



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

BE336E

Masteroppgave MBA Business in Russia

Norske bedrifters erfaringer fra etablering av virksomhet i Russland

En casestudie av tre norske bedrifters erfaringer fra internasjonaliseringsstrategi i Russland

Av

Tim Dorfman

Oktober 2015



Abstract

The intention of this study is to show the challenges which the Norwegian companies are facing during their establishment of operations in Russia, and how these challenges are addressed. The study is based on the description and analysis of various strategic options in internationalization, and a consideration of the appropriate entry strategies for the Russian market is provided.

The study is based on a case analysis of three Norwegian companies' experience from the Russian market. The analysis is based on interviews with key persons who have had primary responsibility for all phases of the establishment. This is supplemented with secondary data about the companies and their international operations.

The analysis of the three companies is discussed in the light of relevant internationalization theories. Various strategic tools and models contribute to a significant part of the discussion documents.

This choice is based on the use of strategic models, thus providing an adequate level of description of both external and internal conditions in the company under the process of the establishment of operations abroad. In addition, they provide an objective analysis and a valuable basis as to these companies relation to the use of modern strategic tools.

One of the additional tasks is being able to present a complete analytical and strategic tool for decision makers of a given company as to create a broader perspective on and a connection between cultural dimensions and the various external and internal conditions companies operate in.

This study shows that companies that have a deep understanding of the importance of devoting time to the cultural dimension succeed better in the long term. These companies use the time to build good and solid relationships with their new surroundings and thus create a better climate for a mutual trust

Forord

Problemstillingen for oppgaven er valgt med bakgrunn i et stort personlig engasjement i samhandlingsstrategier med Russland, og interesse for norske bedrifters erfaringer på det russiske markedet. Studier av strategiske analyseverktøy har også vært drivkraften i arbeidet. Denne oppgaven ble til, takket være en hel rekke fantastiske mennesker som har gitt meg både faglig støtte og oppmuntring underveis i mitt arbeid med MBA-prosjektet.

En spesiell takk til min akademiske veileder, professor Frode Mellempvik, en mann med en enormt stor kunnskap om forretningslivet i Russland. Hans dybdekunnskaper om ulike områder innen økonomi og ledelse og evnen til å gi konstruktive og konsise tilbakemeldinger var formidabel. Jeg beundrer hans tålmodighet og positive holdning til arbeidet med studentene.

Prosjektet har også fått innspill og kommentarer av professor ved Handelshøgskolen i Bodø (Nord University)- Anatoli Bourmistrov, leder for Innovasjon Norge og Norges handelsråd i Russland- Dag Brekke, kommunikasjonsdirektør ved Norsk-russisk handelskammer- Rune Methi, samt foreleserne ved MGIMO i Moskva.

Takk til lederne i case bedriftene PGS ASA- Dennis Gubin, Jotun ASA- Svein Stolpestad, og Yara Norge- ved Elena Gjetanger og Bjørn Engesveen, for deres tid og kommentarer til intervjuene.

Jeg ønsker også å takke alle mine medstudenter fra MBA-kurset. En spesiell takk til Johan Fredrik Bratt, Eivind Tvedt og Harald Sørensen for deres hjelp med oppgaveskrivingen.

Takket være de 5 obligatoriske modulene i MBA-studiet, fikk jeg som student stiftet et godt kjennskap til utfordringene og mulighetene i Nord-områdene. Ramme av MBA-programmet ga oss muligheten til å reise til Moskva, Murmansk, Nikkel, Bodø, Kirkenes og Oslo, der vi møtte akademikere, bedriftseiere, forretningsfolk, representanter fra myndighetene og andre spennende foredragsholdere både fra russisk og norsk side. Disse reisene gav arbeidet med denne masteroppgaven et mye videre og samtidig mer nyansert perspektiv.

Min familie, og spesielt mine tre små, fortjener også en takk for til stadighet å ha minnet meg på at jobben med oppgaven ikke måtte ta all min tid.

Oslo, 03. desember 2015

Innholdsfortegnelse

.....	0
<i>Abstract</i>	i
<i>Forord</i>	ii
Oversikt over figurer	v
Oversikt over tabeller	v
Begrepsordliste	vi
Sammendrag	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Tema	1
1.2 Formål	4
1.3 Problemstilling	4
1.4 Avgrensning	5
1.5 Avhandlingens struktur	5
2 Metode	6
2.1 Studiens filosofiske posisjon	7
2.2 Valg av metode	8
2.3 Valg av forskningsdesign	10
2.4 Gjennomføringsstrategi	10
2.4.1 Valg av case og informanter	11
2.4.2 Utforming av intervju spørsmål	12
2.4.3 Intervjuguiden og intervjusituasjonen	12
2.4.4 Datainnsamling	13
2.5 Kvalitetssikring	13
2.6 Begrensninger ved valgt metode	15
3 Teori	16
3.1 Teoretisk rammeverk	17
3.2 Russland	18
3.2.1 Russland i et historisk og økonomisk perspektiv	18
3.2.2 Det sosiokulturelle perspektiv i forretningslivet	22
3.2.3 Russland – utfordringer og muligheter	23
3.2.4 Strategisk analyseverktøy I	23
3.3 Internasjonalisering og strategisk entreprenørskap	27
3.3.1 Strategisk analyseverktøy II	28
3.3.2 Proposisjoner	28
3.4 Konkurranseskraftperspektivet	29
3.4.1 Strategisk analyseverktøy III	29
3.4.2 Proposisjoner	30
3.5 Det ressursbaserte synet	30
3.5.1 Strategisk analyseverktøy IV	32

3.5.2 Proposisjoner.....	33
3.6 Generiske inngangsstrategier	33
3.6.1 Proposisjoner.....	35
3.7 Teoretisk rammeverk.....	35
4. Case presentasjoner	37
4.1 Case Yara Norge AS	37
4.1.1 Bedriftens struktur og kjernevirksomhet	37
4.1.2 Historisk utvikling	38
4.1.3 Interesseområdet i Russland og valgt inngangsstrategi	39
4.2 Case Jotun Group AS	39
4.2.1 Bedriftens struktur og kjernevirksomhet	40
4.2.2 Historisk utvikling	40
4.2.3 Interesseområdet i Russland og valgt inngangsstrategi	42
4.3 Case Petroleum Geo-Services AS (PGS)	43
4.3.1 Bedriftens struktur og kjernevirksomhet	43
4.3.2 Historisk utvikling	43
4.3.3 Interesseområdet i Russland og valgt inngangsstrategi	44
5. Analyse.....	45
5.1 Hofstedes 6 kulturdimensjoner.....	46
5.2 Internasjonalisering	48
5.3 Nettverkstilnærming (Porter)	50
5.4 Ressursbaserte syn (Barney)	52
5.5 Inngangsstrategi	54
5.6 Oppsummering av de mest sentrale funnene.....	56
5.7 Oppsummering over utfordringene og positive faktorer	57
Drøfting	61
Litteraturliste	69
Vedlegg	76
Vedlegg 1 - Fremdriftsplan	76
Vedlegg 2 – Brev til casebedriftene	77
Vedlegg 3 -	79
Intervjuskjema.....	79
Vedlegg 4 - Analyse av kulturdimensjonen, basert på Hofstedes 6D modell.....	80
Vedlegg 5 - Yara	85
Vedlegg 6 - Jotun	85
Vedlegg 7 - PGS.....	87

Oversikt over figurer

Figur 1 Økonomisk oversikt over nøkkeltall for Russland som markeds- og forretningspartner	2
Figur 2 Eksport av varer, største handelspartnere (SSB, 2015).....	3
Figur 3 Prosjektplan for masteroppgaven.....	7
Figur 4 Studiens filosofiske posisjon.....	8
Figur 5 Skjematisk fremstilling av teoretisk tilnærming til case-studie.....	17
Figur 6 Russisk økonomi, uttrykt ved BNP, i perioden 1989-2016.....	22
Figur 7 Hvor lett er det å etablere virksomhet i Russland?.....	23
Figur 8 Analyse av kulturdimensjonen, basert på Hofstedes 6D modell	26
Figur 9 Fem konkurransekrefter i en bransje (Porter, 1980)	30
Figur 10 VRIO modell.....	33
Figur 11 Ulike inngangsstrategier.....	34
Figur 12 Oversikt over ulike inngangs strategier.....	34
Figur 13 21-faktors referansemodell utviklet av forfatteren (se også vedlegg).....	36
Figur 14 Business segmenter i Jotun	40
Figur 15 Oversikten som sammenligner Norge og Russland, basert på Hofstedes 6D modell.....	46
Figur 16 Samhandel mellom Norge og Russland i 2014-15.....	63
Figur 17 Samhandel mellom Norge og Russland i perioden 1993-2015	63
Figur 18 Oppsummering av teorien for komparative fortrinn	84

Oversikt over tabeller

Tabell 1 Oversikt over benyttet teori med tilhørende analysemetode	17
Tabell 2 Internasjonalisering	48
Tabell 3 Proposisjonene som kartlegger Nettverkstilnærming.....	50
Tabell 4 Det ressursbaserte synet til Barney.....	52
Tabell 5 Valg av inngangsstrategi	54
Tabell 6 Viktigheten av de ulike dimensjonene i referanserammen, sett fra bedriftens ståsted.....	56
Tabell 7 Oversikt over alle proposisjonene	59

Begrepsordliste

Differensiering: Markeds- eller prisdifferensiering. Forretnings strategi der en bedrift opererer på helt adskilte markeder, og tilbyr produkter eller tjenester til ulik pris til ulike kjøpegrupper.

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

Epistemologi: Læren om hvordan man skaffer seg kunnskap om virkeligheten.

Fenomen: Det som hender eller blir observert.

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

Globalisering: Prosessen der verden blir stadig mer knyttet sammen som følge av en økning innen handel og kulturell utveksling gjennom en samhandling innen politiske, økonomiske, teknologiske, økologiske og andre samfunnsmessige aktiviteter.

Innovasjon: Fornyelse, forandring. I forretningsammenheng er det en nyskaping som kommer kundene til gode.

Innovasjon Norge: Organisasjon som bidrar til nyskaping i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. Innovasjon Norge profilerer norsk næringsliv og Norge som reisemål.

Internasjonalisering: Økonomiske aktiviteter som foregår på kryss av nasjonale grenser. Eksport og direkte investeringer er eksempler på den type aktivitet.

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

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

Nordvest-Russland: Fylkene Murmansk, Arkhangelsk, Vologoda, Kaliningrad og Leningrad, samt Nenetsk autonome område, fylkene Novgorod og Pskov, republikkene Karelen, Komi, samt Sankt Petersburg utgjør den ”Den Nordvestlige Føderale Region”. Areal 1 677 900 km² og befolkning 13 628 000 mennesker. Regionen har mye tungindustri, råvareutvinning, mange havner, har bra utviklet transportnettverk i den sørlige delen, men dårlige utviklet i nord.

Norsk-Russisk Handelskammer: En bransjeuavhengig næringsorganisasjon opprettet i 2003 av norske og russiske bedrifter. Dens formål er å bistå norske og russiske medlemsbedrifter med etablering av forretningskontakter, utveksling av informasjon, kunnskaper og erfaringer
Reliabilitet: brukes om konsistens eller stabilitet i målinger.

Semistrukturert intervju: Intervju som benytter forhåndsdefinerte spørsmål, men samtidig gir rom for oppfølgings spørsmål underveis for å utdype det som blir sagt eller som er spesielt relevant for det aktuelle intervjuet.

Strategi: Begrepet brukes generelt om opplegg og gjennomføring av planer med sikte på å nå bestemte mål og visjoner.

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

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

Vekst: Strategi for hvordan en bedrift skal vokse.

Sammendrag

Intensjonen med denne studien er å vise hvilke utfordringer møter de norske bedriftene under etablering av virksomhet i Russland og hvordan disse utfordringene blir adressert. Studien tar utgangspunkt i beskrivelse og analyse av ulike strategiske muligheter ved internasjonalisering og betrakter aktuelle inngangsstrategier for det russiske markedet.

Studien bygger på en case-analyse av tre norske bedrifters erfaringer fra det russiske markedet. Analysen er basert på intervju med nøkkelpersonene som har hatt det primære ansvaret for alle fasene av etableringen. Dette suppleres med sekundære data om bedriftene og deres internasjonale virksomhet.

Analysen av de tre bedriftene drøftes i lys av relevant teori om internasjonalisering. Ulike strategiske verktøy og modeller utgjør også en betydelig del av drøftingsgrunnlaget.

Dette valget bygger på at bruk av strategiske modeller gir en tilstrekkelig grad av beskrivelse av både eksterne og interne forhold i bedriften under etablering av virksomhet i utlandet. I tillegg gir de en objektiv analyse og et verdifullt grunnlag av disse bedrifters i forhold til moderne strategiske verktøy.

Et av oppgavens sidemål er å presentere et ferdig designet analyseverktøy som kunne gi den enkelte lederen et bredere perspektiv på koblingen mellom kulturdimensjonene og de ulike eksterne og interne forhold bedriften opererer under og blir utsatt for.

Studien bygger rundt disse spørsmålene og forsøker å gi et så dekkende svar som mulig på problematikken rundt premisser som danner grunnlaget for effektive inngangs strategier.

Denne studien viser at bedrifter som har en dyp forståelse for viktigheten av å vie tid kulturdimensjonen i det nye landet i sammenheng med bedriftens strategiske plan, lykkes bedre på sikt. Disse bedriftene bruker tid til å bygge gode og solide relasjoner med sine nye omgivelser og på den måten skaper et bedre klima for gjensidig tillit.

1.0 Innledning

1.1 Tema

Trenden i det økonomiske samarbeidet mellom Norge og Russland viser positiv utvikling, til tross for en del politiske uenigheter mellom Vesten (Nord-Amerika og EU) og Russland på nåværende tidspunkt (3.kvartal 2015). Interessen for det russiske markedet i Norge er fortsatt stigende. Bedrifter som Statoil og Yara fremdeles positivt innstilt til markedsmulighetene i Russland (Ask 2015). Generalkonsul i St. Petersburg, Heidi Olufsen, fremhever spesielt følgende i rapporten nevnt over:

“Til trass for den økonomiske tilbakegangen blir det snakka om investeringspotensiale i fleire sektorar i Russland, slik som jordbruks- og skogsindustrien” (Ask 2015).

Perioden frem til 2015 har vært rik på begivenheter som har skapt et bedre handels klima mellom Norge og Russland. Nordområdene har en spesiell plass i denne sammenhengen. Delelinjeavtalen, undertegnet 15. september 2010 i Murmansk var en viktig milepæl i dette henseende. Den gav et betydelig gjennombrudd i forholdet mellom to naboland med felles interesser for det Arktiske området (Regjeringen 2010). Delelinjeavtalen ble etterfulgt av et banebrytende og omfattende militært samarbeid i Nordområdene. To store militære øvelser, Pomor-2011 og Barents, ble gjennomført i løpet av kort periode. Målet med øvelsene var å utvikle en felles militær forståelse for moderne utfordringer i Nordområdene, samt sikre fred og stabilitet i regionen (Staalesen 2012: 85-96). Begge øvelsene fikk en svært positiv omtale av den norske Generalen Bernt Brovold og den russiske Admiralen Nikolay Maksimov (Staalesen 2012: 89).

Neste milepæl i det bilaterale forholdet oppstod to år senere, da Statsråd Monica Mæland i 2013 understreket i sin tale til Norsk-Russisk Handelskammer, nødvendigheten av å inngå et snarlig samarbeid som ville føre frem til en frihandelsavtale mellom Norge og Russland:

“... our goal should be to create better conditions for business and investments across our borders. To reach this goal, Norway gives high priority to the ongoing negotiations for a free trade agreement between the EFTA states and the Customs Union countries – Russia, Kazakhstan and Belarus.” (Mæland 2013)

Samarbeidet mellom norske og russiske akademiske kretser nådde også nye høyder i 2012. Det har blant annet resultert i nye studieprogrammer mellom universiteter og høyskoler på tvers av landegrensene (de såkalte Joint International Educational Programs). Disse studieprogrammene har bidratt til nettverksbygging mellom norske og russiske studenter og

forretningsfolk. I tillegg har de skapt en plattform for felles forståelse for de økonomiske, politiske og økologiske utfordringene og mulighetene, nordlige nasjoner står ovenfor i dag (Bourmistrov et al. 2011: 137-143).

Næringslivet fikk også en ny giv, noe en blant annet kunne se i det voksende antall nye medlemmer i det norsk-russiske handelskammer i perioden 2009-2014 (NRCC 2015). Dette gir indikasjon på at handelspotensialet mellom Norge og Russland fremdeles er stort.

Regelverket og industristandardene i Russland blir mer og mer lik de europeiske. Etablering av ny virksomhet i Russland er blitt enklere i 2015, sammenliknet med årene før (The World Bank 2014). De norske bedriftene ser med stor forventning på de mulighetene som åpner seg på det russiske markedet. (Arenabilaget 2008).

Figur 1¹ viser den positive utviklingen i løpet det siste året. Russland har beveget seg to plasser opp, fra 64 til 62, av totalt 189 økonomier. Til sammenligning befinner de skandinaviske landene seg blant de 11 økonomiene helt i toppen, der det er enklest å etablere og drive ny virksomhet. Figur 1 gir et utvidet perspektiv på meningen med tallet 62.

Tallene fra SSB på figur 2 viser derimot at Russland ikke lenger befinner seg blant Norges mest betydningsfulle handelspartnere, hverken når det gjelder eksport eller import (SSB 2015).

Figur 1 Økonomisk oversikt over nøkkeltall for Russland som markeds- og forretningspartner

ECONOMY OVERVIEW

Region: Europe & Central Asia

Income category: High income

Population: 143,499,861

GNI per capita (US\$): 13,860

DB2015 rank: 62

DB2014 rank: 64*

Change in rank: 2

DB 2015 DTF: 66.66

DB 2014 DTF: 65.04

Change in DTF: 1.62

* DB2014 ranking shown is not last year's published ranking but a comparable ranking for DB2014 that captures the effects of such factors as data corrections and the changes in methodology. See the data notes starting on page 114 of the *Doing Business 2015* report for sources and definitions.

¹. Statistikken er levert av The World Bank Group
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/russia#>

Eksport av varer, største handelspartnere

	Millioner kroner			Andel i prosent
	2012	2013	2014	2014
I alt	935 292	912 046	903 882	100,0
Storbritannia	247 675	219 372	201 967	22,3
Tyskland	112 031	156 766	153 920	17,0
Nederland	114 533	99 038	121 397	13,4
Frankrike	55 707	65 496	55 363	6,1
Sverige	59 300	52 919	51 471	5,7
Belgia	26 735	47 792	42 886	4,7
Danmark	38 670	34 039	33 537	3,7
USA	45 983	40 400	32 990	3,6
Kina	13 900	16 255	20 593	2,3
Polen	14 142	16 191	16 074	1,8
Spania	14 841	10 717	14 966	1,7
Sør-Korea	25 953	15 539	14 457	1,6
Finland	13 647	9 547	13 859	45,2
Singapore	7 066	9 997	11 600	1,3
Japan	8 790	7 284	10 120	38,9

Statistikkbanken kildetabell 08804

Figur 2 Eksport av varer, største handelspartnere (SSB, 2015)

Hvis man abstraherer seg fra dagens politiske agenda og retter blikket mot forskningen på dette området, så ser man at handelspotensialet mellom Norge og Russland er stort. Den Arktiske regionen er fremdeles et område som byr på uante muligheter. I sin tale, viet utviklingen av Nordområdene, på seminaret i St. Petersburg, poengterer professor Mellemvik at mye i dag står på myndighetenes evne og vilje til å skape forholdene som vil *“stimulere til samarbeid og utvikling av kunnskap (i fellesskap) om hvilke muligheter som finnes, og om hvilke forhold som hemmer samarbeid”* (Mellemvik 2015). Han understreker også at:

“Det er mange forskjeller mellom Norge og Russland, ikke minst knyttet til historie, kultur og måten samfunnet organiseres på. ... selv om historiene til landene er forskjellige, er det mange av de samme typer spørsmål og problemstillinger som opptar lokal- og regional politikere i Norge og Russland.” (Mellemvik 2015)

Summen av disse faktorene utgjør fellesnevneren for hovedtemaet i denne avhandlingen. Mye tyder på at til tross for den situasjonen som utspiller seg på den politiske arena og på mange måter setter kjepper i hjulene på det produktive samarbeidet mellom landene, er det viktig å løfte blikket og fortsette å tenke strategisk. Det er viktig å huske at den politiske situasjonen

er av midlertidig karakter og vil neppe ha langvarig effekt på den økonomiske trenden vi hittil har sett. Situasjonen i Syria og terrorangrepene i 2015 har brakt frem en helt ny agenda mellom Russland og Vesten (The Economist, 2015).

Ved hjelp av moderne teori innen internasjonalisering og i lys av den positive trenden som er skissert over, forsøker jeg i denne avhandlingen å kartlegge bedriftenes utfordringer i det russiske markedet og trekke frem både gunstige og mindre gunstige faktorer bedriftene må forholde seg til under sin virksomhetsetablering i Russland.

1.2 Formål

Studier av norske bedrifters erfaring i det russiske markedet er helt nødvendige for å bygge kunnskap om nye muligheter i det bilaterale forholdet mellom landene. Hvilke inngangsstrategier er å foretrekke, og hva er viktig å fokusere på i de ulike fasene under et etableringsprosjekt?

For bedrifter som har intensjoner om å utvide sitt geografiske markedsområde kan det være nyttig å gjøre seg kjent med hvilke erfaringer de andre har gjort før dem, hvilke faktorer viste seg å være gunstige, og på hvilke områder bør man forberede seg grundig. Funnene i dette casestudiet vil på mange måter gi et bedre bilde av forholdene bedrifter jobber under i Russland, kartlegge eventuelle fallgruver, utelukke inngangsstrategier som ikke gir ønsket effekt, og gjøre oppgaven med å planlegge etablering av sin virksomhet, noe enklere og mer forutsigbart. En annen positiv effekt av denne typen studier er muligheten for nye bedrifter til å utvide sitt forretningsnettverk gjennom kunnskapsinnehavere som allerede har gjort seg erfaringer i Russland.

Tatt i betraktning at etablering i utlandet er preget av høy grad av usikkerhet og til tider også turbulente omgivelser, kan ulike interessenter dra nytte av den informasjonen som denne typen forskning bringer frem.

Avhandlingen kan være av interesse og verdi for både toppledere og linjeledere involvert i valg av strategiske og operasjonelle løsninger, prosjektledere som jobber på konkrete internasjonaliseringsprosjekter, samt andre interessenter som er opptatt av norske bedrifters internasjonalisering i Russland.

1.3 Problemstilling

Det finnes ulike strategier for bedriftsetablering i utlandet. En vellykket etablering ledsages av god planlegging og gjennomføring av valgt "*market entry strategy*" i tråd med selskapets verdier og ledelsesfilosofi. Når det gjelder Russland viser det seg at god planlegging og

gjennomføring ikke er tilstrekkelig. Møtet med det russiske markedet og forretningslivet er ofte lite forutsigbart og krever en høy grad av fleksibilitet og robusthet.

De siste årene har vi vært vitner til både vellykkede (Jotun, Ølen Betong) og mindre vellykkede (Telenor og Statoil) forsøk på etablering av norske selskaper i Russland, dette til tross for et bedre investeringsklima, gode markedsutsikter og bedriftenes iherdige innsats i møte med den russiske forretningskulturen.

Denne avhandlingen tar for seg tre store norske bedrifter: Jotun, PGS og Yara, og ser på hvilke etableringsstrategier bedriftene fulgte, hvilke utfordringer de møtte, hvilke valg de gjorde underveis og hvorfor. Problemstillingen blir belyst med bakgrunn i Hofstedes teori om kulturdimensjoner og internasjonaliseringsteori med innblikk på både interne og eksterne påvirkningskrefter. Det sentrale spørsmålet i problemstillingen er oppsummert slik:

- Hvordan opplevde den norske bedriften sin etablering i Russland?

Spørsmål som utdyper og hjelper å forske på problemstillingen er:

- Hva bør man vite om Russland?
- Hvorfor velger bedrifter å internasjonalsere seg?
- Hvor gunstig er etableringen i Russland for bedriften?
- Hvilke konkurransefortrinn har bedriften på det nye markedet?
- Hvilken inngangsstrategi velger bedriften?

Disse spørsmålene blir behandlet mer grundig i teorikapittelet.

Avhandlingen søker å gi svar på denne problemstillingen gjennom først å kartlegge utfordringene bedriftene møter i utlandet, i lys av relevant teori og bedriftenes egne opplevelse av etableringsprosessen. Den streber også etter å belyse mulige løsninger på de utfordringene som møtte bedriftene.

1.4 Avgrensning

Studien er avgrenset til et fåtall utvalgte bedrifter som har skaffet seg erfaringer fra etablering av sin virksomhet i Russland etter lang fartstid på det norske markedet.

De valgte bedriftene er norskeide, og ansees i dag for å være blant de mest ressurssterke med hensyn til de økonomiske, organisatoriske og menneskelige ressurser.

1.5 Avhandlingens struktur

Problemstillingen, presentert i dette innledningskapittelet blir undersøkt med bakgrunn i et kvalitativt informativt casestudie. Avhandlingens andre kapittel gir en redegjørelse av valgt

metode, etterfulgt av teorikapittelet som utkrystalliserer et sett med antagelser eller forslag, som jeg valgte å kalle for proposisjoner.

Teorien i kapittel tre presenterer en referansemødel som ble utviklet underveis i studiet av de tre case bedriftene. Referansemødelten baserer seg i stor grad på analysen av de eksterne, eller makroøkonomiske forholdene, kjent som PESTEL-analysen. Den utvides videre med det ressursbaserte synet, utviklet av Porter og konkurransekraftperspektivet til Barney (Roos, 2010). Forskjellen mellom bedriftskulturene blir undersøkt ved hjelp av Hofstedes mødel for kulturdimensjoner.

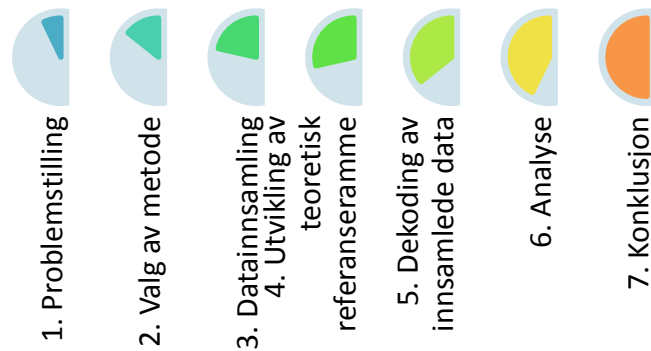
Kapittel fire gir en kort presentasjon av de tre casebedriftene gjennom bedriftenes organisasjonsstruktur og kjernevirksomhet, historisk utvikling, interesseområde i Russland og valgt inngangsstrategi.

Analysekapittelet viser funnene som ble gjort, og inneholder transkriberte data og tabeller. Relevant teori blir koblet til funnene. Kapittelet om drøfting trekker frem de viktigste observasjonene og gir en oppsummering med forslag til videre forskning og andre aktuelle problemstillinger.

