

Motiver og barrierer for
norske bedriftsetableringer
i Nordvest-Russland

- en analyse av to bedrifters etablering i Murmansk

av

Espen Lauvlund Nilsen



Mastergradsoppgave i marin bedriftsledelse
(30 stp)

Institutt for samfunns- og markedsfag
Norges fiskerihøgskole
Universitetet i Tromsø

Mai 2007

Forord

Denne mastergradsoppgaven i marin bedriftsledelse markerer slutten på min studietid ved Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Det har vært en meget lærerik og interessant periode i livet mitt. Når jeg nå skal ut i arbeidslivet er denne perioden noe jeg kommer til å tenke tilbake på med glede. Men samtidig føles det virkelig deilig å være ferdig.

Jeg må få takke alle som har støttet meg i løpet av tiden som student generelt og det siste semesteret spesielt. En spesiell takk til min veileder, Peter Arbo, som har kommet med mange konstruktive kommentarer og ideer til oppgaven. Takk til mine respondenter som tok i mot meg og viste stor velvilje. En stor takk til mine foreldre, uten dere hadde jeg ikke vært her jeg er i dag.

Sist, men ikke minst, min kjære kone, Janne, som har støttet og hjulpet meg i hele denne prosessen – tusen, tusen takk!

Tromsø, 15. mai 2007

Espen Lauvlund Nilsen

Sånn. Ferdig!

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven har vært norske bedriftsetableringer i Nordvest-Russland. Valget av tema ble gjort med bakgrunn i at jeg personlig syns (Nordvest-)Russland er en spennende region og at næringsutvikling og –etablering er et meget interessant fagområde.

Nordvest-Russland, med sitt store markedspotensial og nærhet til Norge, burde være et viktig satsingsområde for norske selskaper. Samtidig kan man ofte lese i norske aviser om de problemene som er i regionen og alle de utfordringene som møter norsk næringsliv som ønsker å samhandle med russere. Jeg ønsket i denne oppgaven å se nærmere på hvordan virkeligheten var, sett gjennom øynene til norske selskaper som har etablert seg i Nordvest-Russland. Problemstillingene mine var som følger:

- Hvilke motiver har norske bedrifter som har etablert seg i den nordvest-russiske Barentsregionen etter 1998 hatt?
- Hvilke problemer og utfordringer har disse bedriftene møtt?
- Hvordan har de taklet disse problemene og utfordringene?
- Og hvilke lærdommer kan trekkes av disse erfaringene?

For å gi svar på disse problemstillingene tok jeg kontakt med to relevante bedrifter, Barel og Reinertsen, som jeg har brukt som case. Jeg valgte en kvalitativ tilnærming, der jeg gjennom semistrukturerte dybdeintervju av informanter hos casebedriftene og innsamling og analyse av sekundærdata, forsøkte å se på etableringen i Nordvest-Russland fra deres perspektiv.

I teorikapitlet har jeg gått gjennom relevant litteratur angående internasjonaliseringsprosessen til bedrifter. Jeg har sett på hva internasjonalisering betyr og ulike former for internasjonalisering, hvor direkte utenlandsinvesteringer (FDI) er det som er mest relevant for min oppgave og mine casebedrifter. Det blir vist til ulike motiver for internasjonaliseringsvalg generelt og valg av Russland som etableringssted spesielt. Deretter har jeg presentert internasjonaliseringsmodeller, blant annet Uppsala-modellen og born globals. Til sist i kapitlet så jeg på barrierer og utfordringer ved internasjonalisering og ved valg av Russland som etableringssted.

De dataene jeg samlet inn ble strukturert og analysert opp mot teorien. Hovedmotivet for å etablere seg i utlandet var et ønske om lavkostproduksjon, mens motivet for å etablere seg i Nordvest-Russland var nærhet til hjemmemarkedet og potensialet i det nordvest-russiske markedet. De største utfordringene for selskapenes etablering og virksomhet i Nordvest-Russland er russisk byråkrati og regelverk, russisk språk og kultur og interne forhold.

Ut fra den informasjonen jeg har fått fra min analyse, er det fire faktorer selskaper som ønsker å etablere seg i Nordvest-Russland bør være spesielt oppmerksom på:

- Tilstedeværelse
- Tålmodighet
- Finansielle muskler
- Kompetanse

Nøkkelord: Russland, internasjonalisering, næringsetablering, investering, samhandel

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	III
Innhold	V
Figurliste.....	VI
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn, tema og problemstilling.....	1
1.2 Bedriftspresentasjon av Reinertsen AS	3
1.3 Bedriftspresentasjon av Barel AS	4
1.4 Russland	5
1.5 Nordvest-Russland og Barentsregionen.....	5
1.6 Historikk.....	5
1.7 Russlands økonomiske utvikling.....	7
1.8 Oppgavestruktur	9
2 Teori	11
2.1 Internasjonalisering	11
2.2 Motiver for internasjonalisering.....	13
2.2.1 Ressursmotiv	13
2.2.2 Markedsmotiv.....	14
2.2.3 Effektivitetsmotiv.....	14
2.2.4 Strategisk motiv.....	15
2.2.5 Andre motiver	15
2.3 Motiver for å investere i det russiske markedet	16
2.4 Internasjonaliseringsmodeller	18
2.5 Barrierer og utfordringer ved internasjonalisering.....	23
2.5.1 Politisk og økonomisk risiko.....	23
2.5.2 Sosiokulturelle barrierer	26
2.6 Barrierer og utfordringer ved å etablere/investere i Russland.....	28
2.6.1 Politisk og økonomisk kultur	29
2.6.2 Skatte- og rettsvesenet.....	30
2.6.3 Oligarki, korrupsjon og kriminalitet.....	31
2.6.4 Begrensninger i privatiseringsprosessen	32
2.7 Oppsummering	33
3 Metode.....	35
3.1 Valg av metode.....	35
3.2 Casestudie.....	37
3.3 Datakilder og datainnsamling.....	39
3.4 Utvalg	40
3.5 Gjennomføring av intervjuene	41
3.6 Transkribering	42
3.7 Forskningsdesignets kvalitet	42
3.7.1 Troverdighet	42
3.7.2 Overførbarhet	43
3.7.3 Pålitelighet.....	44
3.7.4 Bekreftbarhet.....	44
3.8 Oppsummering	45
4 Analyse av to bedrifters satsing i Nordvest-Russland.....	47
4.1 Motiver og bakgrunn.....	47

4.2	Internasjonalisering og valg av inngangsstrategi	50
4.3	Barrierer og utfordringer	57
4.3.1	Politiske, økonomiske og juridiske rammebetingelser.....	57
4.3.2	Skatte- og rettsvesenet.....	61
4.3.3	Korrupsjon og kriminalitet	62
4.3.4	Begrensninger i privatiseringsprosessen	63
4.3.5	Sosiokulturelle utfordringer og barrierer.....	66
4.3.6	Interne utfordringer	69
5	Oppsummering og konklusjon	73
5.1	Motiver	73
5.2	Barrierer og utfordringer	74
5.2.1	Russisk byråkrati og regelverk.....	75
5.2.2	Språk og kultur	75
5.2.3	Interne utfordringer	76
5.2.4	Konklusjon	76
5.3	Lærdom	78
5.4	Hva bringer fremtiden?	79
5.5	Forslag til videre forskning	81
	Litteraturliste	83
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	89

Figurliste

Figur 1: Viktigheten av motiver for etableringer i Russland	17
Figur 2: De grunnleggende mekanismene for internasjonalisering	20
Figur 3: Ulike trinnvise forklaringsmodeller	20
Figur 4: Uttrykk for politisk risiko.....	25
Figur 5: Kontekstområder for en del land/områder.....	27
Figur 6: Problemer som møter utenlandske investorer i Russland.....	28
Figur 7: Ulike casestudie-design	38
Figur 8: ACE-modellen for analyse av internasjonal bedriftskultur	76

1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil jeg først se litt på bakgrunnen for valg av oppgave og presentere temaet og problemstillingene nærmere. Deretter kommer jeg til å presentere to norske selskaper jeg vil bruke som case og se litt nærmere på Russland og Nordvest-Russland.

1.1 Bakgrunn, tema og problemstilling

Etter Sovjetunionens fall i 1991 var optimismen angående samhandel og næringsetableringer i Russland svært høy, og perioden fra 1991 til 1995 har blitt kalt "The Golden Age". Men denne optimismen utviklet seg etter hvert til kald pessimisme. Det viste seg å være vanskelig å drive forretningsvirksomhet i Russland. De fleste av de bedriftene som klarte å etablere seg i Russland i løpet av 90-tallet, gikk konkurs etter den økonomiske krisen i landet i august 1998. Fra 1992 til 1998 hadde norske myndigheter støttet over 300 prosjekter med til sammen 1,2 milliarder kroner rettet mot norske næringsetableringer i Russland, men bare et titalls prosjekter var fremdeles levedyktige (Gabrielsen, 1998). Daværende næringsminister, Lars Sponheim, sa til Dagens Næringsliv (11.12.1998): *"Det er vanskelig å finne gode investeringer i Russland. Landet mangler grunnleggende forutsetninger for større investeringer som eiendomsrett og patentinstitusjoner."* Men etter hvert begynte en forsiktig optimisme å spre seg igjen, og Geir Reiersen i Siva Tech uttalte bare noen måneder senere til Aftenposten (12.04.1999): *"Potensialet i Nordvest-Russland er enormt. Verdensmarkedet er her."*

Mulighetene for vellykkede norske investeringer i Nordvest-Russland burde absolutt være til stede. Bare 240 km fra norskergrensen er det nærmere en million mennesker med stadig økende kjøpekraft. En kjøpekraft som ikke vil bli noe mindre av store utbygginger innen blant annet olje og gass. Og optimismen har økt kraftig de senere årene. Med kanskje en topp i 2006 hvor nordområdene, Nord-Norge og Nordvest-Russland virkelig ble satt på kartet og alle mente at det var her ting kom til å skje i framtiden. For eksempel sto det i Nordlys 16. september 2006 at det i løpet av de neste 15 årene skal investeres for 13.000 milliarder kroner i Barentsregionen, og da særlig i Nordvest-Russland¹. Til tross for denne optimismen og

¹ Tallene ble lagt fram av regionsjefen i Företagarna i Norrbotten i Sverige. Og er vel kanskje mest et uttrykk for at han ser på nordområdene som svært viktig for fremtiden.

mulighetene har det vist seg vanskelig å få til vellykkede investeringer i Nordvest-Russland. Høsten 2006 var det ifølge en rapport utført av Rambøll Storvik AS på oppdrag fra Barentssekretariatet og Innovasjon Norge, rundt 80 kjente norske etableringer i Nordvest-Russland (Stålsett, 2006). Et flertall av disse var etablert etter år 2000.

Temaet for denne oppgaven er norske bedrifter som har etablert seg i Nordvest-Russland og hvilke erfaringer disse har med denne prosessen. Man kan til stadighet lese i norsk media om korrupsjon, mafiavirksomhet, lav rettssikkerhet, byråkratiske problemer etc. i Russland. Jeg vil undersøke hvorvidt dette stemmer med virkelighetsoppfatningen til norske bedrifter som er etablert i området. I tillegg vil jeg se nærmere på språk-, kulturbarrierer samt eventuelle andre barrierer, og hvilke problemer og utfordringer disse skaper. Jeg vil også undersøke hva motivet for etableringen i Nordvest-Russland var og hvordan etableringsprosessen ble gjennomført.

Jeg har valgt å begrense meg til Nordvest-Russland da dette er et spennende område for norske bedrifter, blant annet på grunn av en nærhet til Norge som for eksempel Moskva og St. Petersburg ikke har, og at det, til nå, er forholdsvis få utenlandske bedrifter som har etablert seg i dette området. En slik geografisk avgrensning kan også være fornuftig da Russland er et stort land, med store forskjeller regionene imellom, noe som gjør at en bedriftsetablering i én del av Russland ikke nødvendigvis kan sammenlignes med en etablering i en annen del. Man kan anta at det for eksempel er stor forskjell på en etablering i Groznyj og i Murmansk. Avgrensningen i tid, til etter år 1998, er tatt da investeringsklimaet i Russland har endret seg de siste årene (Skaar, 2003). Blant annet på grunn av den økonomiske krisen i Russland i 1998, men også på grunn av politiske endringer, i tillegg kommer at flere utenlandske bedrifter etter hvert har etablert seg i landet, med de mulighetene til å lære av egne og andres erfaringer som dette gir. Problemstillingene mine blir da som følger:

- Hvilke motiver har norske bedrifter som har etablert seg i den nordvest-russiske Barentsregionen etter 1998 hatt?
- Hvilke problemer og utfordringer har disse bedriftene møtt?
- Hvordan har de taklet disse problemene og utfordringene?
- Og hvilke lærdommer kan trekkes av disse erfaringene?

Disse spørsmålene kan være interessant både med hensyn til at andre bedrifter som ønsker å etablere seg i samme region kan trekke lærdom fra andres erfaringer, men også fordi en slik problemstilling vil gi svar på hva de største problemene og utfordringene er, noe som igjen kan bidra til å forbedre virkemiddelapparatet til det offentlige, som for eksempel Barentssekretariatet, Innovasjon Norge, SIVA og andre.

For å svare på disse problemstillingene vil jeg bruke to norske selskaper som har etablert seg i Nordvest-Russland som case. Jeg vil nå først kort presentere disse to selskapene. Deretter vil jeg presentere landet og regionen de har etablert seg i.

1.2 Bedriftspresentasjon av Reinertsen AS

Reinertsen AS ble grunnlagt av Arne R. Reinertsen i 1946. Selskapet var da et rådgivende ingeniørfirma. Utover 1980-tallet gikk selskapet mer inn i engineering, og de fikk også etter hvert større oppdrag innen offshore. For eksempel fikk de i 1985 oppdrag som underkontraktør til R. J. Brown & Associates på detaljprosjektering av rørledningene på Øst-Friggfeltet i Nordsjøen (Aftenposten Morgen, 10. sept. 1985, s. 40). De fikk også offshorekontrakter med Norsk Hydro samme år (NTB, 23. des. 1985). Etter hvert fikk de større og større kontrakter innen offshore. Blant annet ble de i 1991 tildelt en kontrakt med en verdi på 53 millioner kroner av Conoco på detaljprosjektering av boreramme, rørledninger og stigerør til Heidrunfeltet (Dagens Næringsliv, 16. mai 1991, s. 11), samtidig som de også fikk flere kontrakter med Norske Shell på Trollfeltet. Utover 1990-tallet fikk selskapet en rekke leverandørkontrakter til offshoreindustrien, særlig innen rørledninger.

