lignende ressurser, men disse ikke blir fullt utnyttet i alliansen befinner man seg i kategorien overskudd. Her er det slakk, det vil si at ikke alle ressursene blir utnyttet og kan derfor bli liggende som overskudd. Eksempel på dette kan være produksjonskapasitet. Det kan være at disse ressursene ikke blir fullt utnyttet, noe som kan være negativt siden dette kan være ressurser bedriftene kunne ha dratt nytte av. Det kan være at bedriftene ønsker å ha slakk i virksomheten, for å ha en buffer hvis noe uforutsett skulle skje. Vi befinner oss i kategorien ”komplementære” er når firmaene har ulike ressurser som fungerer bra i alliansen. Det kan være når det blir dannet et joint venture, hvor da de forskjellige firmaene bidrar med ulik kompetanse. Dette kan for eksempel være spesiell teknologisk kompetanse. Når ressursene er både ulike og ikke blir fullt utnyttet kaller vi det sløsing. Dette kan være hvis en ressurs ikke kan bli effektivt integrert. Dette kan være ledelsesmessig kunnskap som ikke blir integrert effektivt på grunn av strategisk orientering og organisasjonsstruktur.

Hvis vi nå går videre og ser på valget av samarbeidspartner, er en mye brukt teori absorberende kapasitet (absorptive capacity). Dette vil være som et rammeverk for beslutningsprosessen av alliansepartner. Hughes og Beasley (2008) presenterer følgende figur som viser hvordan denne beslutningsprosessen kan se ut:



Figur 2: A framework for strategic alliance partner choice (Hughes et. al. 2008)

Flere studier har bruk absorberende kapasitet til å kvantifisere et firmas evne til å forstå relevansen av eksterne kunnskapsdomener. De har også undersøkt hvordan kunnskap i strategiske allianser er administrert, overført, utviklet, og også hvordan den har påvirket prestasjonen (Simonin 2004, i Hughes og Beasley 2008). Det denne studien argumenterer for er at firmaer som lett kan identifisere overlappende kunnskaper mellom seg selv og andre firmaer er de som søker etter og forfølger muligheten for eksterne partnere (Hughes og Beasley 2008).

Hvis vi enkelt skal prøve å forklare hva absorberende kapasitet er kan vi si noe som at det er en kapasitet til å tilegne seg relevant, ny kunnskap inn i organisasjonen, og så omdanne kunnskapen til en ressurs som gir en verdiøkende effekt. Cohen og Levinthal (1990) definerer

konseptet absorberende kapasitet som en organisasjons evne til å evaluere, assimilere og anvende ny ekstern kunnskap til en organisasjons miljø.

Vi har sett på motiver og hvorfor man bør inngå allianser eller samarbeid med andre bedrifter. Vi har også vært kort innom hvordan en prosess rundt det å velge en partner kan se ut, men hva legges til grunn for valget. I neste delkapitel skal vi se på hvilke kriterier som legges til grunn for at man velger akkurat den bedriften man gjør, og er det noen kriterier som veier mer enn andre for valget.

2.5 Kriterier for partnervalg

Firmaer trenger mange forskjellige ressurser og kunnskaper for å kunne konkurrere effektivt med hverandre. Disse ressursene og kunnskapene kan enten være (a) anskaffet, (b) utviklet internt, eller (c) innhentet via et pågående samarbeid med et annet firma gjennom en strategisk allianse (Bierly og Gallagher, 2007).

Bruken av strategiske allianser har økt mye de siste årene, og er veldig effektiv i å hjelpe et firma med å opprettholde en overlegen konkurranseposisjon i et dynamisk miljø. Strategiske allianser tillater firmaer å fokusere på de oppgavene de gjør bra – ofte kalt kjernekompetanser – og stole på partnerne på andre områder. De kan også forbedre et firmas strategiske fleksibilitet, fordi firmaet kan forplikte færre ressurser til de forskjellige aktivitetene. Man kan også oppnå konkurransefordeler ved å inngå strategiske allianser gjennom tilgang til komplementære teknologier, tilgang til nye markeder og risikoreduksjon (Bierly og Gallagher, 2007).

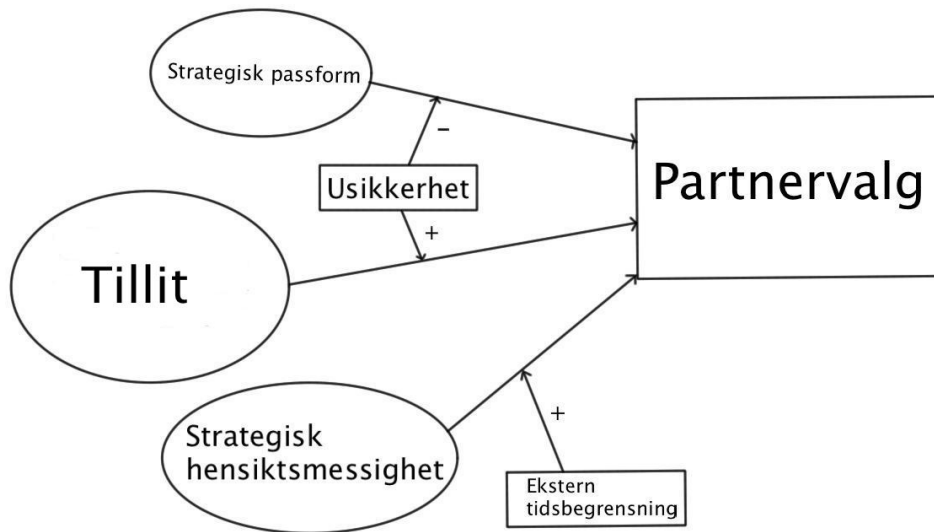
Det finnes mange suksessfaktorer for å oppnå et vellykket samarbeid. Men den første og kanskje viktigste vil være å velge riktig samarbeidspartner i første omgang. Du kan godt lykkes uten å velge en optimal samarbeidspartner, men dette vil selvfølgelig kreve mer arbeid fra begge parter. Ved å legge litt ekstra arbeid inn i prosessen å velge samarbeidspartner vil du slippe mer arbeid senere, fordi du da har en partner som du passer og arbeider godt sammen med.

Brouthers og kolleger (1995) har kommet frem til et rammeverk de kaller de 4 Cene som forklarer når man bør benytte muligheten og danne strategiske allianser. Navnet på dette rammeverket, de 4 C-ene kommer fra de engelske ordene compatability, capability, commitment og control. De 4 Cene er som følger: (1) Partnerne har komplementære

ferdigheter, (2) Samarbeidskulturer eksisterer mellom firmaene, (3) Firmaene har kompatible mål, og (4) det er samsvar mellom nivå av risiko.

Geringer (1991) skiller heller mellom det som vi kan kalle det oppgaverelaterte kriteriet og det partnerrelaterte kriteriet. Det oppgaverelaterte kriteriet kan assosieres med operative ferdigheter og ressurser som et foretak trenger for å få suksess i konkurransesituasjonen. For å være litt mer spesifikk refererer det oppgaverelaterte kriteriet til de variablene som er nært relatert til levedyktigheten til et foreslått foretaks virksomhet uansett hvorvidt de valgte investeringene involverer flere partnere. Disse variablene kan av natur være materielle eller immaterielle, menneskelige eller ikke-menneskelige. Eksempler på dette kan være patenter eller teknisk kunnskap eller finansielle ressurser. Det partnerrelaterte kriteriet kan assosieres med effektivitet og effektiviteten til partnerses samarbeid. Dette kriteriet referer til variabler som bare blir relevant hvis de valgte investeringene involverer flere partnere. Eksempler på dette kan være en partners nasjonale kultur, organisasjonskultur, graden av gunstige tidligere erfaringer mellom partene, kompatibilitet, lojalitet mellom partenes toppledelse, og en partners organisasjonsstørrelse eller struktur.

Bierly og Gallagher (2007) har kommet frem til et rammeverk for å velge samarbeidspartnere. Her legges det vekt på *strategisk passform* - altså hvor godt samarbeidspartneren dekker de behov som søkes, *tillit* – at man kan stole på hverandre og at ingen parter vil prøve å utnytte seg av andres svakheter hvis de får muligheten til det, og *strategisk hensiktsmessighet* – som tar for seg tidspress og en leders evne til å ta gode beslutninger under dette presset. I tillegg til disse tre hovedområdene har det også blitt tatt med usikkerhet, som i hovedsak kommer av hvilken grad det er av tilgjengelig informasjon, og tidshorisont for denne prosessen. Hvor lang tid du har før en beslutning skal tas, kan ha veldig mye å si for hvor god denne beslutningen vil bli. Dette kan kombineres med hvilken grad av tilgjengelighet det er til nødvendig og relevant informasjon. En bedrift må jobbe forskjellig om det er høyt tidspress og begrenset med informasjon enn hvis det er lite tidspress og full tilgang til informasjon (Bierly og Gallagher, 2007).



Figur 3: Factors influencing strategic alliance partner selection (Bierly og Gallagher, 2008)

2.5.1 Strategisk passform

Strategisk passform er kanskje den mest kjente og brukte grunnen til å inngå en strategisk allianse. Dette er en kilde til å lokke parter til å samarbeide gjennom strategiske allianser. Disse lokkemidlene kan ta to generelle former. (1) En allianse kan gi et firma tilgang til ressurser som ikke er tilgjengelige i firmaet. Eksempler på ressurser kan være kapital, teknologi, kompetanse eller spesielle eiendeler, og er ofte en kritisk suksessfaktor i en bransje. Allianser kan også ha strategiske betraktninger siden de kan hjelpe firmaer med å håndtere deres ressursavhengighet til andre firma eller opprettholde en konkurransedyktig posisjon i bransjen. (2) Firma kan velge å forme en allianse for å oppnå rask tilgang til nye geografiske eller produktmarkeder. Dette har ført til flere betydelige innsikter, som bruken av allianser til risikodeling, for å få tilgang til banebrytende forskning, og for å tappe strategisk inn i landsspesifikk kunnskap og egenskaper (Bierly og Gallagher, 2007).

2.5.2 Tillit

Tillit kan bli definert som gjensidig tro på at ingen parter i en handel vil utnytte en annens svakheter, fordi opportunistisk oppførsel vil bryte med verdiene, prinsippene og standardene av oppførsel som er blitt internalisert av partene til en handel. Tillit mellom organisasjonelle

partnere har blitt empirisk demonstrert å være viktig for dannelsen av allianser. Tillit kan være en erstatning for formelle kontrollmekanismer, fordi man da stoler på den andre parten og derfor ikke føler noe behov for å gå igjennom hva den andre gjør. Den kan redusere transaksjonskostnader fordi man er flere folk og har større kapasitet til å jobbe med transaksjonene. Den kan legge til rette for konfliktløsning på grunn av at man stoler på hverandre og helst vil løse ting for å bevare denne tilliten. Og til slutt kan det tillate mer fleksibilitet i en allianse fordi man stoler på at partene gjør det som er best for alliansen. Når det er stor tillit mellom partene i en allianse, og de har stor tiltro til hverandre, vil gevinsten ved opportunistisk oppførsel reduseres. Ved å ha et godt rykte for å være til å stole på, kan man oppnå et konkurransefortrinn, og hvis man befinner seg i en allianse kan dette ryktet være med på å skape en større åpenhet mellom partene (Bierly og Gallagher, 2007).

Hvis en skal ta en beslutning om valg av partner med lite eller begrenset informasjon, vil den oppfattede tilliten til potensielle partnere bety mye for valget. Når det bare er tilgang til begrenset informasjon vil det oppstå en usikkerhet rundt valget. Denne usikkerheten kan føre til at det oppstår muligheter for partnere til å handle på en opportunistisk og urettferdig måte, siden skriftlige kontrakter og kontrollmekanismer er mindre effektive under usikre forhold. Hvis man må ta en beslutning under forhold med stor usikkerhet og med lite informasjon tilgjengelig, må man basere dette valget på både strategisk passform og tillit mellom de aktuelle partnerne. Hvis man derimot har ganske sikre forhold for å ta en beslutning, vil det være mindre muligheter for skadelig oppførsel, og tillit mellom partnerne er ikke en like stor nødvendighet som det var da man hadde stor usikkerhet. Det er fullt mulig å danne en allianse med partnere du ikke stoler på, men da må det være omfattende formelle kontrakter og kontroller på plass (Bierly og Gallagher, 2007).

2.5.3 Strategisk hensiktsmessighet

Strategisk passform og tillit betyr mye når man skal velge en partner, men disse to faktorene sier ikke mye om tidsrammen rundt dette valget, det tidspresset som følger med denne beslutningsprosessen og lederens egenskap til å gjøre gode kvalitetsmessige og effektive partnervalg under dette presset. Denne egenskapen er det vi kaller strategisk hensiktsmessighet. Som antydnet vil dette bety mest i en prosess hvor det er stort eksternt tidspres (Bierly og Gallagher, 2007).

Eksterne tidsbegrensninger

Bransjen bestemmer ofte i hvilken grad strategisk hensiktsmessighet blir viktig for et valg eller ikke ved å diktere hvor mange mulige partnere som er tilgjengelig og hvor viktig bruk av tid er. En primær effekt bransjen har på den strategiske hensiktsmessigheten har med problemer rundt det at firma er motvillige til å gå inn i allianser med firma som allerede er i allianse med deres konkurrenter å gjøre. Dette er mest på grunn av den økte risikoen for opportunistisk oppførsel. I bransjer hvor dette kan bli et problem vil det være en stor fordel og et press på å handle raskt og helst først, fordi valgmulighetene raskt vil bli mindre. Ikke bare at det blir færre mulige partnere, men antall partnere av høy kvalitet vil raskt minske, noe som legger press på bedrifter som ønsker en partner. En annen kilde til behov for strategisk hensiktsmessighet oppstår fordi det i mange bransjer legges mer vekt på fart og raske avgjørelser. Noen bransjer opplever av og til perioder med rask teknologioverføring mellom nasjoner og organisatoriske grenser, som øker tempoet i konkurransedynamikken deres. I slike situasjoner kommer Percy Barneviks, tidligere leder i konsernet ABB, 7-3 formel til sitt rette. Den sier at det er bedre å ta raske beslutninger og ha rett 7 av 10 ganger, enn å søke lenge etter den perfekte partner og alltid ha rett (Prewitt, 1998). Høyteknologibransjer er en type bransje som beveger seg såpass raskt at dette vil være en formel det kan være aktuelt å følge (Bierly og Gallagher, 2007). Å velge partnere i et raskt og dynamisk miljø krever at ledere tar raske beslutninger som muligens går på bekostning av å ta nøyaktige beslutninger, siden de ofte må ta beslutninger uten tilstrekkelig informasjon. Allianser er veldig effektive til å øke fleksibiliteten og hjelpe bedrifter til å respondere raskt på eksterne muligheter og trusler. Jo mer dynamisk og usikker bransjen er, jo større nødvendighet er det for strategisk hensiktsmessighet når ledere skal velge alliansepartnere (Bierly og Gallagher, 2007).

Til slutt skal vi se på noen vanlige problem som kan bli gjort i en partnervalgprosess, nærmere bestemt 5 problem fordelt på de 3 forskjellige områdene strategisk passform, tillit, og strategisk hensiktsmessighet. Det første problemet handler om den strategiske passformen og sier at problemer oppstår fordi det er mangel på god nok forståelse av hvert firmas ressurser, alliansesynergi og integrasjonskostnader. Det andre problemet handler om tillit og sier at det blir lagt for stor vekt på tillit under valg av partner, som kan skjule andre reelle problemer. Også det tredje handler om tillit som sier at det opplevde nivået av tillit til en partner er påvirket av tidligere tillitsforhold som ikke er en indikator på partnerfirmaets oppførsel. De to siste problemene går under strategisk hensiktsmessighet og er som følgende.

Det er vanskelig for ledere å ta raske, effektive beslutninger rundt valg av alliansepartner når de bare har tilgang til en begrenset mengde med informasjon og god kompetanse hos ledere til å kunne gjøre strategisk hensiktsmessige valg er ofte ikke overført gjennom hele firmaet. Firmaer feiler med å legge til rette for en rask og nøyaktig undersøkelse og evaluering av alliansepartnere (Bierly og Gallagher, 2007).

Som disse problemene viser kan det være lett å gjøre en feil som kan bety at man får en strategisk allianse som misslykkes. Det er en viss risiko tilstede når man velger å inngå strategiske allianser og skal velge samarbeidspartnere. Risiko er noe vi skal se nærmere på i neste delkapittel.