Det blir ikke gitt en formell konklusjon på funnene i avhandlingen. I stedet for avsluttes avhandlingen med mine egne refleksjoner som binder sammen innholdet i de ulike kapitlene og inviterer til ny diskusjon.

2 Metode

Dette kapittelet har jeg viet valg av metode og forskningsdesign. Jeg begynner med å kartlegge studiens filosofiske posisjon. Perspektiver som danner nødvendig grunnlag for valg av metode diskuteres også. Studiens forskningsdesign tar jeg for meg i et eget delkapittel. Deretter oppsummerer jeg spørsmålene knyttet til selve operasjonaliseringen og kvalitetssikring av metoden. Til sist peker jeg på eventuelle svakheter ved det metodiske.. Prosjektoppgaven fulgte følgende plan:



Figur 3 Prosjektplan for masteroppgaven

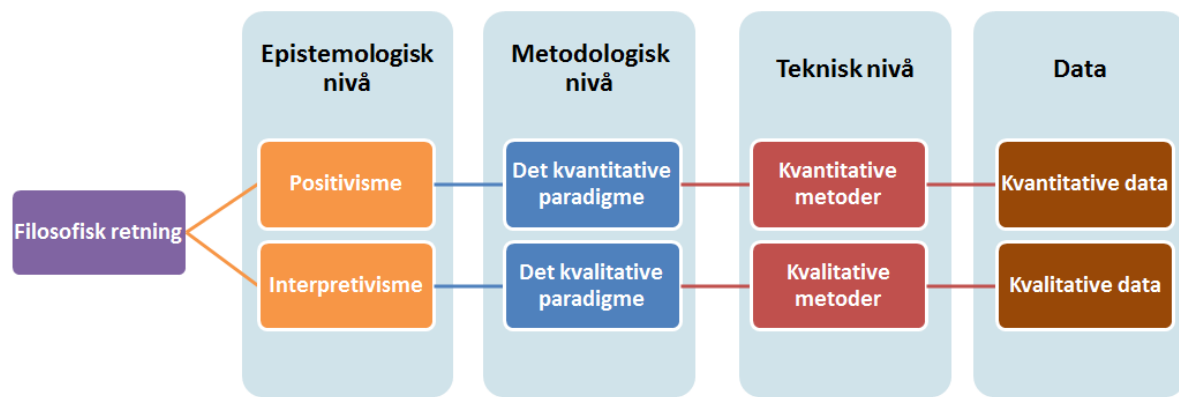
2.1 Studiens filosofiske posisjon

Forskerens profesjonelle bakgrunn har ofte betydning for valg av forskningsmetode og for evnen til å være kritisk til egen og andres forskning. Samtidig ligger vitenskapsteoretiske betraktninger på et annet og mer abstrakt plan enn det konkrete metodiske handlingsplanet.

På epistemologisk nivå er det naturlig å skille mellom positivistisk og interpretivistisk tilnærming, der den første har en sterk relasjon til kvantitativ metodologisk studie, mens den andre befinner seg innenfor det kvalitative paradigmet (figur 3).

Kvantitative data kan måles og kvantifiseres som statistikk. Senere kan man påvise kausale sammenhenger og fundamentale lover ved å studere de ulike variablene, representert ved kvantitative størrelser. Her er det viktig å nevne muligheten for spuriøse sammenhenger som definitivt utgjør en svakhet ved kvantitative data.

Kvalitative data, forutsetter at man studerer et fenomen mer i dybde, i et forsøk på å forstå helheten. Kvalitative data er på den måten beskrivelser og tolkninger av observasjoner satt i sammenheng med forskningsobjektene forståelse av interaksjonen med sine omgivelser. Kvalitative data utgjør elementer av tolkninger og observasjoner som vanskelig lar seg kvantifisere, men som gjør det mulig å forklare et fenomen eller å formulere en ny idé eller hypotese.



Figur 4 Studiens filosofiske posisjon

Noen av verktøyene for kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder er spørreundersøkelser, nøye planlagte eksperimenter med forhånds definerte parametere og undersøkelser med ulike variabler. De kvalitative metodene dreier seg ofte om ulike typer intervju og observasjoner, samt studier av sekundære kilder, knyttet til fenomenet man studerer.

Studiens filosofiske posisjon (figur 4) for denne masteroppgaven kan derfor sies å være forhåndsbestemt av karakteristiske trekk ved problemstillingen på den ene siden, og egenskapene ved data som samles inn, på den andre. En interpretivistisk filosofisk tilnærming med bruk av kvalitative metoder egner seg derfor best i forbindelse med problemstillingen jeg har valgt.

2.2 Valg av metode

”Metoder er framgangsmåter som skal gi svar på spørsmål og sikre kvaliteten i den kunnskapen vi får” (Østbye et al. 2007:12)

Denne studien baserer seg på en tilnærming via casestudie. Betegnelsen «case» kommer fra det latinske ordet ‘casus’ og understreker betydningen av det enkelte tilfelle som gjenstand for mer inngående studier av et komplekst hele (George, A. L. & Bennet, 2005 a).

Formålet med undersøkelsen har primært vært å skaffe innsikt i de aktuelle bedriftenes erfaringer med internasjonalisering i det russiske markedet. Sekundært har formålet vært å undersøke hvilke inngangsstrategier bedriftene fulgte og hvordan eventuelle utfordringer ble håndtert underveis.

Forskningsobjektene er mellomstore norske selskaper. Viktige trekk ved disse er at de er underlagt en hel rekke interne (som for eksempel, bedriftskultur, økonomi, mål og rutiner)

og eksterne faktorer (for eksempel, regelverk, myndighetene, tilgang til kompetanse og finansielle tjenester) som utgjør konteksten de opererer under. I en metoderelatert sammenheng blir denne konteksten referert til som konseptuelle forhold som blir undersøkt. Case-bedriftene befinner seg med andre ord i kontinuerlig endring i en tidsavgrenset periode. Et annet viktig trekk er de få analyseenhetene som blir studert. Analyseenhetene er begrenset til intervju av nøkkelpersoner, fortrinnsvis beslutningstagere for det enkelte internasjonaliseringsprosjektene.

Summen av de karakteristiske trekkene resulterer i valget av multiple case studie som den best egnede formen for å besvare problemstillingen.

Valget begrunnes i følgende syn. Mens kvantitative forskningstilnæringer kjennetegnes ved testing og verifikasjon, objektivitet og distansert perspektiv, og dermed muliggjør en generalisering av forskningsresultater, vektlegger kvalitative forskningstilnæringer i større grad forståelse og fortolkning, subjektivitet og nærhet til data, med særlig blick for idiografiske forhold knyttet til den aktuelle casen (Kleven, T. A. (red.), Hjordemaal, F. og Tveit 2011; Ghauri, P. N. og Grønhaug 2005).

De nasjonale forskningsetiske komiteene² understreker at *“kvalitative metoder bygger på teorier rundt fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Innsamling, transkribering og analyse av datamateriale fra samtaler, observasjoner og skriftlig tekst foretrekkes derfor som de best egnede metoder for den type oppgaver”* (Kvale 2007).

Dette henger sammen med at målet for en case-studie er utforskning og analyse av meningsinnholdet i språklige ytringer (skrift eller tale) eller handling (atferd).

Observasjonene ble derfor utført i en bedrifts strategiske kontekst, der strategiske valg utgjør en viktig del av virksomhetens operasjonelle hverdag. ”Strategy as practice” som teoretisk forankring er inspirert blant annet av Dewey (1938) og Bourdieu (1990), og kan karakteriseres som en praksisorientert, pragmatisk og handlingsorientert tilnærming til å studere strategiske endrings- og utviklingsprosesser i organisasjoner (Johnson et al. 2007).

Den valgte metodiske tilnærmingen i denne studien kan derfor beskrives som kvalitativ, eksplorativ og intervjubasert. Dette henger, som nevnt tidligere, sammen med at det samlede formålet med studien er å utvikle innsikt i utfordringer og problemstillinger knyttet til implementeringen av valgt internasjonaliseringsstrategi med sikte på en best mulig virksomhetsetablering i det russiske markedet.

² <https://www.etikkom.no/>

2.3 Valg av forskningsdesign

I litteraturen er det ingen allment akseptert definisjon av hva case-studier er (Ringdal, 2012). Robert Yin (2014) hevder at metodelitteraturen ikke inneholder beskrivelser av case-studier som selvstendig forskningsdesign. Selv definerer han case-studien som en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser der flere datakilder benyttes (Yin 2014). Ringdal definerer case-studier som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter (Ringdal, 2012). I følge Andersen (årstall!) kan case-studier være a-teoretiske eller teoretisk informerte (Andersen, 1997). En teoretisk informert case-studie kjennetegnes ved at man benytter generell teori til å kaste lys over forskningsobjektet. Det betyr ikke at den er teoristyr, men heller teoriladet.

Forskningsdesignet baserer seg på valgt metode og gir en konkret beskrivelse på hvordan man bør gå frem for på best mulig måte å kunne belyse, utforske og analysere en problemstilling.

Operasjonaliseringen av valgt metode bestod av en svært ressurs- og tidkrevende prosess med å finne relevant og egnet litteratur. Samt å samle og velge ut litteraturen som gav det mest dekkende og objektive svaret på problemstillingen. Primære data baserer seg derfor på intervjuet, mens sekundære data er hentet gjennom dokumenter, observasjoner og relevant teori.

Valgt metode fordrer også en dypere forståelse for organisatoriske prosesser og relevante teoretiske modeller, samt god innsikt i interne og eksterne kontekstuelle rammebetingelser. Problemstillingen forutsatte at en kom på innsiden av organisasjonen, i et forsøk på å avdekke og kartlegge aktiviteter og utfordringer i de strategiske valgene som ble gjort. Noe som krevde nærhet til kontekstuelle forhold sett fra informantenes deltakerperspektiv (Brown, J. og Duguid 2000)

Det kan oppsummeres med at den valgte overordnede forskningsstrategien for denne studien er den teoretisk informerte casestudie, der flere sekundære datakilder benyttes.

2.4 Gjennomføringsstrategi

”Analyseenhet er en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte” (Grønmo 2009:79).

I praksis ble studien gjennomført gjennom intervju med nøkkelpersoner i 3 norske bedrifter med tilknytning til Russland. I hver bedrift ble en nøkkelperson (beslutningstager) intervjuet. Intervjuene varte mellom 60 og 90 min og det ble lagt vekt på å belyse problemstillingen ut fra flere teoretiske perspektiv. De teoretiske perspektivene med tilhørende teoretisk referanseramme er beskrevet i neste kapittel.

2.4.1 Valg av case og informanter

Valg av case og informanter ble helt avgjørende for å få en helhetlig oversikt over de utfordringene bedriftene møter under sin etablering i utlandet. I den forbindelse utarbeidet jeg et sett med kriterier som resulterte i et håndterbart utvalg av bedrifter.

Case-bedriften måtte være norskeid, veletablert på markedet og ha internasjonal erfaring fra andre land enn Russland. Begrepene entreprenørskap, innovasjon og internasjonalisering skulle gjenspeiles i bedriftens visjon eller andre interne dokumenter. Den første utvalgsprosessen resulterte i følgende 9 bedrifter: Statoil ASA, Jotun ASA, Telenor ASA, Sparebank1 AS, Yara AS, Rambøll AS, FMC Technologies AS, Ølen Betong AS og PGS ASA.

Etter flere e-poster og telefonsamtaler med bedriftene, var det bare PGS ASA, Yara AS og Jotun ASA, som var positive til å delta i prosjektet. Hverken Rambøll AS, FMC Technologies AS, Telenor ASA, Sparebank 1 AS eller Statoil ASA svarte på henvendelsen. Ølen Betong AS var behjelpelig med det første intervjuet, men valgte å trekke seg.

Bedriftene er sammenlignbare med tanke på organisasjonsstørrelse og tilgjengelige ressurser, antall ansatte, organisasjonens inndeling og geografisk område for hovedkontorene. I tillegg er alle selskapene notert på børs eller har tilknytning til et børsnotert selskap.

De tre valgte bedriftene opererer i ulike markedssegmenter og har ulike erfaringer med å etablere seg i utlandet. Jotun har lengst erfaring med utlandsetableringer: ca. 50 år. PGS og Yara har ca. 25 år. Med unntak av PGS, ble case-bedriftene etablert i begynnelsen av forrige århundre og moderselskapet er et heleid norsk selskap. Både Yara og Jotun var etablert i en rekke land allerede og hadde mye erfaring med internasjonaliseringsprosesser. PGS' virksomhet i Russland var ganske ny, noe som gav meg en unik mulighet til å komme i kontakt med personer som hadde vært involvert i en IJV (International Joint Venture).

Etter de innledende intervjuene med de valgte case-bedriftene, samt datainnsamling fra sekundære kilder, foretok jeg en prosess hvor jeg valgte ut hvilken teori var mest relevant for videre arbeid med prosjektet.

I neste fase var det viktig å komme i kontakt med reelle beslutningstagerne i internasjonaliseringsprosessen i hver bedrift, for å få et så nyansert bilde av etableringsprosessen som mulig. De intervjuede nøkkelpersonene var ledere som daglig jobbet med vurderinger og beslutninger som vedrører strategi og tiltak for å løse utfordringer knyttet til etableringer i utlandet.

2.4.2 Utforming av intervju spørsmål

”Det er spørsmålene som avgjør hva svarene skal dreie seg om, og hva slags informasjon de skal inneholde. Uten å stille gode spørsmål kan vi heller ikke få verdifulle svar.” (Grønmo 2009:61)

Intervju spørsmålene ble utledet av referanserammen. Begrepene, som i størst mulig grad beskriver temaet i oppgaven, eller klargjør og utdyper problemstillingen, ble definert på forhånd og kategorisert inn ved hjelp av tilhørende sett med proposisjoner (tabell 1). Der det var hensiktsmessig ble begrepene gruppert inn i dimensjonene.

”Dimensjon er en komponent av et generelt begrep og er ofte uttrykk for en bestemt egenskap ved sosiale enheter. Dimensjoner inndeles av kategorier, slik at hver kategori omfatter alle enhetene med en bestemt plassering på dimensjonen. Kategoriene på en bestemt dimensjon skal være uttømmende, innbyrdes eksklusive og likeverdige.” (Grønmo 2009:116-117)

2.4.3 Intervjuguiden og intervjusituasjonen

Intervjuer kan gjennomføres som planlagte og formelle prosesser, gjerne betegnet som semistrukturerte intervjuer (Fontana og Frey 1994/2000 i Postholm 2010). Ved bruk av semistrukturerte intervjuer stiller intervjueren alle respondentene spørsmål innenfor de samme temaene, utformet i forkant av intervjuene, med mulighet for å utelukke eller supplere med flere spørsmål. Det er også en viss grad av fleksibilitet i måten spørsmålene stilles på (Kvale 2007). I den aktuelle studien valgte jeg å gjennomføre intervjuene med en enda større grad av frihet, det vil si i form av en tematisk orientert tilnærming, hvor det ble stilt oppfølgings spørsmål hvis interessante for bedriften problemstillinger dukket opp underveis i intervjuet. Det ble lagt vekt på å reflektere over utfordringer og problemstillinger sammen med informantene. Samt å sikte på og utvikle en dypere innsikt i bedriftenes erfaringer med etablering av virksomhet i Russland.

Det ble gjennomført tre intervjuer i hver bedrift; et introduksjonsintervju, et hoved intervju og et oppfølgingsintervju, der eventuelle feil fra transkriberte data ble korrigert. Formålet med

introduksjonsintervjuet var å gi en kort innføring i problemstillingen, definere rammen rundt case-studie, samt avklare forventningene fra alle parter.

Intervjuspørsmålene ble utviklet med bakgrunn i avtalte rammer fra introduksjonsintervjuet. Spørsmålene ble sendt til intervjuobjektet i de tilfellene hvor de krevde det. Introduksjonsintervjuet ble gjennomført samme, eller påfølgende dag.

I etterkant av introduksjonsintervjuet sendte jeg en formell skriftlig henvendelse til hver bedrift om å gjennomføre studien. I forkant av hovedintervjuet fulgte det en mer formell e-post til kontaktpersonen i case-bedriften, der problemstillingen, valgt teori og metode, ble utdypet.

2.4.4 Datainnsamling

Innsamling av data og tolking av informasjon om virkeligheten man studerer, er et viktig aspekt ved samfunnsvitenskapelig metode. Datainnsamlingen er ofte knyttet til studiens art og egenskapene ved data som samles inn (Halvorsen 2008).

Intervjudata ble transkribert. Transkriberingen beholder i størst mulig grad innholdet fra lydopptaket som ble gjort under intervjuet. Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak i høy kvalitet.

Jeg valgte å innhente både primær- og sekundærdata før videre analyse. Primærdata var basert på de transkriberte intervjuene. Sekundære datakilder som ble brukt, var artikler og bedriftsinformasjon fra Internett, aviser, fagtidsskrifter og statistikk. Sekundærdata ble samlet gjennom alle prosjektfasene. Dette var helt nødvendig for å konkretisere problemstilling, samt å utforme en fokusert og temabasert intervjuguide for innsamling av primærdata. Innsamling av sekundærdata var derfor en helt avgjørende del av forberedelsen til studien. Dessuten var det helt nødvendig for en bedre forståelse av interne og eksterne kontekstuelle forhold i forkant av intervjuene. Datainnsamling, gjennom kjennskap til og innblikk i interne rutiner og dokumenter, bidro til et bedre underlag for videre analyse.

2.5 Kvalitetssikring

I kvalitative studier stilles det litt andre krav til validitet og reliabilitet i forskningen, enn de man vanligvis finner i ren kvantitativ forskning. Validitet sier noe om i hvilken grad funn i et forskningsprosjekt er troverdige. Å fremskaffe valide data, er likevel et grunnleggende krav til all forskning.

”To attain absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model. Because human behavior is never static, no study can be replicated exactly, regardless of the methods and design employed” (LeCompte & Goetz 1982)

For å framskaffe troverdige data i mitt prosjekt, ble studien gjennomført på en grundig og ryddig måte, og kvalitetssikret gjennom et oppfølgingsintervju. I tillegg ble sentrale funn i studien betraktet som *”strategiske endringsprosesser innenfor organisatoriske kontekster”* (George, A. L. & Bennet 2005b). Dette ble gjort gjennom kunnskap akkumulert innenfor fagområdet ”strategy as practice” (Johnson et al. 2007).

Reliabilitet som begrep sier noe om i hvilken grad forskningsresultater er pålitelige. Det vil si om man virkelig ”måler” det som er relevant å måle. For å sikre en tilstrekkelig høy grad av pålitelighet i studien, ble alle funn dokumentert med referanse til sekundær- og primærdata, innsamlet over tid.

Forståelsesrammer utvikles på mange måter i brytningen mellom empiri og teori. Grønmo (2004) hevder i den forbindelse at *”validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene. Validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Validiteten er høyere jo bedre de faktiske data svarer til forskerens intensjoner”* (Grønmo 2009:221)

Videre sier han følgende om reliabilitet:

”Påliteligheten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene” (Grønmo 2009:220).

All forskere har forskningsetiske normer som de er pålagt å følge. Redelighet og åpenhet om motforestillinger er krav som stilles til all forskning (Kleven, T. A. (red.), Hjordemaal, F. og Tveit 2011). I mitt prosjekt ble intervjuene gjennomført på en ryddig og etisk måte. Intervjuobjektene kunne når som helst trekke seg uten å oppgi grunn, og spørsmålene som ble stilt dreide seg utelukkende om problemstillingen i denne studien. Alle intervjudata ble i ettertid behandlet konfidensielt og anonymisert, i den grad det var ønskelig fra informantene eller bedriftens øvrige ledelse. Utover dette stilte bedriftene ingen andre krav. Videre ble funn i studien sjekket ut og diskutert med sentrale informanter i hver bedrift.

Mitt prosjekt baserer seg på en hermeneutisk tilnærming til emnet. Da er det også forventet at jeg er bevisst min egen posisjon og utgangspunkt i fortolkningsprosessen. Dette er nødvendig både når utvalget er begrenset eller om studien er case-basert. Samtidig er det nødvendig å foreta en begrensning av innsamlet informasjon.

Utvalgets størrelse tilsier også at konklusjonen neppe kan generaliseres for flere bedrifter med samme utgangskriterier. Men på annen side kan det hevdes at alle planlagte og iverksatte tiltak for den enkelte bedrift og deres resultater gir uttrykk for essensen av organisasjonen.

2.6 Begrensninger ved valgt metode

Casestudier egner seg sjelden til å generalisere. Derimot kan en analyseenhet ofte være nok til å tilnærme seg en helhetlig forståelse, begreper, hypoteser eller teorier omkring problemstillingen (Grønmo 2009).

”Strategiske utvalg ... bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut i fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant” (Grønmo 2009:88).

I casestudier brukes derfor eksisterende teori og begreper for å fortolke forhold som utspiller seg i casen. Det kan gi en mer eller mindre strukturert framstilling av en problemstilling eller en situasjon. Ulike teorier kan åpne for ulike fortolkningsmuligheter (Gjørøseter 2006).

Det er lite forskningsbasert kunnskap om problemstillingen som blir presentert i denne masteroppgaven. Derfor vil kvalitative forskningsmetoder, som guidet intervju med åpne spørsmål, med støtte av studier av sekundære data, være en velegnet kombinasjon. Denne kombinasjonen vil gi et godt grunnlag for videre forskning av samspillet i dimensjonene, slik de ble definert av problemstillingen. Sekundære data sikrer dessuten en avgrensning av tema, mens intervjuene gir rom for å utdype respondentenes svar.

Alle planlagte og gjennomførte handlinger til individet uttrykker også organisasjonens essens. Intervjuer som metode for å innhente empiriske data om hvordan en visjon blir omsatt til operativ praksis innenfor en organisatorisk kontekst, har sine styrker og svakheter. En svakhet kan være at informantene kan komme til å tegne et bilde av virkeligheten som er preget av de organisatoriske endringsprosessene (Brunsson 2006). En annen svakhet kan være at intervjuer som metodisk tilnærming for innsamling av primærdata, blir en form for

retroaktiv tilnærming hvor nyanser knyttet til utfordringer og problemstillinger underveis i prosessene kanskje glemmes når en er kommet i mål på en mer eller mindre vellykket måte (Hennestad, Revang og Strønen 2012). Observasjoner underveis i prosessene kunne vært en måte å kompensere for svakheter ved intervjuer som metode for innhenting av primærdata, men ble vurdert som *for* ressursmessig krevende. På den andre siden kan det hevdes at den longitudinelle tilnærmingen hvor de organisatoriske prosessene ble fulgt over en periode på over tre år, bidro til å utvikle en dypere forståelse for kontekstuelle forhold - og på den måten kompenserte for at det ikke ble gjennomført observasjoner underveis i endringsprosessene.

Kvalitativ forskning kan bidra til å bringe frem i lyset fenomener som har vært lite studert, og til å utvikle velegnede begreper for å studere slike fenomener. En større surveyundersøkelse vil være et godt verktøy for bruk på store populasjoner der det finnes en god oversikt over de mulige svaralternativene.

Generalisering sier noe om hvorvidt forskningsresultater også vil kunne gjelde andre kontekster og situasjoner, noe som gjerne fordrer mer ekstensive studier som omfatter et større antall case og/eller respondenter. Som kvalitativ, "singel- case" studie (Andersen 1997, Yin 2004) vil ikke resultatene fra denne studien uten videre kunne overføres til andre organisatoriske kontekster. Empiriske funn, og eventuelle implikasjoner av disse, må fortolkes i lys av sosialt konstruerte idiografiske forhold innenfor aktuell organisatorisk kontekst. Hva som framstår som vellykkede organisatoriske aktiviteter og prosesser innenfor *en* idiografisk organisatorisk kontekst, vil ikke uten videre være det innenfor en annen. På den andre siden kan det imidlertid være et spørsmål om ikke andre virksomheter også vil kunne hente inspirasjon og ideer fra kvalitative, «single-case» studier (Yin 2014), uten at det dermed uten videre kan tas blåkopi av den kunnskap som fremkommer i slike enkeltstående casestudier. Slik sett overlates ansvaret for å gjøre seg nytte av den kunnskap som slike studier genererer, til lesere eller brukere (Stake 1995). I metodesammenheng snakker en derfor heller gjerne om overførbarhet når det gjelder kvalitative studier basert på singel eller multiple case studie.

3 Teori

Dette kapittelet innledes med en redegjørelse for det teoretiske rammeverket for analysen. Videre kommer et delkapittel om Russlands historiske og økonomiske særpreget i lys av *Hofstedes sosiokulturelle dimensjoner*. Deretter blir de mest relevante modellene innen *internasjonaliseringsteori* belyst gjennom en anerkjent makroøkonomisk analysemodell, kalt

PESTEL. Delkapitlene 3.4 og 3.5 er dedikert *konkurransekraftperspektivet* til Michael Porter og *det ressursbaserte synet* til J.B. Barney, som henholdsvis dekker det mikroøkonomiske og det bedriftsrelaterte perspektiv. En kort oppsummering av de mest kjente *inngangsstrategiene* presenteres i 3.6, etterfulgt av en teoretisk referansemodell, utviklet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. På den måten, studeres problemstillingen fra flere teoretiske tilnærminger.

3.1 Teoretisk rammeverk

Teorigjennomgangen i dette kapitlet danner:

- et teoretisk rammeverk rundt problemstillingen
- et grunnlag for videre analyse av det intervjubaserte case-studiet



Figur 5 Skjematisk fremstilling av teoretisk tilnærming til case-studie

For å operasjonalisere den videre forskningen knyttes *relevant teori* i hvert delkapittel til en eller flere *proposisjoner*. Proposisjonene analyseres og studeres videre ved hjelp av et anerkjent strategisk analyseverktøy (Figur 5). Oppgaven belyser problemstillingen fra fire ulike perspektiver. For hvert perspektiv er det valgt ett strategisk analyseverktøy. Til sammen danner de fire teoretiske perspektivene, med tilhørende analyseverktøy, det nødvendige grunnlaget for en referansemodell som blir brukt videre i forskningsarbeidet med case-studien (tabell 1). I tabellen tilsvare 1- *det sosiokulturelle perspektivet* som gir et innblikk i markedspsykologien, 2- *det makroøkonomiske*, 3- *det mikroøkonomiske*, og 4- *det bedriftsøkonomiske perspektivet*.

Tabell 1 Oversikt over benyttet teori med tilhørende analysemetode

	Teori	Strategisk analyseverktøy
1	Den russiske sosiokulturelle konteksten	Hofstedes seks kulturdimensjoner
2	Internasjonalisering	PESTEL-analyse
3	Konkurransekraftperspektivet	Porters fem-faktor modell
4	Det ressursbaserte synet	VRIO-rammeverket

3.2 Russland

Hva bør bedriftene vite om Russland i et sosiokulturelt perspektiv?

Dagens Russland har samme syn som Vesten på en hel rekke spørsmål og diskusjoner rundt politiske, økonomiske, økologiske og sosiale utfordringer verden står over i dag (Putin, 2015). Men dette utsagnet gjelder så lenge den type diskusjoner ikke konfronterer russiske nasjonale interesser direkte.