I 1996 kjøpte Reinertsen seg inn i Vigor Fabricators AS på Orkanger. Gjennom Vigor fikk Reinertsen tilgang til en verkstedsbedrift. Vigor Fabricators AS arbeidet mot industrimarkedet, spesielt innen olje og gass, med produksjon, montasje, vedlikehold og service. I 1997 kjøpte de seg inn i entreprenørselskapet AS Anlegg.

Reinertsen AS eies i dag av brødrene Torkild og Erik Reime Reinertsen (50/50). Selskapet er delt inn i underavdelingene/divisjonene engineering, fabrikasjon, entreprenør og installasjon og de er majoritetseier i Selberg Arkitektkontor AS. I tillegg har de i samarbeid med Aker Kværner ASA etablert Aker Reinertsen AS, som skal drive med vedlikehold av Statoils installasjoner i Norskehavet. Via de ulike divisjonene leverer Reinertsen AS tjenester i hele

verdikjeden, fra prosjektutvikling og prosjektering til utførelse, innkjøp, installasjon, igangsetting og drift innenfor markedsområdene olje, gass og industri samt bygg, anlegg og samferdsel. Selskapet er en av de største aktørene i Norge innen sine markedsområder (Reinertsen). De hadde i 2006 en omsetning på 2,1 milliarder norske kroner og 1350 ansatte (Normannsen, 2007). Reinertsen sin engineeringdivisjon er lokalisert til Trondheim, Oslo, Bergen, Gøteborg og Murmansk. Fabrikasjonsdivisjonens to verksteder holder til i Orkanger og i Murmansk, entreprenørdivisjonen er lokalisert til Trondheim, Oslo og Bodø, og installasjonsdivisjonen i Trondheim og Bergen.

1.3 Bedriftspresentasjon av Barel AS

Barel AS ble etablert i Kirkenes i 1993, da Glamox bestemte seg for å flytte elektronikkproduksjonen til sine varmeovner. I stedet for å flytte produksjonen til et lavkostland, valgte de å starte opp i Kirkenes i samarbeid med Geir Torbjørnsen, ingeniør og kirkenesmann. Han drev på den tiden en egen, liten bedrift. Geir Torbjørnsen begrunner etableringen i Kirkenes slik:

”Barel ble etablert på grunn av meg, som er født og oppvokst her, og som fikk en visjon tidligere, da jeg var litt yngre... Det var to ting jeg fikk for meg: Jeg skulle ikke i militæret, og det andre var at jeg skulle lage en elektronikkbedrift i Kirkenes. Og sånn er det blitt.”

I starten hadde de 12 ansatte, og på det meste, i 1996, hadde bedriften 49 ansatte i Kirkenes, mens antallet sank til 35 i 1999. Omsetningen i selskapet økte fra 17 millioner kroner i 1994, til 24 millioner i 1996 og 25 millioner i 2001. Glamox var majoritetseier fram til 2004, da de solgte seg ut. I dag eies Barel av AS Energikontroll (61 %), som er familieselskapet til Geir Torbjørnsen, og Sør-Varanger Invest AS (39 %), det offentlige investeringsselskapet som ble dannet etter at gruvedriften i Sør-Varanger la ned på 1990-tallet. Selskapet er i dag lokalisert til Kirkenes og i Murmansk. De er en OEM²-produsent av elektronikk i fullskala. Det vil si at de kjøper komponenter som de sammenstiller og sender ut på verdensmarkedet. De ferdige produktene til Barel blir brukt som komponenter i andre bedrifters produkter. Hovedproduktene er varmeovnsregulatorer for elektrisk oppvarming av boliger og kontor og

² Original Equipment Manufacturer. Produktene blir markedsført og solgt av en annen leverandør og under annet navn.

profesjonell belysning, det vil blant annet si nødbelysning til bruk ombord på oljeplattformer, skip eller i industrien. De produserer størst volum av varmeovnsregulatorene, mens de har høyest inntjening på belysningsproduktene. Selskapet hadde i 2005 en omsetning på 28 millioner kroner og et årsresultat på 875 000 kroner. De har i dag 14 ansatte i Kirkenes, hvor de har administrasjon, prøve- og prototypeproduksjon, engineering og logistikk, og 50 ansatte i Murmansk, hvor hoveddelen av produksjonen foregår.

1.4 Russland

Ifølge CIA World Fact Book (2006) er Russland 17 075 200 km² og har omkring 143 millioner innbyggere. Til sammenligning er Norge 323 802 km² og har omkring 4,6 millioner innbyggere. Bare størrelsen alene viser at Russland er noe for seg selv sammenlignet med nabolandene. Det er en føderal stat, som består av 48 oblasts, 21 republikker, 9 autonome okrugs, 7 krays, 2 føderale byer (Moskva og St. Petersburg) og en autonom oblast.

1.5 Nordvest-Russland og Barentsregionen

Den russiske Barentsregionen er delt inn i Arkhangelsk Oblast med 1,3 millioner innbyggere fordelt på 410 700 km², Murmansk oblast med 864 000 innbyggere på 144 900 km², Nenets autonome okrug med 42 000 innbyggere fordelt på 176 700 km² og republikkene Karelia og Komi med henholdsvis 703 100 innbyggere på 172 400 km² og 996 000 innbyggere fordelt på 416 800 km². Til sammen altså 3,9 millioner innbyggere fordelt på 1 321 500 km², hvilket er omtrent fire ganger så stort som fastlands-Norge.

1.6 Historikk

Samhandel mellom (Nord-)Norge og Nordvest-Russland går helt tilbake til vikingtiden. Men særlig i perioden fra begynnelsen av 1700-tallet og fram til den russiske revolusjonen i 1917 var det sterke handelsforbindelser mellom landene. Omfanget var størst på 1800-tallet. På 1840-tallet kunne det komme opptil 350 pomorskuter til Nord-Norge årlig (Nielsen, 2001). Rundt år 1900 var faktisk Russland Norges fjerde største handelspartner (UD, 2003). Den såkalte pomorhandelen foregikk om sommeren over store deler av kyst- og fjordområdene i Nord-Norge, mellom den norske lokalbefolkningen og russere fra Kvitesjøområdene. Først og fremst var denne pomorhandelen en byttehandel mellom norsk fisk og russiske kornprodukter,

og da særlig rugmel. I Russland var etterspørselen etter fisk stor fordi den russiske kirken hadde en rekke fastedager hvor det kun var tillatt å spise fisk og vegetarkost. Dessuten sikret denne byttehandelen livsviktige forsyninger for folk i Finnmark i perioder med uår og svikt i leveransene sørfra, som for eksempel under den engelske handelsblokaden i årene 1807-14. I tillegg fikk nordmennene ofte mer igjen for fisken hos russerne enn hva de gjorde dersom de solgte til handelsmennene i Bergen og Trondheim. Et annet fortrinn ved pomorhandelen var at fiskerne fikk avsetning for fisken hele året, også i ”makketiden” på sommeren, når norske fiskekjøpere ikke var interessert i å kjøpe fisk (Nielsen, 2001).

Til tross for at det var en byttehandel, ble penger brukt i oppgjørene mellom norske kjøpmenn og pomorskipperere. Rubelen var til og med gangbar valuta flere steder i Nord-Norge i pomortiden og det ble utviklet et eget blandingspråk, kalt russennorsk eller ”moja-på-tvoja-språket”. Denne handelen var svært populær i Nord-Norge. Rundt år 1830 skriver en norsk prest:

”Russehandelen er såre gagnlig for landet. Russerne er derfor alltid velkomne gjester, hvilke både handelsmennene og allmuen kappes om å innby til sine fjorder; og når den russiske flåte om foråret viser seg i farvannet, merker man nytt liv og bevegelse overalt i Finnmark” (Serck-Hanssen, u.å.).

Pomorhandelen innebar også at folk i Nord-Norge fikk se en fargerik og annerledes kultur. Nedskrevne minner viser at nordmennene særlig festet seg ved russernes vakre, flerstemte sang, kvinnes fargerike klær og gjestfriheten i pomorskipperens lugar (Serck-Hanssen, u.å.). Som vi ser har samhandelen mellom (Nord-)Norge og Nordvest-Russland hatt stor betydning også i tidligere tider.

Etter den russiske revolusjonen i 1917, tok pomorhandelen slutt, selv om en og annen pomorskipper nok seilte til Norge helt fram til slutten av 1920-tallet (Serck-Hanssen, u.å.). I etterkrigstiden var de norsk-sovjetiske forbindelsen i stor grad preget av den kalde krigen, Norges NATO-medlemskap og motsetningene mellom øst og vest. Det var begrenset politisk kontakt og liten samhandel. I perioder ble Norges suverenitetshevdelse i nord lagt press på av Sovjetunionen (UD, 2003). Det meste av kontakten mellom Norge og Sovjetunionen foregikk gjennom de offisielle kanaler, først og fremst utenriksministeriene i Oslo og Moskva. Men oppløsningen av Sovjetunionen i 1991 skapte et nytt grunnlag for det bilaterale forholdet. Og i dag er det et mål at kontakten skal gå direkte mellom norske og russiske parter som for

eksempel fagmyndigheter, organisasjoner, bedrifter og skoler (UD, 2003). Norge og Russland har i dag møter på tomannshånd, men også kontakter på den internasjonale arena, som for eksempel gjennom FN og NATOs samarbeid med Russland og regionale samarbeidsordninger, som for eksempel Arktisk Råd, Østersjørådet, EUs nordlige dimensjon og Barents-samarbeidet. Sistnevnte er særlig høyt prioritert av Norge (UD, 2003).

Barentssamarbeidet kom til ved et møte mellom utenriksministre og andre representanter fra 13 land og EU i Kirkenes den 11. januar 1993. Dette møtet var et norsk initiativ og ble ledet av den norske utenriksministeren Thorvald Stoltenberg. Barentssamarbeidet har helt fra oppstarten hatt som overordnet mål å skape et nytt og stabiliserende samarbeidsmønster med Russland i nord og styrke Russlands deltakelse i det europeiske samarbeidet. Videre har det vært et mål å fremme bærekraftig utvikling, særlig i forhold til Nordvest-Russland, hvor det er store utfordringer når det gjelder økonomisk og sosial utvikling, helse, ressursforvaltning, miljøvern og reform av mange samfunnsinstitusjoner³. Etableringen skulle i tillegg bidra til å øke tilliten i nord, åpne for flere samarbeidsmuligheter og gi vekstimpulser og arbeidsplasser, og da særlig for Nord-Norge.

Samarbeidet er forankret i Det euro-arktiske Barentsrådet, som er et regjeringssamarbeid mellom de fem nordiske landene, Russland, Europakommisjonen og ni observatørland, i tillegg til Barents Regionråd som består av fylkeslederne i Barentsregionens 13 deltakende fylker. Barentssamarbeidet omfatter områder som økonomi, toll og handel, miljøvern, atom-sikkerhet, transport, energi, utdanning, forskning, helse, turisme og urfolk (UD, 2003). Barentsregionen har nesten 6 millioner innbyggere, hvorav 4 millioner i Russland. Dette er en region som er svært rik på naturressurser som skog, mineraler, fisk, olje og gass. Regionen har også et variert næringsliv, høyskoler og universiteter.

1.7 Russlands økonomiske utvikling

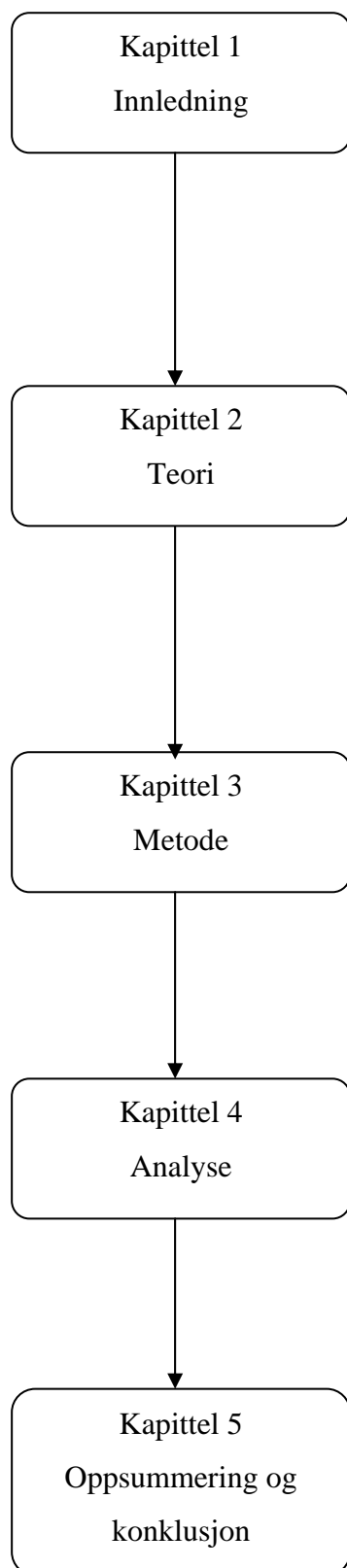
Etter Sovjetunionens fall, fra 1990 til 1998, ble Russlands produksjon redusert med over 40 prosent. I 1998 var Russland på konkursens rand, og først i 2007 vil produksjonen være tilbake på 1990-nivå (Dørum, 2006). Siden 1998 har Russlands BNP økt med 7 prosent årlig og børskursene har blitt nidoblet. Samtidig har arbeidsledigheten og utenlandsgjelden blitt

³ <http://www.dep.no/europaportalen/norsk/annet/barents/bn.html> [Lest 26. jan. 2007]

fjernet (BOFIT Russia Statistics). Den finske nasjonalbanken regner med at veksten i den russiske BNP-en vil fortsette med rundt 6 prosent de neste tre årene (Bank of Finland).

De russiske olje- og gassressursene blir av økonomer oppfattet som hovedårsaken til denne oppturen. Eksport av olje og gass utgjør omtrent 66 prosent av Russlands eksport. I 2006 var verdien på 304,5 milliarder US dollar (BOFIT Russia Statistics). Utenlandsinvesteringene (FDI) til Russland har også økt - fra 15,4 mrd US dollar i 2004 til 28,4 USD i 2006 (UNCTAD, 2007). Samtidig som arbeidsledigheten har gått ned, har det også vært en lønnsvekst. Fra 2005 til 2006 steg den russiske gjennomsnittslønnen med 14 prosent. I 2006 var den gjennomsnittlige månedslønnen på 310 euro (10700 rubel). Men lønnen varierer svært i forhold til region og sektor, for eksempel var lønnen i Moskva 70 prosent høyere enn det russiske gjennomsnittet, og særlig finans- og gruvesektoren har høye lønninger, mens lønningene i industrisektoren var rundt gjennomsnittet (BOFIT Weekly 5, 2007).