2.6 Risiko

I de fleste beslutningsprosesser er det en form for risiko involvert. Det kan være alt fra å kjøpe en brukt bil eller å starte opp en ny bedrift, til oppkjøp eller fusjon mellom to bedrifter. Hvordan et individ eller en organisasjons holdning til risiko er, bestemmer hvordan de da handler når de møter på beslutninger som involverer risiko. Det skilles ofte mellom to ytterpunkter i måten man forholder seg til risiko, risikoavers og risikosøkende.

At et individ eller en organisasjon er risikoavers betyr at de misliker risiko, og aller helst vil unngå risiko hvis det er mulig. De vil i en beslutningssituasjon foretrekke at det er liten variasjon mellom alternativene, fordi dette betyr lavere risiko. En risikosøkende organisasjon eller et risikosøkende individ liker risiko og oppsøker ofte situasjoner med risiko. I en beslutningssituasjon vil disse foretrekke stor variasjon mellom alternativene, fordi dette fører med seg høyere risiko. Men empiriske studier har funnet ut at dette bare forklarer en liten del av variasjonen i risikotaking i forhold til situasjonelle faktorer (March, 1991).

Strategiske allianser er karakterisert ved en iboende ustabilitet som kommer fra usikkerheten rundt en partners fremtidige oppførsel og mangelen på en høyere autoritet for å sikre overensstemmelse. Så når firma bestemmer seg for å bruke en strategi som innebærer å danne en allianse, blir de konfrontert med en relasjonell risiko. Selv om det å gå inn i en allianse kan føre med seg at man deler risiko, og derfor redusere risiko for det enkelte firma, så skaper det også en risiko (Delerue, 2004).

Das og Teng (2001) skiller mellom relasjonell risiko og ytelsesrisiko. Relasjonell risiko har med sannsynligheten og konsekvensene rundt det at en partner ikke forplikter seg til alliansen

på en ønsket måte å gjøre. Sagt på en annen måte så handler det om de relasjonelle problemene som kan hindre at en når sine strategiske mål, som for eksempel opportunistisk oppførsel. Ytelsesrisiko omhandler de faktorene som kan sette på spill det å nå de strategiske målene, gitt at partnerne samarbeider fullt. Den første, relasjonell risiko, kan sies å være internt orientert og den andre, ytelsesrisiko, eksternt orientert. Ytelsesrisiko kan knyttes til alle typer strategiske beslutninger, mens relasjonell risiko er unik for strategiske allianser.

Oppfattelsen av risiko kan bli veldig tett knyttet til tillit mellom partnerne. Det er uenighet mellom forskere om oppfattelsen av risiko i et samarbeid blir redusert av en følelse av tillit til partnerne. Parter kan bli differensiert til å ha en "høy" eller "lav" tilbøyelighet til å vise tillit. En part med høy tilbøyelighet til å vise tillit vil sannsynligvis være mer til å stole på, enn de som har lav tilbøyelighet til å vise tillit. Så en part som har høy tilbøyelighet til å vise tillit vil ofte stole på partnere i en allianse, og derfor oppleve en relativt lav relasjonell risiko (Das og Teng, 2001).

2.7 Korrupsjon

Korrupsjon kan være en stor utfordring for en bedrift som ønsker å drive virksomhet i store deler av verden. Man hører ofte om at enkelte land har høy grad av korrupsjon, men hva er egentlig korrupsjon? Korrupsjon er et begrep som dekker et stort spekter av menneskelige handlinger. Verdensbanken velger å bruke en veldig generell definisjon av hva korrupsjon er, for så å gå nærmere inn på de forskjellige typene korrupsjon som finnes. Definisjonen de har valgt er som følger: "*the abuse of public office for private gain*". Det offentlige blir misbrukt for privat gevinst når en offentlig ansatt aksepterer, forsøker å innhente, eller utpresser en bestikkelse (www1.worldbank.org 2014).

Som sagt finnes det mange typer for korrupsjon, men den kanskje desidert mest utbredte typen for korrupsjon er forskjellige typer for bestikkelser. En bestikkelse kan være alt fra penger, en gave, eller førsterett til noe. Gaver kan være alt fra fysiske gjenstander som biler til aksjer eller obligasjoner i et selskap. Førsterett kan være at man bestikker noen for å få mulighet til for eksempel å kjøpe en tomt før noen andre aktører får komme på banen. Men hvordan vet man forskjellen på en gave og en bestikkelse? Det kan være veldig vanskelig å vite om det er en gave eller en bestikkelse. Mange bestikkelser blir ofte skjult som gaver. Så når går det fra å være en uskyldig gave til å bli en bestikkelse? Har det noe å si om gaven blir

gitt i full offentlighet eller privat? Som vi ser kan det være ekstremt vanskelig å identifisere en bestikkelse (Tanzi, 1998).

Korrupsjon er ikke noe nytt fenomen, men fra starten av 1990-tallet har det fått mye mer oppmerksomhet enn tidligere. Allerede for to tusen år siden skrev Kautilya, statsministeren i et indisk kongedømme, en bok, Arthashastra, hvor han diskuterer temaet. Shakespeare gav korrupsjon en prominent rolle i noen av sine stykker, så man kan si at korrupsjon er et veldig gammelt fenomen som har plutselig fått voldsomt med oppmerksomhet (Tanzi, 1998).

Transparency International er en organisasjon som jobber aktivt mot korrupsjon på verdensbasis. De ble stiftet på starten av 1990-tallet av Peter Eigen, en tidligere ansatt i Verdensbanken, og 9 andre allierte. Etter å ha sett innvirkningen av korrupsjon gjennom sitt arbeid i Øst-Afrika bestemte han seg for å starte en liten organisasjon for å ta opp, og kjempe mot tabuet (transparency.org 2014). De har utarbeidet en liste over 177 land, hvor de rangeres fra 0 til 100, hvor 0 er veldig korrupt og 100 er veldig rent. På listen for 2013 befinner Norge seg på en 5. plass med en score på 86. Mosambik havner nede på en 119. plass med en score på 30. Generelt så kommer Afrika ganske dårlig ut på denne listen, hvor bare et par land scorer over 50. Faktisk så scorer to tredjedeler av landene på listen under 50 (ibid).

2.8 Oppsummering

Vi har i løpet av dett kapitelet presentert det teoretiske fundamentet oppgaven bygges på. Teorikapittelet vil fungere som et bakteppe og et generelt grunnlag som vi skal basere analysen av våre empiriske funn på.

Teorikapittelet begynner med en gjennomgang av hvorfor bedrifter blir internasjonale. Dette er for å få en ide om hvorfor bedriften har valgt å drive på det internasjonale markedet, og ikke bare som et nasjonalt selskap. Siden vi har valgt å se på et case som omhandler Rainpowers prosjekt i Mosambik kan denne bakgrunnen være med å legge et godt grunnlag og gjøre det lettere å forstå og se det store bildet. Teorien vi har valg å benytte rundt dette temaet legger frem to tilnærminger til internasjonalisering, nemlig proaktive og reaktive motiver. Proaktive motiver er når et firma prøver å oppnå strategiske endringer, mens reaktive motiver inntreffer på grunn av endringer dets miljø, eller sagt med andre ord, proaktive motiver er det som skjer når en bedrift blir internasjonal fordi den kan, mens reaktive motiver skjer når bedrifter må bli internasjonale for å overleve. Denne teorien kan hjelpe oss med å

forstå om grunnen til å internasjonalisere seg var frivillig eller mer påtvunget for å overleve. Når vi har fått et grunnlag for hvorfor de jobber internasjonalt går vi videre og ser på hvilke grunner eller motiver som kan gjøre at bedrifter ønsker å inngå strategiske allianser. Her har vi valgt å presentere de motivene som vi føler er mest hensiktsmessige for vår oppgave og er som følgende: risikodeling, produkteffektivisering og stordriftsfordeler, overføring av komplementær teknologi/ utveksling av patenter, konkurranseforming og samsvar med lokale styringsmakter. Med disse motivene kan vi prøve å forklare hva det var som gjorde at bedriften ønsket å inngå en allianse.

Vi går videre med å se på teorier som omhandler strategiske allianser. Vi har da sett nærmere på hvorfor og hvordan dannelse av en slik allianse kan foregå. Dette gir en forståelse av hvordan en slik prosess kan se ut og hva dette innebærer. Fra dette beveger vi oss videre og fokuserer på hvilke kriterier som blir lagt til grunn for valget av samarbeidspartnere. Her ser vi på hva det var det som gjorde at akkurat disse bedriftene var de beste alternativene.

Avslutningsvis ser vi kort på risiko og korrupsjon. Disse to temaene er tatt med siden oppgaven omhandler det å ta valg i forhold til samarbeidspartnere og fordi det aktuelle prosjektet vi studerer befinner seg i Afrika. Dette er et marked som kanskje har større risiko og korrupsjon enn de fleste andre markeder, og dette kan gjøre at en beslutning rundt valg av samarbeidspartner kan bli enda mer risikofylt enn det i utgangspunktet er.

3 Metode

I metodekapittelet vil vi beskrive og argumentere for den metodiske fremgangsmåten vi har benyttet for å belyse problemstillingen.

3.1 Innledning

Vi vil først beskrive hvilket forskningsdesign vi har valgt og hvordan vi har arbeidet oss frem til dette valget. Vi fortsetter kapitlet med hvordan man burde velge ut informanter til et forskningsprosjekt, før vi går videre til hvordan vi har samlet inn datamateriale. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av hvordan man kan gå frem for å evaluere kvalitative undersøkelser, og hvordan vi oppfatter denne oppgavens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å organisere forskningsaktiviteten. Det handler om å gjøre valg om hva man skal observere og hvordan, man forklarer og begrunner hvilke data man skal samle inn, hvordan man skal samle det inn og hvor man skal samle det i fra (Easterby-Smith et.al. 2012). Man starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen et. al. 2011). Vår problemstilling er: *"Hva forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt?"* For å finne svar på denne problemstillingen vil vi benytte et kvalitativt forskningsdesign.

Når man skal gjennomføre kvalitative undersøkelser har man en rekke ulike tradisjoner å velge mellom, fordi kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange måter. En utfordring man kan støte på når man skal gjennomføre kvalitative undersøkelser er fraværet av en analytisk hovedretning (Johannessen et. al. 2011).

Vi kan betrakte verden rundt oss på forskjellige måter. Man kan hevde at mennesker forholder seg til to verdener, hvor individet er sentrum i sin egen verden og der gjør individet sine hverdagserfaringer. Denne verdenen kan kalles den lille verden, men man er også en del av en større helhet som ligger utenfor oss selv, dette kan vi kalle den store verden. Den store

verdenen inneholder mange mennesker og erfaringer som ingen kan ha en fullstendig oversikt og kunnskap om. Selv om vi ikke kan vite alt om den store verdenen har vi mange kilder til kunnskap om den, blant annet bøker, TV, internett, aviser og andre menneskers erfaringer. Den store verden er noe vi må forestille oss. (Johannessen et. al. 2011).

Johannessen og kolleger (2011) hevder at det eksisterer så mange forskjellige kvalitative forskningsdesign at det ikke er mulig å presentere disse i detalj, noe som heller ikke vil være hensiktsmessig i en oppgave som denne. Vi vil i stedet fokusere på den retningen vi benytter i oppgaven.

Det kan være nyttig å skille mellom naturvitenskapene og samfunnsvitenskapene. Til forskjell fra naturvitenskapen, hvor studieobjektene er uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser, for eksempel et atom eller celler i en menneskekropp, studerer samfunnsvitenskapen mennesker som har meninger og oppfatninger om både seg selv og andre (Johannessen et. al. 2011). Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei til et mål. Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut, og vi må da gå metodisk til verks. De viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et. al. 2011).

Innenfor den samfunnsvitenskapelige metodelæren dukker det raskt opp et skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder baserer seg på å samle inn et mangfoldig meningsinnhold. Man samler inn data som det kan være vanskelig eller til og med kanskje umulig å sette tall på. Disse dataene må tolkes og tegnes meningsfulle, fyldige beskrivelser. En vanlig fremgangsmåte når man benytter kvantitative undersøkelser er personlige intervju. Kvantitative metoder benytter seg av metoder hvor dataene man samler inn er kvantifiserbare, det vil si at man kan måle og sette tall på dataene. Det er normalt mange informanter, og det er vanlig å benytte seg av for eksempel spørreskjema når man samler inn data (Johannessen et. al. 2011).

Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres, er tidsdimensjonen. Et annet spørsmål er om undersøkelsen skal bestå av et utvalg eller en populasjon, mens et tredje spørsmål er om det skal samles inn harde eller mye data. Ettersom vi i denne oppgaven har relativt kort tid og begrensede resurser, men en unik tilgang på data gjennom våre kontakter i Rainpower, velger vi å undersøke et tilfelle grundig. Casedesign er egnet til å benytte på slike undersøkelser. I tillegg finner vi caset interessant i forhold til internasjonalisering og valg av

strategiske samarbeidspartnere, og mener at dette caset kan være godt egnet til å belyse dette på en god måte. Vi har igjennom våre kontakter i Rainpower tilgang på unike data, ettersom vi får intervjuer deler av bedriftsledelsen. Med et godt eksempel (case) for å belyse internasjonalisering og valg av strategiske samarbeidspartnere, samt en unik tilgang på data gjennom dybdeintervjuer finner vi det hensiktsmessig å benytte oss av casedesign i denne oppgaven.

Når man benytter seg av casedesign studerer man i dybden en, eller et fåtall av organisasjoner, hendelser eller individer (Easterby-Smith et. al. 2012). Det som kjennetegner en casestudie, er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I samfunnsforskning er det særlig to kjennetegn ved en case: oppmerksomheten avgrenses til den spesielle casen, og det gis en mest mulig inngående beskrivelse av casen (Johannessen et. al. 2011).

Johannessen et. al. (2011) forklarer at casestudier kan benytte seg av kvantitative data og teknikker som for eksempel statistisk materiale eller strukturerte spørreskjemaer, men det er vanligere å benytte seg av kvalitative metoder som observasjon eller intervjuer. Vi vil i denne oppgaven benytte oss av intervjuer fordi vi ønsker å se på hva som legges til grunn for valg av samarbeidspartner. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming kan vi få et dypere innsyn i prosessene rundt dette valget.

Yin (2007, i Johannessen et. al. 2011) har et svært metodisk syn på casedesign. Han trekker frem fem komponenter er spesielt viktige ved caseundersøkelser:

1. Problemstilling: Caseforskeren styres ofte av spørsmål rundt prosesser (hvordan eller hvordan noe skjer) og spørsmål som omhandler forståelse (hva, hvordan og hvorfor)
2. Teoretiske antakelser: Etter å ha stilt seg noen grunnleggende spørsmål er det vanlig at forskeren gjør seg noen antakelser som legges til grunn for den videre undersøkelsen.
3. Analyseenheter: Når problemstillingen er definert, er det naturlig å avgrense den enheten som skal studeres. Analyseenheten eller casen kan være et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelse: Yin opererer med to analysestrategier: teoristyrte antakelser (teoristyrte) og en beskrivende casestudie. Den første strategien er å foretrekke, og Yin anbefaler at man bruker en beskrivende casestudie kun hvis man ikke har noen teoretisk antakelse på forhånd.

5. Kriterier for å tolke funnene: Med dette menes at man burde tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori. Hvis man følger Yins komponenter, kan man i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori.

Videre opererer Yin (2007 i, Johannessen et. al. 2011) med to dimensjoner når man designer casestudier. Den første, dimensjonen omhandler om man arbeider med én enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen handler om en eller flere analyseenheter (Johannessen et. al. 2011). Den kanskje enkleste måten å beskrive disse dimensjonene og samtidig vise hvordan man kan komme frem til hvilket casesdesign man skal benytte seg av er følgende tabell:

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	
	Enkeltcasesdesign	Flercasesdesign
En analyseenhet	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn osv).	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn osv). Hvert enkelt casestudie består av "hele studien".
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn osv).	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn osv). Hvert enkelt casestudie består av "hele studien".