I sin studie av “Globale utfordringer og Russlands utenrikspolitikk” trekker C.A. Wallander frem det omstridte begrepet *globalisering* som drivkraften bak Russlands aggressive og ekspansive politikk (Legvold, 2007). Det russiske folk oppdras til å tro at globalisering utgjør en ekstern trussel for landets fremtid og sikkerhet. Behovet for å verne om nasjonale interesser rettferdiggjøres derfor gjennom statsstyrt økonomi og en nøye overvåking av politisk aktivitet i landet (Service, 2009). Veien til demokrati, slik vi kjenner det i Vesten, blir derfor lang.

Mens Norge har vært relativt uberørt av de store politiske og sosiale rystelsene det siste århundre, og fått muligheten til implementering av demokratiske prinsipper i full skala, har Russland i den samme perioden gått gjennom en hel del ubehagelige og tragiske omveltninger. Det store gapet i mentaliteten kan også tilskrives etterdønningene fra de 70 årene i isolasjon i et nærmest patriarkalsk samfunn med et rigid sett av lover og regler og et komplisert og forholdsvis lukket politisk og økonomisk system. Hva Russland angår, har dette resultert i et alvorlig tillitsbrudd mellom den politiske og økonomiske eliten på den ene siden, og folket på den andre (Dorfman, 2015).

Noe av det mest paradoksale hos det russiske folk er det store følelsesmessige spekteret med frekvente emosjonelle svingninger man ofte er vitne til i forretningskommunikasjonen. Det finnes en fellesbetegnelse for det, og på folkemunne kalles det “den gåtefulle russiske sjelen” (Smetanina, 2006). Forståelsen av det sistnevnte utgjør et viktig fundament for å kunne bygge gjensidig tillit i Russland. De neste delkapitlene gir en oversikt over de sosiokulturelle faktorene man bør kjenne til, og beriker den teoretiske referanserammen med et viktig markedspsykologisk perspektiv.

3.2.1 Russland i et historisk og økonomisk perspektiv

Til tross for at Russlands historie før tsartiden er spennende og rik på begivenheter, er det landets økonomiske og handelspotensiale de siste 30 årene som utgjør en interesse for utenlandske forretningsfolk og investorer. Denne perioden forklarer også noe av årsaken til at

Russland og russere fremstår som noe sært og uforståelig for utlendinger. For å forstå sammenhengen er det nødvendig å gi en rask ekskurs om Russlands historiske utvikling.

Ca. 1500-1900: Etter at Moskva ble omdannet til storfyrstedømmet av tsar Ivan IV (“den Grusomme”) på 1500-tallet, begynte den flere hundre års lange perioden med reformer, ledsaget av Russlands ekspansjon i alle himmelretninger. For å kunne føre sin ekspansjonspolitik ble det innført et skattesystem som sørget for en inntektsstrøm fra regionene til Statskassen³ i Moskva. Pengene, varene og menneskene strømmet inn til Moskva og de andre storbyene. Samfunnsutviklingen var ganske lik den man ellers kunne finne i store deler av Europa i overgangen fra Middelalderen til den Nyere Tid. Nye handelsruter med støtte fra militære kampanjer utgjorde mye av den russiske politikken (Store Norske Leksikon, 2015). Inndeling i et komplisert samfunnshierarki begynte å ta form. De som befant seg øverst på rangstigen fjernet seg mer og mer fra folket, beriket seg i kraft av sitt embete eller posisjon og bygget lojale nettverk på tvers av statlige strukturer. Hoffet brukte all sin energi på interne maktkamper, slottsintriger og hadde liten interesse for folkets og landets skjebne. Med Romanovs dynasti som startet med Peter I “den Store” (1682-1721) begynte en tid med reformering og modernisering av landet med Vesten som forbilde. Russland var samlet om ett felles mål; modernisering og videre ekspansjon. Prisen landet måtte betale var både perioder med svært lav økonomisk vekst, mye politisk uro og en stadig økende misnøye blant folket (Service, 2009).

1905-1939: Frem til begynnelsen av 1900-tallet var Russland preget av flere attentatforsøk på tsaren. Det hele kulminerte i en revolusjon i 1917. En helt ny politisk makt, med bolsjevikene i spissen, gjorde seg enerådende på den politiske arenaen.

Resultatet av revolusjonen i 1917 ble som kjent kommunistenes inntog og Sovjetunionen ble dannet på kort tid. Samtidig begynte forfølgelsen av Russlands politiske og økonomiske elite. Den russiske intelligentsiaen med Trotskij, Kamenev og Sinovjev, forsøkte å danne et mer moderat parti med muligheten for et flerpartisystem, men ble fort nøytralisert og senere utryddet som “folkefiendtlig opposisjon” av partiledelsen i bolsjevik-partiet, med Stalin og hans partifeller ved roret.

Russland var splittet mellom tilhengere av monarkiet- “de hvite” og bolsjevikene- “de røde”, som kjempet mot hverandre i en blodig borgerkrig⁴. Følgene av denne krigen var et Russland som ble kastet flere år tilbake i tid med tanke på utvikling, ledsaget av en periode med fattigdom og fullt politisk og økonomisk kaos i landet. Landet var på randen av en fullstendig

³ Государственная Казна (rus.)

⁴ Den russiske borgerkrigen

kollaps og som et hastetiltak kollektivisering ble innført med tvang. Fabrikkeiere, handelsfolk og bønder mistet eiendom og ble fratatt sine rettigheter, millioner av mennesker mistet livet. Planøkonomien ble introdusert nesten samtidig, som et mer rettferdig økonomisk og sosialt system. Med planøkonomien fulgte et umenneskelig og strengt straffesystem med tvangsarbeid, og et ti-talls fangeleirer som “Gulag” ble bygd på kort tid. Sistnevnte skulle sikre landets nye ledelse kontroll over de gruppene man definerte som “radikale elementer” eller “folkefiender”.

Det var også noen lysere sider ved den dystre virkeligheten i Sovjetunionen i perioden mellom revolusjonen og 2. verdenskrig. Kommunistisk propaganda ble benyttet som et viktig verktøy i dette arbeidet. En propagandastyrt optimisme og et løfte om en lykkelig fremtid gav den positive medvinden folket trengte for å reise landet fra ruinene. Til tross for at de akademiske rekkene i Sovjetunionen ble noe redusert, som følge av de store rystelsene i landet, innså den nye partiledelsen at vitenskapelig institusjoner med deres ansatte måtte fredes. I løpet av kort tid, ble det gjennomført en hel rekke viktige tiltak rettet mot landets lidende befolkning. For eksempel sosialøkonomiske reformer, kamp mot analfabetisme blant den voksne befolkningen, et bedre helsevesen og utryddelse av enkelte virussykdommer, obligatorisk skolegang for alle, og en bedre oppfølging av barn og unge gjennom en egen kommunistorganisasjon for ungdommen⁵.

Fabrikk- og boligbygging, samt elektrifisering av landet, sørget videre for Sovjetunionens raske industrielle og økonomiske utvikling og vekst. Det ble også viet mye tid og ressurser til forskning og utvikling av industri. Statskampanjene som byggingen av den Trans-Sibirske jernbanen (senere BAM⁶) fikk igjen høy prioritet.

1940-1945: 2. verdenskrig tok mange millioner liv og nok en gang ble store deler av Sovjetunionen ruinert. Den planlagte utviklingen av landets infrastruktur ble forsinket. Med et sterkt USA, som gjorde seg mer og mer gjeldende i Europa og i resten av verdenen, så Kommunistpartiet i Sovjetunionen behovet for en rask gjenoppbygging av landet og en militær opprustning som helt avgjørende for å overleve videre som en geopolitisk spiller.

1946-1984: Tilgang til naturressursene og det, historikerne beskriver som “*det sovjetiske folks uuttømmelige styrke og iherdige innsats*” satte nok en gang Sovjetunionen på kartet som et land med et stort økonomisk, geopolitisk og menneskelig potensial (Daniels 1986). Tiden etter Stalin og frem til Gorbatsjov var preget av en stadig eskalering av den politiske spenningen i verdenen samt en voldsom militær opprustning. Sistnevnte krevde både enorme

⁵ Комсомол (rus.)

⁶ Baikal-Amur Magistral (Videreføring av den Trans-Sibirske Jernbanen fra tsarrtiden)

menneskelige reserver og naturressurser og ruinerte til slutt Sovjetunionens økonomi, med mye politisk uro, samt en økonomisk og sosial kollaps av en helt ny målestokk.

1985-1999: Etter de store endringene i retning av demilitarisering og mer åpenhet mot Vesten, innledet av Gorbatsjov, fortsatte landets politiske elite, med Jeltsin i spissen, med radikale økonomiske reformer. Sovjetunionen ble oppløst i 1992 og Russland tar over arven. Den amerikanske dollaren overtok fort rubelens plass som et mer stabilt og sikrere alternativ. Det økonomiske kaoset forårsaket av en lovgivning og et juridisk system som var laget i full hast, stod i stor kontrast til virkeligheten. I fraværet av en robust lovgivning startet enkelte individer og grupperinger med privatiseringen av landets ressurser. Landets fremste fabrikker, gigantiske tomteareal med statlig eiendom og forskningssentre ble privatisert gjennom juridisk tvilsomme avtaler, kriminelle metoder og brutale handlinger. Tidligere militære, profesjonelle idrettsfolk og kriminelle av ulik rang, med hjelp av høyt utdannede spesialister innen økonomi og vitenskap, dannet grupperinger i et forsøk på å tilegne seg mest mulig av landets ressurser for senere legalisering.

Korrupsjon og organisert kriminalitet vokste og tok form. Skillet mellom statlige ansatte i nøkkelposisjoner⁷ og de såkalte nyrike russere⁸, ble borte. Lobby-virksomhet i politikken ble en naturlig del av denne utviklingen, og etter ti år med intriger, intern maktkamp og et land på randen av en ny revolusjon eller borgerkrig, gikk Jeltsin av, og lot seg frivillig erstatte av en ambisiøs og energisk politiker fra St. Petersburg: Vladimir Putin.

2000- d.d.: Under Putin fikk Russland en langt større og bedre kontroll over naturressursene gjennom innføringen av statlig kontrollerte selskaper og korporasjoner som Gazprom, Rosneft, Sberbank og Rosatom. En dramatisk nedgang i antall storinvestorer og forretningsfolk med tilknytning til disse selskapene var en naturlig konsekvens av statens nye privatiseringspolitikk. FSBs (tidligere KGB) rolle ble mer tydelig og de såkalte “siloviki”⁹, for det meste personer med høy rang innen FSB eller Politiet, utgjør i dag den reelle politiske og økonomiske styrken i landet.

Etter nye forsøk på privatisering av Russlands ressurser og storaktiva, innførte Putin to nye begrep: “Strategisk industri” og “Statsstyrt demokrati”. Det første for å oppnå en bedre kontroll over den utenlandske kapitalflyten og innflytelsen i landet, samt for å begrense utenlandske selskapers tilgang til det som er definert som strategisk viktige objekter (i.e.

⁷ Чиновники (rus.)

⁸ новые русские (rus.)

⁹ Силовики (rus.)

enkelte institusjoner og bedrifter). Det andre begrepet skulle dempe kritikken fra opposisjonen og fra det internasjonale samfunnet for øvrig.



Figur 6 Russisk økonomi, uttrykt ved BNP, i perioden 1989-2016¹⁰

De siste årene har regjeringen i Moskva blitt mer bevisst utfordringene ute i regionene. Dette har resultert i en mer samkjørt politikk i den Russiske Nasjonalforsamlingen¹¹. Konkrete økonomiske og sosiale tiltak for å løfte regionene til en høyere levestandard har blitt et fast punkt på den politiske agenda. I denne sammenhengen er det viktig å trekke frem den positive trenden på områder som helsevesen, kultur og utdanning. Landbruksnæringen fikk også utvidete budsjetter.

Den økonomiske situasjonen i Russland ellers har hatt en positiv utvikling og det sosiale klimaet har blitt mer stabilt, til tross for en del nye utfordringer, som terrortrusselen, ustabil oljepris og de økonomiske sanksjonene fra en rekke vestlige handelspartnere. Figuren over gir en oppsummering av Russlands BNP i perioden 1989-2016 (figur 6).

3.2.2 Det sosiokulturelle perspektiv i forretningslivet

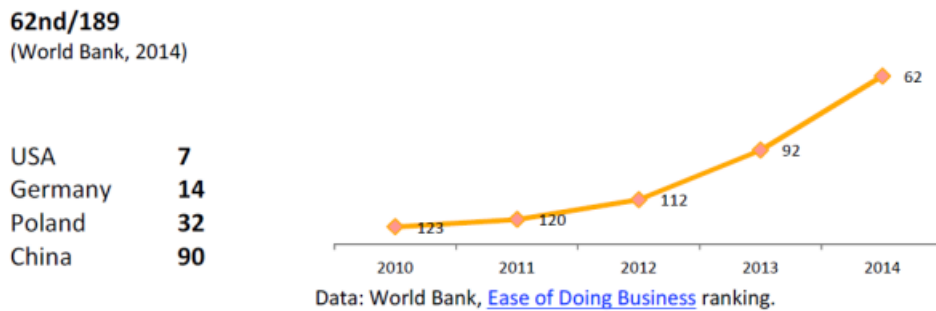
Forretningskulturen i Russland kan ved første blick virke brutal og ineffektiv. Kommunikasjonen med myndighetene kan oppleves som komplisert og lite forutsigbar. Beslutningsprosessene følger tilsynelatende en stokastisk utvikling og kan heller oppfattes som lite gjennomtenkt. I sin ytterste konsekvens kan utenlandske bedrifter i Russland oppleve

¹⁰ Kilde: Wikipedia og <http://sputniknews.com/analysis/20080301/100381963.html>, aksessert 12.05.2015

¹¹ Дума (rus.)

en kald front fra flere kanter samtidig. Den russiske forretningskulturen kjennetegnes generelt sett av et totalt fravær av åpenhet, samarbeidsvilje og transparens. Men alt dette tyder heller på et feilaktig valg av strategi og en unødvendig forsering av etableringsprosessen (figur 7).

Forretningskulturen i Russland bygger i mye større grad på tillit og tette bånd mellom partene, enn på formelle juridiske kontrakter og avtaler. Tilliten bygges gjerne over tid, og tette bånd forutsetter en stor grad av gjensidig avhengighet gjennom felles interesser.



Figur 7 Hvor lett er det å etablere virksomhet i Russland?

3.2.3 Russland – utfordringer og muligheter

De største utfordringene i Russland under etablering av ny virksomhet er listet under:

- usikkerhet knyttet til politiske avgjørelser
- et korrumpert juridisk system
- den sosiokulturelle konteksten
- ulikheter i forretningskulturen ellers

Mulighetene for norske bedrifters etableringer i Russland kan oppsummeres slik:

- et stadig voksende marked med gode muligheter for markedsdifferensiering.
- de enorme naturressursene som man ønsker å behandle på en økologisk forsvarlig måte.
- et kontinuerlig behov for modernisering av samtlige industrisektorer.
- en etterspørsel etter høyteknologiske nyvinninger, innovative løsninger og kvalitetssikring av varer og tjenester.

3.2.4 Strategisk analyseverktøy I

Graden av åpenhet og transparens, den psykososiale dimensjonen og de sosiokulturelle faktorene, blir ofte behandlet som et eget tema i studier av bedrifter som opererer på det internasjonale markedet. Et av verktøyene som hjelper med kartleggingen av disse faktorene er Hofstedes kulturdimensjoner (Hofstede, 2015).

Det finnes i alt seks ulike dimensjoner. Disse er:

- Avstandsdimensjonen – Maktavstand (måles med Power Distance Index eller PDI):

Denne dimensjonen uttrykker i hvilken grad en ansatt i en bedrift aksepterer ulikhet i maktforholdet. En høy PDI indikerer bedrifter der den enkelte er innforstått med at noen få har makten. Bedriften har en sterk hierarkisk struktur, og at alle har sin plass i systemet trenger ingen begrunnelse. Toppledelsen bestemmer, og de ansatte nedover i hierarkiet gjør det de blir bedt om. Dette er en vanlig beskrivelse av en typisk russisk bedrift.

En lav PDI tyder på en flatere organisasjonsstruktur, der de ansatte tilstreber likhet i maktfordelingen og forventer at ulikhet i maktforholdet begrunnes. De er medbestemmende og det forventes at de skal ta initiativ og være kreative innenfor sitt arbeidsområde. Denne formen er mye mer utbredt i Norge og i Vest-Europeiske land for øvrig.

- Individualisme versus kollektivism (IDV):

Individualisme defineres av Hofstede som preferanse for "løst sosialt nettverk" der individene forutsettes å kunne ta vare på seg selv og sin nære krets. På den andre siden representerer kollektivism et tett knyttet, sosialt nettverk hvor det forventes at gruppen en tilhører viser lojalitet og tar vare på gruppens medlemmer. Det fundamentale ved denne dimensjonen er avhengigheten av det sosiale nettverket. Den sier noe om menneskers forståelse av seg selv og andre. Fremstiller og omtaler de seg selv som *jeg* eller *vi*. Sagt med andre ord, i et kollektivistisk samfunn leder krenkelse til "tap av ansikt". I et individualistisk samfunn leder krenkelse til skyld og tap av aktelse. I et individualistisk samfunn er det ofte regler mot at det skal være flere av samme familie i en bedrift. I et kollektivistisk samfunn arbeider gjerne mange familiemedlemmer sammen om bedriften.

Behovshierarkiet (Maslow,1970) med selvrealisering som målet er i Vesten blitt tolket som universelt. I en kollektivistisk kultur er imidlertid ikke høyeste nivå selvrealisering, men en harmonisering inn i gruppen, familien og/eller organisasjonen de tilhører. Maslow klassifiserte det som tilhørighet. I kollektivistiske kulturer som den russiske, vil tilhørighet stå over selvrealisering.

- Maskulinitet versus femininitet (MAS):

Maskulinitet representerer en preferanse for heroisme, måloppnåelse, pågåenhet og materiell suksess. Motsetningen, femininitet, prefererer relasjoner, beskjedenhet, omsorg for de svake og livskvalitet. Den fundamentale forskjellen her er hvordan bedriften/samfunnet fordeler sosiale roller mellom kjønnene.

Noen samfunn streber mot maksimal forskjell mellom kjønnene slik at mennene får de pågående rollene mens kvinnene får omsorgs- og oppdragelsesroller. Andre samfunn streber mot minimal forskjell mellom kjønnsrollene. Det betyr ikke bare at kvinner kan ta pågående, resultatorienterte roller, men også at mennene kan tillate seg å ta relasjons- og omsorgsroller. Slike samfunn er gjerne velferdssamfunn hvor omsorg for alle er viktig. Disse samfunnene betegnes som feminine samfunn som prioriterer er likhet, solidaritet og livskvalitet. Konflikter blir løst gjennom forhandlinger og kompromisser. Maskuline samfunn preges av en "leve for å arbeide"-holdning. Ledere forventes å være pågående og besluttsomme, rettfærdige, og konkurranse- og handlingsorienterte. Konflikter løses ved bruk av makt.

- Usikkerhetsdimensjonen (Uncertainty Avoidance Index eller UAI):

Denne dimensjonen uttrykker i hvilken grad medlemmene føler seg komfortable i møte med usikkerhet og tvetydighet. Hovedsaken her er hvordan samfunnet avfinner seg med at "tiden renner en vei, og fremtiden er ukjent". Skal man prøve å kontrollere fremtiden eller bare la den komme? Land med høy UAI opprettholder rigide koder for tro og adferd, og er intolerante overfor "uortodokse" ideer og adferd. Land med en lav UAI har en mer avslappet holdning hvor praksis betyr mer enn prinsipper og avvik fra normene tolereres lettere.

UAI har betydning for hvordan samfunn bygger sine institusjoner og organisasjoner. Samfunn med høy UAI har et emosjonelt behov for regler (selv om reglene kan virke mot sin hensikt), tid er penger, folk har en indre trang til å være opptatt og hardt arbeidende, presisjon og punktlighet er norm, utvikling kan bli motarbeidet, sikkerhet er et viktig element i individuell motivasjon.

Samfunn med lav UAI trenger ikke flere regler enn nødvendig, og hvis de ikke virker, blir de (reglene) forkastet eller byttet ut, tid sees på som en "orienteringsramme", hardt arbeid utføres når det er nødvendig for arbeidets egen del, presisjon og punktlighet kommer naturlig og innovasjon blir sett på som noe truende.

I organisasjoner betyr et emosjonelt behov for regler en preferanse for formalisert struktur, standardiserte prosedyrer og "ritualisert" adferd. Ritualene er viktige fordi de opprettholder medlemmenes følelse av at ting er som de skal være.

- Langtidsorientering kontra korttidsorientering (Long-term versus short-term orientation eller LTO):

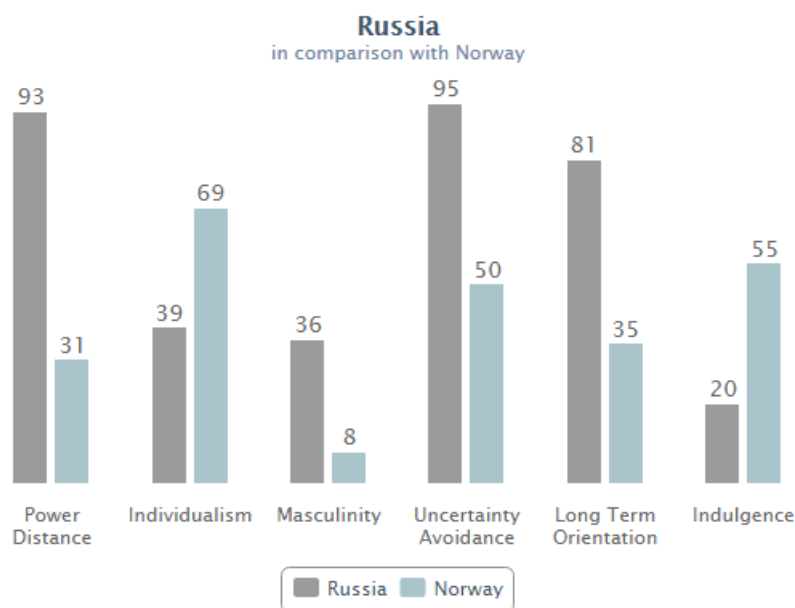
Korttidsorienterte samfunn har vanligvis stor respekt for tradisjoner, tilbøyelighet til ikke å spare, sterkt sosialt press, utålmodige etter hurtige resultater og sterkt opptatt av å finne sannheten. Vestlige land finnes ofte ytterste på skalaen i denne dimensjonen.

Langtidsorienterte samfunn viser en evne til å adaptere tradisjonen inn i en moderne kontekst. De har en sterk tro på å spare og investere, driftige, flittige, utholdende overfor mål som er "langt borte i tid", og har en overbevisende tro på "demands of virtue". Denne dimensjonen er knyttet til Confucius' lære som bygger på en del relasjonelle forpliktelser, som for eksempel at de yngre skylder de eldre respekt og lydighet.

Dyd i forhold til oppgaver i livet består i å tilegne seg ferdigheter og kunnskaper, arbeide hardt, ikke bruke mer enn nødvendig, være tålmodig og utholdende. Moderasjon og måtehold på alle områder i livet. Denne dimensjonen kjenner de fleste russerne seg fort igjen i. Men tendensen heller nok mot korttidshorizonten når det er snakk om moderne russisk ungdom i storbyene.

- Indulgence og Restraint er den nye dimensjonen hos Hofstede:

Indulgence beskriver et samfunn som tillater en relativt fri tilfredsstillende av grunnleggende og naturlige menneskelige drivkrefter og behov, knyttet til livsnyttelse. Restraint står for et samfunn som undertrykker tilfredsstillende av den type behov og regulerer det ved hjelp av strenge sosiale normer (figur 8).



Figur 8 Analyse av kulturdimensjonen, basert på Hofstedes 6D modell

Selv om Hofstedes (2015) modell er akseptert i akademiske kretser som det mest omfattende rammeverket for kartlegging av særtrekk ved nasjonale kulturverdier, har den også blitt kritisert for sin validitet og dens begrensninger. I et vitenskapelig tidsskrift, publisert av The Academy of Management Review, finner Ailon (2008) uoverensstemmelser i både teori og metodikk. McSweeney (2002) retter sin kritikk mot at Hofstedes modell ikke tar høyde for

individuelle-, bransje- og organisasjonsspesifikke forskjeller innenfor en og samme kultur. Teorien i de neste delkapitlene forsøker å gi et svar på hvordan funnene i Hofstedes rammeverk kan berikes med data utfra de makro- og mikroøkonomiske perspektivene.

3.3 Internasjonalisering og strategisk entreprenørskap

Hvorfor velger bedriftene å internasjonalisere seg?

“*The internationalization process is associated with critical activities in which firms do not have full and correct information, and is therefore high risk.*” (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Derfor er det tre grunnleggende beslutninger ledelsen må vurdere før bedriften velger å internasjonalisere seg (Hill, 2005):

a. Markedet: bør være attraktivt for bedriften, Balansen mellom markedsfordeler, kostnader og risiko vurderes nøye.

b. Tidspunktet: Når bør bedriften gå inn på det internasjonale markedet? Er det “first-mover” eller “later-entrant”- strategi man følger? “First-movers” er de bedriftene som går til et internasjonalt marked før konkurrentene gjør det. “Later-entrants” går inn på et allerede etablert marked. Begge strategiene har sine fordeler og ulemper. “First-movers” er på mange måter pionerene på markedet og er i stand til å forme det, men kan samtidig oppleve høye kostnader i forbindelse med etablering. “Later-entrants” kopierer vanligvis “first-movers”, og på den måten unngår risikoen “first-movers” allerede har tatt, noe som igjen gir lavere kostnader.

c. Skalaen: er avhengig av ledelsens involvering, engasjement og den risikoen de er villig å ta. Stor skala innebærer rask etablering og involverer dermed betydelige ressurser helt fra starten av. Mindre skala tillater en bedrift å lære av markedet og gir en langt mer kontrollerbar eksponering mot markedet.

Bedriftenes ønske om å internasjonalisere seg henger sammen med bedriftens langsiktige mål og visjoner for virksomheten som er nedfelt i en strategi. Fastsettelsen av handlingskurs og ressursfordeling er to viktige og nødvendige forutsetninger for å nå disse målene (Chaffee, 1985). Forretningsstrategi blir vanligvis brukt som en samlebetegnelse for å betegne et bredt spekter av strategiske alternativer bedriften står ovenfor, inkludert både organisatoriske og funksjonelle forvaltningsstrategier, produkt/markedsstrategier, samt diversifiseringsstrategier (Barringer & Greening, 1998).

Sett fra et historisk perspektiv, begynte internasjonalisering av bedrifter med menneskenes evne til å reise på tvers av hav og landegrenser. Det finnes ulike definisjoner av og syn på begrepet internasjonalisering. Forskere og akademikere definerer “internasjonalisering” utfra

konteksten det brukes i. Welch & Luostarinen (1988) betrakter internasjonalisering som prosessen der bedriftene øker sitt engasjement gjennom internasjonal samhandling (international operations). Andre forskere går så langt som å hevde at bedriftenes utvikling i fremtiden er helt avhengig av muligheten til internasjonal handel (international transactions). En noe avbalansert og videreutviklet versjon finner vi hos Calof & Beamish (1995, s.116) som beskriver internasjonalisering som "the process of adapting firms operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments". Fellesnevneren for disse syn finner man i de makroøkonomiske parameterne, beskrevet i neste seksjon.