1.8 Oppgavestruktur



I kapittel 1 har jeg presentert tema, problemstilling og bakgrunnen for valg av disse. Deretter har jeg presentert bedriftene jeg vil bruke som case og sett nærmere på konteksten disse har etablert seg i.

Her har jeg gått gjennom og utarbeidet det teoretiske rammeverket og presentert relevant litteratur for oppgaven min. Det er også presentert litteratur angående internasjonalisering generelt og litteratur som omhandler etablering i Russland spesielt.

Dette kapitlet inneholder valg av metode og begrunnelse for denne. Videre er gjennomføringen av min empiriske undersøkelse beskrevet. Til slutt har jeg evaluert kvaliteten på mitt valg av forskningsdesign.

Kapittel 4 inneholder min presentasjon og analyse av innsamlede data. Jeg har trukket ut de dataene jeg har ansett som mest relevant i forhold til min problemstilling og forsøkt å analysere dette opp mot den tidligere presenterte teorien.

I kapittel 5 oppsummerer og konkluderer jeg i forhold til problemstillingene mine. Jeg forsøker deretter å finne ut hvilken lærdom andre kan trekke ut fra disse casene. Til sist ser jeg på en del mulige framtidsscenarier og kommer med forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom og utarbeide et teoretisk rammeverk som jeg skal bruke videre i oppgaven for å følge opp problemstillingene. Jeg vil først forklare begrepet ”internasjonalisering”, deretter vil jeg presentere en del teori og litteratur angående internasjonalisering generelt og litteratur som omhandler etableringer og investeringer i Russland spesielt.

2.1 *Internasjonalisering*

Internasjonalisering vil si at et selskap går inn i et utenlandsk marked. Det kan skje i form av at de velger å kjøpe seg opp i et utenlandsk selskap, starter med eksport av produktene sine til det markedet, velger å starte produksjon i utlandet eller lignende. Dersom norske bedrifter etablerer seg i Russland er det altså en form for internasjonalisering. Internasjonalisering er et vidt begrep. Welch og Luostarinen (1988:36) definerer internasjonalisering som en prosess hvor en bedrift i økende grad involverer seg i internasjonale operasjoner.

Internasjonalisering innebærer blant annet direkte og indirekte eksport av varer og tjenester, teknologi- og kunnskapsoverføring og produksjon i utlandet. Indirekte eksport er en internasjonaliseringsstrategi som innebærer at produktene blir overlatt til eksportagenter i eget land som står for kontakten med de utenlandske kundene. På den måten vinner eksportørene liten eller ingen internasjonal erfaring (Framnes, Thjømøe og Blom, 2000). I Norge er kanskje særlig fiskeindustrien et godt eksempel på en bransje som har fulgt en slik internasjonaliseringsstrategi. Direkte eksport vil si at man selger via en agent, til en distributør eller evt. direkte til sluttbruker i utlandet.

Teknologi- og kunnskapsoverføring kan være en svært interessant strategi for et selskap. En slik strategi innebærer at man enten selger et fysisk produkt/teknologi til utlandet eller at man eksporterer kunnskap eller tjenester. Ofte er det snakk om en kombinert leveranse, hvor eksportselskapet selger rettigheter (patenter/produksjonsprosesser) i form av lisensiering eller franchising. Eksportbedriften får betalt et fast beløp samt et variabelt beløp basert på omsetning eller produksjon (Framnes et al., 2000).

Produksjon i utlandet er den mest omfattende strategien. Den kan arte seg på forskjellige måter. Blant annet kan selskapet inngå kontraktsproduksjon med en utenlandsk bedrift, hvilket er en strategi som kan være fornuftig dersom de ønsker å etablere seg hurtig i et annet land (Hodne og Rosendahl, 2000).

En annen mulighet er delproduksjon/montering, hvor en kombinerer produksjon i hjemlandet med montering og ferdiggjøring i et annet land. En slik etablering er særlig fornuftig dersom det andre landets avgiftspolitik tilgodeser lokale bedrifter. Vanligvis stilles det i slike situasjoner krav til at en viss prosent av verdiøkningen skal skje i det aktuelle landet.

En tredje mulighet er joint venture (Hodne og Rosendahl, 2000). En slik arbeidsform vil si at man inngår avtale om hele prosessen fra produksjon til salg med enkeltpersoner, bedrifter eller organisasjoner i det markedet en ønsker å gå inn i. Dette er en mye brukt strategi, og noe av årsaken til dette kan, ifølge Hodne og Rosendahl (2000), være behovet for å tilpasse seg de enkeltes land handelshindringer. Det er for eksempel ikke uvanlig at land har forbud mot at utenlandske selskaper har et eierskap på over 50 % av en virksomhet. Da kan joint venture være eneste alternativ for å etablere seg i et marked og samtidig ha en viss styring og kontroll. Andre fordeler, i tillegg til at det i enkelte tilfeller kan være eneste etableringsmulighet, er at det begrenser kapitalbehovet og risikoen. Man får bedre tilgang på råvarer, etableringsstøtte og skattefordeler og selskapet kan oppnå goodwill hos politiske myndigheter og markedet generelt (Hodne og Rosendahl, 2000).

Det blir også vist til en del ulemper med joint ventures. Blant annet kan en slik strategi begrense kontrollen med virksomheten, det er muligheter for politisk og økonomisk ustabilitet, uenighet om strategiske mål og det kan oppstå konflikter mellom samarbeidspartnerne på grunn av ulike bedriftskulturer. Joint ventures kan også ta form av samproduksjon, noe som går ut på at bedrifter finner samarbeidspartnere i det landet de ønsker å gå inn i for investeringer i produksjonsutstyr. Disse samarbeidspartnerne kan være både produksjonsbedrifter og salgsorganisasjoner (Hodne og Rosendahl, 2000). Det lokale selskapet eier vanligvis over 50 %, noe som gjør at en slik løsning er gunstig for det enkelte landet, da de beholder den nasjonale kontrollen over selskapet og samtidig får tilført kunnskap og mens de beholder muligheten til å utnytte landets egne ressurser.

En fjerde mulighet er direkte investeringer med fullt eierskap eller ”foreign direct investment” (FDI). Dette er den mest omfattende internasjonaliseringsstrategien og foregår ved at man etablerer full produksjon i utenlandsmarkedet, enten ved å bygge opp egne virksomheter eller kjøpe seg opp i etablerte selskaper, slik at man får full kontroll og styring (Hodne og Rosendahl, 2000). Motivene for FDI kan blant annet være å redusere de samlede produksjons- og distribusjonskostnadene eller å begrense konkurransen fra andre selskaper (ved å kjøpe opp disse).

Man skiller gjerne mellom tre typer investeringer innenfor produksjon (Framnes et al., 2000): Komponentproduksjon hvor selskapet etablerer seg i et annet land, svært ofte i et lavkostland, for å få rimeligere komponenter til egne hovedprodukter. Samleproduksjon, som går ut på at man eksporterer deler til datterbedrifter i utlandet, som setter disse sammen for salg i sitt marked. På denne måten unngår man handelshindringer i landet og man reduserer transportkostnadene. En tredje type direkte investering som Framnes et al. (2000) viser til er komplett produksjon. Som navnet tilsier går denne typen ut på at hele produksjonsprosessen foregår i utlandet. Slike investeringer kan være enten 100 % selveiet eller bli foretatt gjennom en eller annen form for joint venture med personer, bedrifter eller offentlige myndigheter i vertslandet.

2.2 Motiver for internasjonalisering

Det finnes ulike motiver for at bedrifter velger å gå inn i et internasjonalt marked. Dunning (1993 etter Econ, 2001) viser særlig til fire hovedmotiver for å velge å produsere utenlands; ressursmotiv, markedsmotiv, effektivitetsmotiv og strategisk motiv. Ofte er det sammensatte motiv som ligger til grunn for utenlandssatsingen eller ønsket om utenlandssatsing. Jeg vil i det følgende se nærmere på Dunnings motiver (Dunning, 1993). I tillegg til disse vil jeg også se på noen andre forklaringsmodeller for motiver for internasjonalisering.

2.2.1 Ressursmotiv

Tilgang på ressurser kan være et av hovedmotivene for internasjonalisering. Slike ressurser kan for eksempel være arbeidskraft, naturressurser, innsatsfaktorer, teknologi og kompetanse. Dersom arbeidskraften i hjemlandet er kostbar, kan det være mye å hente ved å sette produksjonen ut til lavkostland. Det samme gjelder for naturressurser og innsatsfaktorer. Hvis

disse er kostbare eller vanskelig tilgjengelige, kan bedriften tjene mye på å legge produksjonsvirksomheten nær ressurskildene. Dette kan redusere transportkostnader og øke kontrollen med utvinning eller produksjon. Særlig gjelder dette for produkter som er svært spesialiserte, da det kan være vanskelig for bedriften å finne alternative leverandører dersom hovedleverandøren skulle svikte. Tilgang på nødvendig teknologi og kompetanse kan også være et motiv for å søke utenlands. Ved å etablere seg nær disse miljøene, kan bedriften knytte nærmere kontakter til underleverandører, kunder, konkurrenter, forskningsmiljøer etc.

Når det er ressursmotiver som ligger bak utenlandsetableringen, vil produksjonen ofte være komplementær til produksjonen i hjemlandet og produktene blir som oftest eksportert ut av produksjonslandet igjen. Et vanlig eksempel på dette er produksjon av halvfabrikata i et lavkostland som sendes tilbake til selskapets hjemland for montering (Econ, 2001).

2.2.2 Markedsmotiv

Det andre hovedmotivet for internasjonalisering som Dunning viser til, er tilgangen til et marked (Econ, 2001). Dersom et selskap produserer en vare eller tjeneste i hjemlandet for eksport til et utenlandsk marked, kan det være mer lønnsomt å legge produksjonen nærmere markedet. For eksempel kan tollbarrierer og andre handelshindringer være en grunn til å produsere innenfor markedet. Ved å være nær markedet kan selskapet dessuten ofte få bedre markedsinformasjon, de får bygd opp kunnskap om og lojalitet hos kundene og transportkostnadene kan reduseres.

En markedsmotivert internasjonalisering kommer gjerne fordi bedriften allerede har eksport av varer eller tjenester til det aktuelle markedet, og uteetableringen erstatter da hele eller deler av den produksjonen som tidligere gikk til eksport (Econ, 2001).

2.2.3 Effektivitetsmotiv

Hvis et selskap produserer to ulike produkter i to forskjellige land, kan det, ved å konsentrere produksjonen av det ene produktet til ett land og produksjonen av det andre til et annet, oppnå stordriftsfordeler. En slik spesialisering kan også være motivert i ulike lønnskostnader eller skatteregler. En konsekvens av slike etableringer kan være at produksjonen legges ned for

eksempel i det opprinnelige hjemlandet, og at all produksjon samles der det markedsmessig, lønnskostnadmessig, skattemessig osv. er mest lønnsomt (Econ, 2001).

2.2.4 Strategisk motiv

Det siste hovedmotivet Dunning (1993 etter Econ, 2001) viser til, er strategisk motiverte utenlandsetableringer. Selskaper kan finne det lønnsomt å kjøpe opp eller slå seg sammen med et eksisterende selskap i et annet land for dermed å sikre seg markedstilgang. Samtidig vil de kjøpe seg en allerede eksisterende kundebase og lojalitet i det lokale markedet. I noen land kan velviljen være større til et "lokalt" selskap framfor en utenlandsk eksportør. Slike utenlandsetableringer kan også være motivert i å oppnå konkurransefordeler eller hindre at konkurrentene oppnår slike fordeler.

2.2.5 Andre motiver

Dunning viser også til andre motiver for utenlandsetableringer (Econ, 2001).

Fluktinvesteringer. Enkelte virksomheter kan etablere seg utenlands på grunn av et ønske om å komme unna lovgivning eller andre begrensninger i hjemlandet. Dette kan for eksempel være forurensende virksomheter som flytter til land hvor lovgivningen er mindre streng.

Støtteinvestering. Slike utenlandsetableringer har som formål å støtte opp om virksomheten i hjemlandet. Dette kan for eksempel være salgs- eller markedsføringskontorer i utlandet, for å øke salg av produkter fra hjemlandet. Denne utenlandsvirksomheten vil ikke være noen selvstendig profitt-enhet, men bidra til økt lønnsomhet hjemme. En slik etablering kan ofte være første skritt på veien til å etablere markedsmotivert produksjonsvirksomhet.

En annen måte å forstå motivene til bedrifters utenlandsetableringer på er å bruke lokaliseringsteori. Man kan her gjøre et skille mellom tre ulike begrunnelser for lokalisering. For det første kan tilgang til råstoff og naturressurser være avgjørende for valg av lokalisering og dermed være en begrunnelse for utenlandsetablering. Bedrifter kan ønske å etablere seg nært råvarekilden. Dette gjelder for eksempel bransjer innenfor olje- og gassindustrien, bergverk, fiske, jordbruk eller lignende. Alternativet for disse kan være å importere råstoffet til hjemmemarkedet for produksjon og videreforedling der. Hva bedriften velger, kan avgjøres

av størrelsen på transportkostnadene. Alfred Weber utviklet en teori om lokalisering av industri der de samlede transportkostnadene var minst. I tilfeller der vekten av råvarene reduseres i produksjonsprosessen vil man velge lokalisering nær råvarekilden. Mens når vekten øker i produksjonsprosessen, vil man velge lokalisering nær markedet (Sæther, 2002).