Tabell 1: Fire designstrategier for casestudier (Johannessen et. al. 2011 s. 92)

I denne oppgaven har vi valgt å intervjuere flere informanter i samme organisasjon. Det vil si at vi får informasjon fra flere enheter (flere individer eller informanter), samtidig som vi forholder oss til å studere et avgrenset system, nemlig organisasjonen vi studerer. Man kan da se av tabellen ovenfor at vi har et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter. Under gjennomføringen av datainnsamlingsprosessen vil vi benytte oss av kvalitativ metode, hvor fremgangsmåten er intervjuer av flere medarbeidere i organisasjonen Rainpower. Vi velger å benytte oss av denne kvalitative metoden fordi vi ønsker å studere i detalj hvordan en bedrift eller organisasjon går frem når den skal inngå strategiske allianser.

3.3 Utvalg

Vi starter med forskjellen mellom en populasjon og et utvalg. Begrepet populasjon refererer til alle som er involvert i det man skal undersøke, for eksempel kan det være alle som jobber i en organisasjon. Å intervjuere alle som jobber i en organisasjon kan være en svært omfattende oppgave, og man kan få ekstreme mengder data som det kan være vanskelig å analysere. Det er derfor vanlig å trekke ut et utvalg av informanter fra populasjonen. Generelt kan vi si at hensikten med å samle data fra et utvalg er å kunne si noe om hele populasjonen på grunnlag av utvalget (Easterby-Smith et.al 2012). Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del i samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative undersøkelser. Man ønsker å begrense antallet informanter, uten at det skal påvirke resultatet av undersøkelsen (Johannessen et. al. 2011).

I kvantitative undersøkelser er det vanlig å trekke et tilfeldig utvalg av informanter som kan representere den populasjonen de er trukket fra, slik at man kan gjøre generaliseringer som, dersom utvalget var representativt, blir gjeldende for hele populasjonen. I kvalitative undersøkelser er det derimot uvanlig, og ofte lite hensiktsmessig, å trekke tilfeldige informanter fra en populasjon. Målet og hensikten med kvalitative undersøkelser er som regel å få så fyldige beskrivelser som mulig om et fenomen eller et tilfelle, ikke å gjøre statistiske generaliseringer. Man har et klart mål med hvilke informanter man velger ut. I metodelitteraturen kalles dette for "purposeful sampling" (Patton 1990 i Johannessen et. al. 2011) eller strategisk utvelgelse av informanter. Når man benytter seg av strategisk utvelgelse av informanter har forskeren det klart for seg hvilke informanter som trengs, for så å oppsøke disse informantene (Easterby-Smith et. al. 2012). Intervjuene gjennomføres på informantenes arbeidsplass. For å rekruttere informanter tok vi kontakt med bedriften gjennom en relasjon

(vi kommer tilbake til relasjonen senere). Vi informerte om oppgaven og ble så satt i kontakt med personer som har arbeidet med mosambikprosjektet. Informantene er ansatte i Rainpower på Kjeller. Disse informantene arbeider daglig med vannkraftprosjekter og er ofte tilknyttet prosjekter hvor man benytter seg av strategiske allianser, og de har også viktige oppgaver i Rainpowers Mosambik-prosjekt. I tillegg har informantene lang fartstid i bedriften, tette bånd til toppledelsen og står nært eller sentralt i beslutningsprosesser, noe som gjør at disse informantene har mye interessant å bidra med i et forskningsarbeid som dette. I forhold til ”purposeful sampling” vil vi hevde at disse informantene er noen av de mest hensiktsmessige informantene vi kunne valgt ettersom de har arbeidet tett med caset vi ønsker å studere og på den måten kan gi oss en unik tilgang på datamateriale.

3.4 Primærdata

En tilnærming når man skal samle inn data fra organisasjonsmedlemmer, ledere som medarbeidere, kalles ”språkdata”. Når man benytter seg av språkdata ønsker man å få innsikt i sosiale og organisasjonsmessige virkeligheter ved hjelp av det som blir sagt og fortalt. Dette skjer gjennom at forskeren oppdager hvilke syn, oppfatninger og meninger grupper og individer besitter, en av de mest brukte metodene for å samle inn slike språkdata er intervjuer (Easterby-Smith et. al. 2012).

Kvale og Brinkmann ((2009) i Johannessen et. al. 2011) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet, intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten.

Et intervju kan bære preg av høy formalitet og struktur, eller det kan være svært ustrukturert, tilnærmet en vanlig samtale (Easterby-Smith et. al. 2012) Ved høy grad av struktur er samtalen basert på nøye forberedte spørsmål, som stilles på samme måte til alle informantene og kan være preget av korte spørsmål med korte svar eller ofte avkryssingsbokser. I semistrukturerte intervjuer er det vanlig å benytte seg av en intervjuguide som virker som en sjekkliste og står som en ramme for hvilke spørsmål og tema man skal igjennom. Intervjueren prøver å komme igjennom alle spørsmålene på intervjuguiden, men rekkefølgen på spørsmålene kan endres og forskjellige digresjoner kan tillates. I intervju med ingen struktur er samtalen meget uformelt. Forskeren har et tema på forhånd, men har kanskje ingen fastsatte spørsmål eller han tilpasser spørsmålene til den enkelte informant.

I arbeidet med denne oppgaven vil vi benytte oss av semistrukturerte intervjuer fordi vi ønsker en intervjusituasjon som er uformell og at intervjuet skal arte seg mer som en samtale eller en diskusjon enn kortfattet besvarelse av spørsmål. Dette er fordi vi ønsker en så inngående beskrivelse av prosjektet og valg av samarbeidspartner som mulig. Det er ønskelig at informantene skal fortelle om hendelser og betraktninger som kan kanskje ikke ville dukket opp ved bruk av strukturerte intervjuer. Samtidig må vi beholde en viss struktur på intervjuet for å sikre at datamaterialet fra intervjuene kan hjelpe oss med å belyse oppgavens problemstilling. Vi vil i forkant av intervjuene lage en intervjuguide som inneholder overordnede spørsmål som stilles til alle informantene, samtidig som vi tilrettelegger for og oppfordrer informanten til å fritt komme med egne innspill og betraktninger.

3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Man kan bruke et vindu som en metafor når man skal evaluere og analysere kvalitative data. Vinduet man ser igjennom, dets form og det perspektivet man tar vil påvirke det som observeres (Easterby-Smith et.al. 2012). For å sikre seg god kvalitet på kvantitative forskningsopplegg kan man ifølge Lincoln og Guba ((1985) & (1989) i Johannessen et. al. 2011) måle kvaliteten på kvalitativ forskning ved hjelp av begrepene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet*.

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. I stedet for å sikre at forskningen er pålitelig i form av strukturerte datainnsamlingsteknikker, som for eksempel spørreskjemaer må forskeren gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten. Dette kan gjøres gjennom en casebeskrivelse og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten man har benyttet. Innenfor kvalitativ forskning er observasjoner klart verdiladet og kontekstavhengige, det vil si at det vil være umulig for andre å duplisere kvalitativ forskning. Forskeren bruker seg selv som instrument, på sin erfaringsbakgrunn tolker forskeren data på en måte som ingen andre vil kunne gjøre helt likt. Åpenhet, gjennomsiktighet og hensiktsmessige kriterier for evaluering blir derfor viktig for å styrke påliteligheten til kvalitativ forskning (Johannessen et. al. 2011). Under gjennomføringsfasen av våre intervjuer benyttet vi en intervjuguide med spørsmål som vi hadde forberedt på forhånd, slik at vi ikke skulle glemme viktige tema eller konkrete spørsmål

som vi mente var relevante for oppgavearbeidet. Selv om vi hadde en liste med spørsmål er det viktig å poengtere at intervjuguiden bare er nettopp en guide. Det var viktig for oss i utarbeidelsen av intervjuguiden at vi unngikk å lage ledende spørsmål. Slike spørsmål kan motvirke samtalepreget vi ønsket på intervjuene og kan dessuten gjøre at man går glipp av viktige temaer eller temaer som informanten mener er viktig i konteksten. Våre intervjuer mener vi var preget av en avslappet og uformell atmosfære, slik at informantene fritt kunne ta opp tema som de mente var viktige og relevante. Dessuten spurte vi informantene på slutten av intervjuene om det var noe de ønsket å legge til eller lurte på slik at informanten kunne avklare spørsmål de måtte ha, eller utdype temaer.

Vi benyttet oss av båndopptaker under intervjuene (med tillatelse fra informantene), slik at vi kunne transkribere intervjuene. Transkripsjon kan svekke påliteligheten fordi man er avhengig av å forstå det som blir sagt på en riktig måte for å få frem meningen, samtidig som det kan være en utfordring å omgjøre muntlig tale til tekst uten å påvirke meningsinnholdet (Johannessen et. al. 2011). For å motvirke denne effekten transkriberte vi intervjuene i dagene etter intervjuet, mens vi fremdeles hadde samtalene friskt i minnet.

Påliteligheten til dette prosjektet vil vi vurdere som relativt god. På grunn av samtalepreget vi føler vi hadde med informantene og fordi vi bearbeidet datamaterialet så rask som mulig etter innsamlingstidspunktet.

3.5.2 Troverdighet

En vanlig og relativt enkel måte å definere validitet i kvantitative undersøkelser er å stille seg spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?” det vil si, er det sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn? Dette kan også kalles begrepsvaliditet. Det følger av denne definisjonen at kvalitative undersøkelser ikke er valide fordi de ikke kan kvantifiseres. Validitet kan derimot dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, ”i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss” (Pervin 1984:48 i Johannessen et. al. 2011). Johannessen og kolleger (2011) sier det på en annen måte: ”validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”.

Johannessen og kolleger (2011) viser til Lincoln og Guba (1985) sine to teknikker for å øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater: Vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon innebærer å bli godt kjent med felten over tid, slik at man på en kritisk måte kan skille mellom relevant og urelevant informasjon.

Metodetriangulering vil si at forskeren bruker flere ulike metoder, for eksempel intervjuer og observasjon. I tillegg legges det til at troverdigheten kan styrkes ved å formidle resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene (Johannessen et. al. 2011).

På grunn av relativt kort tid og ressursbegrensninger har vi naturligvis ikke muligheten til å gjennomføre alle disse tiltakene. Som kompensasjon har vi valgt å basere oss på et solid fundament av litteratur og teori. Dette ligger til grunn for vår forståelse av tematikken. Naturligvis vil våre personlige erfaringer og utdanning være med på påvirke tolkningen av data. Teorien har hjulpet oss i forberedelsene til intervjuene, under intervjuene og i analysen av intervjuene. I tillegg kan det være en styrke at vi er to som skal tolke data, fordi vi da kan kontrollere hverandres tolkninger mot forståelse og forskerens ståsted. Når det gjelder punktet vedvarende observasjon har vi vært begrenset av ressurser og tid og derfor bare fått til ett møte med bedriften vi studerer, likevel kan vi til en viss grad hevde at vi har blitt godt kjent med bedriften og bransjen, også fordi en av oss allerede hadde en relasjon til en av informantene. Ved å ha en allerede eksisterende relasjon til en informant som har arbeidet med bedriften og bransjen over lang tid har det falt seg naturlig at vi har diskutert og snakket om vannkraft, bedriften og det aktuelle prosjektet både før og etter intervjuene fant sted. Å ha en tidligere relasjon til en informant kan farge både intervjusituasjonen og fortolkningen av data. Kanskje kan dette resultere i at vi tolker data på en annen måte enn andre. For å sikre objektivitet rundt denne relasjonen har vi i intervjusituasjonen forholdt til denne personen på samme måte som vi gjorde med den andre informanten. At bare en av oss har en relasjon til informanten kan være med på å bygge objektivitet både i intervjusituasjonen og i fortolkningen, fordi vi da har muligheten til å tolke data uavhengig av hverandre for å sikre at tolkningen er så objektiv som mulig. Denne relasjonen kan være både en styrke og en svakhet, fordi den kan påvirke intervjuet og tolkningen, samtidig som den kan være grunnlag for en bedre forståelse av det som blir fortalt. I tillegg sendte vi de transkriberte intervjuene til informantene for gjennomlesning med mulighet til å legge til eventuelle kommentarer og utfyllende forklaringer der informanten mente det var hensiktsmessig eller nødvendig.

3.5.3 Overførbarhet

Kan resultater fra et forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener? All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. Statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon er ofte målet med kvantitative undersøkelser. Ønsket om å kunne generalisere er imidlertid ikke begrenset til bare kvantitative undersøkelser, men gjelder også for kvalitative undersøkelser. For å unngå assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative undersøkelser bruker man ved kvalitative undersøkelser begrepet overføring av kunnskap ((Malterud 2003; Thagaard 2009) i Johannessen et. al. 2011). En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et. al. 2011).

For å kunne svare på om denne oppgaven kan overføres til andre fenomener må vi ta i betraktning at oppgaven er relativt liten og har et relativt smalt datamateriale. Vi tar i denne oppgaven for oss hva som legges til grunn for valg av samarbeidspartnere i et internasjonalt marked, og benytter oss av en bedrifts erfaringer som eksempel. Dataene som er samlet inn må kunne antas å bare dekke en liten brøkdel av de bedrifter som bedriver internasjonalt samarbeid. Hensikten med denne oppgaven er likevel å gi et innblikk i hvordan slike bedrifter kan gå frem i et slikt arbeid, og resultatene kan derfor forventes å kunne overføres til andre bedrifter men dette må skje etter en vurdering av den enkelte bedrift og situasjon. I tillegg vil den unike tilgangen på data og informanter kunne øke overførbarheten i og med at caset vi studerer er et interessant tilfelle der internasjonalisering og valg av strategisk samarbeidspartner kan studeres og belyses på en god måte.

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet har som mål å sikre at forskningens funn er et resultat av nettopp forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger. Det er forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i studiene de gjennomfører, som tidligere nevnt formes forskningen av den bakgrunn og det ”vinduet” forskeren ser prosjektet igjennom. Bekreftbarhet skal tilsvare objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Gjennomsiktighet og åpenhet i hele arbeidet er viktig, det er viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført og kommentere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen til prosjektet (Johannessen et. al. 2011).

Som tidligere har en av oss en allerede eksisterende relasjon til en av informantene som jobber i bedriften vi bruker som eksempel i denne oppgaven, noe som kan ha innvirkning på hvordan vi oppfatter bedriften, hvordan informanten svarer på spørsmål og hvordan vi tolker data. Selv om det er slik at denne tidligere tilknytningen til bedriften kan påvirke vårt bilde av bedriften er vi bevisst på dette og har alltid dette i bakhodet når vi jobber med denne oppgaven, og spesielt da vi gjennomførte intervjuene var vi bevisst på å holde oss så objektive som mulig. Det at vi har en tidligere erfaring med bedriften trenger ikke å være noe negativt, tvert i mot kan det bidra til å gi oss en dypere og bredere forståelse av bedriften. Man kan til en viss grad se dette som en lengre ubevisst observasjon av bedriften. Dette er erfaringer som vi kan dra nytte av i en oppgave som denne.

3.6 Oppsummering

I arbeidet med denne oppgaven har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Vi føler at denne tilnærmingen er hensiktsmessig for å kunne belyse og besvare problemstillingen i oppgaven. Oppgaven struktureres med utgangspunkt i et forskningsdesign, i denne oppgaven har vi valgt et casedesign, nærmere bestemt et enkeltcasedesign med flere analyseenheter, fordi det er et interessant tilfelle der internasjonalisering og valg av strategisk samarbeidspartner kan studeres i dybden på en god måte. Forskningen baseres på et relativt lite utvalg, to informanter i en bedrift. Dette begrunnes med tids- og resursbegrensninger, samt det at vi har tilgang på unike data gjennom våre kontakter i bedriften som studeres. Dette metodekapitlet avsluttes med en gjennomgang av hva som kan betegnes som god kvalitet på kvalitative undersøkelser, samt hvordan vi mener vi har arbeidet oss igjennom disse kriteriene.

4. Empiriske funn

Dette kapittelet har til hensikt å presentere viktige elementer fra datamaterialet vi har innhentet i løpet av arbeidet med masteroppgaven, i hovedsak vil det dreie seg om data fra intervjuene vi har gjennomført i Rainpower. Vi vil i løpet av dette kapittelet legge frem interessante funn og synspunkter som våre informanter har presentert for oss, samt bakgrunnsstoff om vannkraftbransjen og Rainpower i Mosambik som kan være viktig for forståelsen av oppgaven og analysen vi skal gjennomføre i neste kapittel.