3.3.1 Strategisk analyseverktøy II

Forarbeidet med internasjonalisering består i en grundig kartlegging av politiske, økonomiske, teknologiske, sosiale og juridiske forhold i det nye markedet. Alle disse forholdene finner man i en modell som kalles PESTEL-analyse. PESTEL-faktorene utgjør vanligvis den største og mest merkbare påvirkningen på en bedrifts prosjekter i utlandet. Det vil derfor være på sin plass å redegjøre kort for teorien bak PESTEL-analyse av makroøkonomiske omgivelser.

PESTEL er et akronym for P- Political, E- Economical, S- Social, T- Technological, E- Environmental og L- Legal. PESTEL-analysen gir bedriftene den nødvendige informasjonen og innsikten i en rekke sentrale makroøkonomiske betingelser og kritiske suksessfaktorer. Hver av bokstavene representerer et helt område som kan nyanseres videre etter bedriftens mål og behov for den type informasjon (Roos, 2010).

PESTEL- analysen gir bedriftene et bedre og mer detaljert markedsperspektiv og gir et mer kritisk beslutningsgrunnlag på spørsmålet om hvor attraktivt markedet i Russland egentlig er. PESTEL-faktorene utgjør vanligvis den største og mest merkbare påvirkningen på en bedrifts aktiviteter i utlandet. Det vil derfor være på sin plass redegjøre kort for teorien bak PESTEL-analysen av makroøkonomiske betingelser.

3.3.2 Proposisjoner

I oppgaven blir forventninger, basert på de ulike elementene i det teoretiske rammeverket, definert som proposisjoner. Denne tilnærmingen er valgt bevisst for å skape bedre struktur i arbeidet med casene.

Proposisjoner	
I-1	Norske bedrifter velger å internasjonalisere seg gradvis.
I-2	Praksis og erfaring fra virksomhetsetablering i andre land benyttes i Russland.
I-3	Bedrifter bruker samme forretningskonsept i Russland som i Norge.

3.4 Konkurranskraftperspektivet

Teorien i dette kapittelet belyser følgende spørsmål:

Hvor gunstig er etableringen i Russland for bedriften?

I følge klassiske organisasjonsteori er en organisasjon et konstruert (sosialt) system med den hensikt å realisere ett eller flere bestemte mål. Organisasjoner blir påvirket og endret gjennom både indre og ytre krefter. Hvilke krefter former den moderne bedriften? Hvis vi skiller mellom interne og eksterne krefter, kan dette oppsummeres slik:

- *De ytre kreftene* er relatert til de makroøkonomiske og mikroøkonomiske forholdene. De makroøkonomiske er beskrevet i forrige delkapittel. De mikroøkonomiske er begrenset til bransjen bedriften opererer i, bransjens marked, statlige reguleringer og de ulike interesseorganisasjonenes påvirkningskraft.
- *De indre kreftene* har med selve bedriften å gjøre. Bedriftens visjon og mål, valg av strategiske målsettinger, ledelse, produktet eller teknologien utgjør de typiske interne kriteriene. Disse blir gjennomgått i neste delkapittel.

De mikroøkonomiske (bransje-) kriteriene er definert gjennom Porters generiske strategier for konkurranse. Valg av ønsket strategi defineres gjennom en strategisk analysemodell som kartlegger fem ytre krefter eller faktorer som påvirker en bedrift i en gitt bransje.

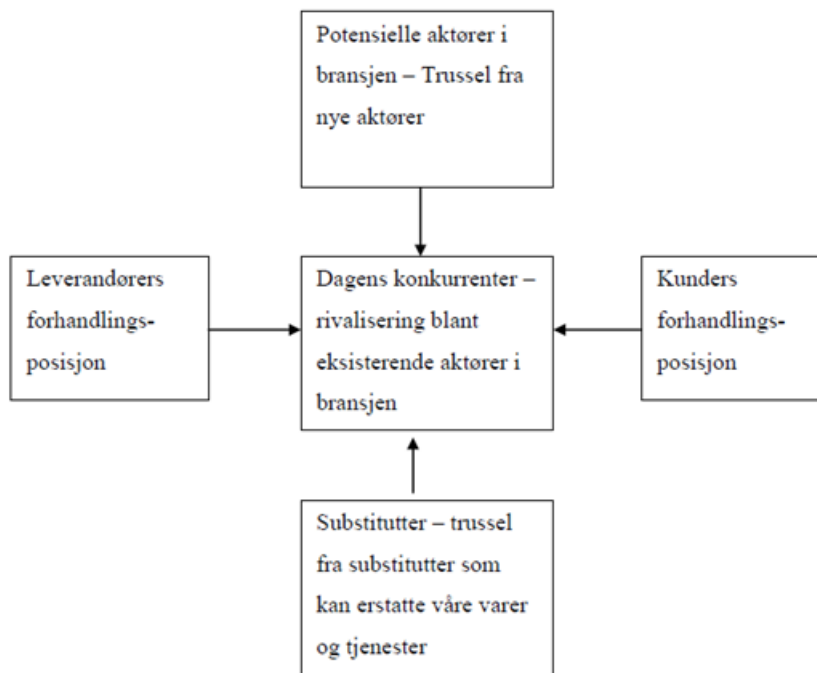
3.4.1 Strategisk analyseverktøy III

Porters fem-faktor modell er et analyseverktøy som tar for seg det mikroøkonomiske perspektivet. Figuren under viser analyseverktøyets fem dimensjoner. Disse er:

1. Forhandlingsmakt overfor kunder
2. Forhandlingsmakt overfor leverandører
3. Trusler fra substitutter
4. Trusler fra nye aktører
5. Rivalisering mellom konkurrenter

Konkurranskraftperspektivet tar utgangspunkt i at konkurranse foregår innen definerte bransjer og dermed har et slags bransjeperspektiv ("the industrial view"). Dette perspektivet har en noe reaktiv tilnærming til valget av bedriftens strategi. Det vil si at det fokuserer på viktigheten av at bedriften tilpasser seg sine omgivelser. Bedriftens ressurser i seg selv er ikke viet en viktig rolle i denne modellen. Ledernes oppgave dreier seg om å finne hvilke bransjer bedriften bør konkurrere i (O'Keefe et al., 1996). Forhandlingsmakt overfor kunder og

leverandører, trusler fra substitutter, nye aktører og rivalisering mellom konkurrenter blir brukt som forklaring på lønnsomhet innen bransjer (Roos, 2010). Figur 9 illustrerer Porters fem konkurransekrefter (Porter, 1980).



Figur 9 Fem konkurransekrefter i en bransje (Porter, 1980)

Kritikken av Porters modell går ut på at bedrifter befinner seg i dynamiske omgivelser, der både de eksterne og interne forholdene fort kan endres (Wright et al., 1995). Et annet alternativ er at bedriften kan starte opp som en nisje med fokusert strategi, men endre strategi gradvis ved å ekspandere til et større marked (Miller, 2013).

3.4.2 Proposisjoner

Proposisjoner	
N-1	Etablering av et solid nettverk er en kritisk faktor for å lykkes på det russiske markedet.
N-2	Dialog med myndighetene og rask tilgang til profesjonell arbeidskraft er helt avgjørende for å lykkes med etablering av ny virksomhet i Russland.
N-3	Prosessen med å bygge opp gjensidig tillit er tidkrevende.

3.5 Det ressursbaserte synet

Innenfor det ressursbaserte synet finnes det flere ulike teorier. Følgende teorier blir behandlet i denne seksjonen:

- Det ressursbaserte synet – Barney (1996)
- Dynamiske kapabiliteter – Teece et al. (1997)
- Ressursfordelsteori ”Resource advantage theory” – Hunt (1997)

Hensikten med ressursbaserte teorier er å forklare ressurser og kombinasjoner av ressurser som bidrag til konkurransemessig fortrinn for bedriften. Mens konkurransekraftperspektivet, beskrevet over, fokuserer på å de eksterne omgivelsene i en bransje, fokuserer det ressursbaserte synet først og fremst de bedriftsinterne ressursene og prosessene i en organisasjon. Dette perspektivet gir et svar på følgende spørsmål:

Hvilke konkurransefortrinn har bedriften på det nye markedet?

I denne sammenheng er det interessant å se på hvilke strategier bedriftene bruker i det nye markedet og hvordan de imøtekommer nye utfordringer. Videre er det interessant å studere hvilke ressurser som blir benyttet og på hvilket tidspunkt, hvordan disse ressursene blir benyttet og på hvilken måte de skaper konkurransefordeler i det nye markedet.

Det ressursbaserte synet (Barney, 1996) på strategi dukket opp som en kritikk av Porters (1980) konkurransekraftperspektiv fra 80-tallet. Blant annet fordi det hadde et statisk utgangspunkt ved å knytte bedrifter til bestemte bransjer. Opprinnelsen for det ressursbaserte synet går imidlertid ennå lengre tilbake i tid. Penrose og Slater (1959) tilskrives pionerrollen i utviklingen av den ressursbaserte teorien, som Barney (1996) forsket videre på (Penrose, 1959). Etter hvert kom også beslektede varianter av teorien, den såkalte «resource advantage theory» eller ressursfordelsteori med norsk oversettelse (Hunt og Morgan, 1997) og teorien om dynamiske kapabiliteter (Teece et al., 1997). De to hadde til hensikt å forklare bedrifter i en mer dynamisk konkurransesituasjon.

I det ressursbaserte synet betraktes bedriftens samlede ressurser og bedriftens evne til å utvikle og opprettholde konkurransemessige fortrinn. På den måten forklares variasjonene i bedrifters lønnsomhetsresultater utover forskjeller i produksjonsforhold (Roos et al., 2005:143). De ressursbaserte teorier tar utgangspunkt i at både kunde-dimensjonen og bedriftene selv er heterogene størrelser. I kraft av dette kan bedriftene tilpasse sine varierte (heterogene) interne ressurser til de ulike kundesegmentene i markedet. Dette skiller seg merkbart fra likevektstankegang i klassisk økonomisk teori.

Organisasjoner er på den ene siden komplekse strukturer, der balansen mellom god styring, tydelig koordinering og maktforhold er helt avgjørende for å kunne nå bedriftens mål. På den andre siden er det prosesser som gjør organisasjonen dynamisk gjennom kontinuerlige endringer, beslutninger og konflikter.

Sett fra et økonomisk perspektiv, er det produktivitet og effektivitet, bedriftene bør ha som sine viktigste mål. Men et strategisk mål som dreier seg om organisasjonenes evne til utvikling av kompetanse, økt grad av innovasjon eller trivsel på arbeidsplassen kan være minst like viktig.

Et analyseverktøy som har både det ressursbaserte synet og i tillegg en forbindelse til konkurransekraftperspektivet, er den såkalte VRIO-modellen, som blir beskrevet i neste seksjon.

3.5.1 Strategisk analyseverktøy IV

VRIO ble utviklet som et internt verktøy innen den ressursbaserte analyse for bedre ressurskartlegging. Målet med den type kartlegging er en videre kategorisering av selskapets ressurser, for et bedre vurderingsgrunnlag for midlertidige eller varige konkurransefortrinn. Hvordan en bedrift oppnår disse konkurransefortrinnene avhenger av bedriftens ressurser, kapabiliteter (det vil si hvordan en bedrift organiserer eller utnytter ressursene) og aktiviteter. Ressurser kan defineres som innsatsfaktorer som gjør det mulig for en bedrift å skape verdier for sine kunder. En bedrift har ulike ressurser, disse kan deles inn i:

- fysiske ressurser
- finansielle ressurser
- organisatoriske ressurser
- relasjonsbaserte ressurser
- kompetansebaserte ressurser

Konkurransefortrinn oppstår ved utnyttelse av verdifulle ressurser som konkurrentene ikke lett kan kopiere. For å kunne utvikle et ressursbudsjett som viser hvilke ressurser som er nødvendig for å produsere et produkt, en tjeneste eller et annet verditilbud, kreves det at man har en fullstendig oversikt over hvilke ressurser som er nødvendig for å skape dette verditilbudet og hvordan disse ressursene brukes. Det samme gjelder hvis man ønsker å finne nye måter å forbruke eller eliminere behovet for bestemte ressurser på i verdiskapningsprosessen (Barney & Clifford 2010).

VRIO er en forkortelse for:

- Valuable – Er ressursen verdifull?
- Rare – Er ressursen sjelden?
- Imitable – Er ressursen kopierbar?
- Organized – At organisasjonen er forberedt på utnyttelse av ressursen

VRIO-rammeverket stiller fire spørsmål om hvordan og hvorfor en ressurs er en styrke eller svakhet. En ressurs kan være verdifull (V), sjelden (R), ikke-imiterbar (I) og utnyttet (O). Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvor mange av punktene i figuren under som er oppfylt. Dersom en ressurs oppfyller alle kravene i rammeverket, har bedriften et varig konkurransefortrinn (figur 10).

Factors	Resource valuable?	Resource rare?	Resource expensive to imitate?	Resource exploited by firm?	Competitive implications if exploited
Distribution system	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable competitive advantage
Distribution policy	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable competitive advantage
Pricing strategy	Yes	No	-	Yes	Competitive parity
Innovation	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable competitive advantage

Figur 10 VRIO modell

På den måten er VRIO-analysen et nyttig verktøy for å finne hvilke (unike) ressurser virksomheten har eller kan utvikle for å skape varige konkurransefortrinn. Samtidig som modellen kan fortelle oss hvor godt virksomheten utnytter sine ressurser i dag.

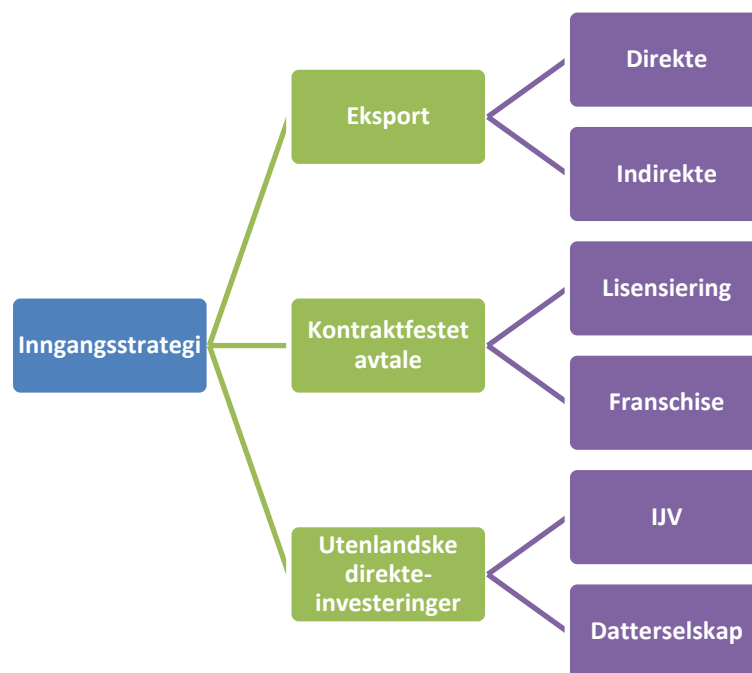
3.5.2 Proposisjoner

Proposisjoner	
R-1	Bedriftene velger å konkurrere på høyest mulig kvalitet i markedet.
R-2	Det legges størst vekt på menneskelige og organisatoriske ressurser når virksomheten skal utvikles i Russland.
R-3	Etablering av virksomhet i Russland er en svært ressurskrevende prosess for bedriften.

3.6 Generiske inngangsstrategier

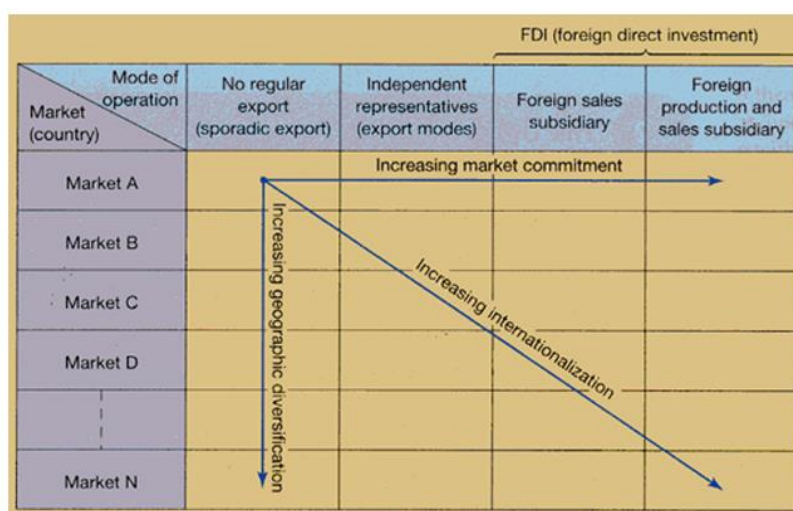
Hvilken inngangsstrategi velger bedriften?

Etter å ha vurdert de tre viktigste faktorene nevnt ovenfor (3.2), bør ledelsen bestemme inngangsstrategien (figur 11). Hill (Hill 2005) beskriver seks måter bedriftene kan internasjonalisere seg på. Det er ikke et spørsmål om hvilke som er best, det hele avhenger av organisasjonens størrelse, modenhet, ressurser, engasjement, produktet eller teknologien og markedsperspektivet. En noe forenklet modell av inngangsstrategiene finnes hos Roos og er presentert på figur 6 (Roos et.al, 2010).



Figur 11 Ulike inngangsstrategier

Hver av de neste seks inngangsmetodene har sine ulemper og fordeler som toppledelsen bør orientere seg i, før den endelige beslutningen blir tatt (figur 12).



Figur 12 Oversikt over ulike inngangs strategier

3.6.1 Proposisjoner

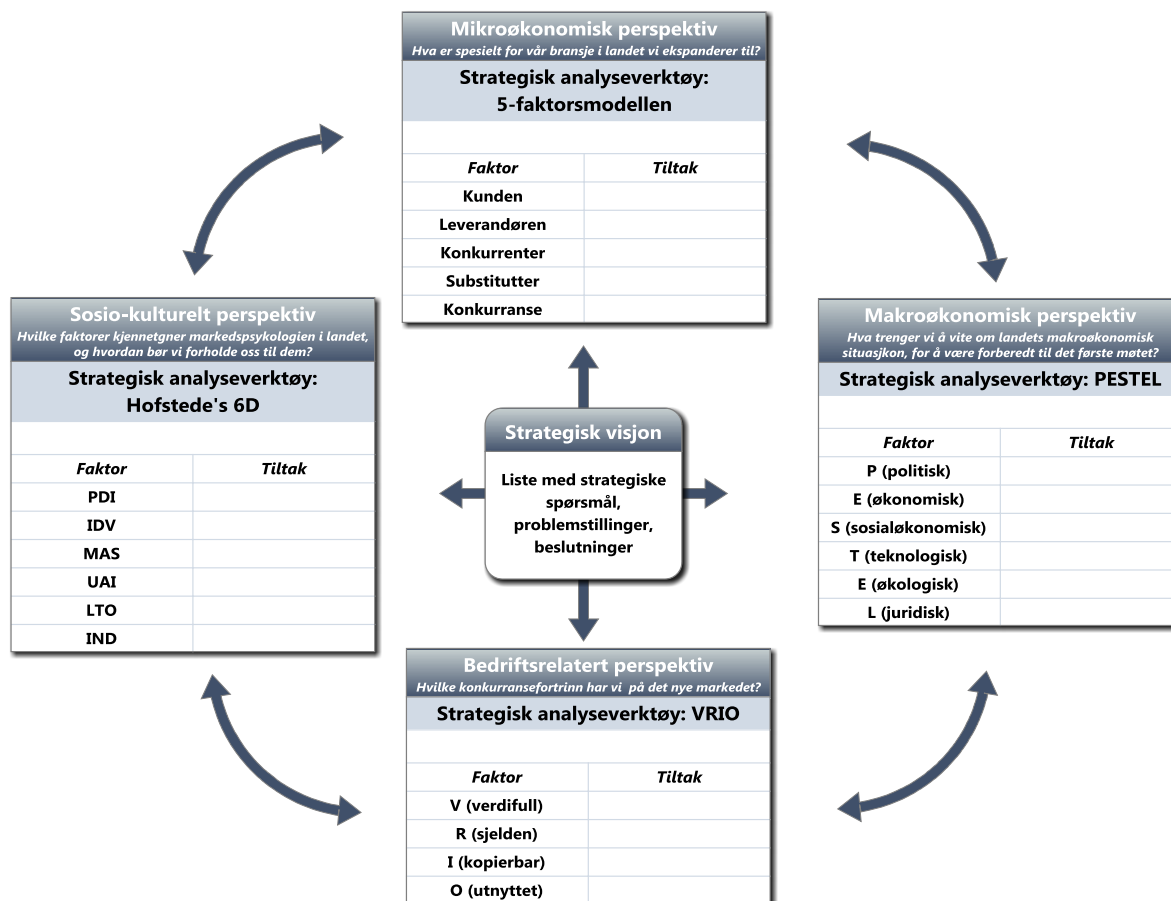
Proposisjoner	
S-1	Direkte eierskap foretrekkes fremfor strategiske allianser.
S-2	Når psykologisk avstand er stor, starter bedriftene med tradisjonelle eksportmodeller før de gradvis endrer driftsmodellen, ved for eksempel å etablere et datterselskap.

3.7 Teoretisk rammeverk

Kartleggingen av de innsamlede data fra casene i denne oppgaven har resultert i en oversikt som danner grunnlag for den videre diskusjonen av problemstillingen. Denne oversikten er presentert i et rammeverk som omfatter 21 faktorer som utgjør beslutningsgrunnlaget for en bedrift som ønsker å gå inn på et utenlandsk marked. De 21 faktorene er fordelt på de fire strategiske analyseverktøyene som er presentert tidligere. Referansemodellen hjelper å foreta en helhetlig analyse og vurdering av bedriftens strategiske mål i lyset av fire viktige bedriftsøkonomiske perspektiv.

Den første dreier seg om de makroøkonomiske omgivelsene i det landet man ekspanderer til. Det inkluderer seks faktorer vi finner i PESTEL-analysen. Deretter følger det mikroøkonomiske perspektivet med Porters fem-faktorer som avdekker bedriftens strategiske posisjon i bransjen (industrien). Det tredje perspektivet har med bedriftens interne styrker å gjøre og baserer seg på analysen av fire faktorer som viser bedriftens kapabilitet og evne til å konkurrere i det nye markedet. Det fjerde perspektivet dreier seg utelukkende om samspillet mellom bedriftens overordnede visjon og mål på den ene siden og markedspsykologien i det nye landet man går inn i, representert ved Hofstedes seks kulturdimensjoner. PDI- Maktavstand, IDV -Individualisme, MAS- Maskulinitet, UAI- Usikkerhet, LTO- Langsiktighet, IND- Toleranse.

Rammeverket har et modelloppsett som er basert på skjema som brukes i balansert målstyring. Den praktiske anvendelsen av 21-faktor modellen har derfor likhetstrekk med *balanced scorecard*, utviklet av Kaplan og Norton (Kaplan & Norton 1996).



21-faktors modell, utviklet av Tim Dorfman, Universitetet i Nordland, 2015.
Basert på Balanced Scorecard av Robert S. Kaplan og Dave P. Norton. Harvard Business School Press, 1996.

Figur 13 21-faktors referansmodell utviklet av forfatteren (se også vedlegg)

Listen med strategisk viktige spørsmål, problemstillinger og beslutninger plasseres i midten (figur 13). Deretter blir hvert punkt oppført på listen analysert ved hjelp av 21 faktorer, nevnt over. Hver av faktorene tildeles en numerisk verdi, basert på tidligere erfaring eller en mer statistisk eller matematisk tilnærming. Summen av alle scorene kan uttrykkes som et vektet aritmetisk gjennomsnitt: $\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=0}^N v_i \cdot p_i$ eller gjennom mer avanserte matematiske modeller og statistiske verktøy, der $N=21$ (antall faktorer i modellen), v uttrykker den numeriske verdien til parameteren p_i .

Basert på tidligere erfaringer kan det så utarbeides en referansetabell for de ulike sluttverdiene som viser gjennomførbarheten og risikoen knyttet til de ulike punktene på listen. Kolonnen med tiltak er ment til å samle inn informasjonen om de konkrete tiltakene som kan gjennomføres for å gjøre hver faktor mindre utfordrende og/eller mer gunstig for bedriften.

4. Case presentasjoner

Dette kapitlet gir en oversikt over de empiriske funnene som ble gjort gjennom casestudie av tre norske bedrifter som har etablert sin virksomhet i Russland:

- Joutun Group ASA (Jotun)
- Yara Norge AS (Yara)
- Petroleum Geo-Services AS (PGS)

Hvert delkapittel gir et innblikk i bedriftens struktur og kjernevirksomhet, historiske utvikling, samt valgt inngangsstrategi og interesseområdet i Russland. Kapitlet er i stor grad basert på de sekundære data om bedriftene og deres forhold til Russland. Den transkriberte informasjonen fra intervjuene, som danner grunnlaget for primærdata, blir presentert mer grundig i kapitlet om analyse av funnene. Informasjonen om selskapene er basert på studier av selskapsfakta, hentet fra selskapenes respektive nettsider. De aktuelle nettsidene blir nevnt fortløpende i kapitlets fotnoter.

4.1 Case Yara Norge AS

Verdigrunnlaget til Yara: Ambition, Trust, Accountability and Teamwork.

 <p>Yara Norge ASA</p> <p>Antall ansatte: 2014: 12 073 2013: 9 759</p>	<p>Nøkkeltall omsetning: 2014: NOK 95,3 milliarder 2013: NOK 85,1 milliarder EBITDA i 2014: NOK 16,4 milliarder 2013: NOK 13,3 milliarder Salg gjødsel: 26,3 millioner tonn Salg industriprodukter*: 6,6 millioner tonn (*inkludert fôrfosfater og CO2)</p>
---	--

4.1.1 Bedriftens struktur og kjernevirksomhet

Yara som opprinnelig het Norsk Hydro ble etablert så tidlig som i 1905. Fisjonen som Yara International ASA fant sted i 2004. Yara har sitt hovedkontor i Oslo og er notert på Oslo Børs. Verdensomspennende tilstedeværelse, med drift og kontorer i mer enn 50 land og salg til over 150 land, gjør Yara til en av de mest erfaringsrike, norske bedriftene på det internasjonale markedet.