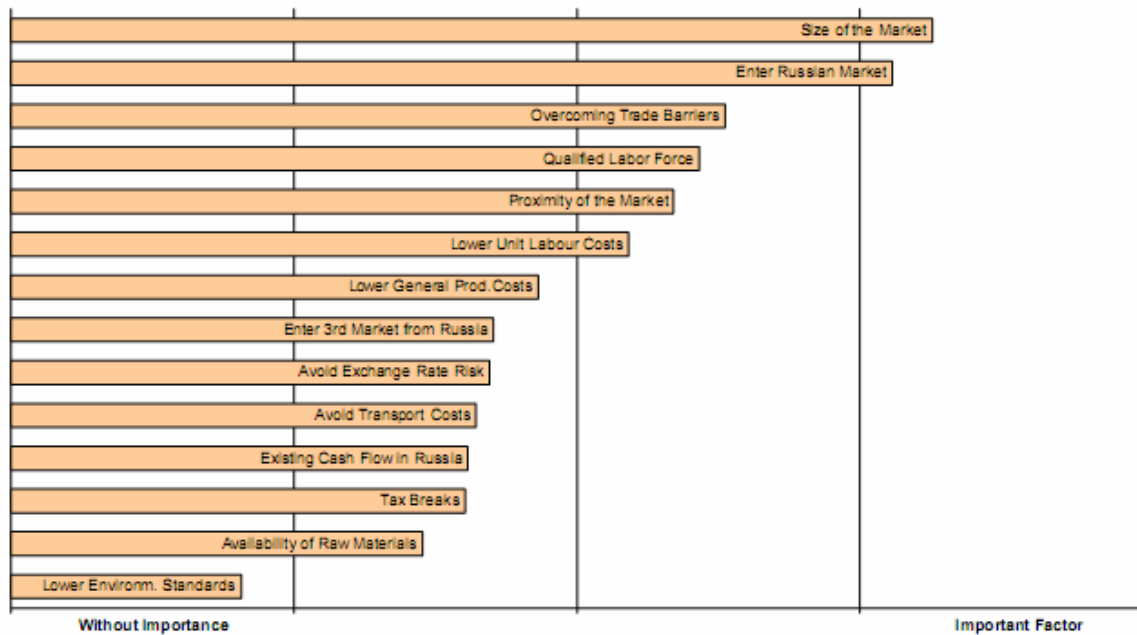
Mye av litteraturen rundt internasjonalisering av bedrifter omhandler eksport. Når en bedrift velger å eksportere gjør de dette som oftest for å øke kundegrunnet, men en eksportbedrift kan også være interessert i å etablere kontor i det nye markedet for å ivareta bedriftens salgsinteresser, for eksempel for å bedre bedriftens markedsføring. Ifølge lokaliseringsteori er det i noen tilfeller lønnsomt å lokalisere bedrifter nær markedet for det ferdige produktet. Særlig gjelder dette i bransjer hvor transportkostnadene er høye eller hvor produktene ikke tåler lang transport, slik at nærhet til markedet er avgjørende for lokalisering (Ivarsson, 1998). Et godt eksempel på slike produkter kan være fersk fisk.

Andre motiver for internasjonalisering kan være at hjemmemarkedet er blitt for lite eller at hjemmemarkedet er for åpent for utenlandske konkurrenter, noe som gir mer konkurranse (Luostarinen, 1980 etter Korhonen, 2007). Forslag fra kunder, leverandører eller investorer kan også være motiver for at bedrifter velger å satse internasjonalt (Korhonen, 2007).

2.3 Motiver for å investere i det russiske markedet

Ahrend (2000) foretok en undersøkelse blant rundt 50 europeiske selskaper som drev forretninger i Russland. Undersøkelsesobjektene var alle medlemmer av European Business Club i Moskva og har en overvekt av respondenter som er etablert i Moskva. Resultatene er dermed ikke nødvendigvis overførbare til selskaper som har investert/etablert seg i andre deler av Russland. Det ble spurt om årsaken til at de hadde etablert seg i Russland og hvilke problemer de hadde støtt på. Det siste vil jeg senere komme tilbake til.

Undersøkelsen til Ahrend (2000) viser at størrelsen på det russiske markedet er det dominerende motivet for investeringer i landet. I tillegg viser undersøkelsen at nærheten til hjemlandet og hjemmemarkedet en viktig faktor, særlig gjelder dette for virksomheter innen industriell produksjon og transport. Andre viktige faktorer for å etablere seg i Russland er å unngå handelshindringer, lettere tilgang til kvalifisert arbeidskraft og lave arbeidskostnader (Ahrend, 2000).



Figur 1: Viktigheten av motiver for etableringer i Russland
(Ahrend, 2000)

Risnes og Skyner (2001) viser til seks argumenter for at norske selskaper bør investere i Russland.

1. Markedsstørrelse. Russland har nærmere 143 millioner innbyggere. Med andre ord er det 30 ganger så mange potensielle kunder på det russiske markedet sammenlignet med det norske. Riktignok er russernes kjøpekraft foreløpig langt lavere enn den norske, men det russiske markedet har et enormt potensial.
2. Geografisk nærhet. St. Petersburg, en by med en befolkning som er større enn Norges, ligger kun en og en halv times flytur fra Oslo. Nord-Norge er enda nærmere Russland. Murmansk, en by på størrelse med Oslo, ligger kun noen få mil fra den norske grensen.
3. Prisen på arbeidskraft er svært lav i Russland. Riktignok har lønnsnivået økt de siste årene, og utenlandske næringsdrivende vil ofte tilby lønninger som ligger betydelig over en russisk gjennomsnittslønn, men fortsatt vil det dreie seg om lønnskostnader som er vesentlig lavere enn i Norge.
4. Utdanningsnivå. Det russiske utdanningsnivået er på de fleste områder minst like høyt som i Norge. Spesielt innenfor tekniske fag holder den russiske utdanningen et høyt

nivå. Det er altså forholdsvis stor tilgang til ekspertise og høyt utdannede arbeidstakere på de fleste områder.

5. Infrastruktur. En togreise mellom Moskva og St. Petersburg, en strekning på 850 km, vil snart kunne tilbakelegges på fire timer. Infrastruktur i form av veier, jernbane, flyplassnett og telekommunikasjon er godt utbygd innenfor de tettest befolkede delene av Russland.
6. Økende politisk og økonomisk stabilitet. De siste årene har den politiske og økonomiske situasjonen i Russland stabilisert seg. Til tross for latente politiske og sosiale spenninger har selve det politiske systemet ikke vært utsatt for større trusler siden maktkampen mellom president Jeltsin og det russiske parlamentet i 1993. De russiske myndighetene har gitt klare signaler om at de økonomiske reformene vil fortsette og de står fast på hovedprinsippene om et markedsøkonomisk system.

Det siste argumentet er muligens en sannhet med modifikasjoner, noe jeg vil komme nærmere inn på senere.

2.4 Internasjonaliseringsmodeller

Det finnes en rekke ulike teorier og modeller som omhandler bedrifters internasjonaliseringsprosess og som forsøker å forklare en bedrifts internasjonale atferd. Pan og Tse (2000) skiller mellom tre tradisjonelle retninger for valg av internasjonaliseringsstrategi. Jeg vil nå gå nærmere inn på disse. Særlig vil jeg legge vekt på Uppsala-modellen, som er en av de mest kjente internasjonaliseringsmodellene. Jeg vil i tillegg til å presentere denne, også se litt på kritikken som er gjort av denne modellen.

En av de mest tradisjonelle retningene av internasjonaliseringsmodeller ser på internasjonale operasjoner som svært risikofylte. Dette på grunn av ulike politiske, kulturelle og institusjonelle systemer som en bedrift må tilpasse seg. Dermed involverer bedriften seg gradvis i det internasjonale markedet. I en slik trinnvis modell blir internasjonalisering først og fremst forstått som en skrittvis læringsprosess. For en bedrift som satser internasjonalt er første trinn ofte prøveeksport og kan gjerne være et sammentreff av tilfeldigheter, og ikke et resultat av målrettet satsing (Hodne og Rosendahl, 2000). Det kan for eksempel være brukere som tilfeldigvis kommer over produktet og tar kontakt med den norske produsenten eller det kan være andre eksportører som forteller produsenten om muligheter de har sett for produktet

gjennom sin utenlandsvirksomhet eller gjennom forespørsler fra sine kunder. Gjennom en slik tilnærming kan bedriften få verdifulle erfaringer uten noe stor risiko. Etter hvert som bedriften får mer erfaring og kunnskap om det internasjonale markedet, vil den binde flere ressurser og ta større risiko for å oppnå bedre kontroll og fortjeneste med den internasjonale satsingen. En av de tidligste trinnvise forklaringsmodellene er den såkalte Uppsala-modellen som bygger på en empirisk studie av fire svenske bedrifters internasjonaliseringsprosess (Johanson og Wiedersheim-Paul, 1975). I denne studien argumenterer forskerne for at internasjonaliseringsprosessen skjer på bakgrunn av flere inkrementelle beslutninger. Den viser til fire grader av internasjonal involvering.

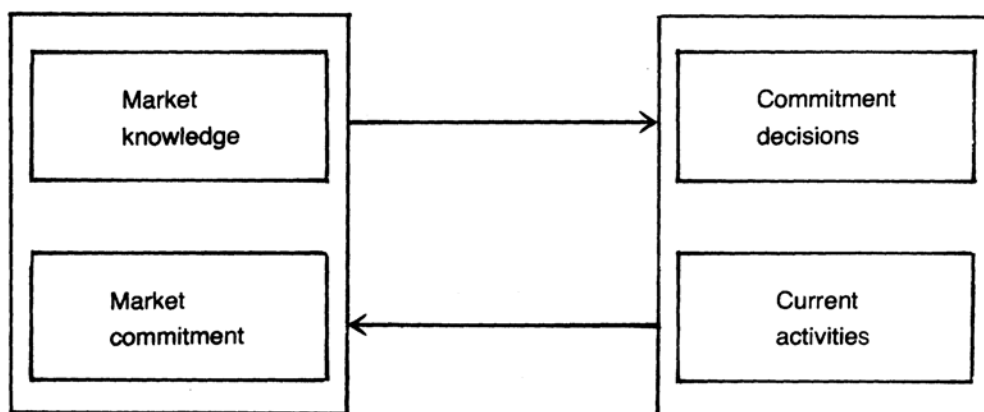
Trinn 1: Ingen eksportaktiviteter

Trinn 2: Eksport via uavhengige representanter (agenter)

Trinn 3: Etablering av internasjonalt salgsselskap

Trinn 4: Etablering av internasjonal produksjonsenhet

Disse ulike trinnene må ses i sammenheng. Hvilken type internasjonal involvering bedriften velger, avhenger av hvilke internasjonale aktiviteter de tidligere har deltatt i. Valg av marked avhenger også av hvor godt kjennskap bedriften har til de ulike markedene. Det typiske er at bedriften først, i de innledende stadiene av internasjonaliseringen, velger markeder som ligner på hjemmemarkedet, markeder som har lav psykisk avstand. Johanson og Vahlne (1977:24) definerer psykisk avstand som ”(...) *the sum of factors preventing the flow of information from and to the market.*”. Dette kan være faktorer som for eksempel forskjellig språk, utdanning, forretningspraksis, kultur og industriell utvikling. Etter hvert som bedriften tilegner seg erfaringer og markedskunnskap, går den inn i markeder som er mer ukjente og fremmede. Hvordan den videre internasjonaliseringsprosessen vil foregå blir bestemt av bedriftens beslutninger i forhold til risiko- og usikkerhetsoppfatninger. Johanson og Vahlne (1977) forklarer sammenhengen mellom de ulike beslutningene og internasjonaliseringstilstandene med denne modellen:



Figur 2: De grunnleggende mekanismene for internasjonalisering
(Johanson og Vahlne, 1977:26)

Det er altså en sirkel, hvor markedskunnskap og markedsendasjement påvirker både engasjementsbeslutningene og hvordan nåværende markedsaktiviteter blir utført, og disse påvirker igjen markedskunnskapen og markedsendasjementet (Johanson og Vahlne, 1977).

Andersen (1993) viser også til andre trinnvise forklaringsmodeller. Disse er forholdsvis lik Uppsala-modellen, og jeg gjengir disse bare helt kort i figuren under:

Bilkey og Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
<p>Trinn 1) ledelsen er uinteressert i eksport.</p> <p>Trinn 2) ledelsen tar imot bestillinger for eksport, men jobber ikke aktivt for å utforske mulighetene.</p> <p>Trinn 3) Ledelsen utforsker mulighetene for eksport.</p> <p>Trinn 4) Bedriften eksporterer sporadisk til mentalt nære land.</p> <p>Trinn 5) Bedriften er erfaren innen eksport.</p> <p>Trinn 6) Ledelsen utforsker muligheten for å eksportere til mentalt fjernere land.</p>	<p>Trinn 1) Firmaet fokuserer på hjemmemarkedet.</p> <p>Trinn 2) Pre-eksport stadiet. Firmaet leter etter informasjon og evaluerer muligheten for å innlede eksport.</p> <p>Trinn 3) Eksperimentell involvering. Begrenset eksport til mentalt nære markeder.</p> <p>Trinn 4) Aktivt engasjement. Eksport til nye land, direkte eksport og økning i salgsvolum.</p> <p>Trinn 5) Forpliktende engasjement. Allokering av ressurser til utlandet vurderes.</p>	<p>Trinn 1) Det totalt uinteresserte firma.</p> <p>Trinn 2) Det delvis interesserte firma.</p> <p>Trinn 3) Det utforskende firma.</p> <p>Trinn 4) Det eksperimenterende firma.</p> <p>Trinn 5) Den erfarne småskala eksportør.</p> <p>Trinn 6) Den erfarne store eksportør.</p>	<p>Trinn 1) Oppmerksom på eksport. Vurdering av muligheten.</p> <p>Trinn 2) Intensjon om eksport. Motivasjon og holdninger.</p> <p>Trinn 3) Testing av eksport. Erfaring gjennom begrenset eksport.</p> <p>Trinn 4) Evaluering av erfaringer fra eksport.</p> <p>Trinn 5) Avgjørelse om eksporten skal fortsette eller ikke.</p>

Figur 3: Ulike trinnvise forklaringsmodeller
(Etter Andersen, 1993)

Disse modellene ser på internasjonaliseringsprosessen i et innovasjonsperspektiv, hvor bedriftene lærer etter hvert. Modellene har, som vi ser, flere fellestrekk. Hovedforskjellen

ligger i antall trinn som blir tatt med og beskrevet og at hos Bilkey og Tesar (1977) og Czinkota (1982) virker det som om bedriften i utgangspunktet er totalt uinteressert i å starte med eksport og at det eksisterer en ytre påvirkning som initierer internasjonaliseringsavgjørelsen.

Flere forskere har kritisert Uppsala-modellen. Kritikken sår blant annet tvil på at det eksisterer slike sekvensielle, identifiserbare trinn, at modellen ikke forklarer hvorfor en slik prosess utfolder seg i visse karakteristiske faser og at den i liten grad tar hensyn til eksterne faktorer (Nummela, 1997). Som jeg har vist finnes det en rekke ulike årsaker til at virksomheter velger å satse internasjonalt. Disse årsakene kan også være med på å forklare hvordan virksomheter internasjonaltiserer seg. Hedlund og Kverneland (1985) undersøkte 18 svenske bedrifters virksomhet i Japan. De kom fram til at bedriftene valgte mer direkte og raske inngangstrategier enn den hva stadieteorien foreslår. Særlig gjelder dette i fremmede markeder, både i forhold til geografi og kultur.

Den andre retningen, som man kan kalle en eklektisk modell, er utledet fra transaksjonskostnadsperspektivet (Pan og Tse, 2000). Grunnprinsippet her er at bedrifter vil internalisere de aktivitetene som de selv kan gjøre til en lavere kostnad, men vil sette bort aktiviteter hvor andre har et kostnadsfortrinn (Pan og Tse, 2000). Dette kan for eksempel være at de flytter hele eller deler av produksjonen til andre land som har billigere arbeidskraft. Ved en slik bortsetting av deler av aktivitetene deres til andre bedrifter må det nødvendigvis bli transaksjonsrelaterte kostnader. Slike kostnader kan være overvåking, kontrollering og inspeksjon av ytelse og produktkvalitet, etablering av nettverk til leverandører og andre, markedsføring, flytting av folk og materiell, innsamling og bruk av informasjon og ledelse av alle typer risiko (Dunning, 1988 etter Pan og Tse, 2000).