4.1 Innledning

Vi har tidligere sett på relevant teori for internasjonalisering og kriterier for valg av samarbeidspartner. Vi vil i dette kapittelet presentere hvilke synspunkter og erfaringer som har kommet frem i våre intervjuer med ansatte i Rainpower. Datamaterialet er samlet inn ved hjelp av semi-strukturerte dybdeintervjuer, i Rainpower sine lokaler på Kjeller. Vi gjennomførte to intervjuer med Rainpower. Det første intervjuobjektet var en mannlig medarbeider med ansvar for salg og markedsrettet foretningsutvikling, mens den andre informanten er en mannlig "Account manager", ansvarlig for Afrika som marked og hovedkontakt for noen av de største kundene til Rainpower.

Dette kapittelet begynner med en presentasjon av vannkraftbransjen generelt, før vi går videre til en mer inngående presentasjon av Rainpower og deres prosjekt i Mosambik enn det vi har lagt frem tidligere. Vi velger å ta inn dette bakgrunnsstoffet for å gi oss selv og leseren en bedre forståelse av bransjen og markedet som Rainpower opererer i, noe som kan være med på å forklare empirien og være til nytte i analysen i neste kapittel.

Vi velger å presentere den informasjonen vi finner mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

4.2 Vannkraftbransjen

Vannkraft har og vil fortsette å ha en viktig rolle i fremtidens energisamfunn, mye på grunn av dens mulighet til å lagre fornybar energi i magasiner. Ved at denne energien kan holdes lagret betyr det at den kan utnyttes når det er behov for det, enten hvis det er nødvendig å

stabilisere et nett som er belastet av ujevne energikilder, eller for å dekke eventuelle topper i energiforbruk (Rainpower.no, 2014d).

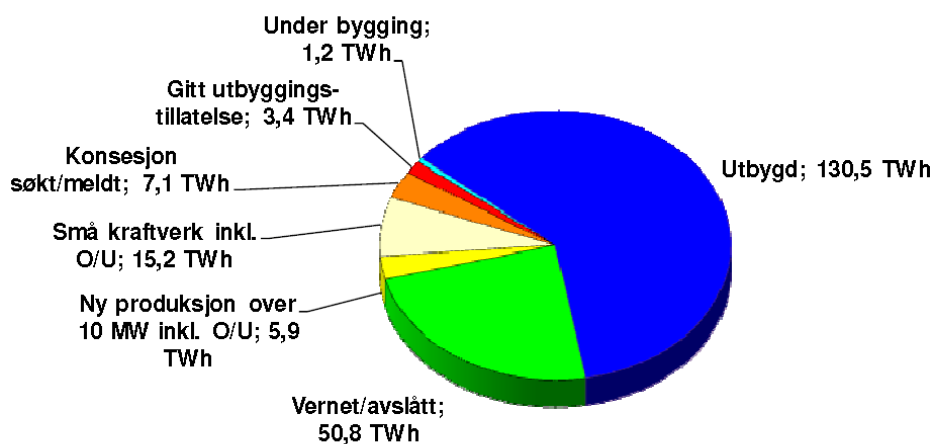
4.2.1 Vannkraft i Norge

Vannkraft kan sies å ha en viktig rolle i det internasjonale markedet, men i Norge ser vi at vannkraft har en helt sentral rolle. Vannkraft som energikilde forsyner Norge med omtrent 99 prosent av elektrisiteten vår. Store ressurser tilknyttet vannkraft og en godt utbygd infrastruktur for å distribuere strøm, gjør at vi bruker lite fossil energi i sammenligning med de fleste andre land (Miljødirektoratet.no, 2014).

Norge er som nevnt tidligere et ferdig utviklet og utbygget marked når det kommer til vannkraft. I Norge er det utbygd total 1443 små og store vannkraftverk som tilsvarer en produksjon på 130 TWh i året. Det teoretiske ressursgrunnlaget som kan utnyttes av vannkraft er beregnet til rundt 600 TWh/år. Men økonomiske og miljøhensyn gjør at dette ikke lar seg utnyttes til det fulle. Det totale ressursgrunnlaget som vil la seg utnyttes ble i inngangen av 2013 beregnet til 214 TWh/år (som vi kan se på figuren under), forutsatt en øvre investeringsgrense for ny produksjon på 4-5 kr/kWh. Av disse 214 TWh ligger 50,8 TWh/år i vernet områder, og med tanke på at 130,5 TWh/år allerede er utbygd, gjenstår det bare rundt 33 TWh/år tilgjengelig for nyutbygging (fornybar.no, 2014).

Vannkraftpotensialet pr. 1.1.2013

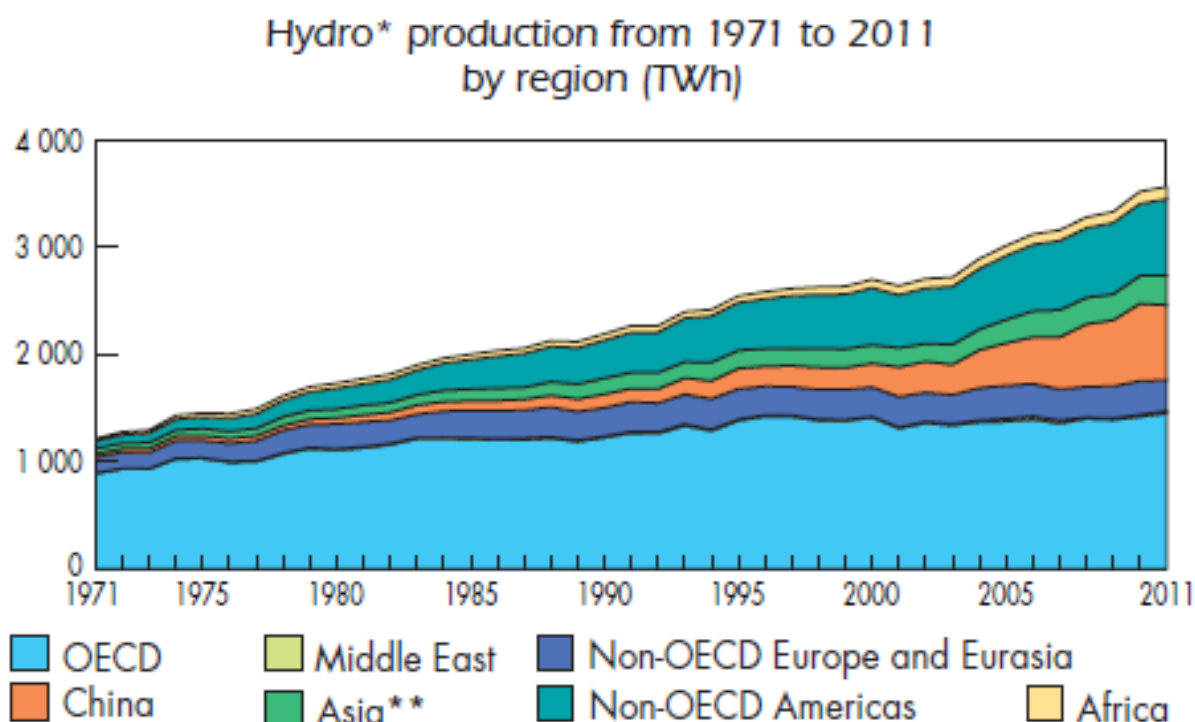
Midlere årsproduksjon 214,1 TWh, referert tilsigsperioden 1981-2010



Figur 4: Vannkraftpotensialet i Norge (fornybar.no 2014)

4.2.2 Vannkraft internasjonalt

Vannkraft representerer den største formen for fornybar el-produksjon i verden, noe som tilsvarer 16 prosent av den samlede kraftproduksjonen i verden. Potensialet regnes for å være betydelig større (fornybar.no, 2014). På verdensbasis er det regnet ut at det totale vannkraftpotensialet som er teknisk mulig å utnytte seg av er på mer enn 16 400 TWh/år. Men av disse 16 400 TWh/år regnes rundt 8800 TWh/år som økonomisk utnyttbart.



Figur 5: Vannkraftproduksjonen i verden 1971-2011 (fornybar.no 2014)

Figur 5 viser vannkraftproduksjonen i verden fra 1971 til 2011 i TWh. De største vannkraftressursene finner man i Kina, USA, Russland, Brasil og Canada. Hvis vi legger til Kongo, India, Indonesia, Peru og Tadsjikistan kan vi si at vi rundt regnet har dekket to tredjedeler av verdens vannkraftpotensial (fornybar.no, 2014). Vi kan også se av figuren at produksjonen av vannkraft har hatt en bratt vekst i Afrika de senere år.

4.2.3 Konkurransen i vannkraft

Konkurransformen som brukes i vannkraftbransjen er anbudsrunder. Vi ba våre informanter om å forklare hvordan disse anbudsrunderne foregikk. Generelt sett kan man si at det er lange prosesser. Det kan være opptil 3-4 års jobb før man skriver kontrakten, hvor ett av disse årene kan være ventetiden fra du sendte tilbudet til du fikk kontrakten, og 3-4 år på å gjennomføre kontrakten. Man må altså kontinuerlig være på vakt og følge med på om kunder planlegger noe i fremtiden, dette gjøres ved å ha møter med viktige kunder jevnlig. Fra et tilbud legges ut til tilbudet skal være inne kan tidsperspektivet være noe kortere. På typiske prosjekter av en viss størrelse, 10 millioner NOK og oppover, så er det gjerne 2-4 måneder fra du får forespørselen til tilbudet skal inn. Det koster også en del å utarbeide disse tilbudene, ofte mellom en halv million og en million NOK, så hvis du ikke får tilslag på dette blir dette en såkalt sunken cost, altså penger du ikke får tilbake.

4.3 Rainpower i Mosambik

”Electricidade de Mocambique” (EDM) er den statlig eide elektrisitetsprodusenten i Mosambik, tilsvarende Statskraft i Norge. EDM signerte 17. mai 2013 en kontrakt med et internasjonalt konsortium bestående av bedriftene Cegelec, Hydrokarst og Rainpower for fullstendig oppgradering av to vannkraftstasjoner i Manicaprovincen i Mosambik. (rainpower.no 2014e).

Kontakten beløper seg til ca 820 millioner svenske kroner, og Rainpower sin del er ca 145 millioner SEK, eller ca 755 millioner og 145 millioner norske kroner respektivt (omregnet ved hjelp av dnb.no sin valutakalkulator 10. 04. 14) (dnb.no 2014). Prosjektet er finansiert av svenske SIDA og lån fra franske og tyske banker (rainpower.no 2014e).

Kontrakten omfatter oppgradering av mekaniske og elektriske komponenter, kommunikasjonssystem, demninger og tuneller. I konsortiet er Cegelec ansvarlig for alle elektriske leveranser, Hydrokarst for demninger, hydraulisk stålutrustning og tuneller, og Rainpower for turbinomfang (rainpower.no 2014e).

4.4 Internasjonalisering

For å få en forståelse av hvorfor Rainpower i dag operer som en internasjonal bedrift, begynner vi med å forklare bedriftens historie. Mye av forklaringen på hvorfor Rainpower

driver internasjonalt i dag kan man finne i selskapets historie. Mange av de ansatte har vært med på en lang reise som innebærer store omveltninger i marked og eierskap.

I vår samtale med de to informantene i Rainpower får vi vite at for å få en oversikt historisk sett må vi helt tilbake til Kværner. De velger å starte med den store elektrifiseringen av Norge som startet etter krigen. I denne perioden fra 1950-1980-tallet var det mye å gjøre for Kværner og de hadde mer enn nok med å levere utstyr til de store vannkraftutbyggingene som pågikk i Norge i denne perioden. Det var på det tidspunktet ingen grunn til å tenke på å begi seg ut på det internasjonale markedet når man har utnyttet all kapasitet og har mer enn nok etterspørsel for den nærmeste fremtid hjemme i Norge. Men ettersom vi nærmet oss 80-tallet begynte etterspørselen å flate ut mer og mer, av den grunn at det i Norge begynner å bli ferdig utbygd når det kommer til vannkraftanlegg. Kværner stod da fremfor et veldig viktig veiskille, hvor beslutningen de tok hadde mye å si for hvordan bedriften skulle utvikle seg.

Samtidig som Kværner stod ovenfor denne viktige beslutningen, begynte Norge å gi bistand til en del afrikanske land. Norad – Direktoratet for utviklingssamarbeid - etablerte en egen låneordning for utvikling av næringsliv i utviklingsland, og en egen særbevilling for miljørettet bistand ble opprettet (snl.no 2014d). Én av våre informanter påpeker at det var da dette med bistand til energi og vannkraft var en del av bistandspolitikken og at det ble levert en rekke vannkraftanlegg til disse hovedsamarbeidslandene. En form for bistand var såkalt ”softloans”, som var lån med spesielt gode betingelser og ofte krydret med gaver, som gjorde det gunstig for en del fattige land. Disse lånene var med å trekke prosjekter til norske bedrifter. Senere avtok bistandsfinansieringen, men i mange av disse landene har Rainpower hatt kontinuerlig business frem til i dag, hvor det er et viktig eksportmarked på ren kommersiell basis. Ettersom som man utover 1980- og 1990-tallet høstet erfaring på det internasjonale markedet og utviklet bedriften seg videre til å bli verdensomspennende, blant annet til Sør-Amerika.

I 1999 kom det et nytt stort veiskille. Da ble Kværner Energy, vannkraftdelen av Kværner, kjøpt opp av General Electric. De ble nå del av en av verdens største aktører innenfor energi, og slik ble hele verden deres marked.

I 2007 bestemte NLI, Norheim-Larsen Industrier, seg for at de ville satse på vannkraft, og kjøpte derfor tilbake det som engang var Kværner Energy fra GE. Diderik Schnitler, styreleder i Rainpower, snakket da om at vannkraft var den siste tiden blitt veldig undervurdert, og mente at det var mulig å effektivisere vannkraftproduksjonen med 10TWh.

Dette tilsvarte omtrent 10 prosent av all energiproduksjon i Norge, og nok til å dekke behovet til alle innbyggerne i Oslo og Bergen (e24.no 2014). De etablerte da denne vannkraftdelen som et eget selskap, Rainpower.

I dag arbeider Rainpower internasjonalt fordi man ønsker å ha en kapasitet og styrke i selskapet, som ikke ville vært mulig å oppnå ved å bare drive i det norske markedet. Våre informanter forteller at dersom man skulle drevet bare i Norge måtte man dimensjonert seg på et mye lavere nivå, og drevet i hovedsak med serviceprosjekter.

Rainpower er en bedrift med rundt 270-290 ansatte og har en omsetning på rundt 600 millioner NOK i året. Det kommer frem i samtalen med en av informantene at for å kunne opprettholde og videreutvikle egen teknologi må man ha en viss omsetning. Dette er for å kunne ha ryggrad til å bruke de forskningsmidlene som er nødvendig for å lykkes. Som Diderik Schnitler antydet når de kjøpte og startet Rainpower, var teknologi et konkurransemiddel. De skulle bruke deres teknologi for å effektivisere eksisterende vannkraftverk med totalt 10TWh. Denne grensen for omsetning som gjør at man kan opprettholde og videreutvikle egen teknologi ligger rundt 600-700 millioner NOK, så Rainpower ligger rundt den nedre grense som gjør dette mulig. Det norske markedet er ikke stort nok til å kunne skape slike omsetninger, og man tvinges mer eller mindre ut for å kunne ha denne muligheten.

En annen ting som kommer frem i samtale med de to informantene er at vannkraft er en veldig global bransje. Det er veldig lite som kan kalles nasjonale markeder. Du konkurrerer stort sett med hele verden, i hvert fall når det kommer til nybygging av kraftverk. Om du er i Norge, Afrika, Asia eller Sør-Amerika konkurrerer du med selskaper fra hele verden. Man kan kanskje snakke om nasjonale markeder når det kommer til serviceprosjekter, på grunn av fysisk distanse til vannkraftverket som trenger service, men ellers fungerer vannkraft som et stort globalt marked.

4.5 Strategiske samarbeid

Her skal vi se på hvorfor Rainpower valgte å gå for en strategisk allianse i forbindelse med Mosambik-prosjektet. Vi skal se på hva som ble lagt til grunn for å inngå et samarbeid med andre bedrifter. Vi startet intervjuene med å spørre hvor store Rainpower er. Begge informantene kommer med lignende svar om at i en norsk sammenheng er de hva vi kan kalle

en mellomstor bedrift, med i underkant av 300 ansatte. Men i en internasjonal sammenheng er de en veldig liten aktør, noe de kaller en ”1 prosent spiller” i markedet. Dette vil si at de har under en prosent av den totale markedsandelen. Dermed kan det på det internasjonale eller globale markedet ofte bli konkurranse med like store eller større bedrifter. Det blir nevnt at man ikke så ofte konkurrerer med de aller største, som er vesentlig større enn Rainpower med omsetning på rundt 4-5 milliarder NOK. Den første og kanskje mest åpenbare grunnen til at Rainpower valgte, eller så seg nødt til, å inngå en strategisk allianse var størrelsen på prosjektet.