Kjernevirksomheten til Yara strekker seg fra landbruk til industrielle løsninger. På landbrukssegmentet tilbyr bedriften gjødselindustriens mest omfattende sortiment som

omfatter alt fra enkle gjødselslag til sammensatte gjødsler (Fullgjødsel®) og mikronæringsstoffer. Yara er i dag verdens ledende produsent av ammoniakk, nitrater, NPK og spesialgjødsel. Industrielle løsninger omfatter et vareutvalg som består av produkter og integrerte løsninger for optimalisering av industrielle prosesser, behandling av avløpsvann, samt reduksjon av luftforurensning, så som løsninger for reduksjon av NOx i industrianlegg, kjøretøy og på skip. Bedriften har god kompetanse på CO2, tørris og sprengstoff for sivil bruk og innen gruveindustrien og er ledende i Europa innen bruken av nitrogen.

4.1.2 Historisk utvikling¹²

Selskapets utvikling har sine røtter i industrikonsernet Norsk Hydro som ble grunnlagt i 1905. Det var industrimannen Sam Eyde, vitenskapsmannen Kristian Birkeland og finansmannen Marcus Wallenberg som tok tak i Norges vannkraftspotensiale for å produsere det som den gang var et revolusjonerende produkt: Mineralgjødsel, eller Norgessalpeter som produktet også ble kalt. Produksjonen ble straks kjent over hele verden da det ga bønder muligheten til å øke avlingene.

Over 90 år etter grunnleggelsen hadde Norsk Hydro utviklet seg til å bli et industrikonsern med aktiviteter innen gjødsel, olje og lettmetall. Landbruksdivisjonen som produserte en rekke landbruksrelaterte produkter og derivater ble fisjonert til et eget børsnotert selskap, og Yara International ASA så dagens lys på Oslo Børs i april 2004.

Yara's historie er rik på begivenheter utenfor Norges grenser. I slutten av 1940-årene åpner selskapet et salgskontor i Stockholm. Noen år senere starter salget i USA, med fokus på Kalksalpeter for frukt og grønnsaker. Samarbeidet med en hel rekke utenlandske selskaper resulterer i at Hydro ekspanderer gjennom en rekke strategiske oppkjøp av bl.a. NSM (Nederland), Supra (Sverige), Fisons (UK), Ruhr Stickstoff (Tyskland), Windmill (Nederland), Cofaz (Frankrike). Noen år senere blir en terminal åpnet i Chiwan, Kina. I 1983 åpner Hydro sitt kontor i Harare, Zimbabwe, og noen år senere sender kjøper de Adubos Trevo i Brasil og en kontrollerende andel i Kynoch i Sør-Afrola.

Deretter skjer det en snuoperasjon og konsolidering av selskapet. Hydro bestemmer seg for å notere Hydro Agri på Oslo Børs 25. mars 2004. Yara fokuserer på en fremtid som en av lederne innen gjødselindustrien, og utvider i Brasil, gjennom et "joint venture" med Praxair som muliggjør overtagelsen av Kemira GrowHow.

¹² <http://www.yara.no/about-yara/yara-global/history-of-yara/> aksessert 05.06.2015

Aktiviteter i Afrika øker, og to klart definerte korridorer utvikles. I den Sørlige Landbrukskorridoren i Tanzania investerer Yara USD 20 millioner i en ny gjødselterminal. Og Russland, med sitt enorme markeds potensial, står for tur.

4.1.3 Interesseområdet i Russland og valgt inngangsstrategi

Yara innleder en aktivitet rundt markedsføring og salg av tilsetningsstoffene til betong i Russland så sent som i begynnelsen av dette århundre. Den type tilsetningsstoffer gjør at betongen tåler bedre korrosjon og kan helles (brukes) om vinteren. Produktet har stor suksess i Europa og Nord-Amerika, og i 2003 ser man at det Øst-Europeiske markedet hadde stabilisert seg. Yara utvider markedet med nærområdene Tsjekkia, Ungarn og Romania (Engesveen, 2015).

Et forsøk på oppkjøp av det russiske selskapet OAO Minudobreniya (Rossosh) ender opp med at Yara, i stede bestemmer seg for å selge sine 37,7 % av aksjer og gå ut av samarbeidet.

Jorgen Ole Haslestad, Yara's CEO, kommenterer det slik:

“While Yara remains committed as the leading player in this sector, this minority position does not give the optimal integration with Yara's global marketing system,”(Capaldo 2011)


To år senere selger Yara også sin eneste fabrikk i Russland. Denne gangen er det av en annen viktig grunn (Engesveen 2015):

“... fabrikkene ble solgt, nettopp på grunn av mangel på gjennomsiktighet. Oligarkene bidro også til den negative oppfatningen av å eie og drive fabrikk i Russland.”

Men Yara posisjonerer seg fortsatt aktivt på det russiske markedet, blant annet gjennom å være synlig på de største utstillingsarrangementene, forum og andre store arena innenfor landbruk¹³. Informasjonen med relevans til Russland, hentet fra selskapets årsrapport, finnes i vedlegg 5.

4.2 Case Jotun Group AS

Verdigrunnlaget til Jotun: Lojalitet, omsorg, respekt og mot.

 <p>Jotun Group ASA</p> <p>Antall ansatte: 2014: Over 9 600 på</p>	<p>Nøkkeltall omsetning:</p> <p>2014:NOK 17.542 billion in total operating revenues</p> <p>EBITA:</p> <p>NOK 1.314 billion in total</p>
---	--

¹³ <http://www.yara.ru/news-and-events/> aksessert 10.09.2015

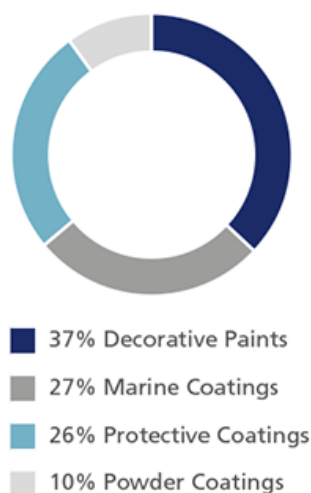
verdensbasis	Segment Jotun Decorative Paints: NOK 6.401 billion Segment Jotun Marine Coatings: NOK 4.721 billion Segment Jotun Protective Coatings: NOK 4.608 billion Segment Jotun Powder Coatings: NOK 1.812 billion
--------------	--

4.2.1 Bedriftens struktur og kjernevirksomhet

Jotun er en annen helnorsk bedrift som har interesser i Russland. Selskapet ble etablert i Sandefjord i 1926. På verdensbasis befinner det seg på en 9. plass blant de største bedriftene innen produksjon og salg av maling (figur 14). Med hovedkontoret i Sandefjord, har Jotun 33 produksjonsfabrikker i 22 land, 69 filialer i 44 land og representasjonskontorer i over 90 land over hele verden.

Jotun Gruppen er en matrise organisasjon, delt inn i syv regioner. Kjernevirksomheten i hver region er knyttet til salgsaktivitetene av både dekorativ (Decorative Paints) og profesjonell maling til industriell bruk (Performance Coatings: Marine, Protective and Powder Coatings).

BUSINESS SEGMENTS



Figur 14 Business segmenter i Jotun

4.2.2 Historisk utvikling ¹⁴

Jotun-konsernet ble utviklet i 1926 av den talentfulle 26-åringen Odd Gleditsch. Det startet som en fargehandel og Jotuns administrerende direktør i dag, Morten Føn, er ikke i tvil om årsaken:

¹⁴ <http://www.jotun.com/no/no/b2c/about-jotun/about-jotun/jotuns-history.aspx> aksessert 16.04.2015

“Måten Odd Gleditsch senior bygget opp Jotun på, var allerede i den spede starten preget av verdiene som ble grunnsteiner i konsernet. Lojalitet, omsorg, respekt og mot”

Jotun Kemiske Fabrik AS tok tidlig i bruk moderne tekniske hjelpemidler som elektrisk motor og valsemølle, og utviklet et godt og enkelt produktsortiment. Gleditsch engasjerer flere og flere konkurrerende fargehandlere, malermestre og skipsredere. Selv, forklarte Gleditsch det slik: *“..det må ha vært evnen til å finne dyktige medarbeidere, og evnen til å lytte. Lytte omhyggelig til deres tanker, forslag og ideer”* Gleditsch mente det var noe fundamentalt galt med ledere som folk ikke følte de kunne snakke til. *“Det avgjørende er at der eksisterer et tillitsforhold gjennom alle ledd, at man gjensidig bevarer det nødvendige respektforhold overfor ansvar og forpliktelser i den riktige rekkefølge, uansett på hvilken plass i bedriften man er plassert”*, sa han i forbindelse med sitt eget 95-års jubileumstrykk, som ble gitt ut av Jotun i 1989.

Holdningene og verdigrunnlaget til Jotun har etter hvert ført stadig flere kreative løsninger på praktiske produksjonsutfordringer. Nye produkter ble utviklet, også i tider der råvarer var vanskelig tilgjengelig.

Etter noen år med nedgang i produksjonen sikrer Gleditsch seg i 1931 både patent og salgsrettighetene til Arcanol, et svært viktig produkt for skipsmalingssektoren. Det blir omtalt som ”ny grå blymønje”, og gjør at de rustbeskyttende produktene fra Jotun blir kjent over hele verden.

I løpet av etterkrigsårene stokes kursen videre for Jotun, og i 1950 kommer byggetillatelsen for nye fabrikkbygg, noe som gir både større produksjonskapasitet og et av Nordens største forskningslaboratorier innenfor bransjen.

«Skal Jotun ha en fremtid og vokse seg stor og sterk, må vi satse maksimalt på forskning og utvikling!» sa Gleditsch.

Hvalfangerne ble satt til malingsproduksjon – staben doblet på sommeren

På samme tid gjør Jotun og hvalflåten en utradisjonell vri på sesongarbeid; siden hvalflåten er sterkt sesongpreget, ville hvalfangerne gjerne ha en jobb når de kom hjem fra feltet hvert år i mai. Etter syv måneders fangst, kunne de ikke ha ferie i fem sammenhengende måneder, før de reiste ut igjen. Disse fem månedene var også da Jotun hadde størst press på produksjon – dermed ble løsningene at hvalfangerne begynte å jobbe i fabrikk kort tid etter at de kom hjem. Dette viktige samspillet mellom to betydelige næringer, gjorde at arbeidere fra to

næringer fikk fagerfaring – og at Jotun kunne ha en bemanning på 32 i vintermånedene mot nærmere 60 i juni, juli og august.

Tilpasningsdyktig nestor

Odd Gleditsch senior tilpasser Jotun for nye markeder, ser muligheter og velger gjerne utradisjonelle løsninger. Det medfører at han tidlig vil satse på ny teknologi, og følger med på hva som utvikles der sønnen Odd studerer – USA. Her kommer Gleditsch senior i kontakt med en internasjonalt kjent malingkjemiker, H. Cortney-Bryson. Han er ekspert på fremstilling av kunstharpikser. Han lærer Jotun å lage alkyder – og er dermed på et vis med på å legge grunnlaget for det som senere skal bli en av Jotuns viktigste suksesser gjennom tidene; alkydmalingen Fenom. Da Fenom kom i 1952, ble grunnlaget for ”gjør-det-selv-markedet” lagt, og betydde like mye som Arcanol hadde gjort for skipsmalingssektoren. Fenom og Fenolux gjorde det lett for oss å pusse opp selv, og merkenavn de fleste kjente til selv om de ikke forbandt dem med Jotun ennå.

Dette sier Odd Gleditsch senior når han runder 95 år i 1989: "Databehandlingen kan nok være elektronisk, i det hele tatt betyr jo teknikken svært meget, men avgjørende er og blir menneskene, deres idéer, deres fantasi. Og menneskene er ikke maskiner, her i Jotun er man ikke et nummer, her er det individuell behandling. Hos Gleditsch har teknikken og maskinene vært nyttig, ja et nødvendig hjelpemiddel. Men fremgangen, suksessen, er først og fremst skapt av de menneskelige egenskaper. Og inspirasjon til utfoldelse er kommet fra toppen."

Neste generasjon: internasjonalisering

Med Odd Gleditsch junior tok internasjonaliseringen fart – nå er det ikke lenger kun skipsfart som får Jotun til å krysse grensene. I tillegg skjerpes konkurransen, noe som stiller enda større krav til merkevarebygging. De kommende epokene av Jotun-konsernets historie vil bli fortalt gjennom intervjuer av Odd Gleditsch junior, hans sønn Odd Gleditsch d.y. og dagens konsernsjef Morten Fon – forøvrig sønnesønn av farvehandelens første butikksjef. Her kan du lese om hvordan Jotun nesten bukket under som følge av en katastrofal brann, som krevde seks menneskeliv. Du kan også lese hvordan Jotun setter sitt fotavtrykk over hele kloden.

4.2.3 Interesseområdet i Russland og valgt inngangsstrategi

Stolpestad: Jotun har vært gjennom en del faser i sin utvikling i løpet av de 30 årene i Russland. Det startet med en "Rock & Roll"-fase i 1990-årene. Det var veldig krevende. Det rådet en lovløshet og et større vakuum fra Statens side, rettsvernet var ikke en selvfølge. De siste to årene har det også endret seg noe, som følge av de politisk styrte sanksjonene. De

rammer kundene våre, og selvfølgelig også oss. Det innenlandske markedet er likevel, til tross for det som skjer, forholdsvis bra.

Informasjonen med relevans til Russland, hentet fra selskapets årsrapport, finnes i vedlegg 6.

4.3 Case Petroleum Geo-Services AS (PGS)

Verdigrunnlaget til PGS er: Dedicated, Reliable, Pioneer



Petroleum Geo-Services	Nøkkeltall omsetning:
ASA (PGS)	2014:
Antall ansatte:	
2014:	EBITA:

4.3.1 Bedriftens struktur og kjernevirksomhet

PGS ble etablert i Norge i 1991, og hadde på den tiden to seismikk-skip og høyinnovative og banebrytende idéer. I dag har PGS 12 skip og er PGS representert ved over 70 forskjellige nasjonaliteter som jobber i 30 filialer verden rundt. De regionale sentrene befinner seg i London, Houston og Singapore, mens hovedkontoret fremdeles er lokalisert i Oslo. PGS er også notert på Oslo Børs. PGS oljeselskapene å finne olje- og gassreserver offshore over hele verden. Kjernevirksomheten spenner seg over et bredt spekter av produkter, innen seismikk, med datainnsamling, prosessering, reservoaranalyse, tolkning og oppbygging av et flerklient bibliotek med data.

4.3.2 Historisk utvikling ¹⁵

August 1991 er året Geoteam og Precision Seismic slo seg sammen til PGS og ble registrert i det norske foretaksregisteret. Selskapets visjon er å levere ekspertise på 3D marin seismikk. Året etter blir PGS notert på Oslo Børs. Og starter med sine første leveranser i USA.

¹⁵ <http://www.pgs.com/About-us/Company-history/> aksessert 12.04.2015

Gjennom en hel rekke av strategiske oppkjøp, i årene som kommer, etablerer PGS seg som en solid aktør på markedet. I 1997 blir selskapet notert på Børsen i New York. Gjennom flere strategiske oppkjøp utvider PGS sin virksomhet i 1998 til et nye forretningsområder.

I august 2000 ildeles PGS bransjens andre største on-shore seismikk-kontrakt for Saudi Aramco, og to år senere gjennomføres verdens første kommersielle Multi-Azimuth (MAZ) undersøkelse på Varg, etterfulgt av verdens største Multi-Azimuth prosjekt off-shore i Egypt i 2005.

PGS får full refinansiering i 2005 og i mars 2006 lanserer de en plan for å bygge tredje generasjons Ramform-flåte, og avtale med japanske regjeringen for tre år samarbeidsprogram blir inngått samme året.

GeoStreamer som blir lansert i juni 2007 fører til enorm interesse i markedet og dette flere nye oppkjøp og utvidelse av flåten gjennomfører PGS i 2009 verdens første 3D seismisk undersøkelse i Arktis, ved hjelp av GeoStreamer-teknologi.

Utvidelsen av flåten og nye og mer presise teknologier blir utviklet, noe som gir PGS muligheten til prosjekter i Mexicogulven, Japan og langs den Afrikanske kysten.

I april 2014 blir PGS Towed Streamer EM kåret til "Best New Geoscience Technology".

4.3.3 Interesseområdet i Russland og valgt inngangsstrategi ¹⁶

I oktober 2006 kunngjorde Petroleum Geo-Services ASA at de har signert en samarbeidsavtale med det russiske selskapet GeoHazar PGS har samarbeidet med GeoHazar i Det kaspiske hav siden 1997.

Den nyregistrert Joint Venture selskapet opererte under navnet PGS Khazar og rette sin aktivitet mot det marine seismiske markedet i Kaspiske, Azov og Svartehavet. PGS Khazar opererte med 9 små spesialbygde fartøy i regionen. Selskapet hadde en sterk ordresreserve i 2006 og 2007, og var derfor ute etter en organisk utvidelse av sin kapasitet ytterligere. Med etablering av PGS Khazar, tilbød PGS nå et komplett utvalg av innsamling, prosessering og reservoartjenester i regionen gjennom sine kontorer i Almaty, Kasakhstan, Gelendsjik og Moskva i Russland.

Sverre Strandenes, direktør for EAME i Marine Geophysical i PGS, kommenterte det slik:

"Dette er et viktig strategisk skritt i videre bygging vårt fotfeste i den kaspiske regionen. Denne regionen har nylig sett økt interesse fra både nasjonale og

¹⁶ <http://www.pgs.com/Pressroom/News/New-Russian-Joint-Venture-with-GeoHazar/> aksessert 21.07.2015

internasjonale oljeselskaper. Gjennom denne russiske joint venture, er PGS godt posisjonert for en oppgang i dette området”

PGS Khazar ble nylig solgt til det kasakhiske energiselskapet TOO Geo Energi Group¹⁷.

Årsaken til salget ble ikke offentliggjort. Informasjonen med relevans til Russland, hentet fra selskapets årsrapport, finnes i vedlegg7.

5. Analyse

I dette kapitlet analyserer jeg selskapenes arbeid med etablering og drift av sin virksomhet i Russland. Analysen baserer seg på intervjuene og andre sekundære data som har vært tilgjengelig. Det teoretiske rammeverket, utviklet i kapittel 3, brukes som bakgrunn for å knytte funnene som ble gjort til proposisjonene.

Analysens hensikt er å presisere hva som har vært viktig for bedriftene og hva de anså som mindre viktig. Oppsummeringen av det teoretiske rammeverket gjøres helt til slutt i en strukturert tabell.

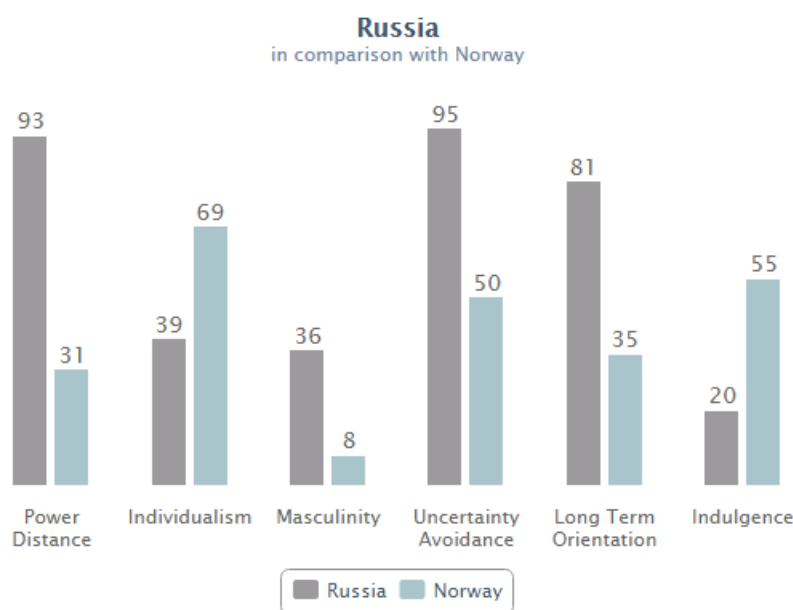
Analysen innledes med et avsnitt om de kulturelle særegenskapene ved Russland slik de ble oppfattet av case-bedriftene. De kulturelle særegenskapene utgjør en fellesnevner for tolkning av de ulike dimensjonene og tilnærmingene i det teoretiske rammeverket. Deretter undersøkes de makroøkonomiske og mikroøkonomiske forholdene, slik de ble tolket av bedriftens ledelse. Analysen avsluttes med en kort gjennomgang av bedriftens ressurser, satt i en markedssammenheng, og de positive eller gunstige faktorene som ble oppdaget av bedriften under etablering.

Det understrekes at case-tabellen som presenteres i slutten av kapitlet fokuserer på det som synes å ha vært viktig for de norske bedriftenes inngangsstrategi og virksomhet i Russland. Den er ikke ment som et grunnlag for å sammenligne bedriftenes evne eller egenskaper til å håndtere de ulike utfordringene. Grunnen til dette er ganske åpenbar. Bedriftene opererte under svært ulike forhold, med ulike utgangspunkt og ulike målsettinger. Årsakssammenhengene mellom deres beslutninger og avgjørelser på den ene siden og samspillet mellom interne og eksterne faktorer på den andre, kan være svært komplekse. Analysens hovedtema dreier seg først og fremst å finne ut i hvor stor grad kan bedriftene gjøre nytte av det teoretiske rammeverket som ble utviklet i teorikapitlet.

¹⁷ <http://www.pgskhazar.ru/en/company.php> aksessert 13.10.2015

5.1 Hofstedes 6 kulturdimensjoner

Funnene som blir presentert i dette delkapittelet tar utgangspunkt i Hofstedes 6 kulturdimensjoner. Siden jeg drøfter norske bedrifters inngangsstrategier i Russland, er det på sin plass å demonstrere gapet i kulturforskjellen mellom Norge og Russland (figur 15). Som en snart skal se, skyldes mange av utfordringene man møter i Russland forskjellen i tankesett og virkelighetsoppfatningen rundt bedriften på.



Figur 15 Oversikten som sammenligner Norge og Russland, basert på Hofstedes 6D modell

Den videre analysen skiller mellom toppledere, mellomledere og de øvrige ansatte (spesialister, fagfolk eller administrativt ansatte) i en bedrift.

Den største forskjellen mellom en russisk og en norsk bedriftsansatt ligger i evnen og måten den enkelte oppfatter og forholder seg til sin ledelse og sine arbeidsoppgaver på. Tallene i tabellen over er utarbeidet av Hofstedes *Senter for strategi og kultur* med bakgrunn i et utvalg på flere tusen mennesker med ulike bakgrunn, fra forskjellige bransjer.

Funnene fra de tre case-intervjuene gir en tydelig indikasjon på tallene i figur 1. De tre norske bedriftene var helt samstemt i sin beskrivelse av de russiske ansattes holdning til sine oppgaver og sine nærmeste overordnede. Til tross for et meget høyt kompetanse- og kunnskapsnivå, var de aller fleste, som ikke hadde en lederrolle, svært forsiktede med å fremme nye initiativ eller foreslå endringer som ikke på forhånd var godkjent av toppledelsen i bedriften eller prosjektet. Ledelsen var også svært sparsomme med nye insentiver og motivasjon av sine ansatte. Handlingsrommet til en russisk ansatt ble ofte oppfattet av deres

norske kolleger som svært begrenset. Tillatte feilmarginer i det utførte arbeidet var ofte svært små og straffen var ofte mye strengere, enn i Norge. Distansen mellom en ansatt og dens leder som beskrives som altfor stor og kommunikasjonen som komplisert og rigid.

Det ble også observert at de russiske ansatte så svært positivt på den flate og åpne organisasjonsstrukturen som ble implementert i de norske bedriftenes filialer i Russland, uten at det har blitt misforstått eller misbrukt (Stolpestad, 2015). Både Jotun og Yara opplevde sine russiske kolleger som kunnskapsrike og flittige. Samtidig var det ganske utfordrende å jobbe med ledelsen i de russiske filialene, da den ikke var ledet av representanter fra det norske selskapets hovedkontor. PGS opplevde toppledelsen hos sine samarbeidspartnere som lite samarbeidsvillig når det gjaldt nye prestisjetunge prosjekter (Gubin, 2015). Gubin (2015) trekker blant annet frem at det var mye fokus på hvordan man skulle unngå risiko i størst mulig grad. Hvordan ledelsen kunne sikre seg de kortsiktige gevinstene, i stedet for å bruke mer tid og ressurser på kartlegging av det langsiktige samarbeidsperspektivet, med de fordelene man hadde på markedet som et PGS-ledet selskap. Fordelene man kunne oppnå med en moderne og fleksibel tilnærming til både prosess- og prosjektledelse av komplekse løsninger ble også nevnt i oppfølgingsintervjuet.

Dette funnet strider mot tallene i Hofstedes Long Term Orientation indeks, noe som bekrefter synet på at det er stor forskjell i tenke- og handlemåten mellom den enkelte ansatte og en leder i en russisk bedrift. Paradoksalt nok scorer Russland hele 81 av 100 poeng på Long Term Orientation, noe som kan tyde på at toppledelsens strategiske valg og beslutninger i russiske bedrifter kan være et tema for videre studier.

Analysen av hvordan de norske bedriftene løste utfordringene i de tre casene peker i retning av et behov hos de russiske bedriftene, og spesielt bedriftens ledelse, når det gjelder å få på plass et arbeidsmiljø som er preget av mer positive forhold på arbeidsplassen. Herunder: (Indulgence =20), kortere avstand til nærmeste leder (Power Distance= 93 og Masculinity=36), og dens ledere, samt en mer forutsigbar og strukturert hverdag, der ledelsen setter pris på de ansattes incentiver og tilbakemeldinger, uten at det oppstår situasjoner som fører til represalier (Uncertainty Avoidance= 95 og Individualism= 39).

En detaljert beskrivelse av de ulike dimensjonene i Hofstedes modell finnes i eget vedlegg.

5.2 Internasjonalisering

Tabell 2 Internasjonalisering

Teori	Proposisjon	PGS	Yara	Jotun	
Internasjonalisering	I-1	Norske bedrifter velger å internasjonalisere seg gradvis.	●	●	●
	I-2	Praksis og erfaring fra virksomhetsetablering i andre land benyttes i Russland.	○	●	●
	I-3	Bedrifter bruker samme forretningskonsept i Russland som i Norge.	○	○	●

I-1. Norske bedrifter velger å internasjonalisere seg gradvis.

I-2. Praksis og erfaring fra virksomhetsetablering i andre land benyttes i Russland.

I-3. Bedrifter bruker samme forretningskonsept i Russland som i Norge.

Case tabellen i hvert av etterfølgende avsnittene vil jeg presentere hvordan bedriftene har gjort sine tilpasninger i forhold til proposisjonene.

Ovenfor i tabell 1, indikeres det hvordan bedriftene har forholdt seg til proposisjonene som er utviklet i det teoretiske rammeverket.

Jotun har vært i Russland i 30 år og kjenner markedet forholdsvis godt. De startet med det marine markedssegmentet, men har etter hvert utvidet til både norsk og russisk shipping.

Jotun valgte å vokse organisk gjennom en nøye gjennomtenkt markedsstrategi og en veloverveid forretningsutvikling (Stolpestad 2015). Yaras internasjonalisering i Russland (daværende Sovjetunionen) startet så tidlig som på 60-tallet, men til tross for en rekke oppturer, opplever de Russland som et relativt krevende marked, der gradvis internasjonalisering ikke nødvendigvis fører til vekst i fremtiden.