Den tredje retningen Pan og Tse (2000) viser til understreker viktigheten av lokaliseringsspesifikke faktorer. Dunning (1988) peker på at disse faktorene har fått en stadig større påvirkning på bedrifters internasjonale aktiviteter, og at disse faktorene har en økende innvirkning på ikke-produksjonsrelaterte kostnader, som for eksempel transaksjonskostnader. I dagens globale konkurranse øker slike kostnader også raskere enn produksjonskostnader, noe som ifølge Pan og Tse (2000), gjør dette perspektivet viktig.

I tillegg til disse modellene, som i stor grad vektlegger erfaringsoppbygging og skrittvis internasjonalisering, viser Andersson og Wictor (2003) til undersøkelser som peker på at bedrifter kan internasjonalisere seg raskt og etablere seg globalt forholdsvis kort tid etter oppstart. Solberg (2005) sier også at det har vært en tendens til at enkelte bedrifter etablerer seg internasjonalt over en relativt kort tidsperiode. Disse bedriftene, såkalte ”born globals”, opererer ofte i industrier hvor markedsveksten er så høy at dersom de ikke deltar i denne veksten på det internasjonale markedet, vil de etter hvert bli utkonkurrert også på hjemmemarkedet (Solberg, 2005). Dette gjelder spesielt i industrier hvor stordriftsfordeler er viktige, som for eksempel innen data-software. Her er utviklingskostnadene svært høy, mens produksjonskostnadene er minimale. Bedriftene må da lære seg stordrift, enten på egen hånd eller ved å outsource hele eller deler av produksjon, i tillegg til at de må skaffe seg tilgang på distribusjonskanaler som kan gi markedsdekning raskt (Solberg, 2005). Dette kan være en vanskelig prosess for nybegynnere som ikke har oppnådd kompetanse gjennom de stegene som de trinnvise forklaringsmodellene peker på eller ikke har ressurser til raskt å tilegne seg denne kompetansen.

Forskning viser at ”born globals” skiller seg ut fra andre multinasjonale selskaper på en del områder (Moen, 2002; Knight og Cavusgil, 1998 etter Solberg, 2005).

- De har ofte et sterkt konkurransefortrinn innenfor teknologi
- De har gjerne spesialisert seg innen en nisje
- De har en leder/ledelse som er globalt, teknologi- og markedsorienterte
- Hjemmemarkedet er dårlig og ute-markedet har en høy vekst
- De har færre finansielle og andre ressurser
- De har etablert et nytt produkt eller innovasjon
- Innovasjonen bygger på avansert teknologi, differensiert design, spesielt høy kvalitet, etc
- Internasjonaliseringen er som regel gjennomført med utgangspunkt i utnyttelse av nettverksrelasjoner
- De benytter seg av avansert kommunikasjonsteknolog for å nå sine internasjonale mål

Solberg (2005) viser til særlig to utfordringer for ”born global”-bedrifter. For det første: Ettersom slike bedrifter ofte har begrensede ressurser er de nødt til å søke slike ressurser hos sine partnere. Dermed må de gi bort kontroll til sine partnere for blant annet å få tilgang til

distribusjonskanaler og markeder, noe som igjen gjør at de også mister mye av den direkte erfaringen som kunne vært med på å bygge opp den internasjonale kompetansen internt i bedriften. De mister med andre ord kontroll over egen utvikling (Solberg, 2005). For det andre kan det være et dilemma hvorvidt bedriften skal gå raskt inn i mange markeder eller om de skal ta det mer rolig. Dersom de tar det rolig, kan de miste konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter som allerede er inne i sentrale markeder og som kan snappe opp produktideen. Men dersom de går for raskt frem, vil de risikere å ”gå på de mange båer og skjær som alltid ligger i et internasjonalt farvann” (Solberg, 2005). Hvilken strategi en bedrift velger, avhenger av en rekke faktorer, som for eksempel ledelsen, finansielle ressurser, internasjonal erfaring, konkurransen og tålmodigheten til investorene.

Ifølge Solberg (2005) finnes det en rekke eksempler på bedrifter som har ønsket sterk kontroll gjennom direkte eierskap, og som samtidig har gått svært fort fram. Men fordi bedriften ikke hadde ledelsesressurser til å følge opp og kontrollere den sterke satsningen, eller fordi investorene ikke var tålmodige nok til å stå løpet ut, har den måttet gi opp eller redusert sin virksomhet.

2.5 Barrierer og utfordringer ved internasjonalisering

Barrierer og utfordringer bedrifter møter under internasjonaliseringsprosessen kan deles inn i eksterne og interne barrierer. Interne barrierer vil si barrierer og utfordringer som finnes hos bedriften. Det kan for eksempel være mangel på nødvendige menneskelige eller økonomiske ressurser. Eksterne barrierer er hindringer som ligger utenfor bedriften. Det kan være kulturelle eller juridiske barrierer i etableringslandet, men også mangel på finansiell støtte i hjemlandet kan karakteriseres som eksterne barrierer. Jeg vil nå se litt nærmere på en del av de største eksterne utfordringene bedrifter møter i internasjonaliseringsprosessen. Etter dette vil jeg mer spesifikt se på utfordringer og barrierer knyttet til Russland.

2.5.1 Politisk og økonomisk risiko

Risikoen for investeringer i et land, på engelsk *country risk*, blir av Moosa (2002:132) definert som

”(...) exposure to a loss in cross-country transactions, caused by events in a particular country that are, at least to some extent, under the control of the government, but definitely not under the control of a private enterprise or individual.”

Det er vanlig å dele country risk inn i flere underkategorier. Nordal (2001) deler country risk inn i økonomisk risiko (economic risk), kommersiell risiko (commercial risk) og politisk risiko (political risk), mens for eksempel Meldrum (u.å) også har med kategoriene overføringsrisiko (transfer risk), suverenitetsrisiko (sovereign risk), lokaliseringsrisiko (location risk) og valutavekslingsrisiko (exchange rate risk). Jeg velger her å forholde meg til inndelingen til Nordal (2001), da denne tar for seg de risikokomponentene som er mest relevant i forhold til direkte utenlandsinvesteringer. Disse kategoriene kan også overlappe og gjensidig påvirke hverandre.

Økonomisk risiko er relatert til den makroøkonomiske utviklingen i landet (Nordal, 2001). Dette kan for eksempel være forandringer i skatte- og valutapolitikken eller forandringer i velstandfordelingen, noe som kan påvirke fortjenesten på en investering. Kommersiell risiko vil si risiko i forhold til den spesifikke investeringen (Nordal, 2001). For eksempel risiko i forhold til innfrielse av kontrakter med private selskaper og lokale samarbeidspartnere. Den siste kategorien, politisk risiko, er den som er viktigst i forhold til direkte utenlandsinvesteringer (Nordal, 2001; Moosa, 2002). Det er også den som kanskje er mest omfattende å få oversikt over. Jeg vil derfor se nærmere på den.

Haendel (1979 etter Wafo, 1998:18) definerer politisk risiko i forhold til utenlandske investeringer som ”(...) risikoen eller sannsynligheten for forekomsten av en politisk hendelse som vil forandre utsikten til lønnsomhet for en bestemt investering.” Det er altså snakk om sannsynligheten for at det i investeringslandet skal oppstå situasjoner som påvirker investeringene. Dette kan være situasjoner som er uttrykk for ustabilitet både i forhold til staten og samfunnet generelt. Videre viser Wafo (1998:18) til seks elementer som bør være til stede for at utenlandske investorer skal føle seg trygge på investeringene sine:

1. Stabil lokal økonomi og fravær av høy inflasjon
2. Rettferdig og lik behandling fra myndighetene i vertslandet
3. Frihet fra vilkårlige og skiftende statlige reguleringer
4. Mulig å flytte overskuddet fra vertslandet

5. Muligheter for å selge eller avvikle investeringen og tilbaketrekke kapital fra landet
6. Politisk villighet og evne til å iverksette strukturpolitiske reformer.

Politisk risiko kan uttrykke seg på en rekke ulike måter. Wafo (1998) lister opp ulike kilder for politisk risiko og hvordan disse kan uttrykke seg:

Kilde:	Manifestering:
Inngangsrestriksjoner for utenlandske investorer	Restriksjoner på andelen av egenkapital en utenlandsk investor kan ha i selskapet Restriksjoner på hva slags type virksomhet utenlandske investorer kan inneha Eierskapsrestriksjoner
Systemer for å kontrollere utenlandsk kapitalinnstrømming	Forbud for utenlandske investeringer i enkelte viktige sektorer/industrier Vage kriterier for offisiell godkjenning av utenlandske investeringer Høye skatter og svake incentiver Begrensninger på egenkapital Krav om at det skal inngå lokale produkter, arbeid, med mer i virksomheten
Begrensninger på utbytteoverføringer	Blokkeringer på hjemtakelse/tilbakeføring av kapital og fortjeneste Lang ventetid på utbytteoverføringer Begrensninger på hjemtakelse av nettoformue Begrensninger på hjemtakelse av valutainntekter
Statens rolle i økonomien: Statlig innblanding	Priskontroll Prissetting på naturressursutnyttelse Monopolregulerende Stor offentlig sektor
Samfunnsstabilitet	Skrøpelige politiske strukturer Svakt organisasjonsnivå i samfunnet Korrupsjon
Politiske voldsomheter	Kriminalitet, statskupp, borgerkrig, sivil ulydighet, opprør
Offentlig udugelighet	Klarer ikke regulere økonomien og gjennomføre reformer Mangel på demokratiske institusjoner
Turbulente forbindelser til internasjonale organisasjoner	Turbulente forbindelser til Det internasjonale valutafond og Verdensbanken Turbulente forbindelser til FN
Mangel på forpliktelser til internasjonale miljø- og arbeidsvedtekter	
Turbulente forbindelser til utenlandske investorer de siste fem år	Mangel på forpliktelser i forhold til bilaterale investeringslover Subtile eiendomsrettigheter til opptjent utbytte
Fiendtlige holdninger til utenlandske investeringer	Fiendtlige erklæringer fra politiske partier Fiendtlige programmer
Fiendtlige holdninger mot utlendinger	Vold mot utlendinger Intoleranse overfor utlendinger Restriksjoner på arbeidstillatelser for utlendinger
Vertslandet ønsker ikke å gi pålitelig informasjon	Mangel på gjennomsiktighet Hemmelseholdelse av de fleste politiske og økonomiske beslutninger

Figur 4: Uttrykk for politisk risiko
(Etter Wafo, 1998)

2.5.2 Sosiokulturelle barrierer

Kultur kan ses på som en felles måte å oppfatte virkeligheten på. Hofstede (1984a:389) definerer kultur som ”(...) *the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or society from those of another.*” Ulike land har ulike kulturer, det vil si ulike oppfatninger av verdier, normer og etikk. De fleste antropologer er enige om at det finnes visse særtrekk som skiller en nasjonal kultur fra en annen. Dette innebærer ikke at ethvert menneske i dette samfunnet er ”programmert” på samme måte, men at det eksisterer noen vedvarende trekk som i større grad blir levd etter i hvert enkelt land, uansett om det dreier seg om en forretningsmann eller metallarbeider (Ulven, 1999). Hodne og Rosendahl (2000) understreker at det er svært viktig for aktører i internasjonale omgivelser å skape kontakt og tillit. Dette er basert på gjensidig forståelse og respekt. Derfor vil empatiske evner og kunnskaper om skikk og bruk i de ulike land og kulturer stå helt sentralt i internasjonaliseringsprosessen.

Sosialantropologen Edward T. Hall deler kultur inn i to kontekstområder; høykontekstområder og lavkontekstområder (Ulven, 1999). I høykontekstområder er helhetsbildet av situasjonen minst like viktig som den verbale kommunikasjonen for å trekke konklusjoner. For eksempel kan en persons sosiale status, alder, klesdrakt og ikke-verbale tegn som kroppsspråk og gestikulering spille en vesentlig rolle for at personer i høykontekstområder skal danne seg et bilde av hva som egentlig sies. I slike kulturer er det ikke vanlig å trekke raske konklusjoner og i forhandlinger med disse områdene må man beregne lang tid, særlig i startfasen. Aktørene ønsker å lære hverandre å kjenne som person før de setter seg til forhandlingsbordet. En bedriftsleders atferd er derfor avgjørende i forhandlinger i slike kulturer (Ulven, 1999).

I motsetning til folk i høykontekstområder, legger folk i lavkontekstområder mer vekt på aktørenes verbale utsagn og ordenes faktiske betydning, og ser i mindre grad etter andre signaler når de tolker utsagn (Ulven, 1999). I forretningsammenheng går partene rett på sak og henter fram detaljert bakgrunnsinformasjon om saken for å ta en veloverveid beslutning. Her er man svært opptatt av kontraktens ordlyd og at denne blir fulgt til punkt og prikke.

Det sier seg nesten selv at det vil kunne oppstå alvorlige misforståelser og konflikter mellom mennesker fra forskjellige kontekstområder. Derfor er det viktig at deltakerne kjenner til

konteksten og de ulike spillereglene og premissene som tilhører motpartens kultur. Mennesker fra lavkontekstland har ofte en direkte form, og har en tendens til å ikke lytte og fange opp signaler underveis i samhandlingen. Dette er nok en av de største utfordringene når bedrifter fra lavkontekstområder skal etablere et samarbeid med mennesker fra høykontekstkulturer (Ulven, 1999).

	Lavkontekst	Høykontekst
Tyskland	****	
Norge	***	
Sverige	***	
Frankrike	*	*
Storbritannia		**
Russland		***
Midt-Østen		****

Figur 5: Kontekstområder for en del land/områder
(Ulven, 1999:29, etter Edward T. Hall)

Hofstede (1980) analyserte et stort antall arbeidstakere i 50 land og tre regioner, og fant fram til fire arbeidsrelaterte kulturelle dimensjoner som han mente hadde universell gyldighet (Ulven, 1999). Disse fire dimensjonene er makt-distanse, kollektivism, behovet for å unngå usikkerhet og maskulinitet/femininitet. Disse ble igjen rangert i en såkalt Power Distance Index (PDI).