Prosjektet i Mosambik hadde en ramme på over 800 millioner SEK. Hvis vi da ser tilbake til hva som ble nevnt tidligere om at Rainpower har en omsetning på rundt 600 millioner NOK, skjønner vi fort at dette prosjektet vil være alt for stort til at Rainpower skal klare å gjennomføre dette alene. Denne årsaken er såpass grunnleggende at det var klart ganske tidlig i prosessen at man måtte finne samarbeidspartnere hvis man skulle gå for dette prosjektet.

En annen ting som kom frem i samtalene var at man må se på totalrammen av prosjektet, det vil si hva kunden faktisk vil at skal bli gjort. I dette spesifikke prosjektet var det snakk om en total oppgradering av to gamle kraftstasjoner. Dette innebærer at alt skal renoveres komplett, fra bygg til elektronikk og maskiner. Rainpower har sitt felt på den mekaniske delen, og trengte derfor samarbeidspartnere som kunne gjennomføre bygg og elektrodelen siden dette ikke er noe de selv leverer.

Som en av informantene sier så starter man først med å se på hva kunden ønsker å legge i en kontrakt, så ser en på hva en selv kan gjøre av dette, og så blir det å begynne å lete etter partnere som kan oppfylle kontrakten totalt sett sammen med deg.

Det at Rainpower ikke hadde nødvendig kapasitet og ressurser betyr at det uten å inngå en strategisk allianse med samarbeidspartnere ville det vært umulig for Rainpower å satse på dette prosjektet. I neste del skal vi se på hvilke kriterier som ble brukt for å finne frem til de aktuelle samarbeidspartnerne.

4.6 Kriterier for valg av strategisk samarbeidspartner

For å kunne tilnærme oss problemstillingen i denne oppgaven ønsker vi å vite noe om hvilke kriterier man legger til grunn for valg av strategisk samarbeidspartner. Et viktig spørsmål vi da må stille oss er ”hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk

samarbeidspartner?”. Dette er en ganske sammensatt prosess som kan bestå av en rekke ulike vurderinger og erfaringer. Vi vil her presentere det som oppfattes som viktigst i Rainpower sitt tilfelle, med hensyn på Mosambik-prosjektet.

Ifølge en av våre informanter kan et naturlig utgangspunkt når man skal søke etter potensielle samarbeidspartnere være kontrakten og beskrivelsen av det prosjektet som faktisk skal gjennomføres. Man må rett og slett ta utgangspunkt i det man vet om prosjektet i forhold til kontrakten man har foran seg og begynne å søke etter potensielle partnere som kan og er gode på å levere det som må leveres etter kontrakten, sier vår informant i Rainpower. Dette kan virke relativt intuitivt, men det er viktig å understreke at man må lete etter potensielle samarbeidspartnere som har en produktportefølje som passer til det prosjektet man faktisk skal gjennomføre. Man kan hevde at dette er et grunnleggende kriterium for valg av strategisk samarbeidspartner.

Videre vil vår informant se på størrelsen til den potensielle partneren, noe som er naturlig da størrelsen på selskapet vil kunne si noe om hvilke muligheter de har til å oppfylle kontrakten. Det kan for eksempel være vanskelig eller umulig for et veldig lite selskap å oppfylle en veldig stor kontrakt, eller motsatt, kanskje være uaktuelt for et stort selskap å ta på seg en veldig liten kontrakt, og dermed vil det være bortkastet tid og ressurser å nedlegge mye arbeid i det å prøve å få til et samarbeid. At partneren ikke er for stor er også viktig for samarbeidet, dersom en partner er vesentlig større enn en annen kan den store forsøke å dominere alliansen, noe som kan negativt for prosjektet og den mindre partneren. Et annet kriterium er den potensielle partnerens økonomi. Det vil være viktig for begge parter at man har en god og stabil økonomi. Etersom disse avtalene kan ha omsetning på mange millioner og et tidsperspektiv på mange år, er det viktig at man har en samarbeidspartner som har økonomien til å fortsette sin virksomhet, i det minste til prosjektet er gjennomført, slik at man slipper å få uforutsette forsinkelser og kostnader, for eksempel gjennom at man må finne en ny partner fordi den opprinnelige har gått konkurs midt i arbeidet med prosjektet, sier en av våre informanter.

At en potensiell partner har gode referanser fra tidligere samarbeidspartnere nevnes som et kriterium av våre informanter. Dette er noe man kan forstå er viktig, spesielt dersom bedriften det er snakk om har dårlige referanser. Å ha gode referanser vil si at noen andre er villig til å gå god for at du kan gjøre en god jobb. Dersom denne tredjepersonen, eller bedriften, er noen

man i god tro kan forvente at forteller sannheten om den potensielle partnerens evner og kompetanse kan det være et viktig kriterium som veier tungt i avgjørelsesprosessen.

Våre informanter tar opp det de kaller integritetskriterier. Med det menes at potensielle partnere må ha prosedyrer for hvordan man skal opptre Reinhåret, eller lovlig og etter gitte standarder for atferd. Blant annet nevnes at Rainpower har nulltoleranse for korrupsjon, noe eventuelle partnere må vise til som en prioritet og at de har nedfelte prosedyrer for hvordan korrupsjon skal håndteres i og av selskapets ansatte.

Rainpower er som nevnt det vi har kalt en prosjektbedrift som har mange prosjekter over hele verden. Med det i tankene kan et kriterium for valg av samarbeidspartnere ifølge våre informanter være språk og tidligere erfaring med det aktuelle landet der prosjektet skal finne sted. Å samarbeide med noen som kan språket i det aktuelle landet man skal arbeide i må kunne hevdes at er en fordel, det samme gjelder tidligere erfaring med landet. I motsatt tilfelle kan det å samarbeide med noen som verken kan språket eller har noen tidligere erfaring med landet, ifølge våre informanter være et handikap. Selv om en potensiell partner ser ut til å kunne fungere godt i samarbeidet er det ifølge våre informanter viktig at man også betrakter kontrakter på samme måte. Dette har med blant annet risiko å gjøre, dersom de to bedriftene som skal samarbeide betrakter risiko på veldig forskjellige måter kan samarbeidet bli vanskelig. Kontraktsforståelse kan også gjøre seg gjeldende på et mer generelt nivå, som vår informant sier "hvis man har en helt forskjellig måte å se tingene på så vil det være vanskelig å jobbe sammen". Med andre ord kan kontraktsforståelse være viktig for å få til et godt samarbeid.

At partneren passer til prosjektet og den jobben som faktisk skal gjøres trekkes frem som det viktigste kriteriet. Et naturlig utgangspunkt for at man skal kunne samarbeide og kunne utføre den jobben som er fastlagt i kontrakten er at de ulike partnerne innehar den kompetansen som kreves. Alle partnerne trenger ikke å kunne alt, noe som er en viktig grunn til hvorfor man inngår strategiske samarbeid. En metafor som en av våre informanter trekker frem beskriver dette godt: "Man kan tenke seg en sirkel som man deler opp i kakestykker, kaken er hele prosjektet, vår bedrift kan dekke en viss del av kakestykkene men ikke alle. De resterende kakestykkene representerer gap i kompetansen som må dekkes av andre." De kakestykkene som ikke kan dekkes av Rainpower må dekkes av andre. I Mosambik-prosjektet leverer Rainpower mekanisk utstyr, men prosjektet består også av elektroinstallasjoner og byggingarbeid. De to sistnevnte delene av prosjektet må leveres av andre bedrifter, bedrifter

som har kompetanse på de ulike fagfeltene. Rainpower må da finne samarbeidspartnere som kan dekke disse resterende kakestykkene.

4.7 Oppsummering

Dette kapitlet har hatt til hensikt å presentere interessant empiri som anses som relevant for å kunne belyse oppgavens problemstilling. Kapitlet startet med hva man kan betrakte som sekundærdata vi samlet inn for å belyse noen tema og gi en forståelse og bakgrunn for hva vi har studert.

Kapitlet begynner med en generell men utdypende introduksjon til vannkraftbransjen, en bransje som må kunne anses som viktig i dagens samfunn med et stort energibehov. Samtidig som dagens samfunn har et stort og økende energibehov, øker etterspørselen for ren, fornybar energi, noe vannkraftbransjen kan tilby. Vi har også inkludert informasjon rundt vannkraftbransjen internasjonalt og nasjonalt i Norge. Dette er for å gi et bilde av hvordan dette markedet ser ut og gi et bilde av hvordan konkurransesituasjonen er, og utfylle hva som kom frem i intervjuene med informantene i Rainpower.

Hvorfor har bedriften valgt å internasjonalisere seg?

Hvorfor Rainpower i dag er et internasjonalt selskap må kunne sies å være mye på grunn av historien til selskapet. Denne historien kan spores tilbake til Kværner-tiden, for det var Kværner som i sin tid først valgte å bevege seg ut på det internasjonale markedet. Mange av de ansatte fra denne tiden er fortsatt med i Rainpower den dag i dag, selv om de fleste av disse nærmer seg pensjonsalderen. Kværner valgte å satse på det internasjonale markedet fordi det nasjonale markedet begynte å stagnere og bli mettet. De så da to alternativer, enten minke kapasiteten og bli en mindre bedrift eller å utvide til nye markeder. De valgte det sistnevnte og lyktes med denne avgjørelsen.

Kværner Energy ble i 1999 kjøpt opp av GE som fortsatte det internasjonale arbeidet. I 2007 kjøpte NLI tilbake det som en gang var Kværner Energy. Rainpower ble stiftet og man følte at det var helt naturlig å fortsette det internasjonale arbeidet med tanke på at man hadde all denne kunnskapen rundt det å drive på det internasjonale markedet i bedriften.

En annen grunn til at de valgte å fortsette internasjonalt er samme grunn som Kværner i sin tid valgte å satse internasjonalt, nemlig å opprettholde kapasiteten de har i bedriften. I tillegg har de et mål om å fortsette utviklingen av egen teknologi, som krever at man har omsetning av en viss størrelse. Denne omsetningen ville ikke vært mulig å oppnå på det nasjonale markedet.

Hvorfor ønsket bedriften å inngå et strategisk samarbeid?

Her så vi på var det som gjorde at man ønsket å samarbeide med andre bedrifter. Vi oppdaget at det var flere grunner til at man valgte å søke et strategisk samarbeid. Det første som blir nevnt er størrelsen på prosjektet. Mosambik-prosjektet er på i overkant av 800 millioner SEK noe som er alt for stort for Rainpower som selv har en omsetning på ca 600 million NOK i året. Det var derfor ikke et alternativ å gå for dette prosjektet alene.

Den andre grunnen som kommer frem er omfanget av dette prosjektet. Dette prosjektet var en total renovering av et anlegg. Dette innebærer renovering av bygg, elektrodeler og mekaniske deler. Siden Rainpower bare kan levere den mekaniske delen ble de nødt til å se seg om etter andre som kunne dekke opp de resterende delene av prosjektet.

Hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner?

De to informantene kommer frem til syv ulike kriterier som er blitt lagt til grunn for valg av strategisk samarbeidspartner. Rekkefølgen disse kriteriene blir presentert i er ikke en rangering av viktigheten til kriteriene, men er bare en presentasjon av disse. Det første kriteriet er at en potensiell partner har en produktportefølje som gjør at alle områder i prosjektet blir dekket. Det andre er at bedriftene man søker ikke er for små, så de ikke klarer å gjennomføre prosjektet, samtidig som de ikke er for store så de dominerer alliansen. Det tredje kriteriet handler om økonomi og at bedriftene man søker har en solid økonomi slik at man kan unngå unødvendige forsinkelser. Det fjerde kriteriet er at man har gode referanser. Man søker bedrifter som har gode referanser fra tidligere samarbeid for å finne bedrifter som vet hva det vil si å samarbeide og har den kompetansen som kreves. Det femte kriteriet handler om integritet, og har med at man vet hvordan man skal oppføre seg i markedet, for eksempel at man har nulltoleranse for korrupsjon. Det sjette kriteriet går på språkkunnskaper og tidligere erfaring. Rainpower søkte etter bedrifter som hadde erfaring med å jobbe mot Afrika, og eventuelt Mosambik, fra før av. Dette var for å gjøre ting lettere, ved at alle i samarbeidet vet hvordan dette markedet oppfører seg. Det siste kriteriet var

kontraktforståelse. Dette handler om at alle parter ser sammenhenger på samme måte, sånn at samarbeidet kan gå enklere.

Alle disse syv kriteriene ble brukt, i større eller mindre grad, for å finne de best mulige alternativene å velge mellom.

5. Analyse

Dette kapitlet bygger videre på det foregående empirikapitlet og de momentene som har blitt tatt opp og presentert der. I dette kapitlet vil vi se disse momentene i sammenheng med teorien vi her presentert tidligere og diskutere empiri mot teori.

5.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi analysere og drøfte interessante empiriske funn og se disse funnene i sammenheng med teorien oppgaven baseres på. Denne analysen vil ta utgangspunkt i oppgavens problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene. Vi begynner med å se på hvorfor bedriften har valgt å internasjonalisere seg, for så å se på hvorfor bedriften ønsket å inngå et strategisk samarbeid. Dernest følger et delkapittel som tar utgangspunkt i problemstillingen hvor vi samler trådene fra de foregående diskusjonene.

5.2 Hvorfor har bedriften valgt å internasjonalisere seg?

For å få en bakgrunn for hvorfor bedriften jobber på det internasjonale markedet har vi valgt å inkludere et forskningsspørsmål som retter seg mot dette. Her har vi prøvd å finne de bakomliggende grunnene til at bedriften i sin tid valgte å begi seg ut på det internasjonale markedet.

For å kunne svare på spørsmålet om hvorfor de har valgt å internasjonalisere seg må vi bevege oss bakover i tid, tilbake til Kværner og 80-tallet, siden det er der denne historien rundt hvorfor bedriften valgte å gå internasjonalt startet. Som det kom frem i samtalene med informantene i bedriften var en stor årsak til at man begynte å se at det norske markedet begynte å bli mettet. For å kunne fortsette sin vekst ble man nødt til å se ut av det norske markedet og til det internasjonale markedet.

En av teoriene vi har valgt å bruke i denne sammenhengen er Czinkota og Ronkainens (2007) rammeverk. Dette skiller mellom to grupper, proaktive og reaktive, motivasjonsfaktorer som forklarer hvorfor bedrifter beslutter å gå internasjonalt.

Proaktive motiver vil være når en bedrift velger å handle fordi den ser en mulighet, og ikke fordi den må eller føler seg tvunget til det. Analysen antyder at det ikke var de proaktive motivene som påvirket bedriften mest når den stod ovenfor valget om å satse internasjonalt.

Men etter at de først kom seg ut på det internasjonale markedet kan det virke som bedriften ble mer påvirket av proaktive motiver og ekspanderte til flere land, som en av våre informanter sier: ” *Utover 80- og 90-tallet bare vokste dette enda mer worldwide, til blant annet Sør-Amerika, etter hvert som man høstet erfaring på det internasjonale markedet.*”

Reaktive motiver er når bedrifter reagerer på en hendelse. Det er noe som skjer som gjør at bedriften velger å reagere på grunnlag av dette. Analysen antyder, og ut ifra hva som ble sagt i samtalene vi hadde med de to informantene, at det var mer en reaksjon fra bedriftens side når de valgte å satse internasjonalt. Som en av informantene sier: ” *På 80-tallet så begynte denne aktiviteten å flate ut kraftig, man hadde egentlig dekning for elektrisitetsbehovet i landet. Samtidig som dette ble bygging av vannkraft mer restriktivt, og med den kapasiteten Kværner da hadde så måtte man enten bygge virksomheten kraftig ned eller se seg om etter nye markeder.*” Bedriften merket at hjemmemarkedet begynte å bli mettet og for å kunne fortsette å vokse, eller bare beholde den kapasiteten de hadde, måtte de se seg om etter nye markeder.