“Det var to grunner til videre ekspansjon mot Russland: den ene var stort økonomisk potensial og den andre var at det var et strategisk marked for ledelsen.” (Engesveen 2015)

Yara, som hadde god kunnskap om Russland siden 1960-tallet, gjorde ingen spesielle tilpasninger.

“Vi gjorde “hjemmeleksa” og det gikk veldig bra der inntil den politiske situasjonen hadde endret seg”.(Engesveen 2015)

Til tross for endrede markedsutsikter har Yara fortsatt ressurser i Moskva som ivaretar selskapets interesser i Russland.

PGS var nesten helt enerådende på en hel rekke teknologiske fortrinn da de entret det russiske marked. På samme måte som Jotun, forsøkte PGS å innlede en ny æra i det norsk-russiske samarbeidet innenfor sitt fagfelt: petroleum-service gjennom strategiske allianser og oppkjøp. De opplevde mange av sine samarbeidspartnere som lite villige til å støtte opp om dette synet (Gubin 2015).

Etter Sovjetunionens fall har Jotun byttet en del selskapsformer. Og for ti år siden delte de et heleid datterselskap og startet å utvikle det russisk-registrerte selskapet (i.e. et datterselskap).

“Hvis vi sammenligner med andre markeder verden rundt, så vil ikke vi (Jotun) gå med på at Russland er så mye vanskeligere å operere i og har flere restriksjoner, enn de andre. Det er veldig avhengig av hvilket ståsted og hvilken erfaring man har. Hvis man sammenligner (med tanke på forretningsrisiko, rem.), fra en norsk bedrifts ståsted, med Danmark eller Nederland, så er nok forskjellen ikke så stor. Men hvis vi sammenligner med Indonesia, Kina, Burma, Argentina og Brasil, så står ikke Russland i en særklasse hva risiko angår. Det er på grunn av størrelse, grunnleggende utviklingsbehov. Jotun har hatt en positiv utvikling der. Markedsstørrelsen og mulighetene er store” (Stolpestad 2015)

Videre nyanserer Stolpestad (2015) at:

“... Jotun kjører ikke samme forretningsmodell i Russland som i f.eks. Saudi-Arabia. Vi tar utgangspunkt i “modus operandi” i det aktuelle landet eller markedet. Men selskapets visjon og misjon forblir helt uendret”

Både Jotun og Yara trakk frem erfaringen fra andre land som en nødvendig forutsetning når det gjelder Russland. Begge gav et klart uttrykk for at den type erfaring:

“...sparer bedriften for unødvendige kostnader og frustrasjon i startfasen. Dette som følge av forhastede vurderinger mange nykommere, uten internasjonal erfaring, vanligvis gjør”(Engesveen 2015)

Erfaring som håndtering av politisk uro (Yara) i tillegg til *“...et økonomisk buffer som muliggjør videre drift i vanskelige perioder”*(Stolpestad 2015), ble nevnt i denne forbindelse. For PGS var det først og fremst *“...samarbeidspartnernes evne til å bygge et fundament for langsiktige investeringer og prosjekter”* som var et viktig element i dette arbeidet (Gubin

2015). Til tross for at det russiske markedet vokste fort og potensialet for videre vekst var til stede, trekker alle tre frem betalingsevnen og det juridiske system i Russland som svært problematisk.

Alle tre understreket videre at det var viktig å kunne tilpasse seg det russiske markedet og mentaliteten hos partnere i størst mulig grad, men uten å gi etter når det gjaldt moder-selskapets visjon, forretningsmål og prinsipper. Bedriftskulturen var ikke nødvendig å overføre til datterselskapet i Russland, men den viste seg ofte å være svært gunstig, når det gjaldt forenkling av intern kommunikasjon, som følge av en flatere organisasjonsstruktur.

5.3 Nettverkstilnærming (Porter)

Tabell 3 Proposisjonene som kartlegger Nettverkstilnærming

Teori	Proposisjon	PGS	Yara	Jotun
Nettverkstilnærming (Porter)	N-1 Etablering av et solid nettverk er en kritisk faktor for å lykkes på det russiske markedet.	●	●	●
	N-2 Dialog med myndighetene og rask tilgang til profesjonell arbeidskraft er helt avgjørende for å lykkes med etablering av ny virksomhet i Russland.	●	●	●
	N-3 Prosessen med å bygge opp gjensidig tillit er tidkrevende.	●	○	○

N-1. Etablering av et solid nettverk er en kritisk faktor for å lykkes på det russiske markedet.

N-2. Dialog med myndighetene og rask tilgang til profesjonell arbeidskraft er helt avgjørende for å lykkes med etablering av ny virksomhet i Russland.

N-3. Prosessen med å bygge opp gjensidig tillit er tidkrevende.

Med unntaket av den siste proposisjonen, der meningene var delte, var alle enige om at etablering og pleie av et solid nettverk var helt avgjørende for å lykkes i Russland.

Forretninger med Russland oppfattes av mange som fryktelig vanskelige, men Jotun opplevde at evnen til å tilpasse seg de lokale betalingsbetingelser, og forholde seg til de reglene som fantes lokalt i betydelig grad forenklet hverdagen til bedriften.

“Russland er ganske godt utviklet på det området (nettverksbygging) og skiller seg ikke ut fra vestlige land ellers. I forretningsførsel er det viktig å definere de viktigste

beslutningstagerne og vite hvordan beslutningstaking prosessen fungerer. I Russland, til forskjell fra Norge, må man ofte gå høyere opp i systemet for å ta en beslutning.”

For Jotun, som har erfaring fra andre tilsvarende land, var dette ikke noe stort problem.

“Vi spiller motsatt av det som forventes, ved å være veldig åpne. Det vil si at hver henvendelse som kommer inn, blir møtt med å rute den inn som en formell forespørsel, som blir håndtert sammen med alle de andre forespørslene. Altså, fortelle hvordan prosessen fungerer, og innstille gjerne til å sende inn sin forespørsel eller sitt forslag, og da med all nødvendig dokumentasjon som kreves. Både ledelsen og de ansatte må derfor være åpne på det punktet og være smarte nok til å følge retningslinjene i organisasjonen.”(Stolpestad 2015)

Kompetansen og kunnskapsnivået hos russiske fagfolk verdsettes høyt, men rekrutteringen av de rette medarbeiderne og lederne er ofte en tidkrevende prosess, spesielt i startfasen. Jotun betegner dette slik:

“Industri- og teknologi-basen er godt utviklet og kompetansenivået på mange områder er høyt, men ikke lett å lokalisere. Førsteintrykket man ofte får er at det er lett tilnærming til business. Men går man litt dypere, så finner man at det er velutviklede systemer og regelverk som bygger på høy kompetanse.”

Videre er det stor forskjell på om man oppretter et salgskontor, ansetter en representant, eller etablerer en større produksjonsenhet med lager for inngående og utgående produksjon. Jotun er i ferd med å ferdigstille utbyggingen av en større produksjonsenhet i Russland. Regelverket for utslipp, lisenser, grunnundersøkelser og andre praktiske forhold i Russland er veldig likt det man ellers finner i Vest-Europa. I juli 2015 ønsket Jotun å etablere et velutviklet rådgiverapparat, siden det kan være stor variasjon i kvaliteten på leverte tjenester i Russland. Jotun anser det derfor som svært viktig å bruke tid på og finne gode rådgivere, fra advokater til ingeniører, i nærmeste fremtid. Stolpestad (2015) fremhever her at *“det er en stor fordel å benytte rådgivere og underleverandører, servicepartnere generelt, som har erfaring fra samarbeid med andre vestlige selskaper.”*

Det er viktig å komme i kontakt med selskaper som har renommé og som er etablerte. Til tross for at tilgangen til en type kompetanse er mulig, er det ikke sikkert at ting blir gjort på samme måte som i Norge.

For Jotun, som har erfaring fra andre tilsvarende land, var dette ikke noe stort problem. *“Vi spiller motsatt av det som forventes, ved å være veldig åpne. Det vil si at hver henvendelse*

som kommer inn, blir møtt med å rute den inn som en formell forespørsel, som blir håndtert sammen med alle de andre forespørselene. Man kan selvfølgelig oppleve tilnærminger som skygger at det kan komme noe uetisk bak, men man skal unngå å gå med på de premissene, hvor det er lukkede samtaler, og heller spille med "åpne kort". Altså, fortelle hvordan prosessen fungerer, og innstille til å sende inn sin forespørsel eller sitt forslag, og da med all nødvendig dokumentasjon som kreves. Både ledelsen og de ansatte må derfor være åpne på det punktet og være smarte nok til å følge retningslinjene i organisasjonen"(Stolpestad 2015).

For å korte ned på tiden det tar å etablere gode forbindelser i Russland, tillegges rollen til organisasjoner som Innovasjon Norge og det Norsk-russiske handelskammer stor vekt.

"Å skaffe seg kontakter via Handelskammer er en vesentlig del av denne jobben. Dette er noe vi bruker både tid og energi på. Risiko for korrupsjon og bestikkelser er selvsagt mer utbredt i Russland, enn i Norge."(Stolpestad 2015)

PGS erfarte at et solid nettverk var en absolutt avgjørende faktor for å lykkes på det russiske markedet. Derfor valgte de å knytte seg til en veletablert partner i Russland.

"Dialog med myndighetene var noe vi promoterte spesielt sterkt i PGS-Moskva. Når det gjelder profesjonell arbeidskraft, anså vi det som et viktig punkt da vi dannet JV, spesielt på offshore spesialist nivå. Vi fant dog ut i senere faser av utviklingen av JV at vi heller burde satse på å utplassere management fra PGS system, for å ha bedre kontroll og mer veletablerte prosesser på plass i tidligere faser av utviklingen" (Gubin 2015)

Dessuten mente alle informantene at felles fora hvor forretningsmenn og myndighetenes representanter kunne møtes, bidro positivt til en bedre forståelse av hverandres interesser og oppbyggingen av gjensidig tillit og respekt.

5.4 Ressursbaserte syn (Barney)

Tabell 4 Det ressursbaserte synet til Barney

Teori	Proposisjon	PGS	Yara	Jotun
Ressursbaserte syn (Barney)	R-1 Bedriftene velger å konkurrere på høyest mulig kvalitet i markedet.	●	●	●
	R-2 Det legges størst vekt på menneskelige og organisatoriske ressurser når virksomheten skal utvikles i Russland.	●	●	●

	R-3	Etablering av virksomhet i Russland er en svært ressurskrevende prosess for bedriften.	●	○	○
--	-----	--	---	---	---

R-1. Bedriftene velger å konkurrere på høyest mulig kvalitet i markedet.

R-2. Det legges størst vekt på menneskelige og organisatoriske ressurser når virksomheten skal utvikles i Russland.

R-3. Etablering av virksomhet i Russland er en svært ressurskrevende prosess for bedriften.

Russland har høyutviklet teknologi på en rekke områder og i ulike bransjer. Samtidig har de også et behov og etterspør teknologi på enkelte andre, vanligvis forbrukerrelaterte, områder hvor de ikke står sterkt nok til å klare seg selv.

“Det er en del affeksjon til vestlige, og spesielt norske varer i Russland. Det har først og fremst med kvalitet å gjøre, men det er også forbundet med en del prestisje. Et anerkjent produkt gir en ganske god drahjelp i markedsføringen av produktet”(Stolpestad 2015).

Jotun besitter en teknologi som Russland kanskje ikke har, og forretningsmuligheten går ut på å utfylle et gap i etterspørselen som følge av teknologigapet på den type produkter. Jotun anser ikke Russland som et land med et utpreget miljø for industriell spionasje, slik som for eksempel i Kina. De er bevisst det faktum at det finnes konkurrenter på det russiske markedet som prøver å kopiere Jotuns produkter. Dette området er en gråsoner i Russland når det gjelder juridisk hjelp.

Med en konstant trussel for kopiering og plagiering fra både eksisterende og nye, konkurrerende foretak, er det blitt en selvfølge for både Jotun og Yara å konkurrere på høyest mulig kvalitet i markedet. Dette lykkes de med fremdeles, til tross for at markedskonkurransen til tider kan være hard. Beskyttelse av opphavsrett (Intellectual Property) anser Stolpestad som svært viktig:

“Det er viktig å være årvåkne og se hvordan man setter opp selskapene sine. Management og kontroll må etableres. Det er derfor vi har heleide selskaper. Alt av teknologi er eid av morselskapet. Vi har kontroll og sikkerhetsrutiner når det gjelder tilgang til teknologien på et detaljert nivå. Det har vi i alle våre enheter, verden rundt”(Stolpestad 2015).

Situasjonen hos PGS er noe annerledes. PGS har en teknologi som svært få russiske bedrifter er i stand til å bruke på egenhånd. PGS besitter en kompetanse som er svært ressurskrevende å kopiere eller å opparbeide seg uten hjelp og veiledning fra spesialister.

Flat organisasjonsstruktur, enkle rapporteringsrutiner og åpenhet utgjør et viktig fundament for å kunne fremstå som effektive og robuste. Dette er verdier som er ganske vanlige i Norge, men som kan ta tid å implementere i Russland.

Dessuten er det viktig å huske på å beholde og synliggjøre visse elementer i sin etableringsstrategi som er felles for hvilken del av markedet man går inn på. Som for eksempel bruk av logo, etikk og verdier. Teknologien og produktporteføljen for de ulike markedssegmentene bør også være ganske lik, i følge Jotun. Solid rekruttering lokalt ved hjelp av lokale eksperter er også helt avgjørende faktor for å få med seg kulturdimensjonen.

5.5 Inngangsstrategi

Tabell 5 Valg av inngangsstrategi

Teori	Proposisjon	PGS	Yara	Jotun	
Inngangsstrategi	S-1	Direkte eierskap foretrekkes fremfor strategiske allianser.	○	○	●
	S-2	Når psykologisk avstand er stor, starter bedriftene med tradisjonelle eksportmodeller før de gradvis endrer driftsmodellen, ved for eksempel å etablere et datterselskap.	○	○	●

S-1. Direkte eierskap foretrekkes fremfor strategiske allianser.

S-2. Når psykologisk avstand er stor, starter bedriftene med tradisjonelle eksportmodeller før de gradvis endrer driftsmodellen, ved for eksempel å etablere et datterselskap.

Yara fikk under sin etablering oppdaterte kunnskaper om markedsforholdene og mulighetene på det russiske markedet. En russisktalende student (som selskapet ikke ønsket å oppgi navnet på) gjorde i 2012 en analyse av de sentrale aktørene på markedet i Russland. Studenten kom med en anbefaling om at den beste inngangsstrategien på daværende tidspunkt var å skaffe seg en russisk distributør. Til tross for at Yara ikke stilte sterkt nok juridisk i Russland og betalingsviljen var et annet betydelig problem, lyktes selskapet med å finne en distributør som ble tilknyttet Oslo og som fikk begrenset finansiering. Utover dette måtte distributøren skaffe betalingsgaranti selv, helst gjennom en nordisk bank. Den type samarbeid med Russland

erfares fremdeles som noe problematisk av nordiske banker. Det skyldes først og fremst at ingen vestlige banker kan gi garantier for de russiske bankene.

For Yara, som klarte å løse alle disse utfordringene, ble resultatet at Russland ble fort “... vårt nest største marked i verden, bare slått av det Nord-Amerikanske, helt til den store “smellen” for ca. ett år siden, da rubelen falt kraftig”. Nå står det mer eller mindre stille der.

Markedsaktiviteten har falt drastisk som følge av de innførte sanksjonene mot Russland, og ressursene er nå tatt fra Russland og overført til Brasil. Yara har blitt mer skeptiske til Russland, men siden det er snakk om få prosent av omsetningen, har ikke valget om å trappe ned markedsaktiviteten, påvirket Yara, som ikke ser seg avhengige av det russiske markedet, i stor grad.

“Vi bare bytter aktiviteter og finner nye markeder. Vi er skremt over den politiske situasjonen og oppgitt over det faktum at rubelen falt så kraftig. Det vi selger nå går gjennom store internasjonale avtaler, men det er få russiske kunder igjen. Vi ser en sammenheng her mellom de økonomiske og politiske faktorer.” (Engesveen 2015)

Jotun opplevde sin posisjon i Russland som stabil, og så at markedet hadde et stort potensial. Selskapet vokser organisk, noe som poengteres slik av Stolpestad:

“... vi fortsetter å vokse bra, og forsøker nå å etablere egen produksjon der. Det henger sammen med at det er upraktisk å eksportere over lange avstander. Vår strategi er å velge markeder som er attraktive. Vi er ikke ute etter produksjonsbaser som er billige, og bruke dem som eksport, ... det vil si at vi ikke kjøper andre selskaper eller markedsandel. Vi etablerer oss selv, ved hjelp av et salgskontor, evt. et representasjonskontor, og fortsetter å vokse når vi vet at vi har forstått markedet.” (Stolpestad 2015)

PGS prøvde ut forskjellige tilnærminger til det russiske markedet og endte opp med et relativt vellykket forsøk på en strategisk allianse. Helt til den russiske partnerens fokus på kortsiktig gevinst og reservasjon mot forretningsmessig risiko og forbedringer i prosess- og organisasjonsflyten, førte til at PGS valgte å kjøpe seg ut av det strategiske samarbeidet.

Mye av dette kan nok tilskrives den psykologiske avstanden mellom norsk og russisk bedriftskultur som gjør det helt nødvendig å foreta gradvis etablering av sin virksomhet i Russland. Kartlegging av mulighetene i markedet, etablering av et salgskontor og valg av samarbeidspartnere, var en vanlig strategi for de tre case-bedriftene. Strategiske allianser har derfor foreløpig ikke vært en vellykket strategi. Direkte eierskap foretrekkes av norske bedrifter som en tryggere og mer forutsigbar strategi.

5.6 Oppsummering av de mest sentrale funnene

Markedspotensialet til det russiske marked er stort. Og det er et stadig behov for tilgang på vestlige varer. Vestlige produkter er godt anerkjent. Mens amerikanske produkter er mindre populære for tiden, blir norske produkter positivt oppfattet.

Det som ble nevnt av alle informantene er at man fra starten av burde bruke mer tid på å skaffe seg dyktige rådgivere og riktige partnerne i de ulike institusjonene og funksjonene. Alle var enige om at en etablering tar lengre tid, enn planlagt, og det dukker stadig opp overraskelser, i form av lover og regler, man ikke har fått med seg. Litt mer forarbeid og grundighet i startfasen ville nok vært nødvendig her, understrekes av Engesveen.

En annen oppsummering av proposisjonene er vist i tabellen under.

Hvis vi grupperer og vektlegger proposisjonene, så får vi en annen oppstilling av funnene som viser hvor mye de forskjellige bedriftene vektlegger de ulike dimensjonene som styrer en internasjonaliseringsprosess. Dersom “delvis indikasjon” gis 1 poeng og “tydelig indikasjon” gis 2 poeng, får man en ny tabell som beriker analysen. Den nye tabellen gir nye måter å analysere og betrakte informasjonen på.

De horisontale linjene representerer nå i hvor stor grad den enkelte bedriften var involvert eller berørt av internasjonaliseringsprosessen, mens de vertikale forteller betydningen av de ulike kategoriene (fasene i internasjonaliseringsprosessen) for bedriften.

Tabell 6 Viktigheten av de ulike dimensjonene i referanserammen, sett fra bedriftens ståsted

Bedrift/ Proposisjon	I-1,2,3	N-1,2,3	R-1,2,3	S-1,2	Snitt for hver bedrift (%)
PGS	67 %	100 %	100 %	50 %	79 %
Yara	83 %	83 %	83 %	50 %	75 %
Jotun	100 %	83 %	83 %	100 %	92 %
Snitt for hver kategori	83 %	89 %	89 %	67 %	

I Tabell 5 har jeg oppsummert de ulike hovedkategoriene for hver bedrift og anskueliggjort gjennom bruk av prosentregning hvor mye den enkelte bedrift har vektlagt de ulike proposisjonene. Dette er en forenklet måte å betrakte nytten av deler av det teoretiske rammeverket på. 100% betyr ikke nødvendigvis at en bedrift gjorde det bedre enn de andre. Det som er vesentlig er at det teoretiske rammeverket som er utviklet, ikke er så langt unna det bedriftene erfarer og opplever som sin virkelighet. Ut ifra det kan man utlede to konklusjoner:

1. Bedriftens potensiale for å arbeide mer med de forholdene proposisjonene dekker, gjennom systematisk bruk av hele referanserammen.
2. Når det ikke er full (100%) dekning, så kan det bety at den/ de enkelte proposisjonene ikke nødvendigvis matcher med de som er det reelle for bedriften.

Med utgangspunktet i det som er presentert over kan man konkludere at potensialet for å utvikle teorien som er presentert her, absolutt er til stede. Det kan for eksempel være interessant å finne ut av hvilke andre forhold, som ikke dekkes av rammeverket, som kan ha vært viktig for bedriftene. Det kan også være verdifullt å kartlegge nye proposisjoner som kan være interessante for bedriftene. Det kan også være interessant, og kanskje nødvendig, å fortsette med et større case-studie og annet feltarbeid for å kunne utvikle og avgrense rammeverket.

5.7 Oppsummering over utfordringene og positive faktorer

Oppsummering over utfordringene og hvordan disse ble håndtert av case-bedriftene.

Jotun:

- **Utfordring 1:** Juridiske vanskeligheter, Kontraktsrett kan være en utfordring, Rettssystemet er ikke like forutsigbart som i Vesten
 - **Løsning:** Bruk av rådgivere av god kvalitet. Det kan ta tid og koster penger, men det er absolutt verdt det. Mekanismen og forståelsen for arbitration (voldgift) i en kontraktsammenheng er ikke like godt utviklet i russisk rett. Lovgivingen er ikke vanskelig å forstå, men forvaltningen kan være uforutsigbar. Det er nødvendig å sette av god tid til å bygge forholdet til en partner i Russland. Omfanget og størrelsen av produksjonen, samt valg av forretningsmodell spiller også en viktig rolle her.
- **Utfordring 2:** Det skal utvises stor forsiktig når det gjelder inngåelse av partnerskap med lokale aktører. IJV er ikke et alternativ under dagens juridiske og politiske

situasjon. Det er ikke nytteløst, men man må være ekstra påpasselig med hvem man inngår et samarbeid med.

- **Løsning:** Due diligence-prosessen (grundig selskapsgjennomgang) er helt nødvendig å bruke tid på. En forretningspartner, en medinvestor, bør undersøkes nøye.

Positive faktorer:

- Mange av lovene og reglene er, juridisk sett, bygget opp ganske logisk og er lett å etterleve
- Varer fra Norge oppfattes som produkter med høy kvalitet

Yara:

- **Utfordring 1:** Manglende betalingsvillighet hos kundene.
 - **Løsning:** Opptak av kreditter gjennom solide banker.
- **Utfordring 2:** De vestlige bankenes motvilje til å finansiere kundeprosjektene eller gi kreditt.
 - **Løsning:** Fant en nordisk bank.
- **Utfordring 3:** Godt utviklet regelverk, men blir ofte misbrukt.
 - **Løsning:** Sterk juridisk posisjon som gir rom for diktere betingelser.
- **Utfordring 4:** Ulovlig kopiering av materiale beskyttet av opphavsrett.
 - **Løsning:** Bedre rutiner for hvilken informasjon som gjøres tilgjengelig for hvilke grupper.
- **Utfordring 5:** Brudd på avtalefestet prispolitikk, gjennom prisdifferensiering og inngåelse av avtaler med tredjepart direkte, utenom lokale distributører.
 - **Løsning:** Lokalproduksjon i et IJV, gitt at den politiske situasjonen blir mer gunstig.

Positive faktorer:

- Kunnskapsnivået og kvaliteten på utdanningen i Russland er høy.
- Russerne, på lik linje med amerikanerne, er åpne for nye ting.
- I Russland er folk veldig åpne for vestlig teknologi og har tillit til den.
- Norske produkter har veldig høy status i Russland, og Norge oppfattes som høyt teknologisk og miljøvennlig.

Mens PGS og Yara valgte å justere sin aktivitet i Russland og overvåke utviklingen en stund fremover, bestemte Jotun seg for å befeste sin nåværende posisjon til tross for de nye utfordringene. Dette uttrykker Stolpestad slik:

“Vi har ikke hatt behov for en dramatisk korreksjon i Russland. Det er blitt mer utfordrende nå, men det er fremdeles gode muligheter på markedet. Vi er vant til at ting kan gå opp og ned. Land som har blitt påvirket av “den arabiske våren” har bydd på langt flere utfordringer for Jotun. Premissene i Russland har endret seg, men “helt sort” er det ikke. Vi ser fortsatt positiv utvikling de siste månedene. Året, sett under ett, er også langt fra det man kan kalle en katastrofe.”

Kolonnen “Teori” i tabellen under omfatter de fire dimensjonene en bedrift (under ekspansjon) opererer i: internasjonalisering, Porters nettverkstilnærming, det ressursbaserte synet til Barney og inngangsstrategi. Mens internasjonalisering og Porters nettverkstilnærming kaster lys over de mikroøkonomiske premissene, nyanserer det ressursbaserte synet til Barney og valg av inngangsstrategi bedriftens posisjon i det nye landet, sett fra det makroøkonomiske perspektivet.

Forklaring til symbolene i tabellen under:

- – Tydelig indikasjon (bekreftet i intervjuet)
- – Delvis indikasjon (delvis bekreftet i intervjuet)

Analysen i dette kapitlet danner et grunnlag for videre drøfting av de faktorene bedriftene oppfatter som utfordrende i lyset av bedriftens strategiske valg av inngangsstrategi.

Avslutningsvis vil jeg understreke at bedriftene arbeider under ulike forhold, noe man ikke kan lese av tabellen. De ulike forholdene er både bransjerelatert, stedsrelatert og ikke minst tidsrelatert. Interne kulturer og stadig skiftende eksterne faktorer har ulik påvirkning på bedriften. I neste kapittel vil det bli gitt en mer detaljert konklusjon og en videre tolkning av analysedata fra dette kapitlet.