Makt-distanse-indeksen beskriver hvorvidt medlemmene i et samfunn aksepterer at makten i institusjoner og organisasjoner er ulikt fordelt (Hofstede, 1980 etter Ulven, 1999). Det skiller mellom *maktutjevning* på den ene siden og *hierarki* på den andre. I *kollektivistiske* kulturer står fellesskapet sentralt. Dette i motsetning til *individualistiske* kulturer hvor enkelt-menneskene forventes å sørge for seg selv og sin aller nærmeste familie.

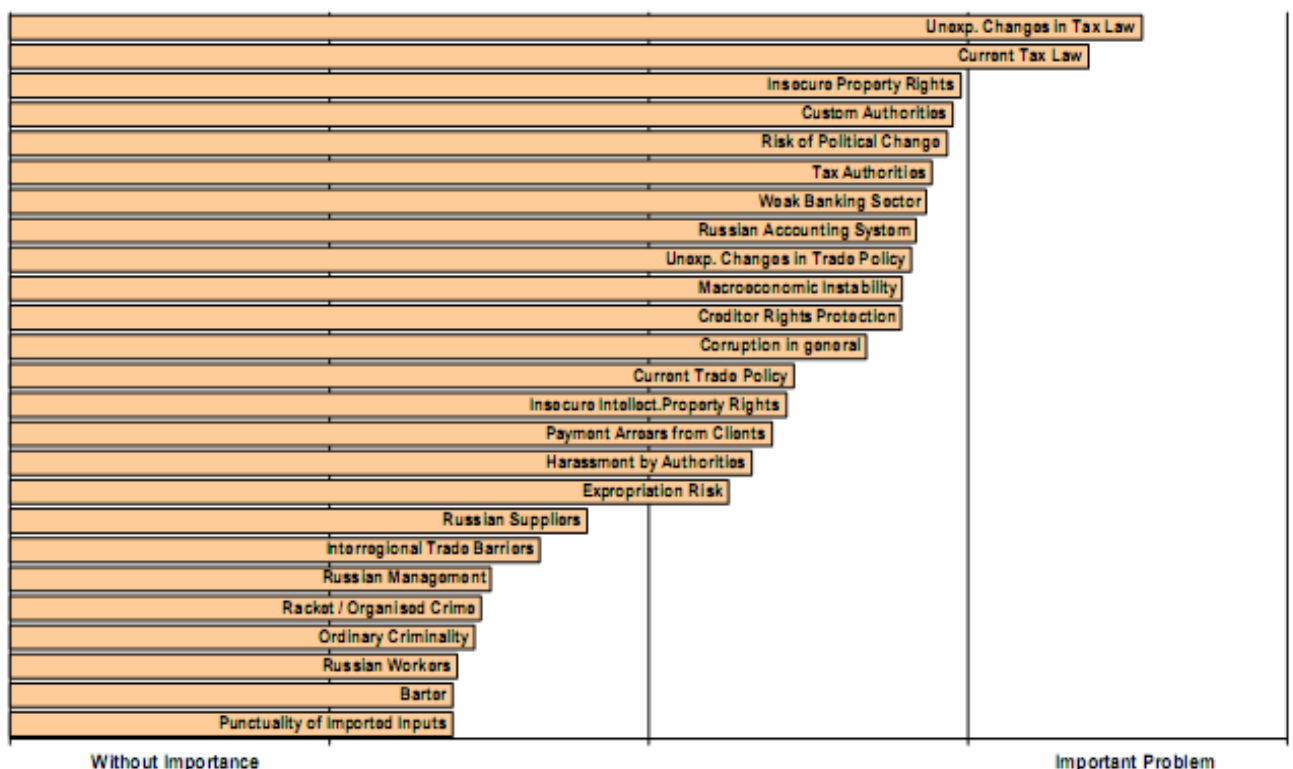
Usikkerhetsminimalisering viser til hvilken grad individer i et samfunn søker etter faste regler for sin atferd og sine beslutninger. I kulturer som *liker risiko* legges det vekt på pragmatisme og innovativ tankegang blir hilst velkommen i organisasjoner. Samfunn som *misliker risiko*, er svært formalisert i sin atferd. Det forventes at alle skal følge det etablerte mønster. Det er liten toleranse for det uberegnelige eller innovative. I motsetning til samfunn som liker risiko er det her toleranse for å gi uttrykk for emosjoner (Ulven, 1999). Den siste dimensjonen, *maskulinitet kontra femininitet*, viser til hvilken grad samfunnet legger vekt på selvhevdelse,

materiell suksess og heroisme, eller om det fokuserer på mellommenneskelige relasjoner, beskjedenhet, livskvalitet og omsorg for andre (Hofstede, 1980 etter Ulven, 1999).

Til tross for at det er en viss variasjon i resultatene på undersøkelser som er blitt gjort, hvor dimensjonene i Hofstedes PDI er målt i ulike land, kan det virke som om det er en forholdsvis stor forskjell mellom Norge og Russland (Hofstede, 1984; Fey og Denison, 2000). Slike forskjeller kan være med på å gi utfordringer for samarbeid mellom nordmenn og russere.

2.6 Barrierer og utfordringer ved å etablere/investere i Russland

Ahrend (2000) undersøkte, i tillegg til årsaken til etableringen i Russland, også hvilke problemer investorene hadde møtt på. Undersøkelsen ble gjort ved at selskapene fikk presentert en lang liste av problemer som utenlandske investorer kunne risikere å møte, og de ble bedt om å rangere viktigheten av disse. Figur 6 viser resultatene fra denne undersøkelsen:



Figur 6: Problemer som møter utenlandske investorer i Russland (Ahrend, 2000)

Jeg vil i denne delen se på hvilke utfordringer og barrierer utenlandske investorer kan regne med å møte i Russland. Dette vil baseres på litteratur fra Jones, Gallon og Folov (2000), i tillegg undersøkelsen til Ahrend (2000). Jones et al. (2000) viser blant annet til fire hovedbarrierer for investeringer i Russland.

1. Russlands politiske og økonomiske kultur
2. Landets skatte- og rettsvesen
3. Oligarki og forekomsten av kriminalitet og korrupsjon
4. Begrensninger i privatiseringsprosessen

2.6.1 Politisk og økonomisk kultur

Russlands politiske og økonomiske kultur har utviklet seg fra kommunismen og Sovjet-tiden, og til tross for kapitalismens raske vekst, henger nok arven fra over 70 år med kommunisme igjen (Jones et al., 2000). Svært ofte er russiske politikere, byråkrater og ledelsen i russiske selskaper tidligere medlemmer av kommunistpartiet. Reformen og forandringer i retning av kapitalisme kan bli sett på som en avvisning av kommunismen, og dermed er det ikke overraskende at mange er negative til utenlandske investeringer og etableringer (Jones et al., 2000). Russernes manglende forståelse av markedsøkonomi kan antageligvis også forklares med tidsperspektivet og de store, plutselige omveltningene. Markedsøkonomien i vesten har utviklet seg gjennom lang tid og det kan være forståelig at Russland ikke har klart å innføre en fullt utviklet markedsøkonomi allerede 15 år etter kommunismen og planøkonomiens fall.

Utenlandske investeringer og etableringer i Russland kan også bli sett på med fiendtlighet eller som en form for kolonisering, både av kommunistpartimedlemmer i den russiske Dumaen og embetsmenn i staten (Jones et al., 2000). Som nevnt tidligere, er fiendtlige holdninger til FDI ett av uttrykkene for høy politisk risiko (Wafu, 1998). Russiske selskaper, særlig innenfor olje- og gasssektoren, ser på seg selv som like kvalifisert til å levere på det innenlandske og internasjonale markedet som deres utenlandske rivaler, samtidig som ressursene og verdiene fremdeles tilhører Russland (Jones et al., 2000). Dette kan Shtokman og Gazproms tilsidesetting av utenlandske aktører være et godt eksempel på.

2.6.2 Skatte- og rettsvesenet

Den andre hovedbarrieren Jones et al. (2000) viser til, er det skattemessige og juridiske rammeverket. De peker på at utviklingen av et rammeverk som både russiske og utenlandske investeringer kan leve og vokse i har gått svært sakte. Dette forklarer de med, for det første, den relativt korte perioden som har gått siden kommunismens fall, og for det andre at den russiske stat tradisjonelt har vært mest opptatt med offentlige anliggender framfor næringsutvikling. Også Ahrend (2000) sin undersøkelse av utenlandske investorer i Moskva viser at den russiske skattelovgivningen var den barrieren som ble ansett som størst for utenlandske investeringer og etableringer. Noen av de største problemene Jones et al. (2000) nevner er:

- Hyppige endringer i skattelovgivningen
- Høye straffer for underbetaling av skatt, straffer som ofte kan overgå den faktiske skattegjelden
- Korrupte skatteinspektører som med letthet kan manipulere disse straffene
- For mange skatter på både føderalt og lokalt nivå

Ahrend (2000) sier at selskaper som produserer i Russland opplever størst problemer rundt den svake banksektoren og skatte- og handelslovgivningen, men har relativt få problemer med russiske myndigheter. Selskaper som kun har distribusjons- og salgsavdelinger i Russland, har derimot størst problemer med skatte- og tollmyndighetene og etterskuddsbetalinger fra russiske kunder.

Problemer med eiendomsrett og eierskaprettigheter til aksjer og eiendeler er andre problemer utenlandske investeringsprosjekter i Russland kan regne med å møte (Jones et al., 2000). Også undersøkelsene til Ahrend (2000) støttet dette synet.

Vanskelighetene innen skatte- og rettsvesenet som møter utenlandske investorer i Russland reflekterer, ifølge Jones et al. (2000), spenninger innen landets politiske og økonomiske reformprosess. Den markedsøkonomien som er blitt skapt i Russland, har få av de skattemessige og juridiske betingelsene som en utenlandsk investor forventer. Problemene som utenlandske investorer møter har i tillegg blitt forverret på grunn av at statsapparatet ikke har lyktes i å utvikle de økonomiske forholdene for innbyggere og selskaper, som kunne vært forventet i en mer moden markedsøkonomi (Jones et al., 2000).

At staten ikke er i stand til å lykkes med de nødvendige økonomiske reformene og at dette gir problemer i forhold til utenlandske investeringer i Russland, er et mulig uttrykk for politisk risiko, slik Wafo (1998) ser det.

2.6.3 Oligarki, korrupsjon og kriminalitet

Et annet hinder for investeringer og etableringer i Russland er oligarki, korrupsjon og kriminalitet (Jones et al., 2000). Etter Sovjetunionens fall og de plutselige økonomiske reformene som fulgte, var det en håndfull forretningsfolk som fikk kjøpe statens eiendommer for en billig penge og skaffet seg kjempeformuer og stor politisk innflytelse. Disse såkalte oligarkene - av "oligarki" som betyr "fåmannsvelde" - har en tett forbindelse til staten og politikerne, og har dermed stor innflytelse på råderetten over statlige eiendommer samt makt over media og næringsliv. Dette gir dem store muligheter til å bestemme forutsetningene for og omstendighetene rundt de økonomiske endringene som foretas (Jones et al., 2000). Dette er noe de bruker til å "mele sin egen kake" og skaffe seg fordeler framfor for eksempel utenlandske investorer som ikke har det samme kontaktnettet og maktapparatet.

Også korrupsjon og annen kriminalitet er tilstedeværende i dagens Russland, noe man til stadighet kan lese om i norske og andre vestlige medier. Ett eksempel på dette er det som blir referert til som *krysha (tak)* eller *paraply*. Dette er, som man skjønner, noe som skal fungere som en beskyttelse. Det kan blant annet være i form av beskyttelsespenger som blir betalt til kriminelle gjenger eller det kan være beskyttelse som gis av statsansatte, som for eksempel politi, skattemyndigheter, tollmyndigheter eller politikere, til selskaper, slik at disse for eksempel får fordeler konkurrenter ikke får (Jones et al., 2000). Ett eksempel på dette kan være Viktor Vorobyov, en høytstående politiker og embedsmann i Arkhangelsk Oblast, som i mars 2006 ble tatt for å ha mottatt 900 000 rubler i bestikkelser fra en lokal forretningsmann for å hjelpe denne i en eiendomssak⁴. I 2006 var det en økning av bestikkelsessaker i Murmansk, både i forhold til året før og sammenlignet med andre russiske regioner. Tradisjonelt har korrupsjon særlig vært utbredt i helse-, utdannings- og rettssystemet. Men det

⁴Arkhangelsk deputy detained in corruption scandal. Barentsobserver, 28.3.2006 [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.barentsobserver.com/index.php?id=314362&xxforcedir=1&noredir=1> [Lest: 2007-03-01]

har vært registrert et økende antall korrupsjonssaker blant høytstående statsansatte og hos regionale styresmakter⁵.

En studie gjort av Property Rights Alliance i 2007 viser at Russland har store problemer i forhold til å beskytte eiendommer og eiendomsrettigheter (Smolchenko, 2007). Særlig var studien kritisk til Russlands politiske kår, omfattende korrupsjon og mangel på juridisk uavhengighet. Av 70 undersøkte land, kom Russland på en 63. plass, en plass under Nigeria og en plass over Pakistan. Norge kom på førsteplass. Studien sier også at det er en klar sammenheng mellom eiendomsrettigheter og bruttonasjonalprodukt. Jo mer eiendomsrettigheter er beskyttet, jo høyere bruttonasjonalprodukt (Smolchenko, 2007). Undersøkelsene til Ahrend (2000) bekrefter at problemer med eiendomsrettigheter blir ansett som et stort problem for utenlandske investeringer i Russland.

2.6.4 Begrensninger i privatiseringsprosessen

Som nevnt tidligere er det ulikheter mellom russisk markedsøkonomi og vestlig markedsøkonomi. Den russiske kapitalismen har tatt en litt annen vei enn den økonomiske utviklingen i andre tidligere kommuniststater, og den russiske formen for privatisering har faktisk blitt et hinder for utviklingen av utenlandske investeringer i Russland (Jones et al., 2000).

Privatisering og overgang til en markedsøkonomi bør kunne gi økte muligheter for at utenlandske investorer skal investere og etablere seg. Mens overgangen til en markedsøkonomi i andre tidligere kommuniststater har ført til en rekke utenlandske investeringer i ulike former, har graden av utenlandske investeringer i Russland vært meget lav (Broadman og Recanatini, 2004). Dette til tross for at landet er svært rikt på naturressurser. Jones et al. (2000) forklarer dette blant annet med hvordan den russiske økonomien er annerledes enn andre markedsøkonomier. Allerede før Sovjetunionenes fall og det russiske privatiseringsprogrammet begynte, hadde en del ledere og direktører hatt mulighet til å få mange eierskapsrettigheter. Privatiseringsprinsippet som ble iverksatt, hvor ledelsen og arbeiderne i et selskap fikk lov til å kjøpe opp til 51 prosent av aksjene i selskapet, har ført til at avstanden mellom eierskap og ledelse, som er vanlig i kapitalistiske økonomier, ikke er vanlig i Russland. Ettersom det som oftest er ledelsen og de ansatte i selskapet som har den største eierandelen, er det gjerne deres mål som gjøres gjeldende. Disse målene pleier å være makt og ansettelses-

⁵More corruption registered in Murmansk. Barentsobserver, 23.01.2007 [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.barentsobserver.com/index.php?id=424300&xxforcedir=1&noredir=1> [Lest: 2007-03-01]

trygghet (McFaul, 1996 etter Jones et al., 2000). Under disse omstendighetene er de tidligere forholdene i stand til å vedvare og oppnåelse av fortjeneste er underlagt jakten etter andre mål.