Hvis vi beveger oss frem til i dag, og ser på Rainpower, ser vi at de også blir påvirket av en reaktiv motivasjonsfaktor. De er nødt til å ha en omsetning på rundt 600-700 millioner NOK for å kunne fortsette å opprettholde og videreutvikle egen teknologi. De må drive internasjonalt for å kunne oppnå en slik omsetning, og siden man ønsker å kunne fortsette å utvikle egen teknologi, så har man ikke noe valg og man må derfor drive internasjonalt. Selv om man kan kalle det å drive utvikling av egen teknologi for en proaktiv holdning, er ikke dette grunnen til at de driver internasjonalt, men heller en reaktiv motivasjon til å operere på det internasjonale markedet

Videre kan vi se på listen Sales & Marketing Management kommer med, som nevner 9 forskjellige grunner til hvorfor en bedrift ønsker å satse internasjonalt. Denne listen hjelper med å gi noen allmenne, men håndfaste grunner til internasjonalisering, og vi kan da se om noen av disse grunnene var aktuelle for Rainpower, eller Kværner i sin tid, for internasjonaliseringsprosessen. Av disse ni grunnene til å gå internasjonalt er de mest aktuelle de to første, søke muligheter for vekst gjennom markedsdiversifisering og tjene større marginer og profitter. Bedriften søker vekst, i det minste stabilisering, ved markedsdiversifisering. Det samme kan sies om punkt nummer to, at de ønsket å øke, eller i det minste opprettholde, marginer og profitter. Hovedønsket var ikke nødvendigvis å øke marginer og øke veksten, men i det minste å opprettholde det nivået de allerede hadde. I tillegg kan man si at de fleste bedrifter ikke vil ha mye imot å bli større og få større marginer

og profitter. Det er viktig å poengtere at denne internasjonaliseringen skjedde under Kværner, og fortsatte under GE, og siden mange av de som var med på hele denne prosessen fortsatt var med når Rainpower ble stiftet så man ingen grunn til å ikke fortsette. En informant sier følgende: *”Det var egentlig helt naturlig da Rainpower ble etablert etter Kværner og GE, at vi fortsatte den internasjonale aktiviteten også.”*

Til slutt er det viktig å få med at det i vannkraftbransjen er internasjonal konkurranse selv om du jobber på ditt hjemmemarked, i hvert fall hvis man snakker om prosjekter over en viss størrelse. Grunnen til at dette er viktig å nevne er at hvis man ønsker å jobber med prosjekter av en viss størrelse eller levere noe annet enn service konkurrerer du med internasjonale konkurrenter, og man kan nesten si at du er halvveis til å internasjonalisere deg når du allerede konkurrerer med internasjonale konkurrenter. Det eneste som mangler er at du begynner å konkurrere med dem på andre markeder enn hjemmemarkedet. Selv om det fortsatt er et stort steg å begi seg ut på det internasjonale markedet, fordi du må lære nye markeder å kjenne, hente inn informasjon, med mer. Hvis du ikke velger å internasjonalisere bedriften vil du bare oppleve de negative sidene ved internasjonal konkurranse, nemlig mange flere konkurrenter, men ikke flere muligheter eller prosjekter. Du vil da oppleve at konkurransen kan bli mye tøffere. Det er selvfølgelig områder med mer nasjonal konkurranse, men dette er den lille delen av denne bransjen som dreier seg om serviceprosjekter.

”... men selvfølgelig hvis man kommer ned på en annen del av arbeidsfeltet vårt som går på direkte service, altså små jobber, reservedeler og så videre, så er jo det gjerne slik at det kjøpes og gjøres i Norge for norske prosjekt.”

Det virker for oss gjennom samtale vi hadde med informantene i Rainpower som at du kan dele denne bransjen i to. Vanlige prosjekter og serviceprosjekter, og at førstnevnte preges av internasjonal konkurranse mens det sistnevnte ofte preges mer av nasjonal konkurranse på grunn av geografisk nærhet til anleggene.

For å oppsummere, så var det Kværner i sin tid som valgte å satse internasjonalt etter at markedet i Norge begynte å bli mettet, noe som kan sies å være en reaktiv faktor fordi man da valgte å reagere på at markedet endret seg. GE fortsatte selvfølgelig dette internasjonale arbeidet siden de var en global bedrift lenge før de kjøpte Kværner Energy, og Rainpower så heller ingen grunn til å slutte med å arbeide mot det internasjonale markedet. For å kunne ha den kapasiteten de ønsker er de nødt til å operere på det internasjonale markedet ettersom å begrense virksomheten til kun det nasjonale markedet ville innebære å nedgradere kraftig. I

neste del skal vi se på hvorfor de valgte å inngå en allianse eller samarbeid på prosjektet i Mosambik.

5.3 Hvorfor ønsker bedriften å inngå et strategisk samarbeid?

I teorikapittelet ser vi på noen strategiske motiver for å inngå allianser. De vi har valgt å fokusere på er: Risikodeling, produkteffektivisering og stordriftsfordeler, overføring av komplementær teknologi/ utveksling av patenter, konkurranseforming, og samsvar med lokale styringsmakter. For Rainpower var flere av disse motivene gjeldende når de så etter samarbeidspartnere i forbindelse med prosjektet i Mosambik: Risikodeling, konkurranseforming og samsvar med lokale styringsmakter.

Det virker ikke som om produkteffektivisering og stordriftsfordeler eller overføring av komplementær teknologi/ utveksling av patenter har hatt så mye å si i dette tilfellet. Grunnen til dette er at vi snakker om bedrifter som har spesialisert seg på hvert sitt felt, og derfor er det ikke noen produksjon av samme type varer man kan slå sammen. Det er da heller ikke spesielt med teknologi å overføre, siden de ikke driver på de samme feltene.

Vi kan starte med å se på risikodeling, som vil si at man sprer risikoen over flere parter isteden for bare en. Prosjektet i Mosambik er et rimelig stort prosjekt, overkant av 800 millioner SEK, så for de fleste selskaper i bransjen vil det være fordelaktig å samarbeide med noen for å spre risikoen. Det er sannsynligvis bare de 4-5 største selskapene som vil gå for et slikt prosjekt uten en samarbeidspartner for å spre risikoen, fordi de har god kompetanse på alle felt og stor nok kapasitet. Dette prosjektet var i utgangspunktet for stort og omfattende til at Rainpower kunne gått på dette alene, og de var derfor nødt til å se seg om etter noen samarbeidspartnere. Rainpowers produkter dekker bare en del av det som trengs i prosjektet, så ved å danne en allianse med de valgte bedriftene har de oppnådd produktdiversifisering, som gjør at hele prosjektets omfang, altså hva som skal gjøres, er dekket. Til slutt kan vi nevne at ved å ha flere parter, som har ekspertise innenfor et bestemt felt, kan man oppnå lavere kostnader, enn hvis noen skulle gjort dette alene.

Hvis vi går videre og ser på konkurranseforming, kan vi se at det er en form for dette tilstede. Det er ikke snakk om å avvæpne konkurrenter ved å inngå en allianse med dem, siden hver bedrift driver på hvert sitt felt. Men derimot kan vi si at de gjennom de kombinerte ressursene til bedriftene i alliansen har skapt en konkurransedyktig bedrift. Hver for seg hadde ingen av

de tre bedriftene i denne alliansen klart å være konkurransedyktig nok til å få dette prosjektet. Rainpower og de to andre respektive bedriftene i alliansen er for små, og har et for smalt produktregister til å konkurrere med de store bedriftene hver for seg, men sammen blir de konkurransedyktige. Bradley (2005) nevner noen ressurser som han mener er grunnlaget for å danne en strategisk allianse. I Rainpowers tilfelle kan vi argumentere for at det vil være en kombinasjon av flere av disse ressursene. Det første vi skal se på er produkt – marked kunnskap, som kan knyttes til konkurranseforming som vi nettopp har sett på. Alliansen er bygd på de enkelte bedriftenes kunnskap om de respektive produktene som skal leveres, og alle har i tillegg erfaring med å jobbe i Afrika fra tidligere så alle er kjent med hvordan markedet opererer.

En annen ressurs som er aktuell i Rainpowers situasjon er tilgang til markeder og distribusjon, fordi i hvert fall ett av selskapene i alliansen har jobbet i det aktuelle landet, Mosambik, fra før vil dette gjøre det lettere siden de lokale kanskje kjenner til dem eller har jobbet med dem. De vet også hvordan det arbeides, hvordan prosesser foregår i dette landet og hvilke lover og skatteregler som gjelder. Dette kan knyttes til det siste motivet vi har sett på. Det siste motivet er samsvar med lokale styringsmakter. Selv om ikke noen av de to samarbeidspartnerne i alliansen er fra Mosambik, har minst en av disse jobbet i dette landet før og vet litt hvordan forholdene er. Og som en informant sier: *”Hvis prosjektet ligger i Mosambik så vil du prøve å se om det finnes egnede underleverandører der... og at de er lokalkulturelle er også en fordel.”* Rainpower prøver først å finne lokale underleverandører, og hvis de ikke skulle finne dette ser de internasjonalt. *”veldig ofte så er det et positivt evalueringskriterium i tilbudene at du kan vise til at du bruker mye lokal arbeidskraft... så kan det være veldig bra å ha lokale med tanke på språket i enkelte land.”* Dette er kanskje ikke så viktig i Mosambik, siden de er gode i engelsk. Det kommer også frem i samtalene vi hadde at man ofte må etablere seg i landet med kontorer og liknende. Det er da en stor fordel om en av partene har jobbet i landet fra før, og kjenner til krav og lover om for eksempel skatt og avgifter. I tillegg sparer man en del tid siden man ikke starter helt fra bunnen, noe som kan være viktig i tilbudsfasen.

”Du har en partner som har litt erfaring derfra og du starter da et stykke opp på stigen. Dette forenkler og sparer litt tid og kostnader i tilbudsfasen, for det er klart at man prøver å holde kostnadene nede i tilbudsfasen, for du vet ikke om du vinner dette eller taper. Et tilbud som dette koster gjerne mellom en halv og en million kroner å utarbeide.”

Das og Teng (2000) sin tabell, viser hvordan man kan tilpasse seg med bakgrunn i hvilke ressurser de har, kan vi se at Rainpower og samarbeidspartnerne har fire måter å tilpasse seg på. Det som passer i dette tilfellet vil være "Komplementære". Dette fordi bedriftene har ulike ressurser som fungerer bra i alliansen, og det ikke er noe slakk. Ressursene som hver bedrift tar med seg inn i alliansen er komplementære til hverandre og fungerer bra i alliansen fordi de dekker opp hverandres mangler når det kommer til omfanget, altså hva som skal leveres, i prosjektet. Det vil heller ikke være noen slakk i forbindelse med dette prosjektet fordi man signerer kontrakten på prosjektet før man begynner å produsere varene, og man vet derfor hvor mye som må produseres. Hvis man skulle ha kapasitet til overs kan man jobbe med andre prosjekter ved siden av for å utnytte denne fullt ut.

Til slutt kan vi ta en titt på Hughes og Beasley (2008) sin figur om hvordan en beslutningsprosess rundt valg av partner kan se ut. Som vi kan se er dette en prosess som består av flere deler og kan være tidkrevende. For en bedrift som Rainpower som stort sett jobber med prosjekter, og ofte vil trenge en samarbeidspartner er det viktig å innse at det vil være nødvendig å opprette noen standardprosedyrer for å gjøre denne prosessen enklest mulig. Det har de også gjort, og de har med tiden fått en god oversikt over hvilke aktører som finnes i bransjen. Dette har de oppnådd gjennom lang fartstid i bransjen og flittig deltakelse på konferanser hvor mange bedrifter deltar. I første steg av denne prosessen vist i Hughes og Beasley (2008) sin figur blir det nevnt noen grunner og kriterier rundt valg av partnere. Vi ser at komplementær kunnskap, eller ressurser, som vi har snakket om her står oppført i tillegg til andre kriterier. Disse kriteriene skal vi se nærmere på i neste delkapittel.

5.4 Hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner?

Hvilke kriterier som legges til grunn for valg av strategisk samarbeidspartner ligger nært denne oppgavens problemstilling. For å kunne belyse hva som forklarer valg av strategiske partnere må vi først se på hvilke kriterier en potensiell partner må oppfylle. Både teorien og empirien belyser dette temaet, vi vil her se på hvordan vårt empiriske datamateriale kan betraktes i forhold til teorien og omvendt.

I teorien har vi sett på ulike rammeverk for valg av samarbeidspartnere, et av disse rammeverkene legger vekt på strategisk passform, tillitt og strategisk hensiktsmessighet. Et

annet rammeverk omfatter 4-Cer. Vi begynner med å se på Brouthers og kollegers (1995) 4c rammeverk, før vi arbeider oss videre til Bierly og Gallagher (2007) sitt rammeverk.

5.4.1 Brouthers, Brouthers og Wilkinson`s 4 C-er

Navnet på dette rammeverket, de 4 C-ene kommer fra de engelske ordene ”compatability”, ”capability”, ”commitment” og ”control”, og kan fritt oversettes til partnere som har komplementære ferdigheter, at samarbeidskulturer eksisterer mellom bedriftene, bedriftene har overensstemmende mål og samsvar mellom nivå av risiko (Brouthers et. al. 1995). Dette rammeverket er et bra utgangspunkt når vi nå skal se på hvilke kriterier som legges til grunn for valg av strategisk samarbeidspartner. Rammeverket forteller oss noe om hvilke egenskaper bedriftene som skal inngå et strategisk samarbeid burde ha. At partene har komplementære ferdigheter, omhandler det at bedriftene må kunne utfylle hverandre. I våre samtaler med Rainpower kom det tidlig og ofte frem at når man søkte etter partnere var et kriterium at partnerne måtte kunne dekke de delene av prosjektet som Rainpower ikke kunne. Dette kan fremstå som et naturlig punkt i et hvert samarbeid, behovet for å samarbeidet oppstår når bedriften har et hull i sin kompetanse som kan dekkes av andre. At samarbeidskulturer eksisterer mellom bedriftene, er også et viktig punkt. Det at samarbeidskulturer eksisterer er et grunnleggende kriterium for å kunne inngå strategiske samarbeid. Dersom slike kulturer ikke eksisterer, eksisterer det heller ikke noen grunn å bygge et samarbeid på. Av våre informanter lærer vi at Rainpower har en lang historie når det kommer til samarbeid med andre bedrifter. Mange av deres prosjekter krever et samarbeid for å kunne gjennomføres, blant annet fordi Rainpower leverer mekanisk utstyr, mens prosjektene ofte består av flere deler som for eksempel byggingsarbeid. Når Rainpower søker etter partnere går de først til bedrifter de har tidligere erfaring med, bedrifter de vet de samarbeider godt med. I et prosjekt som Mosambik-prosjektet vil samarbeidet være begrenset av den tiden og det arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet. Målene til bedriftene vil derfor i prosjektet begrenses til det som kreves for å gjennomføre prosjektet. At målene er overensstemmende er viktig for å kunne utføre oppdraget så effektivt som mulig. Våre informanter snakket om det de kaller felles kontraktsforståelse, i det legger de at man må oppfatte risikoen ved prosjektet likt og at ”det kan bli vanskelig å arbeide sammen dersom man ikke betrakter tingene på samme måte”.

Ut ifra dette kan vi se at Rainpowers måte å arbeide seg frem til et valg av strategisk samarbeidspartner passer godt inn i Brouthers, Brouthers og Wilkinsons (1995) rammeverk. Videre skal vi se på et annet rammeverk som omfatter tre ulike kategorier, nemlig strategisk hensiktsmessighet, tillit og strategisk passform (Bierly og Gallagher 2007).

5.4.2 Strategisk hensiktsmessighet

Strategisk hensiktsmessighet handler om å kunne ta gode kvalitetsbeslutninger om partnervalg under tidspress, dette betyr mest i prosesser der det er stort eksternt tidspress. (Bierly og Gallagher 2007). Rainpower hadde i følge våre informanter kjennskap til Mosambikprosjektet noen år i forvegen til at anbudet ble lagt ut, det betyr likevel ikke at de hadde god tid på å søke etter partnere til prosjektet. Etter anbudet har kommet ut på markedet har man normalt i bransjen 3-4 måneder på å gi et tilbud. Informanten sier at det normal tar en måneds tid å søke etter og få på plass en partner, og at det i arbeidet med Mosambikprosjektet tok 2-3 uker. Grunnen til at man raskt må få på plass en partner ligger i det at tilbudet man skal utarbeide også skal inneholde de delene av arbeidet som partneren skal gjennomføre. Det blir derfor viktig å få på plass partneren så raskt som mulig, slik at man har nok tid til overs til å lage et godt tilbud, ifølge våre informanter.