Tabell 7 Oversikt over alle proposisjonene

Teori	Proposisjon	PGS	Yara	Jotun
Internasjonalisering	I-1	Norske bedrifter velger å internasjonalisere seg gradvis.		
	I-2	Praksis og erfaring fra virksomhetsetablering i andre land		
		●	●	●
		○	●	●

		benyttes i Russland.			
	I-3	Bedrifter bruker samme forretningskonsept i Russland som i Norge.	○	○	●
Nettverkstilnærming (Porter)	N-1	Etablering av et solid nettverk er en kritisk faktor for å lykkes på det russiske markedet.	●	●	●
	N-2	Dialog med myndighetene og rask tilgang til profesjonell arbeidskraft er helt avgjørende for å lykkes med etablering av ny virksomhet i Russland.	●	●	●
	N-3	Proessen med å bygge opp gjensidig tillit er tidkrevende.	●	○	○
Ressursbaserte syn (Barney)	R-1	Bedriftene velger å konkurrere på høyest mulig kvalitet i markedet.	●	●	●
	R-2	Det legges størst vekt på menneskelige og organisatoriske ressurser når virksomheten skal utvikles i Russland.	●	●	●
	R-3	Etablering av virksomhet i Russland er en svært ressurskrevende prosess for bedriften.	●	○	○
Inngangsstrategi	S-1	Direkte eierskap foretrekkes fremfor strategiske allianser.	○	○	●
	S-2	Når psykologisk avstand er stor, starter bedriftene med tradisjonelle eksportmodeller før de gradvis endrer driftsmodellen, ved for eksempel å etablere et datterselskap.	○	○	●

Drøfting

“I det 20-århundre tok det i snitt 30 dager å ta en formell beslutning, nå tar det 30 minutter å ta den samme beslutningen” (Ukjent)

Dette kapitlet gir en oppsummering av min MBA-studie og arbeidet med denne masteroppgaven. Resultatene blir drøftet i et forsøk på å bygge et fundament for videre diskusjon frem for å gi noen endelig konklusjon. Kapitlet består av en refleksjon over den kunnskapen og erfaringen jeg har ervervet meg gjennom både analyse av casebedriftene og studier av utallige bøker, artikler, debatter og diskusjoner i massemedia, informasjon om Russland fra et vell av ulike Internett-ressurser, samt kurs og seminarer i regi av MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Dessuten har jeg dratt stor nytte av de gode samtalene med representanter fra NRCC (Norsk-russisk handelskammer), diskusjoner med andre medstudenter og forelesere, samt et helhetsinntrykk av Russland og det russiske folk, under besøkene i Russland.

Spørsmålet jeg stilte meg selv i begynnelsen av denne studien, om hvordan norske bedrifter opplevde sin etablering i Russland, besvarte jeg gjennom en praktisk tilnærming, der observasjonene og intervjuene med bedriftene utgjorde en betydelig del av forskningen. Med støtte i tilgjengelig teori ble problemstillingen konkretisert ytterligere, og en referansemodell ble utviklet gjennom samspillet mellom teori og den praktiske delen av studiet.

Det valgte temaet har mange aspekter som det, av praktiske grunner, ikke var mulig å utforske og dekke godt nok i denne masteroppgaven. Med bakgrunn i teorirammen som ble presentert i teorkapittelet var det, for eksempel, nødvendig å utvide forskning til flere ulike markedssegmenter og industrisektorer. Dette, har jeg et håp om, vil bli viet mer oppmerksomhet i videre forskning.

Jeg er av den oppfatning at svarene, som presenteres her, ikke er helt uttømmende. Det er behov for flere nye og mer omfattende studier som vil kartlegge nye fasetter av problemstillingen og kanskje gi et mer utvidet perspektiv og på den måten bidra til en bedre forståelse av de kreftene og faktorene som virker mellom eksterne og interne prosesser i en bedrift under etablering i utlandet.

Målet med oppsummeringen er derfor ikke å komme med en bestemt konklusjon på hvilken inngangs strategi er den mest egnede eller hvilke bedrifter har lyktes best med sin etablerings strategi. Tema for oppsummeringen er å vise referansemodellens relevans, styrker og svakheter i forhold til de utfordringene bedriftene møter under sin etablering i et nytt land. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er hvordan bedriftene kan nyttiggjøre seg

referansemodellens 21 faktorer for å minimere tap og maksimere avkastning av sine investeringer i en tidlig fase av internasjonaliseringsprosessen. Dette kan også være et spørsmål for videre studier.

Russland er et land med godt utviklet høyteknologi, men opplever en desperat mangel på egne forbruksvarer av kvalitet. Som følge av et stadig økende behov for den type varer, velger russerne å stole på kvalitetsvarer fra utenlandske aktører. Varer fra de Skandinaviske landene, og spesielt fra Norge og Sverige, rangeres spesielt høyt og regnes i Russland som markedsledende i sin bransje. De norske bedriftene anses også for å være ledende på det økologiske plan.

Den økonomiske situasjonen i verden i dag har skapt en forvirring rundt spørsmålet om potensialet til det russiske markedet. Det kan derfor være på sin plass å tenke tilbake på historien fra forrige århundre.

I de verste kriseårene på 1930-tallet gikk overraskende nok aluminiumsverket i Høyanger for full drift. I 1932 kjøpte Sovjetunionen 60 % av all aluminium produsert i Norge. Dessuten hadde norske redere helt frem til 1940-årene lisens til fangst av sjøpattedyr mellom Murmansk og Novaja Zemlja (Rønning 2010). Rett før 2. Verdenskrig var Sovjetunionen Norges tredje viktigste handelspartner (SSB). Men hva har egentlig endret seg siden den gang?

Av oppgaven fremgår det at de norsk-russiske bilaterale forbindelser fortsetter å utvikle seg i positiv retning. Nord-områdene skiller seg spesielt når det gjelder nye prosjekter på det økonomiske, handelsmessige og kulturelle plan.

Nordområdene har:

“Økt aktivitet i de nordlige regionene vil bety mye både i Norge og Russland, og vil føre til betydelig verdiskaping utover det som skjer i selve nordområdene” (Sitat fra professor Mellempvik til "Harstad Tidene", 22.september 2015)

I 2013 tangerte den russiske eksporten til Norge 9 milliarder norske kroner, eksporten til Russland på samme tid lå på 8,3 milliarder (Regjeringen 2015). I følge Innovasjon Norge var over 70 norske bedrifter aktive i Russland i utgangen av 2014, noe som bare utgjorde 2 % av utenrikshandel (figur 16 og figur 17).

Innovasjon Norge og Norsk-russisk handelskammer er enige om at potensialet når det gjelder utvikling av nye avtaler innen telekommunikasjon, maritim industri, jordbruk, reiseliv, hotellnæringen og olje og gass, betegnes fremdeles som enorm.

I mln NOK	Jan.-juni 2014	Jan.-juni 2015	%	Samlet
Import fra Russland	4 794	5 284	10 %	+490
Eksport til Russland	3 580	770	-78 %	-2 810
Total samhandel	8 375	6 055	-28 %	-2 319

Kilde: SSB

Figur 16 Samhandel mellom Norge og Russland i 2014-15

Så hva betyr det for videre samhandel mellom landene?

Professor Mellemvik understreker at “det er viktig med mer forskning som bidrar til innovasjon”.

I denne sammenhengen er det, etter min mening, først og fremst diskusjonen rundt samspillet mellom fiskeri- energisektoren som kan være en utløser for en betydelig utvikling av det bilaterale samarbeidet.

Til tross for problemer knyttet til sanksjoner av norske varer til Russland, forblir det russiske markedet blant de viktigste for blant annet norsk fiskerinæring (figur 17). Samtidig er energi et annet viktig element i de norsk-russiske forbindelser i nord. Norge og Russland deler ansvaret for å utvikle gass- og oljeressursene i Barentshavet på en forsvarlig og bærekraftig måte.



Figur 17 Samhandel mellom Norge og Russland i perioden 1993-2015

Handelsforbindelsene mellom landene vil fortsette å finne nye veier å gå. Det er viktig å forstå denne strategiske linjen i den globale økonomien i dag.

Etter at Russland ble medlem av World Trade Organization i 2012 har det blitt mindre korrupsjon, hevder flere norske bedrifter og transportører som er toneangivende for Russland.

Dette framgår av NorStellas nylig gjennomførte undersøkelse om handelsutfordringer på Russland, for Nærings- og handelsdepartementet (NorStella 2015).

Studier av Norsk-Russisk samarbeid viser at forretningspotensialet mellom landene er enormt, dette til tross for at mange industrier er definert av Putins regjering som strategiske, og dermed lite tilgjengelige for utenlandske aktører (Goncharov 2012). Men det er viktig å merke seg at med et mer stabilt politisk system åpner det seg nye muligheter for å drive forretning på kryss av landegrenser og det er derfor svært viktig for fremtiden at det blir jobbet med å legge forholdene til rette for et bedre investeringsklima i Russland.

Med unntak av industriene som er definert som strategiske, har det blitt relativt enkelt å etablere seg i Russland og entre det russiske markedet. Med jevne mellomrom blir forretningslivet i Russland minnet på om at det er et stort og akutt behov for oppdatering, nytenkning og innføring av innovative metoder innen så å si alle industriene og prosessene i landet. Det blir samtidig understreket at utenlandsk ekspertise er velkommen, men under spesielle betingelser.

Så hvilke spørsmål stilte case bedriftene seg før de gikk i gang med sin etablering i Russland?

Her er det laget en kort liste over spørsmål som var felles for alle de intervjuede bedriftene:

- Hva kan vi tilby det nye markedet og hvilke markedsbehov skal vi dekke?
- Hvor bør vi etablere virksomhet og når er tidspunktet gunstig?
- Hvordan skal vi gå frem og hvem skal vi velge ut som samarbeidspartnere og fagressurser?
- Og kanskje det viktigste strategiske spørsmålet av dem alle: hvorfor skal vi ta oss bryet med iverksettelsen av en internasjonaliseringsprosess?

Dennes studien har vist at oppdatert kunnskap knyttet til næringslivet er svært avgjørende for bedrifter som ønsker å gjøre forretninger i utlandet. Aldri før har man hatt så stor og enkel tilgang til kunnskap. Men den teoretiske kunnskapen trenger i dag å utvikles i felleskap. Det er derfor, etter min mening, helt nødvendig å ha mer forskning på dette området.

Avslutningsvis ønsker jeg å trekke frem den britiske rapporten av 22.feb 2015 som konkluderte med at det ble gjort en katastrofal feiltolkning av Russland (European Committee, 2015)¹⁸.

Den ble nylig bekreftet av en prognose levert av Danske Bank som gir følgende bilde av økonomien i Russland i skrivende stund (ultimo 2015)¹⁹:

¹⁸ <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/--Vi-har-gjort-en-katastrofal-feiltolkning-av-Russland-7910349.html>
aksessert 20.september 2015

- Nedgangen i første kvartal 2015 var 2,2 prosent, mot forventet 2,6.
- Prognosene for hele 2015 er nå 6,2 prosent mot tidligere 7,9.
- Forventer at russisk økonomi når bunnivået i andre kvartal.
- Styringsrenten kuttet 15. juni fra 12,5 til 11,5 prosent.
- Trolig videre nedgang i rubelkursen mot andre valutaer.
- Inflasjonen ved utgangen av juni 15,8 prognose ved årsskiftet: 10 prosent.
- Finansdepartementet har varslet generelle budsjettkutt på 10 prosent.

Bedriftenes uttalelser styrker observasjonene over.

YARA, for eksempel, ser fremdeles muligheter og har tro på det russiske marked²⁰, men tydeliggjør også noe av risikoen ved å være en norsk bedrift i Russland:

“For det første er det viktig å være i en maktposisjon i en eller annen form. Det andre er å finne en partner som kan sørge for å løse problemet med betalingsvilligheten. For det tredje må produktet og teknologien være godt nok beskyttet. Personlige relasjoner har veldig mye å si her” (Engesveen 2015).

Jotun har et noe lysere perspektiv på markedsmulighetene i Russland, og trekker frem den politiske situasjonen som en viktig risiko faktor:

“Avslutningsvis vil jeg si at vi, som selskap, ser med skepsis og uro på de som skjer i Russland nå, men samtidig er det muligheter som ligger der som ikke kommer til å forsvinne. Det er et marked i utvikling som byr på mange muligheter. Risiko er en faktor som blir noe mindre dersom den politiske situasjonen blir mer stabil. Man kan lykkes i Russland!

På tross av ulike syn på den økonomiske situasjonen i Russland er det viktig å holde fokus på institusjonelle forhold og stabilitet. Det som var felles for alle casebedriftene, var at viktigheten av å kjenne til verdiene til motpart, det være seg kunde, leverandør eller partner. De siste årene har imidlertid flere bedrifter i Russland innført vestlige standarder for både god regnskapsskikk, etisk markedsføringsledelse og en mer transparent økonomi og skattesystem (ref. MGIMO).

Aldri før har bedrifter hatt tilgang til så stor informasjonsmengde som nå, og aldri før har det vært enklere å etablere ny virksomhet i utlandet. Evnen til rask filtrering, analyse og valg av

¹⁹ Kilde: Danske Bank http://www.danskebank.com/en-uk/ci/Products-Services/Markets/Research/Documents/Russia_EconomyFallingFurther_060815.pdf aksessert 26. oktober 2015

²⁰ Kilde: Nettutgave av Aftenposten <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norsk-naringsliv-har-ny-tro-pa-Russland-8105094.html> aksessert 20. september 2015

relevant informasjon er blitt helt avgjørende for å kunne bygge opp optimal internasjonaliserings strategi.

Til tross for et stadig økende antall bedrifter som etablerer seg i Russland, er det fremdeles mange som opplever prosessen som svært tid- og ressurskrevende. Bedriftene opplever også en rekke utfordringer som er vanskelig å adressere i bedrifts-økonomiske termer. Ulikheter i juridisk tolkning av avtaler og regelverk, manglende kjennskap til lokal praksis for føring av regnskap og rapportering, forskjeller i leder-stil og ledelse av felles prosjekter, og for liten tid, viet til kulturforståelse, skaper ofte store utfordringer for bedriftene.

Til tross for en lang handelstradisjon og positiv holdning til videre utvikling av et samarbeid i Nord-områdene, er det fremdeles langt til full enighet om en strategisk plan for et felles samarbeid i regionen. Bedriftene opplever fremdeles mange utfordringer når de etabler sin virksomhet i Russland.

Internasjonalisering og globalisering har for lengst blitt integrert inn i leksikonet til både politikere og forretningsfolk over hele kloden. Internasjonalisering defineres som en kvantitativ prosess som innebærer en forlengelse av økonomiske aktiviteter på tvers av landegrenser. Globalisering er en kvalitativ prosess som innebærer en funksjonell integrasjon av økonomiske aktiviteter på tvers av landegrenser (Sæther 2015).

Historisk sett var det Pomorhandelen som dannet grunnlaget for nære økonomiske forbindelser mellom Norge og Russland på 1900-tallet. Pomorhandelen, som var svært viktig for Troms og Finnmark på 1700- og 1800-tallet, var en byttehandel mellom nordmenn og russere der norsk fisk og russisk korn var de viktigste handelsvarene. Det økonomiske handelssamarbeidet mellom Norge og Russland fortsatte også etter Sovjetunionens fall. Overgangen fra planøkonomien til "uhemmet" og ukontrollert liberalisering av markedet skjedde over natten i Russland. Landets ledelse manglet både evner og erfaring (kompetanse) når det gjaldt gjennomføringen av finanspolitiske og økonomiske reformer. Dette har på en side skapt gode muligheter for utenlandske selskaper som ønsket å etablere seg i Russland, og norsk næringsliv så med forventning på de nye mulighetene som åpnet seg på det russiske markedet. Men på en annen side var Russland preget av korrupsjon, et komplisert regelverk og mangelen på felles markedsøkonomiske standarder.

Statsfunksjonærenes holdning til vitale økonomiske endringer, nødvendigheten av transparens i alle ledd, fra økonomisk modell til bedriftsøkonomiske transaksjoner, en forståelig og oversiktlig dokumentflyt mellom bedrifter og offentlige etater, samt etterlevelse av rutiner og ærlig evaluering av bedriftsøkonomisk informasjon, har fremdeles et klart forbedringspotensiale, når vi snakker om bedriftene i dagens Russland.

Det er kanskje ikke så overraskende at Vladimir Putins æra i Russisk historie begynte nettopp med en “opprydding i rekkene”, samtidig som Russland på alvor begynte å definere sin nasjonale idé og sin plass i den stadig mer globaliserte verden. Men etter en hel dekad med økonomisk vekst og etablering av flere gode handelskanaler kom konflikten i Ukraina som splittet Russland og Vesten i synet på en hel rekke geopolitiske og økonomiske spørsmål. Det ble satt restriksjoner og handelssikkerhet ble satt på prøve. Utviklingen av konflikten gikk fort over i en ny fase, der Russland svarte med mot-sanksjoner ovenfor sine handelspartnere i Vesten. Russland fremstår i dag for Vesten som en mer aggressiv politisk spiller. Putin selv, definerer Russland som en “sterk stat med statsstyrt demokrati”. Dette synet blir bekreftet i denne case-studien gjennom blant annet analyse av Hofstede’s kulturdimensjoner.

Når det gjelder valg av egnet inngangsstrategi, viste det seg at IJV og heleide datterselskaper i Russland kan by på en del utfordringer. Her er det viktig å merke seg at domstolene i Russland ikke er utviklet godt nok til å håndtere saker der utenlandske investorer får muligheten til å forsvare sin sak med støtte i internasjonal rett. Til tross for at det juridiske og skattesystemene er ganske like det man finner i andre europeiske land, blir tolkningen av regelverket eller loven ofte prisgitt dommerne. Lisensiering og franchising er mindre problematiske, men ender ofte med at det lokale russiske selskapet oppretter egne filialer og på den måten svekker det langvarige samarbeidet. Salgsagenter og eksport innebærer minst risiko og anses av de norske bedriftene for å være de beste inngangsstrategiene for nykommerne på det russiske marked (Vedlegg 7, figur 1 og 2).

Professor Mellempvik har lenge understreket viktigheten av å bygge solide relasjoner mellom Norge og Russland på alle nivåer. Ikke bare mellom forretningsmenn, men først og fremst mellom den akademiske verdenen og den politiske eliten. Forretningsfolk er i stand til å samarbeide godt, så lenge storpolitikken og myndighetenes analfabetisme ikke setter kjepper i hjulene på en samhandlings prosess. Videre, påpekte han, er det helt nødvendig at myndighetene legger forholdene til rette for bedriftene som ønsker å etablere seg i det nye landet (Mellempvik 2012). Et annet viktig aspekt som var nevnt i programmet av både de russiske og norske forelesere, var “bedriftenes eget grundig forarbeid med tanke på en kartlegging av både bedriftens egne ressurser og de eksterne PESTEL-faktorene i landet bedriften skal operere i” (Mellempvik & Bourmistrov 2012).

Kinas interesser og tilstedeværelse i Arktis er ikke lenger en hemmelighet for noen (Struzik 2013). I følge det internasjonale nyhetsbyrået Sputnik, har Kina begynt å investere tungt i Russland (Sputnik 2015). Dette bør være et seriøst varsko til dagens politikere. Den historiske handelen mellom Norge og Russland og initiativer som “Samarbeidet i Barents-regionen

2020”²¹ står i fare. Moderne kapitalflyt og markedsføring har ingen grenser i den globaliserte verden. Varene og tjenestene kan flyttes og leveres over store avstander på noen få timer. Utvikling og tilrettelegging av forholdene i Barents regionen vil derfor være helt avgjørende for de norske bedrifters fremgang i Nord-Vest regionen av Russland. Dagens Russland er langt fra å være feilfritt. Dagens Russland har en vei å gå når det gjelder samhandling med internasjonale aktører i en forretningsmessig sammenheng. Men Russland er samtidig et land med et enormt potensiale for utenlandske forretningsfolk på så å si alle områdene. Det russiske markedet er langt fra å være mettet og det trenger å bli utviklet videre av de internasjonale aktørene fra Nord-regionen. Hvorvidt norske forretningsfolk klarer å utnytte dette gapet og denne fordelene av å være blant de høyest kåret på kvalitet og leveranse (ref. Ølen Betong og Jotun) på tross av utfordringene utenfor deres rekkevidde, vil være toneangivende for en helt ny generasjon bedrifter med ambisjoner om å utvide sitt geografiske område og tilstedeværelse og gi sin business tilgang til uante muligheter i fremtiden. Gjennom dette studiet har jeg oppdaget at ulike bransjer har ulike måter å håndtere utfordringer på. Den teoretiske referanserammen i masteroppgaven har heller ikke dekket godt nok bedriftens egen internasjonaliserings strategi. Men dette kan bare tyde på at noen av faktorene eller dimensjonene i referanserammen ikke var noe bedriftene var opptatt av på gitte tidspunkt. Enkelte elementer av referanserammen opplevdes ikke som relevante for bedriften. Dette tyder på at det ligger et stort potensiale her i forhold til presentert teori. Noe av det mest interessante for denne studien ville ha vært om casebedriftene kunne følges opp over tid. Dette, for å se hvilke endringer hadde skjedd i disse bedriftene etter at de har etablert seg i Russland. Bedrifter i andre bransjer, som ønsker å utvide sin virksomhet mot Russland, er et annet interessant område. Hvordan bedriftene operer under det nye sanksjonsregimet med mot-sanksjoner vil også helt sikkert vekke mange forskeres interesse. Jeg håper at erfaringen fra bedriftene i dette casestudiet vil legge fundamentet for flere nye studier og forskning av norske bedrifters fremgangsstrategier i Russland.

²¹ <http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/Barents%202020.pdf>, aksessert 12.11.2015

Litteraturliste

- Ailon, G., 2008. Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), pp.885–904.
- Andersen, S.S., 1997. *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design.*, Fagbokforlaget.
- Anon, 2014. Doing business 2015: Economy profile Russian Federation. *The World Bank*. Available at: www.worldbank.org.
- Anon, 2015. Terror in Paris is pushing Russia and the West closer together | The Economist. *The Economist*. Available at: <http://www.economist.com/news/europe/21678710-uneasy-bedfellows-terror-paris-pushing-russia-and-west-closer-together?zid=309&ah=80dcf288b8561b012f603b9fd9577f0e> [Accessed November 20, 2015].
- Ask, A.O., 2015. Norsk næringsliv i Russland ser mer positivt på mulighetene nå enn for ett år siden til tross for sanksjonene, viser UD-rapport. Available at: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norsk-naringsliv-har-ny-tro-pa-Russland-8105094.html>.
- Barney, J., 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7, pp.469–469. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2635284> \n<http://ideas.repec.org/b/cup/cbooks/9780521736602.html> \nhttp://www.research.ecstu.com/km/efile/rbv/rbv_theory_firm.pdf.
- Barney, J.B. & Clifford, T.G., 2010. A Valuable Chain: Real World Strategies for Analyzing the Value Chain, Applying the VRIO Framework (Resource Based View), and Recognizing Core Competencies. In *What I Didn't Learn in Business School: How Strategy Works in the Real World*. pp. 76–81.
- Barringer, B.R. & Greening, D.W., 1998. Small business growth through geographic expansion. *Journal of Business Venturing*, 13(6), pp.467–492. Available at: <http://www.ingentaconnect.com/content/els/08839026/1998/00000013/00000006/art00038> [Accessed August 3, 2015].
- Bourmistrov, A. 1971-, Mellemvik, F. 1954- & Vasiliev, S., 2011. Perspectives on Norwegian-Russian energy cooperation . , p.218 s. : ill.
- Brown, J. og Duguid, P., 2000. *The social life of information*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Calof, J.L. & Beamish, P.W., 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), pp.115–131.
- Capaldo, F., 2011. Norway's Yara to sell holding in Russia's Rossosh fertilizer plant. Available at: <http://www.icis.com/resources/news/2011/08/03/9482036/norway-s-yara-to-sell-holding-in-russia-s-rossosh-fertilizer-plant/>.
- Chaffee, E.E., 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), pp.89–98.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., 2003. Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp.796–820.
- Daniels, R. V., 1986. *Documentary History of Communism*, I.B.Tauris. Available at: <https://books.google.com/books?id=TygP8B5ViA8C&pgis=1> [Accessed November 22,

- 2015].
- Dorfman, T., 2015. Det Norsk-russiske kultursenter i Oslo.
- Engesveen, B., 2015. *Yara*,
- George, A. L. & Bennet, A., 2005a. *Case studies and theory development in social science*, London: MIT Press Cambridge.
- George, A. L. & Bennet, A., 2005b. *Case studies and theory development in social science*, London: MIT Press Cambridge.
- Ghauri, P. N. og Grønhaug, K., 2005. *Research methods in business studies: a practical guide*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gjørøseter, Å., 2006. Case-studie metode. Hovedmuligheter og problemer knyttet til ulike forskningsdesign – når hensikten er å generalisere. *ATØM. Høgskolen Stord/ Haugesund*.
- Grønmo, S., 2009. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Oslo. Fagbokforlaget.
- Gubin, D., 2015. *PGS*,
- Halvorsen, K., 2008. *Å forske på samfunnet*, Bedriftsøkonomens forlag.
- Hill, C.W.L., 2005. *International Business Competing in the Global Marketplace. Fifth Edition. New York. McGraw-Hill/Irwin*.
- Hofstede, G., 2015. Hofstede's kulturdimensjoner. Available at: <http://geert-hofstede.com/russia.html> [Accessed June 15, 2015].
- Hunt, S.D., 1997. Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior? *Journal of Economic Issues*, 31, pp.59–77.
- Johnson, G. et al., 2007. *Strategy as practice. Research directions and resources*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press. Available at: <https://books.google.com/books?id=mRHC5kHXczEC&pgis=1> [Accessed November 22, 2015].
- Kleven, T. A. (red.), Hjordemaal, F. og Tveit, K., 2011. *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*, Oslo: Unipub.
- Kvale, S., 2007. *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- LeCompte, M. & Goetz, J.P., 1982. Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, Vol. 52(No. 1), pp.31–60.
- Legvold, R., 2007. *Russian Foreign Policy in the Twenty-first Century and the Shadow of the Past*, Available at: <http://cup.columbia.edu/book/russian-foreign-policy-in-the-twentyfirst-century-and-the-shadow-of-the-past/9780231141222> [Accessed July 29, 2015].
- Mcsweeney, B., 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), pp.89–118.
- Mellemvik, F., 2015. Felles forståelse for utvikling i Nord. *Harstad Tidene*, pp.12–13.
- Miller, D., 2013. The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb039467> [Accessed August 3, 2015].
- Mæland, M., 2013. Norwegian-Russian business and trade cooperation. In

- <https://www.regjeringen.no>. Available at: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tale-pa-norsk-russisk-handelskammers-jul/id747682/>.
- NRCC, 2015. NRCC. Available at: <http://www.nrcc.no/about/about-nrcc> [Accessed May 12, 2015].
- O’Keeffe, M.M., Mavondo, F. & Schroder, B., 1996. The resource-advantage theory of competition: implications for australian agribusiness. *Monash University Rabobank Australia Ltd and the Strategic Industry Research Foundation*. Available at: <http://www.agrifood.info/perspectives/1998/OKeeffe.pdf>.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*, Available at: http://bibsys-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=BIBSYS_ILS931650224&indx=6&recIds=BIBSYS_ILS931650224&recIdxs=5&elementId=5&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dsc [Accessed August 3, 2015].
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Postholm, M.B., 2010. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Putin, V., 2015. Russian foreign policy. *Permanent Mission of the Russian Federation to the European Union*. Available at: <http://www.russianmission.eu/en/russian-foreign-policy> [Accessed July 27, 2015].
- Regjeringen, 2010. Delelinjeavtalen. Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/folkerett/delelinjeavtalen-med-russland/id2008645/> [Accessed July 10, 2015].
- Ringdal, K., 2012. *Innføring i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode 3. utg.*, Fagbokforlaget. Available at: <http://tidsskriftet.no/article/3046573/> [Accessed August 12, 2015].
- Roos, G. et. a., 2010. *Strategi – en innføring 5. utgave*, Available at: <http://bok.fundamentalialia.no/strategi-en-innforing-5-utgave.html> [Accessed July 19, 2015].
- Service, R., 2009. *A History of Modern Russia: From Tsarism to the Twenty-First Century*, Smetanina, K., 2006. *Russland og russere en guide til vårt nabofolk i øst*,
- Sputnik, 2015. Kinas UD: Kina er rede til å investere i alle næringer av den russiske økonomien. *Sputnik Norge*. Available at: <http://no.sputniknews.com/politikk/20150708/383903.html#ixzz3t50kVEoq>.
- SSB, 2015. Utenrikshandel med varer 2014. Available at: <http://ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar-endelige/2015-05-15?fane=tabell&sort=nummer&tabell=226590> [Accessed September 12, 2015].
- Staalesen, A., 2012. Barents Borders. In *The Norwegian Barents Secretariat*, pp. 85–96.
- Stake, R.E., 1995. *The art of case study research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Stolpestad, S., 2015. *Jotun*,
- Store Norske Leksikon, 2015. Store Norske Leksikon. www.sn�.no.
- Struzik, E., 2013. China signals hunger for Arctic’s mineral riches. *The Guardian*. Available at: <http://www.theguardian.com/environment/2013/jun/04/china-arctics-mineral-riches>.

- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509–533. Available at: [http://doi.wiley.com/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.wiley.com/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Welch, L. & Luostarinen, R., 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14(2), pp.34–55.
- Wright, P. et al., 1995. Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 33(2), pp.143–151.
- Yin, R.K., 2014. Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods). *Sage*, p.284. Available at: <http://www.amazon.com/Case-Study-Research-Methods-Applied/dp/1452242569> [Accessed July 19, 2015].
- Østbye, H. et al., 2007. *Metodebok for medievitenskap*, Oslo. Fagbokforlaget.
- Ailon, G., 2008. Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), pp.885–904.
- Andersen, S.S., 1997. *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design.*, Fagbokforlaget.
- Anon, 2014. Doing business 2015: Economy profile Russian Federation. *The World Bank*. Available at: www.worldbank.org.
- Anon, 2015. Terror in Paris is pushing Russia and the West closer together | The Economist. *The Economist*. Available at: <http://www.economist.com/news/europe/21678710-uneasy-bedfellows-terror-paris-pushing-russia-and-west-closer-together?zid=309&ah=80dcf288b8561b012f603b9fd9577f0e> [Accessed November 20, 2015].
- Ask, A.O., 2015. Norsk næringsliv i Russland ser mer positivt på mulighetene nå enn for ett år siden til tross for sanksjonene, viser UD-rapport. Available at: <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Norsk-naringsliv-har-ny-tro-pa-Russland-8105094.html>.
- Barney, J., 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7, pp.469–469. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2635284> \n<http://ideas.repec.org/b/cup/cbooks/9780521736602.html> \nhttp://www.research.ecstu.com/km/efile/rbv/rbv_theory_firm.pdf.
- Barney, J.B. & Clifford, T.G., 2010. A Valuable Chain: Real World Strategies for Analyzing the Value Chain, Applying the VRIO Framework (Resource Based View), and Recognizing Core Competencies. In *What I Didn't Learn in Business School: How Strategy Works in the Real World*. pp. 76–81.
- Barringer, B.R. & Greening, D.W., 1998. Small business growth through geographic expansion. *Journal of Business Venturing*, 13(6), pp.467–492. Available at: <http://www.ingentaconnect.com/content/els/08839026/1998/00000013/00000006/art00038> [Accessed August 3, 2015].
- Bourmistrov, A. 1971-, Mellemvik, F. 1954- & Vasiliev, S., 2011. Perspectives on Norwegian-Russian energy cooperation . , p.218 s. : ill.
- Brown, J. og Duguid, P., 2000. *The social life of information*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Calof, J.L. & Beamish, P.W., 1995. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), pp.115–131.

- Capaldo, F., 2011. Norway's Yara to sell holding in Russia's Rossosh fertilizer plant. Available at: <http://www.icis.com/resources/news/2011/08/03/9482036/norway-s-yara-to-sell-holding-in-russia-s-rossosh-fertilizer-plant/>.
- Chaffee, E.E., 1985. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), pp.89–98.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., 2003. Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), pp.796–820.
- Daniels, R. V., 1986. *Documentary History of Communism*, I.B.Tauris. Available at: <https://books.google.com/books?id=TygP8B5ViA8C&pgis=1> [Accessed November 22, 2015].
- Dorfman, T., 2015. Det Norsk-russiske kultursenter i Oslo.
- Engesveen, B., 2015. *Yara*,
- George, A. L. & Bennet, A., 2005a. *Case studies and theory development in social science*, London: MIT Press Cambridge.
- George, A. L. & Bennet, A., 2005b. *Case studies and theory development in social science*, London: MIT Press Cambridge.
- Ghauri, P. N. og Grønhaug, K., 2005. *Research methods in business studies: a practical guide*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gjørøseter, Å., 2006. Case-studie metode. Hovedmuligheter og problemer knyttet til ulike forskningsdesign – når hensikten er å generalisere. *ATØM. Høgskolen Stord/ Haugesund*.
- Grønmo, S., 2009. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Oslo. Fagbokforlaget.
- Gubin, D., 2015. *PGS*,
- Halvorsen, K., 2008. *Å forske på samfunnet*, Bedriftsøkonomens forlag.
- Hill, C.W.L., 2005. *International Business Competing in the Global Marketplace. Fifth Edition. New York. McGraw-Hill/Irwin*.
- Hofstede, G., 2015. Hofstede's kulturdimensjoner. Available at: <http://geert-hofstede.com/russia.html> [Accessed June 15, 2015].
- Hunt, S.D., 1997. Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior? *Journal of Economic Issues*, 31, pp.59–77.
- Johnson, G. et al., 2007. *Strategy as practice. Research directions and resources*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press. Available at: <https://books.google.com/books?id=mRHC5kHXczEC&pgis=1> [Accessed November 22, 2015].
- Kleven, T. A. (red.), Hjørdemaal, F. og Tveit, K., 2011. *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*, Oslo: Unipub.
- Kvale, S., 2007. *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- LeCompte, M. & Goetz, J.P., 1982. Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, Vol. 52(No. 1), pp.31–60.
- Legvold, R., 2007. *Russian Foreign Policy in the Twenty-first Century and the Shadow of the Past*, Available at: <http://cup.columbia.edu/book/russian-foreign-policy-in-the->

- twentyfirst-century-and-the-shadow-of-the-past/9780231141222 [Accessed July 29, 2015].
- Mcsweeney, B., 2002. Hofstede 's model of national cultural differences and their consequences : A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), pp.89–118.
- Mellemvik, F., 2015. Felles forståelse for utvikling i Nord. *Harstad Tidene*, pp.12–13.
- Miller, D., 2013. The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb039467> [Accessed August 3, 2015].
- Mæland, M., 2013. Norwegian-Russian business and trade cooperation. In <https://www.regjeringen.no>. Available at: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tale-pa-norsk-russisk-handelskammers-jul/id747682/>.
- NRCC, 2015. NRCC. Available at: <http://www.nrcc.no/about/about-nrcc> [Accessed May 12, 2015].
- O'Keefe, M.M., Mavondo, F. & Schroder, B., 1996. The resource-advantage theory of competition: implications for australian agribusiness. *Monash University Rabobank Australia Ltd and the Strategic Industry Research Foundation*. Available at: <http://www.agrifood.info/perspectives/1998/OKeefe.pdf>.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*, Available at: http://bibsys-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=BIBSYS_ILS931650224&indx=6&recIds=BIBSYS_ILS931650224&recIdxs=5&elementId=5&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frVersion=&dsc [Accessed August 3, 2015].
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Postholm, M.B., 2010. *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Putin, V., 2015. Russian foreign policy. *Permanent Mission of the Russian Federation to the European Union*. Available at: <http://www.russianmission.eu/en/russian-foreign-policy> [Accessed July 27, 2015].
- Regjeringen, 2010. Delelinjeavtalen. Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/folkerett/delelinjeavtalen-med-russland/id2008645/> [Accessed July 10, 2015].
- Ringdal, K., 2012. *Innføring i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode 3. utg.*, Fagbokforlaget. Available at: <http://tidsskriftet.no/article/3046573/> [Accessed August 12, 2015].
- Roos, G. et. a., 2010. *Strategi – en innføring 5. utgave*, Available at: <http://bok.fundamentalialia.no/strategi-en-innforing-5-utgave.html> [Accessed July 19, 2015].
- Service, R., 2009. *A History of Modern Russia: From Tsarism to the Twenty-First Century*, Smetanina, K., 2006. *Russland og russere en guide til vårt nabofolk i øst*,
- Sputnik, 2015. Kinas UD: Kina er rede til å investere i alle næringer av den russiske økonomien. *Sputnik Norge*. Available at: <http://no.sputniknews.com/politikk/20150708/383903.html#ixzz3t50kVEoq>.
- SSB, 2015. Utenrikshandel med varer 2014. Available at:

- <http://ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar-endelige/2015-05-15?fane=tabell&sort=nummer&tabell=226590> [Accessed September 12, 2015].
- Staalesen, A., 2012. Barents Borders. In *The Norwegian Barents Secretariat*, pp. 85–96.
- Stake, R.E., 1995. *The art of case study research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Stolpestad, S., 2015. *Jotun*,
- Store Norske Leksikon, 2015. Store Norske Leksikon. www.snl.no.
- Struzik, E., 2013. China signals hunger for Arctic's mineral riches. *The Guardian*. Available at: <http://www.theguardian.com/environment/2013/jun/04/china-arctics-mineral-riches>.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509–533. Available at: [http://doi.wiley.com/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.wiley.com/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Welch, L. & Luostarinen, R., 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal Of General Management*, 14(2), pp.34–55.
- Wright, P. et al., 1995. Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 33(2), pp.143–151.
- Yin, R.K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. Sage, p.284. Available at: <http://www.amazon.com/Case-Study-Research-Methods-Applied/dp/1452242569> [Accessed July 19, 2015].
- Østbye, H. et al., 2007. *Metodebok for medievitenskap*, Oslo. Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Fremdriftsplan

Fremdriftsplan v. 4.0 (final version)

	Oppgave	Utført
1	Arbeidskrav I: Valg av tema og utkast til problemstillingen .	Ja
2	Valg av relevant teori og metode .	Ja
3	Finne parametere (variabler) som kartlegger og viser sammenhenger i valgt tema	Ja
4	Avgrense problemstillingen.	Ja
5	Lage innledende spørsmål til spørreskjema I og II basert på valgte parametere	Ja
6	Velge ut én eller flere norske bedrifter som er representert på det russiske markedet	Ja
7	Sende ut nødvendig informasjon til bedriftene (introduksjon, skjemaer, m.m.)	Ja
8	Gjennomføre innledende intervju (spørreskjema I fylles ut av de ansatte i bedriften)	Ja
9	Følge opp med påfølgende intervju og utfylling av skjema II	Ja
10	Samle inn, transkribere og kode data (der det er nødvendig)	Ja
11	Velge ut teori som belyser problemstillingen i lys av de innsamlede data	Ja
10	Bearbeide, analysere og presentere data (med bruk av relevant teori)	Ja
11	Drøfte og analysere resultatene av undersøkelsen med kritisk blikk på valgt metode	Ja
12	Arbeidskrav II: Gjennomføre en kritisk revisjon av oppgaven og oppdatere introduksjonskapitlet	Ja

Punkt 6:

1. Ringe til et utvalg av bedrifter for:
 - a) å finne ut om de er interessert i å bli intervjuet
 - b) å finne en kontakt person
2. Sende det første introduksjonsbrevet (e-post)
3. Sende et oppfølgingsbrev som forklarer litt mer om hva prosjektet går ut på
4. Foreslå et passende tidspunkt for introduksjons intervju

5. Bekrefte intervjutidspunktet over e-post eller telefon
6. Oversende spørsmålene på forhånd (hvis nødvendig)
7. Gjennomføre introduksjons intervju
8. Gjennomføre dybde intervju
9. Takke for intervjuene i et eget brev
10. Kvalitetssikre innholdet i transkriberte data fra gjennomførte intervju
11. Informere om videre prosess

Vedlegg 2 – Brev til casebedriftene

Brev 1

Dear Mr./Mrs. < ... >

As a final year MBA student at Bodø Graduate School of Business, I would like to invite you and your organization to take this unique opportunity to address a current case study challenge in with a dedicated Master of Business Administration (MBA) Student.

My research work is guided by Professor Mellemvik, the director at the High North Center for Business and Governance and Chair of the Governmental Expert Commission on the High North.

Below you will find a detailed outline of the MBA Project and relevant contact details:

I hope that you and your company will take advantage of this opportunity. Please contact me as soon as possible for more details and preferably before *12th December 2014*.

Yours sincerely,

Tim Dorfman

MBA student at Bodø Graduate School of Business, University of Nordland

tim.dorfman@gmail.com

+ 47 939 77 300

Brev 2

<<< Brev nummer 2 med informasjon om prosjektet >>>

Intensjonen med å skrive denne oppgaven bygger på et ønske om å utvikle forståelsen for hvilke utfordringer norske bedrifter møter i Russland under etablering av ny virksomhet. Det er like fullt interessant å analysere de aspektene som kjennetegner et vellykket etableringsprosjekt i Russland, sett fra bedriftens perspektiv.

I den forbindelse kan det være hensiktsmessig å betrakte ulike aspekter ved de vellykkede prosjektene, og se om det er sammenheng mellom valg av inngangsstrategi og suksess-graden til prosjektet.

Håper at dette kan være av interesse for Deres bedrift, og ser frem til å høre fra dere.

Vedlegg:

- * Kort presentasjon av meg selv
- * Kort introduksjon til prosjektet
- * Hva respondenten vil bli spurt om
- * Informasjon om at alle personlige data (slike som navn, stilling, etc) vil bli holdt anonyme
- * Informasjon om at respondenten når som helst kan trekke seg fra intervjuet uten å oppgi noen grunn

- * Informasjon om en kontakt i ... ved evt. klage på prosjektets etiske aspekt

Vedlegg 3 -**Intervjuskjema**

stud.nr. 996308

I forkant av intervjuet blir det gitt informasjon om:

- Intervjuets tema
- Intervjuets bakgrunn og formål
- Taushetsplikt og anonymitet
- Videre behandling av innsamlede data

Person-informasjon

Kjønn: _____

Alder: _____

Stilling/ bakgrunn: _____

Del 1:

1. Hvilke interne og eksterne faktorer avgjorde selskapets valg for ekspansjon på det internasjonale markedet?
2. Hvordan har valget av internasjonaliseringsstrategi påvirket selskapet i ettertid?
3. Hvilke lokale tilpasninger ble gjort underveis?

Del 2:

4. Hvilke hindringer og utfordringer har selskapet møtt på før, under og etter etableringen av sin virksomhet i Russland?
5. Hvilke faktorer ved etableringen i Russland kan trekkes frem som gunstige eller mindre problematiske?
6. Hvordan ble utfordringene nevnt i spørsmål 4 håndtert av selskapets ledelse og de ansatte?

Del 3:

7. Hva hadde selskapet gjort annerledes i dag, gitt de samme premissene som under sin første etablering?
8. Hvilke premisser har endret seg siden selskapets første etablering?
9. Hvilke råd vil Deres selskap gi andre norske selskaper som ønsker å etablere sin virksomhet i Russland?

Takk for at du tok deg tid til dette intervjuet!

Vedlegg 4 - Analyse av kulturdimensjonen, basert på Hofstedes 6D modell

Analysen ble generert 23. juli 2015 ved hjelp av et online-analyseverktøy:

<http://geert-hofstede.com/russia.html>

Resultatet av forespørselen:

What about Russia?

If we explore the Russian culture through the lens of the 6-D Model©, we can get a good overview of the deep drivers of Russian culture relative to other world cultures.

Power Distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power Distance is defined as *the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.*

Russia, scoring 93, is a nation where power holders are very distant in society. This is underlined by the fact that the largest country in the world is extremely centralized: 2/3 of all foreign investments go into Moscow where also 80% of all financial potential is concentrated. The huge discrepancy between the less and the more powerful people leads to a great importance of status symbols. Behaviour has to reflect and represent the status roles in all areas of business interactions: be it visits, negotiations or cooperation; the approach should be top-down and provide clear mandates for any task.

Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is *the degree of interdependence a society maintains among its members.* It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

If Russians plan to go out with their friends they would literally say "We with friends" instead of "I and my friends", if they talk about brothers and sisters it may well be cousins, so a lower score of 39 even finds its manifestations in the language. Family, friends and not seldom the neighborhood are extremely important to get along with everyday life's challenges.

Relationships are crucial in obtaining information, getting introduced or successful negotiations. They need to be personal, authentic and trustful before one can focus on tasks and build on a careful to the recipient, rather implicit communication style.

Masculinity

A high score (Masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner/best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational life.

A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. *The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine).*

Russia's relatively low score of 36 may surprise with regard to its preference for status symbols, but these are in Russia related to the high Power Distance. At second glance one can see, that Russians at workplace as well as when meeting a stranger rather understate their personal achievements, contributions or capacities. They talk modestly about themselves and scientists, researchers or doctors are most often expected to live on a very modest standard of living. Dominant behaviour might be accepted when it comes from the boss, but is not appreciated among peers.

Uncertainty Avoidance

The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. *The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these* is reflected in the score on Uncertainty Avoidance.

Scoring 95 Russians feel very much threatened by ambiguous situations, as well as they have established one of the most complex bureaucracies in the world. Presentations are either not prepared, e.g. when negotiations are being started and the focus is on the relationship building, or extremely detailed and well prepared. Also detailed planning and briefing is very common. Russians prefer to have context and background information. As long as Russians interact with people considered to be strangers they appear very formal and distant. At the same time formality is used as a sign of respect.

Long Term Orientation

This dimension describes *how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future*, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies, which score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal

change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

With a very high score of 81, Russia is definitely a country with a pragmatic mindset. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on situation, context and time. They show an ability to adapt traditions easily to changed conditions, a strong propensity to save and invest. Thriftiness and perseverance in achieving results.

Indulgence

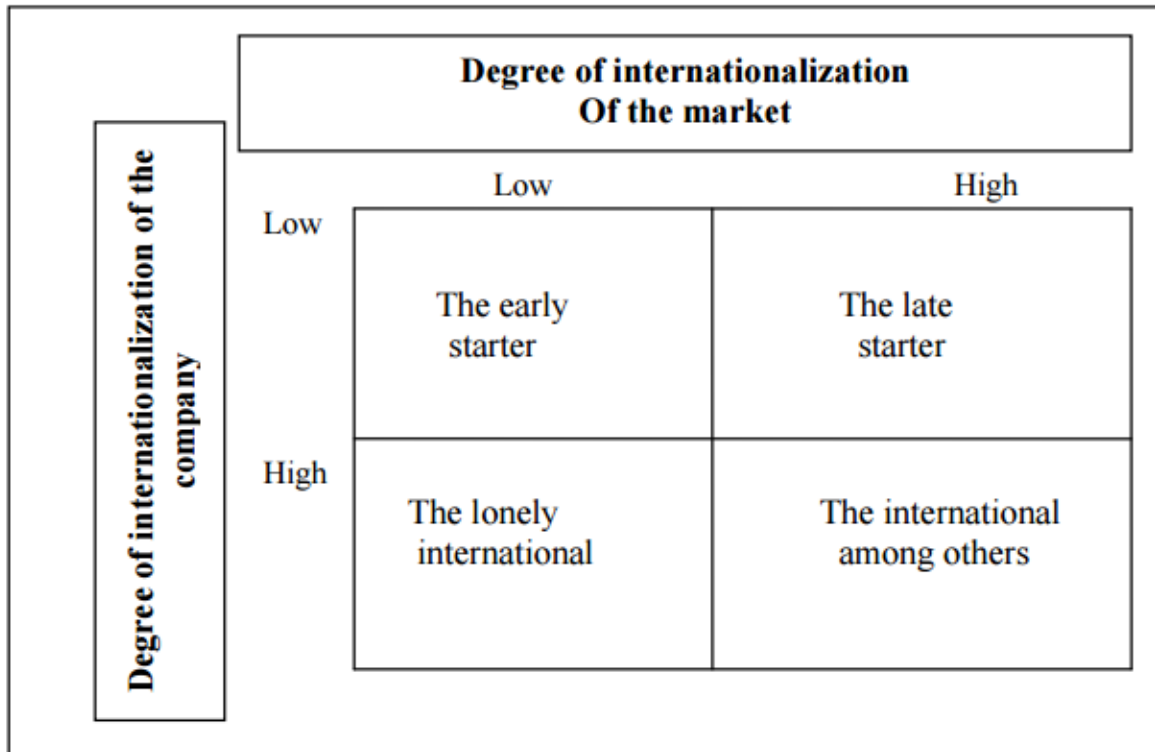
One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which small children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as *the extent to which people try to control their desires and impulses*, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “Indulgence” and relatively strong control is called “Restraint”. Cultures can, therefore, be described as Indulgent or Restrained. The Restrained nature of Russian culture is easily visible through its very low score of 20 on this dimension. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to Indulgent societies, Restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the perception that their actions are restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong.



Foreign market \ Entry mode	Export	Alliances, partnerships, cooperation	Foreign direct investment
Market A	Increasing	market	commitment
Market B	Increasing geographic diversification	Increasing (progressive) internationalization	
Market C			
• • •			
Market N			

Source: Adapted by the author, according to Hollensen, 2008, p. 57.

Figure 1. The progressive internationalization



Source: Sorensen, 1997, p. 15; Danciu, 2001, p.179; Hollensen, 2004, p. 62.

Figure 2. The position of the company depending on the internationalization degree

Target/Market Scope	Advantage	
	Low Cost	Product/Service Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Figur 18 Oppsummering av teorien for komparative fortrinn

Geert Hofstede: *Kulturer og organisasjoner*, Bedriftsøkonomenes Forlag 1993

Vedlegg 5 - Yara

Investigation and corporate penalty In January 2014 Yara acknowledged guilt and accepted a corporate fine of NOK 270 million and confiscation of NOK 25 million imposed by the Norwegian National Authority for Investigation and Prosecution of Economic and Environmental Crime (Økokrim). The fine is related to historical irregularities linked to the establishment of Lifeco (Libya), an unrealized project in India and contracts with a Russian supplier. Growth continued during the next two decades as we entered into Italy and acquired the major Finnish producer Kemira GrowHow as well as interests in Russia. http://yara.com/doc/197964_Yara_Annual_report_web.pdf

Note 9 Shares in subsidiaries

Company name	Ownership ¹⁾	Ownership by other group companies	Registered office	Local currency	Total equity in the company 2014 local currency millions	Net income in 2014 local currency millions	Carrying value 2014 NOK millions
Subsidiaries owned by Yara International ASA							
Yara Guatemala S.A.	100 %	-	Guatemala	GTQ	62	7	24
Yara Colombia Ltda.	100 %	-	Colombia	COP	29,109	4,315	17
Hydro Agri Rusland AS	100 %	-	Norway	NOK	22	-	21
Yaraship Services AS	100 %	-	Norway	NOK	19	-	1
Yara Hellas S.A.	100 %	-	Greece	EUR	28	6	21
Yara Norge AS	100 %	-	Norway	NOK	3,124	500	1,303
Fertilizer Holdings AS	100 %	-	Norway	NOK	22,689	8,317	16,453
Yara Rus Ltd.	100 %	-	Russia	RUB	(69)	(25)	-
Yara North America Inc.	100 %	-	USA	USD	222	33	468
Yara Asia Pte. Ltd.	100 %	-	Singapore	USD	720	124	1,114
Yara International Employment Co. AG	100 %	-	Switzerland	EUR	1	-	1
Yara México Profesionales / Operativos S. de R.L. de C.V.	10 %	90 %	Mexico	MXN	(8)	-	-
Total							19,424

¹⁾ Percentage of shares owned equals percentage of voting shares owned. A number of the above mentioned companies also own shares in other companies as specified in their annual reports. See also note 2 to the consolidated financial statements.

Vedlegg 6 - Jotun

<http://www.jotun.com/de/en/corporate/media/news/factory-russia.aspx>

http://cdn.jotun.com/images/2015-01-jotun-financial-report_tcm36-76671.pdf

Factory opening for Jotun Russia production plant

2014-02-26

Press release: (St. Petersburg, 26 February 2014) LLC Jotun Paints opens its new protective coating and powder coating factory. The factory is constructed on a 9 hectare plot of land in the Fyodorovskoe Industrial Park in Leningrad Region.

From left to right: Dilek Aihan - State Secretary Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries, Alexander Drozdenko - Governor Leningrad region, HRH Crown Prince Haakon, Odd Gleditsch d.y. - Chairmain Jotun A/S, Oleg Fomichev - Deputy Minister of Economic Development of the Russian Federation

From left to right: Dilek Aihan - State Secretary Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries, Alexander Drozdenko - Governor Leningrad region, HRH Crown Prince Haakon, Odd Gleditsch d.y. - Chairman Jotun A/S, Oleg Fomichev - Deputy Minister of Economic Development of the Russian Federation

The inauguration took place on 26 February 2014 at the factory site near Fyodorovskoe township in Tosno District. Participants in the opening ceremony include H.R.H. Norwegian Crown Prince Haakon, Leningrad Region Governor Alexander Drozdenko, and Jotun Chairman of the Board, Odd Gleditsch d.y.

The factory has the capacity to produce up to 12 million litres of paint and 3,600 tons of powder coatings per year. Jotun's total investment in this project is approximately RUB 1.7 Billion which includes a considerable investment into the latest technology for production of paint and protective coatings.

Following the State Commissioning approvals, the factory will undergo several months of further testing and running in of the equipment. The Jotun factory is expected to commence commercial production in Q3 2014. When fully operational, the factory is expected to employ 150 people, working in 2 shifts.

“In addition to our long standing supply of marine coatings to the Russian shipping and shipbuilding industry, we have seen a steady rise in sales to customers for protective coatings used to protect, bridges, infrastructure, as well as for oil and gas installations. Furthermore, we expect sales to grow for powder coating applications, particularly in the area of pipe coatings,” says Morten Fon, Jotun President and CEO. “Jotun believes that having production in Russia will support our ambitious sales plans and allow us to be closer to our customers.”

“In addition to this successful investment and the creation of new jobs, Jotun will procure much of its raw materials locally, including sourcing of solvents from the Kirishi Oil Refinery” said Leningrad Region Governor Drozdenko. “We expect that Jotun's positive experience will attract other investors to this region.”

The factory is designed and built by the Russian construction company “Metall Impress” under a “Design-Build” contract based on FIDIC* international construction contract conditions.

Vedlegg 7 - PGS

Loss from associated companies in 2014 amounted to \$30.9 million and was related to Azimuth Ltd., and one off charges related to PGS Khazar and Seafloor Geophysical Solutions.

PGS Annual Report 2014

http://www.pgs.com/pageFolders/40374/PGS_Annual_Report_2014.pdf

On-going capacity investments in Russia and Brazil.

Total purchase of property, plant and equipment and intangible assets amounted to NOK 208 million as of 30 April 2015 (30 April 2014: NOK 254 million). This represents four per cent of operating revenue and is in line with strategic ambitions. Construction of new factories and buildings in Russia, Brazil and Oman, together with construction of a new warehouse in Indonesia represents the major part of the investments.