Mange russiske forretningsorganisasjoner har fremdeles en stor andel av den tradisjonelle russiske ideologien, og hierarkiene er uforandret. Selskapene er avhengige av at de er privilegerte betjenere av statlig etterspørsel eller avhengige av spesielle rettigheter, som f.eks. eksportlisenser, som er forhandlet gjennom gamle beskyttelsesordninger, som igjen er oppnådd gjennom tidligere tiders forbindelser. Andre organisasjoner har blitt plyndret av deres egen ledelse og sitter igjen med høy gjeld, mangel på investeringer og med en arbeidsstokk som mangler arbeid, men samtidig mottar sosiale stønader fra selskapet (Jones et al., 2000).

Disse forholdene skaper store vansker for potensielle utenlandske investorer (Jones et al., 2000). Selv om det hadde vært enkelt å overta eierskapet i russiske selskaper, så hadde faren for å overta ansvaret for å betale høye sosial stønader og arve en høy gjeld fremdeles vært til stede. I tillegg så kan det å skulle delta i en økonomi, hvor forretningspraksisen har vært basert på å møte behovene og handle innenfor begrensningene til staten, være problematisk. Pluss at det kan være svært vanskelig å få tak i den informasjonen om selskapet som er nødvendig for å få til en effektiv joint venture, fusjon eller oppkjøp.

2.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forklart internasjonalisering - at et selskap går inn i et utenlandsk marked. Deretter har jeg vist til ulike former for internasjonalisering og inngangsstrategier. Særlig la jeg vekt på produksjon i utlandet, da det er en slik strategi som er aktuell for mine casebedrifter og denne oppgaven. I forhold til produksjon i utlandet er det spesielt direkte investeringer med fullt eierskap som er relevant i denne oppgaven. Direkte utenlandsinvesteringer kan foregå ved at man bygger opp egen virksomhet eller man kjøper seg opp i allerede etablerte selskaper. Jeg har pekt på ulike motiver for internasjonalisering generelt og argumenter for å investere i Russland spesielt. I forhold til internasjonalisering generelt så jeg på internasjonalisering begrunnet i tilgang til ressurser, markedstilgang, effektivisering og strategiske motiv.

Mye forskning er blitt gjort for å forklare bedrifters internasjonale atferd. En modell ser på internasjonalisering som en gradvis prosess, der bedriften etter hvert som den utvikler kompetanse engasjerer seg i det utenlandske markedet i større og større grad. En annen retning ser på bedrifters internasjonale engasjement som ”outsourcing”, hvor de internaliserer de aktivitetene som de selv kan gjøre billigst, mens de setter ut aktiviteter hvor andre har et kostnadsfortrinn. Den tredje retningen er opptatt av lokaliseringsspesifikke faktorer i stor grad påvirker bedrifters internasjonale atferd. Jeg viste også til ”born globals”, bedrifter som internasjonaliserer seg i løpet av forholdsvis kort tid.

Til sist i dette kapitlet så jeg på barrierer og utfordringer ved internasjonalisering generelt og mer spesielt på hvilke utfordringer investorer i Russland kan regne med å møte på. I forhold til internasjonalisering generelt var det særlig politisk risiko og sosiokulturelle barrierer jeg så på. Mens det i forhold til Russland ble lagt vekt på politisk og økonomisk kultur, skatte- og rettsvesenet, korrupsjon og annen kriminalitet samt begrensninger i den russiske privatiseringsprosessen.

3 Metode

Dette kapitlet inneholder først en presentasjon av ulike forskningsdesign. Deretter vil jeg diskutere rundt metode og valg av metode samt presentere den metoden jeg har valgt og argumentere for dette valget. Jeg vil også presentere hvordan undersøkelsen ble utført. Før jeg vil se nærmere på kvaliteten på min undersøkelse.

3.1 Valg av metode

Utformingen av en vitenskapelig studie kan deles inn i tre faser: Valg av forskningsområde og problemstilling, finne teoretisk innfallsvinkel og velge metode og forskningsopplegg. Disse tre fasene bygger på hverandre. Hvilken metode man velger, avhenger av hvilke teoretiske innfallsvinkler man velger, som igjen avhenger av forskningsområdet og problemstilling. Og jeg vil i denne delen av oppgaven ta for meg den forskningsmetoden jeg har valgt og begrunne valget mitt.

Metode handler om innhenting og bearbeiding av informasjon for å finne svar på en problemstilling. Halvorsen (2002:13) definerer metode som læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon. Det er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Metode kan også sees på som læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke fakta på en så systematisk måte at andre kan kikke oss i kortene.

Hvilken metode man velger, avhenger som tidligere nevnt av hvilken problemstilling man vil svare på og teori man ønsker å bruke. For å kunne velge den beste metoden, er det viktig å kjenne til ulike metoder og vite hva disse betyr og medfører. Det er vanlig å gjøre et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode avhenger av tilnæringsmåte, problemstilling, formålet med undersøkelsen, egne forutsetninger og ressurser, egenskaper ved studieobjektene og forskerens forhold til kildene for data (Halvorsen, 2002:84). Jeg vil kort gjøre rede for disse to metodene.

Kvantitativ forskning kan sies å vektlegge tallfesting i innsamling og analysen av data, og den har en deduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og forskning (Bryman og Bell, 2003). Ved å bruke en kvantitativ metode ønsker man altså å vurdere holdbarheten av bestemte teorier gjennom hypotesetesting. En kvantitativ strategi er ment å skulle svare på kvantitative

spørsmål, som for eksempel hvor stor prosentandel av Norges befolkning som stemmer på Fremskrittspartiet. Kvantitativ forskning har som mål å generalisere, det betyr at de trenger store representative utvalg (Ringdal, 2000). Disse utvalgene blir stilt de samme, standardiserte spørsmålene, og svarene blir som oftest gitt i forhold til oppgitte svaralternativer.

I motsetning til kvantitativ metode, så vektlegger kvalitative metoder tekstdata framfor talldata, og den har en induktiv tilnærming til forholdet mellom teori og forskning (Bryman og Bell, 2003). Induktiv tilnæringsmåte innebærer at man forsøker å nærme seg en virkelighet man ikke kjenner, uten klare hypoteser, noenlunde forutsetningsløst og med en mindre presis problemstilling. Formålet med en induktiv tilnæringsmåte er ikke å belyse holdbarheten av teorier gjennom hypotesetesting, men å utvikle begreper om et fenomen og få en størst mulig helhetsforståelse av alle aspekter av fenomenet (Eneroth, 1984 etter Halvorsen, 2002). Kvalitativ metode er særlig opptatt av hvordan individene tolker sosiale fenomener, altså en fenomenologisk tilnærming, i motsetning til kvantitativ metode som har en mer positivistisk tilnærming til forskning. Mens kvantitativ forskning er ment å kunne generalisere, så er kvalitative metoder primært opptatt av å oppnå forståelse av et fenomen. Og man samler inn data fra et lite utvalg av case, som man går i dybden på, noe som fører til nærhet til studieobjektet. Innsamlingsmetoden blir fleksibel og sensitiv for den sosiale konteksten (Ringdal 2000).

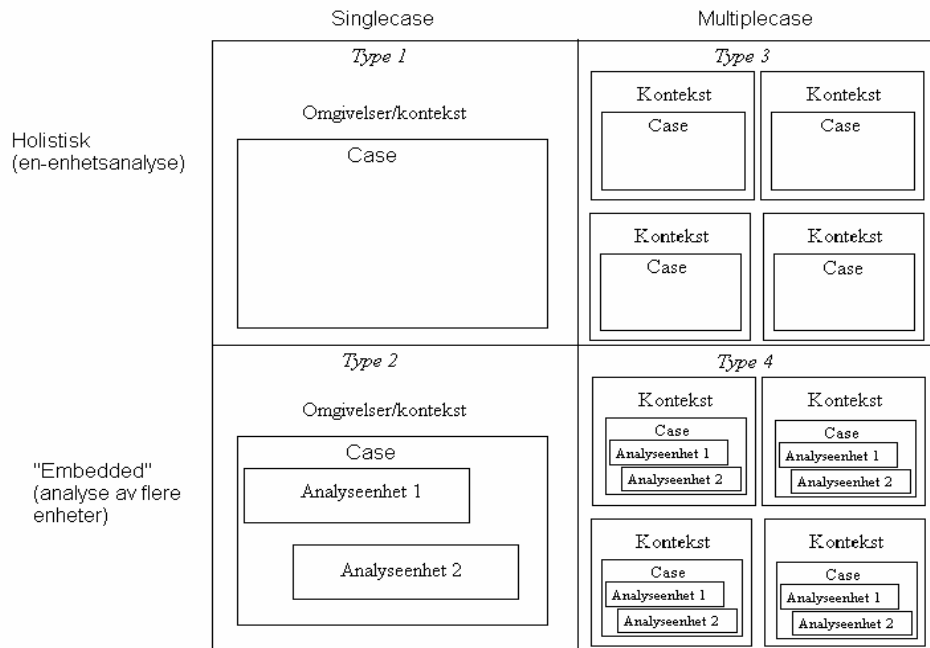
Da jeg ønsker å øke forståelsen av og gå i dybden på et tema, er det naturlig for meg å velge en kvalitativ undersøkelse. Et slikt opplegg er med på å gi bedre innsikt i tema og problemstillinger som er forsket lite på tidligere. Etersom jeg, i min problemstilling, først og fremst er ute etter å finne hvilke problemer og utfordringer bedriftene har møtt sett fra bedriftenes eget ståsted, er en kvalitativ strategi det jeg anser som best egnet. Det er de erfaringene bedriftene, gjennom intervjuobjektene, ser på som viktige og signifikante, jeg ønsker å finne og forstå. Gjennom en kvalitativ strategi kommer deltagerens meninger bedre fram enn i en kvantitativ studie, da sistnevnte i større grad er lagt opp til at det er forskerens synspunkter som blir undersøkt.

Ulempen med en kvalitativ strategi i forhold til en kvantitativ, er at det er langt vanskeligere å kunne generalisere funnene. Dersom jeg hadde valgt en kvantitativ strategi kunne jeg for eksempel sendt et spørreskjema rundt til de relevante bedriftene, for på den måten å undersøke hvilke erfaringer de har. Men det er en del argumenter for at en slik strategi kunne

vært vanskelig å gjennomføre. For det første er det et forholdsvis begrenset antall bedrifter som er relevante. For det andre kan man anta at de fleste av disse bedriftene ikke hadde tatt seg tid til å svare, i alle fall hadde svarprosenten mest sannsynlig blitt meget lav. Og for det tredje vet jeg i liten grad nøyaktig hva jeg skal lete etter og spørre om. I en kvalitativ strategi vil jeg gjennom datainnsamlingen og analysen antageligvis finne de begrepene og teoriene som er interessante. Da kunne det videre vært interessant å bruke funnene fra den kvalitative metoden til å formulere et spørreskjema/survey som sendes ut til de andre bedriftene for slik å finne ut i hvor stor grad disse funnene er representative. Men på grunn av de begrensningene en 30 studiepoengs mastergradsoppgave setter, er en slik metodetriangulering neppe gjennomførbar, særlig i forhold til tidsaspektet.

3.2 Casestudie

Den metodetilnærmingen jeg har valgt, er casestudie. Casestudier innebærer en omfattende, detaljert og intensiv analyse av en enkelt enhet/case (Bryman og Bell, 2003). En slik enhet/case kan være en organisasjon, en person, en familie, en hendelse eller et land. Til tross for at casestudier ofte forbindes med kvalitativ forskning, kan den brukes både innen kvalitativ og kvantitativ forskning (Bryman og Bell, 2003). Casestudier kan være både teorigenererende og teoritestende, altså kan de både ha en induktiv og en deduktiv tilnærming til forholdet mellom teori og forskning (Bryman og Bell, 2003). Innenfor kvalitativ forskning er den typiske formen intensive studier av et case gjennom etnografi eller kvalitative intervju. Yin (1989) skiller mellom holistisk, "embedded", singlecase og multiplecase.



Figur 7: Ulike casestudie-design
(Etter Yin, 2003)

I type 1 analyserer forskeren en enhet innenfor caset. Dette kan for eksempel være en avdeling i bedriften han eller hun forsker på. I type 2 er det fremdeles bare ett case som blir forsket på, men forskeren analyserer to enheter innenfor dette caset, dette kan igjen for eksempel være to avdelinger innenfor en bedrift. Type 3 er multiple case. Her har forskeren flere case han eller hun undersøker, men det er kun en enhet i hver case som blir analysert. Dette kan for eksempel være at man forsker på to bedrifter som man ønsker å sammenligne. I type 4 er det også flere case og flere analyseenheter i hver case. For eksempel to bedrifter hvor man også analyserer ulike avdelinger innenfor disse bedriftene.

Jeg vil, som tidligere nevnt, forsøke å svare på problemstillingene mine ved hjelp av to bedrifter som passer til de avgrensningene jeg har satt. Etersom jeg vil se nærmere på to ulike bedrifter, så er det altså snakk om multiple case, type 3 eller 4 i henhold til Yin (2003) sitt skille. Da jeg vil undersøke organisasjonene som en helhet, uten å analysere ulike underenheter innenfor hver organisasjon, er det naturlig å velge type 3-case, altså et holistisk, multiple case. Ved bruk av to uavhengige case kan man anta at de analytiske konklusjonene forskeren trekker er mer troverdige enn om samme konklusjonene hadde kommet fra et enkelt case.

3.3 Datakilder og datainnsamling

For å kunne drive forskning, er forskeren nødt til å samle inn data. Man skiller gjerne mellom primær- og sekundærdata. Sekundærdata vil si data som er samlet inn av andre forskere og for andre formål (Bryman og Bell, 2003). Disse dataene kan være både kvalitative og kvantitative. Eksempler på sekundærdata er statistikker fra Statistisk sentralbyrå, avisartikler, dagbøker, bøker, etc. I forhold til min problemstilling vil mulig relevant sekundærdata være litteratur om den aktuelle regionen, avisartikler og lignende om emnet, årsrapporter og annen informasjon om casebedriftene, prosjektrapporter, etc.