Å velge partnere i et raskt og dynamisk miljø krever at ledere tar rask beslutninger som muligens går på bekostning av å ta nøyaktige beslutninger, siden de ofte må ta beslutninger uten tilstrekkelig informasjon (Bierly og Gallagher 2007). For å motvirke denne usikkerheten velger Rainpower og først snakke med potensielle partnere som de har hatt tidligere erfaring med. Ifølge våre informanter har Rainpower enkelte partnere som de har hatt kontakt og samarbeid med i flere årtier, det er alltid disse man ønsker som partner. Dersom disse bedriftene er bundet til andre kontrakter eller på andre måter ikke passer til det forestående prosjektet går man videre til de man er nest mest kjent med. I tillegg informeres det om at Rainpower prøver å unngå helt ukjente selskaper. Dette er for å minimere risikoen ved å måtte ta en rask avgjørelse om samarbeidspartner. Ved denne fremgangsmåten sparer man tid og kostnader i tilbudsfasen. I Rainpowers bransje kan det fort beløpe seg til mellom en halv og en million kroner og utarbeide et tilbud

5.4.3 Tillit

I det forrige delkapittelet kommer det frem at man raskt må kunne få på plass en partner og da baseres disse partnervalgene ofte på hvem man har arbeidet med tidligere. Ifølge teorien kan oppfattet tillit til en potensiell partner bety mye for valget i tilfeller der man har lite eller begrenset tid og informasjon (Bierly og Gallagher 2007). På spørsmål om hvordan tillit spiller inn mellom samarbeidspartene kommer det frem at Rainpower har hatt mange møter med de som endte opp som partnere i Mosambikprosjektet. I disse møtene er det viktig at man får en følelse av at disse bedriftene er genuint interessert i å jobbe med prosjektet.

Tillit kan være et substitutt for formelle kontrollmekanismer, redusere transaksjonskostnader, legge til rette for konfliktløsning, og tillate mer fleksibilitet i en allianse (Bierly og Gallagher 2007). Når vi vet at avgjørelsen om samarbeidspartnere må tas i løpet av en måneds tid, og gjerne i løpet av kortere tid, vil tillit, som vi så i forrige avsnitt, spille en sentral rolle i prosessen med å finne frem til partnerne, og også i avgjørelsen om å faktisk inngå et samarbeid.

Vi har hittil i dette delkapittelet konsentrert oss mye om hva som foregår før en avtale inngås, men det kan også være hensiktsmessig å se på hva tillit betyr etter at avtalen faktisk er inngått. Når det er stor tillit mellom partene i en allianse, og de har stor tiltro til hverandre, vil gevinsten ved opportunistisk oppførsel reduseres (Bierly og Gallagher 2007). Våre informanter bekrefter denne teorien, ”tillit er også veldig viktig når du har fått kontrakten, for man skal også samarbeide om en ting”. Videre snakker informanten om hvor viktig tillit kan være for gjennomføringen av prosjektet. Han nevner at selskaper som har tillit gang på gang finner løsninger seg i mellom. Selskaper som ikke har tillit kan, ifølge vår informant, begynne å kjempe litt og posisjonere seg opp mot hverandre under prosessens gang. Denne knivingen er det Bierly og Gallagher (2007) kaller opportunistisk oppførsel. En viktig slutning informanten drar er at dersom man har hatt mange konflikter og dårlige løsninger i løpet av et prosjekt, vil samarbeidet sannsynligvis ikke gjenoppstå ved en senere anledning.

5.4.4 Strategisk passform

Strategisk passform kan raskt oppsummeres som hvor godt samarbeidspartene dekker de behov som trengs, eller sagt med andre ord, hvor godt de ulike partnerne i en allianse utfyller hverandre (Bierly og Gallagher 2007). Vi snakket i det forrige kapittelet om hvordan Rainpower søkte etter partnere som kunne utfylle prosjektet. Mosambikprosjektet består av

tre hovedkomponenter, mekaniske komponenter, elektroniske komponenter og en entreprenørkomponent. Rainpowers kompetanse ligger i det mekaniske, derfor måtte de finne partnere som kunne ta seg av det elektriske og byggingsarbeid. Alliansen gir på den denne måten Rainpower tilgang på ressurser som ikke er tilgjengelige i bedriften.

5.5 Hva forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt?

I gjennom empirien vi har samlet inn og analysert i dette kapitelet har vi forstått at valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt er en sammensatt prosess som best kan belyses fra flere vinkler.

Vi følte at det var naturlig å begynne med å forklare hvorfor bedriften har valgt å være en internasjonal aktør. Gjennom empirien og analysen har vi sett på ulike grunner til hvorfor og hvordan Rainpower har endt opp på det internasjonale markedet. Bedriften Rainpower er et resultat av en rekke fusjoner og fisjoner. Kværner Energy og GE Hydro er Rainpowers forgjengere. I bedriftens start var det norske markedet i vekst og etterspørselen var stor nok i Norge til at bedriften kunne vokse og profitere. Da det norske markedet på 80-tallet ble mettet, stod bedriften ovenfor et veiskille, man måtte enten redusere virksomheten og tilpasse seg et norsk servicemarked, eller bevege seg ut på det internasjonale markedet. For å opprettholde sin størrelse valgte bedriften det siste. I tillegg lærer vi av våre informanter at dersom en vannkraftbedrift som Rainpower skal kunne utvikle egen teknologi kreves det en viss omsetting. Denne omsettingen er det i dag ikke mulig å oppnå i Norge alene. Å være en internasjonal aktør vil med andre ord si at man har muligheten til å opprettholde en virksomhet som er større enn hva man kunne fått til dersom man hadde valgt å være en nasjonal aktør. Samtidig som Rainpower kan være større ved å arbeide mot det internasjonale markedet, vet vi at bedriften er det informantene kaller en 1 prosentspiller, med en omsetting på rundt 600 millioner i året, det vil si at de har under en prosent av den totale markedsandelen. Videre betyr dette at Rainpower ikke er store nok til å kunne ta på seg prosjekter over en viss størrelse alene. Slik kan vi hevde at ønsket og behovet for å være internasjonal legger grunnlaget for behovet for samarbeidspartnerne og er med på å forklare valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift.

Den neste vinklingen vi benytter for å belyse problemstillingen omhandler hvorfor bedriften ønsket å inngå et strategisk samarbeid. Av analysen over ser vi at det i hovedsak er to grunner

til dette. Som nevnt klassifiserer Rainpower seg selv som en 1 prosentspiller med en omsetting på rundt 600 millioner i året. Mosambik-prosjektet beregnes å beløpe seg til over 800 mill SEK. Ved hjelp av enkel hoderegning kan man forstå at prosjektet er for stort for Rainpower alene. Den andre grunnen til hvorfor bedriften ønsket å inngå et strategisk samarbeid handler om det arbeidet som skal gjennomføres. Prosjektet var en totalrenovering, det vil si at alle delene av anlegget skal utbedres. Anlegget består i grove trekk av mekaniske komponenter, elektroniske komponenter og byggingsarbeid. Rainpower spesialiserte seg på hydromekaniske komponenter og har derfor ikke kompetansen til å utbedre de to siste komponentene i prosjektet. Dette resulterer i at Rainpower må finne partnere som kan utfylle prosjektarbeidet. I arbeidet med slike prosjekter kan man hevde at størrelsen og omfanget av prosjektet er en viktig del av hvorfor bedriften ønsker å inngå strategiske samarbeid. Størrelsen og omfanget av prosjektet var viktige grunner til hvorfor Rainpower ønsket å inngå et strategisk samarbeid og er med på å forklare valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt marked.

Vårt siste forskningsspørsmål, ”hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner”, kan hevdes å være nærliggende problemstillingen. Mens de to foregående forskningsspørsmålene tar for seg grunnene til og bakgrunnen for behovet for samarbeidspartnere, ser vi gjennom kriteriene som legges til grunn for valg på hva en samarbeidspartner må besitte av kompetanse og kunnskaper. Ved hjelp av diskusjonen og analysen over har vi kommet frem til syv ulike kriterier for valg av strategisk samarbeidspartner. De syv kriteriene var som følger:

1. *Produktportefølje* – Partnerne må utfylle hverandre slik at alliansen kan levere et fullverdig prosjekt.
2. *Størrelse* – Det er viktig at partnerne ikke er for små til kunne gjennomføre et prosjekt, eller for store slik at de dominerer alliansen.
3. *Økonomi* – En solid økonomi er viktig for å unngå unødvendige forsinkelser.
4. *Referanser* – Gode referanser fra tidligere samarbeidspartnere.
5. *Integritet* – Omhandler hvordan man skal oppføre seg i markedet, blant annet nulltoleranse for korrupsjon.
6. *Språkkunnskaper og tidligere erfaring* – Erfaring fra landet man skal gå inn i og å kunne språket kan være en fordel.
7. *Kontraktforståelse* – Å se sammenhenger på samme måte kan være viktig for samarbeidet.

Disse syv kriteriene fremstår som viktige for å velge strategisk samarbeidspartner. Spesielt trekker vi frem det første kriteriet som viktig. Som nevnt tidligere er det viktig at partene i alliansen utfyller hverandres kompetansehull slik at de sammen kan gjennomføre og utfylle hele prosjektet. Dette er et grunnleggende utgangspunkt for å danne samarbeid og er viktig i valget av samarbeidspartner. De to neste kriteriene, størrelse og økonomi kan som nevnt i forrige avsnitt være viktige i forbindelse med størrelsen og omfanget til prosjektet. Bedriften er kanskje ikke stor nok alene til å ta på seg prosjektet, noe som var tilfellet med Mosambik-prosjektet. I tillegg er det viktig at alle partene i en allianse har en solid økonomi slik at prosjektet kan gjennomføres uten forsinkelser eller andre hendelser knyttet til en svak økonomi. Kriteriene referanser og språkkunnskap og tidligere erfaringer handler om at man kan vise til tidligere godt gjennomførte prosjekter i markedet. Dette kan være viktig for å fremstå som troverdig og kompetent, samtidig som det kan være med på å bygge tillitt hos potensielle samarbeidspartnere. Det siste gjelder også for integritetskriteriet, at man har nedfelte prosedyrer for hvordan man skal te seg og håndtere spesielle situasjoner kan være viktig for en samarbeidspartner og derfor være med på å forklare valg av samarbeidspartner. Det siste kriteriet, kontraktsforståelse, det å ha en felles forståelse for hvem som skal gjøre hva og hvordan man skal gjøre det kan være avgjørende for å få til et godt samarbeid og det kan være viktig for bedrifter å velge en samarbeidspartner som man har et felles forståelsesgrunnlag med.

5.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi analysert hvorfor Rainpower har valgt å være internasjonale, hvorfor de valgte å ha samarbeidspartnere på prosjektet, og hvilke kriterier de brukte for å komme frem til de aktuelle samarbeidspartnerne.

Vi startet med å se på hvorfor de har valgt å være internasjonale. Det som kom frem her var at dette i hovedsak er noe de har arvet fra Kværner Energy og GE Hydro som er Rainpowers forgjengere. Det var Kværner i sin tid som startet den internasjonale satsingen, fordi hjemmemarkedet var mettet, før det ble kjøpt opp av GE som fortsatte det internasjonale arbeidet. Det kom imidlertid frem flere forklaringer på hvorfor Rainpower valgte å fortsette internasjonalt. Det første som ble nevnt er at når det er snakk om prosjekter av en viss størrelse finnes det ikke noe som heter nasjonalt marked. Disse anbudene blir lagt ut slik at hvem som helst kan legge inn tilbud på dem. Rainpower ønsker også å utvikle egen teknologi,

som krever en viss omsetning som ikke ville vært mulig å oppnå i Norge. Norge er et såpass ferdigutviklet marked at hvis Rainpower bare skulle operert nasjonalt måtte de gått vesentlig ned å størrelse og kapasitet.

Grunnene til at Rainpower valgte å ha samarbeidspartnere på dette prosjektet i Mosambik var relativt enkle. Det var to grunner til at de valgte å ha partnere, nemlig størrelse og omfang på prosjektet. Prosjektet var for stort til at Rainpower alene kunne gjennomført det. Omfanget av prosjektet var en totalreovering, noe som betydde at det innebærer felter som Rainpower ikke dekker. De ble da nødt til å se seg om etter samarbeidspartnere som kunne dekke disse områdene.

Det kom frem en rekke kriterier som ble brukt for å komme frem til de aktuelle partnerne. Det viktigste kriteriet var naturligvis at de dekket de områdene av kontrakten som Rainpower ikke gjorde. Det var også viktig at de ikke var for små, så de ikke ville klare å gjennomføre prosjektet, og ikke for store sånn at de dominerer alliansen. Andre kriterier var at de skulle ha en solid økonomi, gode referanser, og integritet i forhold til hvordan man skal oppføre seg og nulltoleranse for korrupsjon. Rainpower så også etter bedrifter som har tidligere erfaring fra Mosambik, fordi dette vil gjøre ting mye lettere når man har noen som kjenner lover og regler, språk og prosedyrer fra før. Til slutt kan man nevne at en lik kontraktforståelse, at man forstår kontrakten og hva denne innebærer på samme måte, vil gjøre samarbeidet mye lettere.

Analysen av disse områdene viser at mye av det teorien sier er også hva som benyttes i praksis i større eller mindre grad. Det som har gjort vårt eksempel litt mer spesielt er at vi har sett på en prosjektbedrift, altså en bedrift som stort sett bare arbeider med prosjekter. Dette gjør at man i hovedsak bare inngår disse samarbeidsavtalene for hvert enkelt prosjekt, selv om man ofte kanskje samarbeider ved flere anledninger siden man kjenner hverandre, og vet man samarbeider bra.

6 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi legge frem våre viktigste funn. Kapitlet vil være en avslutning på oppgaven. Konklusjonskapitlet skal, på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget og det empiriske datamaterialet, benyttes til å belyse oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

Problemstillingen i denne oppgaven var som følger:

”Hva forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt?”

For å belyse denne problemstillingen benyttet vi oss av følgende forskningsspørsmål:

- *Hvorfor har bedriften valgt å internasjonalisere seg?*
- *Hvorfor ønsket bedriften å inngå et strategisk samarbeid?*
- *Hvilke kriterier ble lagt til grunn for å velge strategisk samarbeidspartner?*

6.1 Hovedresultater

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan en internasjonal prosjektbedrift velger samarbeidspartner. Vi har i arbeidet med oppgaven gjennomført en gjennomgang av teori, intervjuer, analyser og drøftninger. I dette arbeidet har vi lært mye om virkeligheten og hvordan denne henger sammen med teorien. Gjennom arbeidet har vi hatt en bratt læringskurve, spesielt mener vi at vi har samlet inn gode data som gir oss et solid fundament for å si noe om hvordan prosjektbedrifter arbeider og kan arbeide med valg av strategisk samarbeidspartner.

Problemstillingen i oppgaven er et sammensatt spørsmål som vi har valgt å belyse fra flere vinkler gjennom forskningsspørsmålene våre. For å kunne tilnærme oss problemstillingen har vi valgt å først se på hvor behovet for samarbeidspartnere stammer fra. I gjennom diskusjonen i det forrige kapitlet kommer vi frem til at ønsket om å opprettholde dagens størrelse og aktivitet i bedriften danner et grunnlag og et behov for samarbeidspartnere. Videre har vi sett

på hvorfor Rainpower har inngått strategiske samarbeid. I Mosambik-prosjektet spiller størrelsen og omfanget av prosjektet viktige roller i dette spørsmålet. Vi har sett at et prosjekt på over 800 mill SEK blir for stort for en bedrift med en årlig omsetting på 600 mill NOK alene. I tillegg kan man si at prosjektet i grove trekk består av tre hoveddeler, Rainpower har bare kompetansen til å dekke en av disse delene og trenger derfor partnere som kan utfylle de resterende delene av prosjektet. Slik blir størrelsen og omfanget av prosjektet viktige komponenter i valget av samarbeidspartnere. Til slutt kom vi frem til syv ulike kriterier som legges til grunn for valg av samarbeidspartner. Kriteriene produktportefølje, størrelse, økonomi, referanser, integritet, språkkunnskaper og tidligere erfaringer og kontraktsforståelse er alle viktige i valget av strategisk samarbeidspartner.

Etter diskusjonen og analysen fremstår det overnevnte som en kompleks, men forståelig og naturlig prosess en internasjonal prosjektbedrift gjennomgår i valget av samarbeidspartner. Vi ser at det kan være vanskelig å gi et kort svar på hva som forklarer valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt prosjekt. Det fremstår som en sammensatt prosess som er avhengig av bedriftens historie, behov, kompetanse og valgkriterier.

For å oppsummere fremstår det for oss som at bedriftens valg av samarbeidspartner er en sammensatt prosess som har sitt utgangspunkt i et ønske og behov for å være en internasjonal aktør, slik at man kan opprettholde en gitt størrelse og aktivitet i bedriften. En annen viktig del av prosessen er størrelsen og omfanget av prosjektene Rainpower arbeider med. Størrelsen og omfanget av prosjektene gjør at bedriften må ha samarbeidspartnere for å kunne ta på seg og gjennomføre arbeidet, både på grunn av økonomiske rammer og ulike kompetansefelt som må dekkes i prosjektarbeidet. I løpet av valgprosessen ser Rainpower på en rekke kriterier som det er viktig at samarbeidspartnerne utfyller. Sammen kan bedriftens historie, behov, kompetanse og valgkriterier forklare valg av samarbeidspartner for en prosjektbedrift på et internasjonalt marked.

6.2 Implikasjoner

Strategiske allianser er et tema som det finnes mye forskning og litteratur rundt. Vi har vi denne oppgaven tatt for oss hvordan en prosjektbedrift går frem for å velge samarbeidspartner og hva som forklarer disse valgene når den skal velge samarbeidspartner på et internasjonalt prosjekt. Dette gir en praktisk innfallsvinkel på hvordan bedrifter kan arbeide med og rundt disse valgene. En fremstilling av hvordan man kan arbeide, hvilke kriterier som kan legges til

grunn og et praktisk eksempel på når man trenger samarbeidspartnere kan gi bedrifter et grunnlag for å ta hensiktsmessige og gode valg av samarbeidspartnere. Teorikapitlet presenterer ulike fremgangsmåter og faktorer man må tenke på når man skal velge samarbeidspartner. Empirien støtter opp om disse teoriene, vi kan derfor hevde at forskningsoppgaven har god validitet når det gjelder hvordan man kan gå frem i dette arbeidet.

I aktualiseringen av oppgaven fremstilte vi den norske vannkrafttradisjonen som lang og kompetent, samtidig som etterspørselen etter ren, fornybar energi er i vekst i verden. Bedriften Rainpower har lang fartstid og stor erfaring i bransjen både nasjonalt og internasjonalt. At teorien og empirien bekrefter hverandre er med på å styrke oppgavens validitet. Da Rainpower er en kompetent bedrift og oppgaven omhandler deres erfaringer og måter å jobbe på kan en implikasjon av oppgaven være at prosjektbedrifter som ønsker å drive internasjonalt kan velge en fremgangsmåte som ligner Rainpowers slik den er beskrevet i oppgaven. Man skal allikevel være forsiktig med å kopiere denne fremgangsmåten fordi dette har vært en studie av en bedrift på et spesifikt prosjekt, og dette kan være forskjellig fra bedrift til bedrift eller prosjekt til prosjekt.

6.3 Videre forskning

Vi har i denne oppgave sett på hvilke kriterier en prosjektbedrift legger til grunn for valg av samarbeidspartner på internasjonale prosjekter, ved å studere Rainpower og deres prosjekt i Mosambik. Denne studien var en casestudie av en enkelt bedrift og hvordan de gjorde det i et spesifikt prosjekt. Et forslag til videre studier kan da være å studere et større antall bedrifter for å se om våre resultater gjelder for flere. En annen mulighet kan være å studere andre prosjektbedrifter i andre bransjer.

Et annet forslag som kan være interessant å belyse er å se om hvor et prosjekt er geografisk plassert har noe å si for hvilke kriterier som er viktigst. Om man legger vekt på andre kriterier på grunn av egenskaper i markedet man skal arbeide, som at det i Afrika sannsynligvis er mye mer utbredt med korrupsjon enn det er i Nord-Amerika.

Det kan også være en mulighet å bruke en mer kvantitativ tilnærming, for å finne et statistisk grunnlag for hvilke kriterier som har stor betydning i prosessen rundt valg av

samarbeidspartner. Man kan da undersøke om det er mulig å identifisere noen kriterier som går igjen hos bedrifter som har lykket med å velge gode samarbeidspartnere.

Videre forskning kan også bruke en helt annen tilnærming, nemlig å se på hvilke prosesser en bedrift går igjennom når den blir spurt om å delta i et samarbeid på et prosjekt. Da kan man få et innblikk i hvordan en bedrift jobber før den eventuelt godtar eller avslår denne forespørselen, hvilke prosedyrer og hva de sjekker før de tar en avgjørelse. En slik forskning vil gjøre at man får en bedre forståelse for hvordan prosessene er fra begge ståsted.

Bibliografi

Bierly, P. E. & Gallagher, S. (2007), Explaining alliance partner selection: Fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning*, vol. 40, s. 134-153. Elsevier Ltd.

BKK, bkk.no (2013), Vannkraft – utlandet, Lest 22.11.2013, [tilgjengelig fra: http://www.bkk.no/om_oss/anlegg-utbygging/vannkraft-utlandet/]

Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5th edition). Pearson Education

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. & Wilkinson, T. J. (1995), Strategic Alliances: Choose Your Partners. *Long Range Planning*, vol. 28 number 3, s. 2-25. Elsevier Ltd.

Buckley, P. J. & Casson, M. (1988), A theory of cooperation in international business. In F. J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.

Businessdictionary.com (2014), Collaboration, Lest 14.02.14 [tilgjengelig fra: <http://www.businessdictionary.com/definition/collaboration.html>]

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007), *International Marketing* (8th edition). Mason: Thomson South-Western.

Cohen, W. M. & Levinthal, D.A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), s. 128-152.

Das, T.K. & Teng, B.S. (2000), Alliance constellations: a social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), s. 445-456.

Das, T. K. & Teng, B-S. (2001), A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, vol 7, s. 1-29. Elsevier Ltd.

Delerue, H. (2004), Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances: The Effect of Contextual Factors. *European Management Journal*, vol. 22 number 5, s. 546-556. Elsevier Ltd.

Dnb.no (2014), Valutakalkulator, Lest 10.04.14, [tilgjengelig fra:

<https://www.dnb.no/bedrift/markets/valuta-renter/kalkulator/valutakalkulator.html>]

Eaterby-Smith M., Thorpe R., Jackson P. (2012), *Management Research* (4th edition), SAGE Publications Ltd.

E24.no (2007), Kjøper sin gamle Kværner-datter, Lest 15.04.2014, [tilgjengelig fra:

<http://e24.no/naeringsliv/kjoeper-sin-gamle-kvaerner-datter/2018958>]

Fleishman, R. (2009), To participate or not to participate? Incentives and obstacles for collaboration. In R. O'Leary & L. B. Bingham (Eds.), *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century* (s. 31-52). Washington DC: Georgetown University Press.

Fornybar.no (2013), Vannkraftindustrien I Norge, Lest 22.11.2013, [tilgjengelig fra:

<http://fornybar.no/vannkraft/produksjon-og-marked#vann3.1>]

Fornybar.no, (2014), Ressursgrunnlag, Lest 15.04.2014, [tilgjengelig fra:
<http://fornybar.no/vannkraft/ressursgrunnlag>]

Fosler, R. S. (2002), In Working better together: How government, business, and nonprofit organizations can achieve public purposes through cross-sector collaboration, alliances, and partnerships. S.l. : s.n.

Geringer, J. M. (1991), Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 22 number 1, pp 41-62. Palgrave Macmillan Journals.

Glaister, K. W. (1996), UK-Western European Strategic Alliances: Motives and Selection Criteria. *Journal of Euro – Marketing*; 1996; 5, 4; ProQuest Central

Graddy, E., & Chen, B. (2009), Partner selection and the effectiveness of interorganizational collaboration. In R. O'Leary & L. B. Bingham (Eds.), *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century* (s. 53-70). Washington DC: Georgetown University Press

Hansen, M. T. (2009), *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Hughes, S. F., & Beasley, F. (2008), A framework for strategic alliance partner choice. *The Journal of Business Inquiry: Research, Education, and Application* Woodbury School of Business, Volume 7

Industrimuseum.no (2014), NLI, Lest 05.05.14, [tilgjengelig fra:
<http://www.industrimuseum.no/nli>]

Intpow.com (2013), Hydro, Lest 22.11.13, [tilgjengelig fra:
<http://intpow.com/index.php?categoryid=30>]

Johannessen A., Christoffersen L., Tufte P.A., (2011), FORSKNINGSMETODE for økonomisk-administrative fag (3. Utgave), abstrakt forlag.

Johanson, J. & Wiederheim – Paul, F. (1975), The internationalization of the firm – Four swedish cases. The journal of management studies, october.

Linden, R. M. (2002), Working across boundaries: Making government work in government and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Magma.no (2014), Når bedrifter blir prosjekter, Lest 04.04.14, [tilgjengelig fra:
<http://www.magma.no/naar-bedrifter-blir-prosjekter>]

March, J. G. (1991), How Decisions Happen In Organizations. Human-Computer Interaction, vol. 6, s. 95-117. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Miljodirektoratet.no (2014), Vannkraft, Lest 15.04.2014, [tilgjengelig fra:
<http://www.miljodirektoratet.no/no/Tema/Energi/Vannkraft/>]

Prewitt, E. (1998), Fast – Cycle Decision Making. Harvard Management Update. Harvard Business School Publishing

Rainpower.no (2013a), Oversikt, Lest 26.11.13, [tilgjengelig fra: <http://rainpower.no/nb/om-rainpower/oversikt>]

Rainpower.no (2013b), Hvor i verden, Lest 26.11.13, [tilgjengelig fra: <http://rainpower.no/nb/om-rainpower/oversikt/hvor-i-verden>]

Rainpower.no (2013c), Historikk, Lest 26.11.13, [tilgjengelig fra: <http://rainpower.no/nb/om-rainpower/oversikt/historikk>]

Rainpower.no (2013d), Ren energi for framtida, Lest 27.11.13, [tilgjengelig fra: <http://www.rainpower.no/nb/teknikk/ren-energi-for-framtida>]

Rainpower.no (2014e), Oppgraderingskontrakt i Mosambik, Lest 10.04.14, [tilgjengelig fra: <http://rainpower.no/nb/nyheter/siste-nyheter/4615-oppgaderingskontrakt-i-mosambik>]

Rosen, E. (2007), The culture of collaboration: Maximizing time, talent, and tools to create value in a global economy. San Francisco: Red Ape Publishing.

Salesandmarketing.com (2010), Going International: Ideas for Entering Markets Around the Globe. Lest 10.04.14, [tilgjengelig fra: <http://www.salesandmarketing.com/article/going-international-ideas-entering-markets-around-globe>]

Snl.no (2014a), Kværner ASA, Lest 05.05.14, [tilgjengelig fra:

http://snl.no/Kv%C3%A6rner_ASA]

Snl.no (2014b), Matriseorganisasjon, Lest 14.02.14, [tilgjengelig fra:

<http://snl.no/matriseorganisasjon.>]

Snl.no (2014c), TWh, Lest 05.05.14, [tilgjengelig fra: <http://snl.no/TWh>]

Snl.no (2014d), Utviklingssamarbeid, Lest 15.04.2014, [tilgjengelig fra:

<http://snl.no/utviklingssamarbeid#menuitem9>]

Tanzi, V. (1998), Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. IMF Staff Papers, vol. 35 number 4. International Monetary Fund.

Transparency International (2013), Corruption Perceptions Index 2013. Lastet ned den 27.03.14 fra http://www.transparency.org/whatwedo/pub/cpi_2013

Wikipedia.no (2014), General Electric, lest 05.05.14, [tilgjengelig fra:

http://no.wikipedia.org/wiki/General_Electric]

Witte, Linda (2012), Creating and Leading in an Environment of Collaboration, SPNHA Review: Vol. 8: Iss. 1, Article 7.

World Bank.org (2014), Helping countries combat corruption: The role of the World Bank, Lest 26.03.14 [tilgjengelig fra:

<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm>]

Vedlegg: Intervjuguide

Intervjuguide

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av vår undersøkelse
 - Gjennom denne undersøkelsen ønsker vi å studere hvordan bedrifter i et internasjonalt marked går frem for å få gode alliansepartnere som et viktig virkemiddel i en prosess med internasjonalisering. Resultatene fra undersøkelsen vil bli brukt i forbindelse med vår avsluttende masteroppgave ved Handelshøgskolen i Bodø ved Universitetet i Nordland.
- Problemstillingen i oppgaven lyder som følger:

”Hvilke kriterier legges til grunn for valg av samarbeidspartner når en bedrift ønsker å inngå i et strategisk markedssamarbeid?”

- For å besvare denne problemstillingen benytter vi følgende forskningsspørsmål:
 - Hvorfor ønsker man å inngå strategiske allianser?
 - Hvordan kan man beskrive beslutningsprosessen rundt valg av samarbeidspartner?
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre best mulig riktig gjengivelse av samtalen ønsker vi å ta opp det som blir sagt med diktafon
 - Intervjuet vil transkriberes av oss og bli benyttet i masteroppgaven. Kopi av det transkriberte materialet vil sendes til informanten for gjennomlesning, dersom dette er ønskelig. Etter dette vil opptaket slettes.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål angående følgende temaer:
 - Strategiske allianser
 - Bedriftenes arbeid med avtaleinngåelse i forkant av et prosjekt
- Intervjuets form
 - Vi ønsker at intervjuet skal være samtalepreget
- Anonymitet

- Intervjuet vil anonymiseres, kun organisasjonens navn vil bli brukt i forbindelse med masteroppgaven

Vi vil gjerne begynne med å stille noen bakgrunnsspørsmål

Din alder? _____

Din rolle i bedriften/ prosjektet? _____

Formell tittel? _____

1. Introduksjonsspørsmål (del 1)

- 1.1 Hvor mange ansatte har bedriften?
- 1.2 Kan vi spørre om bedriftens omsetning?
- 1.3 Må dere konkurrere med mange større/mindre firma, eller er det mest med de på deres egen størrelse?
- 1.4 Er det stor konkurranse i vannkraftnæringen?
- 1.5 Hvordan fungerer anbudsrunder?
- 1.6 Hvor lang tid bruker det å være fra et anbud legges ut til skal være inne tilbud?

2. Spørsmål angående internasjonalisering og Afrika (del 2)

- 2.1 Hvorfor ønsket dere å internasjonalisere bedriften?
- 2.2 Hvordan er Afrika som marked for vannkraft?
- 2.3 Hvor lang erfaring/ hvor lenge har dere operert i Afrika?
- 2.4 Hva er det som gjør Afrika spesielt å jobbe mot? Hva skiller det fra for eksempel Europa?
- 2.5 Finnes det offentlige insentiver til internasjonalisering
- 2.6 Finnes det offentlige insentiver til å jobbe mot afrikanske land?

3. Bakgrunnen for valg av samarbeidspartner/ motiver (del 3)

- 3.1 Når innså dere at dere trengte samarbeidspartnere?
- 3.2 Hvordan startet dere å finne frem til samarbeidspartnere?
- 3.3 Hva var hovedgrunnen til at dere trengte/valgte samarbeidspartnere?
- 3.4 Hadde det noe å si hvilket land samarbeidspartnerne kom fra? Med tanke på organisasjonskultur og hvordan organisasjonene opererer?

3.5 Var det noen uforutsette hindringer/ utfordringer i denne prosessen?

4. Kriterier for valg av samarbeidspartner (del 4)

4.1 Hadde dere noen kriterier til samarbeidspartnere, noe de måtte oppfylle for at nettopp disse ble valgt?

4.2 Var det spesiell kompetanse på noen felt?

4.3 Hva var det som gjorde at dere så etter akkurat disse egenskapene?

4.4 Hvordan gikk beslutningsprosessen for seg?

4.5 Hvem var/ hvor mange var involvert i denne (beslutnings)prosessen?

4.6 Var det noen uforutsette hindringer/ utfordringer i denne prosessen?

4.7 Hvordan var tidsrammen fra dere innså at dere ville trenge samarbeidspartnere til dere var ferdig med prosessen?

5. Avslutning (del 5)

5.1 Spørsmål fra informantens side

5.2 Avsluttende kommentarer