Jeg har i min undersøkelse brukt mye sekundærdata i form av avisartikler, data fra andre forskere og dokumenter fra og om bedriftene jeg har undersøkt, etc. For eksempel brukte jeg en prosjektrapport fra Rambøll og Storvik, hvor de identifiserte alle norske bedrifter som har etablert seg i det området jeg har avgrenset min problemstilling til. Dersom jeg ikke hadde tatt i bruk denne rapporten, ville jeg måtte bruke langt mer tid på å finne relevante case. I tillegg har jeg lest gjennom en mengde avis- og tidsskriftsartikler om dette temaet, og jeg har brukt disse aktivt blant annet for å kunne få tips om hvilke problemer og utfordringer jeg bør lete etter. Ved bruk av slike sekundærdata sparer man både kostnader og tid, samtidig som man får tilgang til data som ofte holder høy kvalitet. Ulempen ved å bruke slike sekundærdata er at vi ikke kjenner til hvordan disse dataene er blitt produsert og har små muligheter til å kvalitets-sikre dataene. Videre er det sannsynlig at vi ikke finner de nøyaktige dataene som trengs til undersøkelsen. Dermed er vi også nødt til å samle inn primærdata.

I motsetning til sekundærdata, er primærdata skreddersydd til en bestemt problemstilling. Det er data som blir samlet inn for det konkrete forskningsprosjektet. Hvor mye primærdata en behøver, avhenger av hvor mye informasjon en har hentet ut fra sekundærdata. Det kan altså være mest hensiktsmessig å starte med sekundærdata ettersom innsamling av primærdata er betydelig mer ressurskrevende. Det finnes en rekke ulike teknikker for å samle inn primærdata, blant annet spørreskjema, observasjoner, intervju og fysisk/medisinske målinger (Ringdal, 2000). Intervju er den teknikken som er mest benyttet for datainnsamling i samfunnsvitenskapene (Bryman og Bell, 2003). Dette er da også den teknikken jeg anser som mest relevant i forhold til min problemstilling.

Det skilles gjerne mellom ulike typer intervju. Bryman og Bell (2003) gjør et skille mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervju. Da jeg ønsker å se på hvilke erfaringer bedriftene har høstet, valgte jeg i min datainnsamling å bruke semistrukturerte intervju. Her har forskeren en intervjuguide med forholdsvis konkrete spørsmål som skal stilles, men hvor respondenten har ganske stor frihet til hvordan han eller hun ønsker å svare. Spørsmålene trenger heller ikke bli stilt i den rekkefølgen som står i intervjuguiden, og forskeren kan stille spørsmål som ikke står i guiden, for eksempel for å følge opp emner som respondenten kommer inn på (Bryman og Bell, 2003). Det er en fleksibel fremgangsmåte, og den gir respondenten mulighet til selv å bestemme hva han eller hun mener er viktig og signifikant. Det gir altså informanten mulighet til å åpne seg og uttrykke seg med sine egne ord. Dette er, i forhold til min undersøkelse, viktige argumenter for ikke å velge et strukturert intervju. Dersom man velger ustrukturerte intervju kan klassifiseringen og analysen av materialet bli problematisk og ta mye tid. Derfor valgte jeg semistrukturert intervju. Intervjuet blir på denne måten en konversasjon, med en viss struktur og hensikt. Men det må understrekes at det ikke er en samtale mellom to likeverdige parter, da det er forskeren som definerer og kontrollerer situasjonen (Bryman og Bell, 2003). Dette kan selvfølgelig diskuteres. Det er kanskje ikke så enkelt, som litteraturen vil ha det til, å definere og kontrollere intervjusituasjonen for en student som har fått ”audiens” hos en bedriftsleder og er avhengig av denne for å gjøre undersøkelsene sine.

Ettersom jeg har brukt både primær- og sekundærdata, er det altså snakk om *triangulering*. Dette er et begrep som omfatter bruk av flere metoder eller datakilder i undersøkelsen. En slik tilnærming gjør at jeg kan få et bedre og mer helhetlig bilde av bedriftene og utfordringene de har møtt. I tillegg vil jeg, ved bruk av sekundærdata i form av for eksempel avis- og tidskriftsartikler, også få et bra innblikk i hvilken kontekst disse etableringene ble foretatt i.

3.4 Utvalg

Jeg valgte ut mine undersøkelsesobjekter ut fra visse forutbestemte kriterier: De skulle være norske bedrifter som hadde etablert egne avdelinger eller selskaper i Nordvest-Russland etter 1998. Stålsett (2006) sin kartlegging av norske bedriftsetableringer i Nordvest-Russland viser at det var 77 norske bedrifter som var etablert i regionen høsten 2006. Dette inkluderte også selskaper som bare hadde representasjonskontor i Nordvest-Russland. Ved gjennomgang av listen over selskaper, valgte jeg ut to som oppfylte mine kriterier og som jeg tok kontakt med i

november 2006. Jeg opprettet kontakt med det man kan kalle ”informerte informanter” i hvert av selskapene, det vil si en fra selskapet som hadde kunnskaper og god oversikt over temaet sett i forhold til bedriften, og jeg fikk klarsignal fra disse på at de var villige til å delta i et intervju.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble foretatt ved at jeg reiste til respondentene og foretok intervjuene på deres ”hjemmebane”. Det vil si at intervjuene ble foretatt på kontorene til respondentene. Det er både fordeler og ulemper ved dette (Bryman og Bell, 2003). En av de største fordelene er at respondenten muligens vil føle seg mer ”vel” når intervjuene blir foretatt et sted som de er fortrolige med, noe som igjen gjør at de kanskje åpner seg mer opp i forhold til å svare på spørsmålene som blir stilt. Den største ulempen er kanskje at det vanskeliggjør løsrivelse fra det daglige arbeidet. I begge mine intervju ble vi avbrutt av at telefonene til respondentene ringte, noe som gjorde at vi til en viss grad mistet tråden. Begge mine respondenter ga tillatelse til å ta intervjuet opp på tape, noe som gjorde det enklere å få til en naturlig samtale mellom meg selv og respondenten ved at jeg kunne følge opp det som ble sagt uten å måtte konsentrere meg om å notere ned svarene og at jeg dermed fikk mulighet til å observere respondenten. I tillegg gjør det at analysen blir mer nøyaktig, da jeg ikke trenger å huske nøyaktig hva som ble sagt. Jeg kan ”spole tilbake”, slik at jeg korrigerer hukommelsen min og at jeg i tillegg får med meg hvordan respondenten svarte på spørsmålene. For eksempel om svaret ble gitt med en humoristisk undertone. Dette gir også mulighet for at andre forskere kan gjennomgå og bruke mitt datamateriale, noe som igjen gir meg en forsikring mot beskyldninger om at mine egne meninger og tilbøyeligheter har farget analysen. Et problem med opptak av intervju kan være at respondentene blir mer tilbakeholdne ved at han eller hun blir sjenert eller urolig ettersom det de sier blir lagret. Jeg opplevde ikke dette som noe problem. Det virket som at respondentene raskt glemte båndopptakeren og pratet som om den ikke var der.

Jeg var på forhånd meget usikker på hvor lang tid intervjuene ville ta. Jeg hadde sagt til respondentene at jeg regnet med at det ville ta rundt 60 minutter. Det viste seg at det var litt i overkant. Det første intervjuet var unnagjort på i underkant av 40 minutter, mens det andre intervjuet tok i underkant av 50 minutter. Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk. Ofte kom

respondenten inn på områder som jeg egentlig skulle spørre om senere. I slike tilfeller lot jeg stort sett respondenten prate seg ferdig.

3.6 Transkribering

Å skrive ut intervjuene var en svært tidkrevende jobb. Bryman og Bell (2003) sier at man bør regne med fem til seks timer med transkribering for hver time med tale. Dette stemmer ganske godt overens med mine erfaringer. Til tross for at jeg hadde et godt transkripsjonssett, med gode hodetelefoner og pedaler, så brukte jeg mellom fire og fem timer på transkribering av hvert intervju. Under transkriberingen ble det ikke tatt hensyn til respondentenes dialekt, intervjuene ble skrevet ned på bokmål, men en del uttrykksmåter som kan være spesiell for respondentenes dialekt eller talemåte vil forekomme.

3.7 Forskningsdesignets kvalitet

Det finnes ulike kriterier for å bedømme forskningens kvalitet. Særlig er det omdiskutert hvordan man kan teste kvaliteten på kvalitative studier. Kvalitative studier har blitt kritisert for ikke å kunne møte de positivistiske kriteriene som validitet, reliabilitet og objektivitet (Mehmetoglu, 2003). Jeg har valgt å se på mitt forskningsdesigns kvalitet ut fra perspektivet til Lincoln og Guba (1985 etter Mehmetoglu, 2003). Her blir kvaliteten testet i forhold til kriteriene *troverdighet*, *pålitelighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet*.

3.7.1 Troverdighet

Troverdighet omhandler hvorvidt forskningen er gjort på en tillitsvekkende måte og at man kan ha tillit til at funn og resultater av en studie er sanne. Forskeren må gjenspeile sannheten slik den blir vist, opplevd, erfart og følt av de som studeres (Mehmetoglu, 2003). Det finnes ulike strategier for hvordan man kan imøtekomme troverdighetskriteriet i kvalitativ forskning. Mehmetoglu (2003) viser til fem konkrete strategier som Lincoln og Guba (1985) foreslår for å øke forskningens troverdighet. Blant annet bør forskeren tilbringe lange perioder i felten, bruke vedvarende observasjoner av det studerte fenomenet i felten og bruke metode-, forsker- og datatriangulering. Forskeren bør diskutere resultater, funn, hypoteser med fagpersoner som ikke er direkte involvert i forskningsprosessen. Den viktigste strategien er å ta i bruk ”medlemssjekk”-teknikken. Det vil si at forskeren viser sine rådata og/eller bearbejdede data

til de som dataene er samlet fra. Dermed får disse en mulighet til å si sin mening i forhold til hvordan de har blitt tolket eller presentert av forskeren.

Min primærdatainnsamling er foretatt gjennom semistrukturerte intervju. Jeg har dermed ikke hatt mulighet til å tilbringe lange perioder i felten eller bruke vedvarende observasjoner over det studerte fenomenet i felten. Men fordi jeg tar i bruk både primær- og sekundærdata, altså en form for datatriangulering, vil jeg få et mer helhetlig bilde av bedriftene og konteksten de arbeider innenfor. Dette vil, slik jeg ser det, gi forskningen min større troverdighet. I tillegg har jeg gjennom forskningsprosessen vist og diskutert resultater, funn og hypoteser med min veileder. Dette gjør at jeg ikke så lett blir "blind" i forhold til informantene og dataene mine.

På grunn av dårlig tid har jeg dessverre ikke hatt mulighet til å la informantene mine komme med sin mening i forhold til min tolkning og presentasjon av disse. For å unngå feiltolkning, hadde jeg likevel tatt visse forholdsregler. Blant annet tok jeg intervjuene opp på bånd og jeg transkriberte disse relativt kort tid etter intervjuene. Dermed hadde jeg fremdeles friskt i minne hvordan og i hvilken kontekst, for eksempel kroppsspråk, ting ble sagt. Slik blir sannsynligheten for feiltolkning redusert.

3.7.2 Overførbarhet

Kriteriet om overførbarhet går ut på hvorvidt funnene og resultatene en gjør kan overføres til en annen, liknende setting, situasjon eller kontekst (Mehmetoglu, 2003). Dette kan være et vanskelig kriterium å møte i kvalitativ forskning. Det blir dermed viktig å gi en detaljert beskrivelse av situasjonen som blir studert og de omstendighetene og vilkårene som er med på å bestemme forskerens konklusjoner. På den måten får leseren tilfredsstillende bakgrunnsdata slik at vedkommende kan vurdere hvor anvendelig studiens konklusjoner er for andre kontekster eller situasjoner (Mehmetoglu, 2003).

Hvorvidt de problemene og utfordringene mine to case har møtt under sin etablering i Nordvest-Russland, kan generaliseres til å gjelde alle bedrifter, kan selvfølgelig diskuteres. Ifølge Yin (1989) kan man generalisere ut fra casestudier. Men kravet for dette er at teoriene og funnene man gjør blir testet, gjennom reproduksjon/duplisering, på flere caser (Yin, 1989). Da jeg skal anvende et multiplecase-design, kan man anta at mine funn vil bli mer robust enn hva de hadde blitt ved bruk av et singlecase-design (Yin, 1989). Det kan selvfølgelig

diskuteres hvor mye man kan generalisere ut fra to caser. Men jeg har i tillegg forsøkt å gi en fyldig redegjørelse for konteksten rundt bedriftene og etableringen i Nordvest-Russland, slik at leseren selv skal kunne vurdere hvorvidt mine resultater er overførbar til andre situasjoner.

3.7.3 Pålitelighet

Pålitelighet tilsvarer reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning, det vil si hvor stor grad resultatene av en studie er mulig å gjenta. For å bedømme påliteligheten til en kvalitativ forskning må hele forskningsprosessen til forskeren evalueres (Mehmetoglu, 2003).

Forskerens dokumentasjon og framstilling av dataene, metodene, avgjørelsene som blir tatt under forskningsprosessen og konklusjonene blir evaluert. Det er derfor viktig at forskeren er nøye med å dokumentere sine handlinger.

Jeg har forsøkt å møte dette kriteriet ved å beskrive forskningsprosessen så detaljert som mulig slik at studien kan repeteres. Jeg har tatt med de svakhetene som har oppstått, og som jeg har oppdaget, gjennom forskningsprosessen. På den måten vil det være mulig for leseren å vurdere påliteligheten til mine konklusjoner i forhold til hvordan jeg har samlet inn, valgt ut og analysert data.

3.7.4 Bekreftbarhet

Det siste kriteriet Mehmetoglu (2003) viser til er bekreftbarhet. Dette kriteriet er knyttet til tolkningen av resultatene og hvorvidt disse samsvarer med den informasjonen forskeren har fått fra sine informanter, og ikke er farget av forskerens personlige verdier eller meninger. I organisasjonsforskning er et slikt fullstendig objektivitetskriterium umulig å oppfylle, men det bør komme fram at forskeren ikke har tillatt personlige verdier å spille inn på selve forskningen og funnene (Bryman og Bell, 2003). Forskeren bør også gi direkte og ofte gjentatte erklæringer eller bekreftelser på hva denne har fått fra sine informanter angående fenomenet som studeres (Mehmetoglu, 2003).

Under intervjuene forsøkte jeg i så stor grad som mulig å begrense min rolle til kun å være moderator, slik at det var informantene som kom med informasjonen og ikke omvendt. Videre har jeg i resultat- og analysedelen i størst mulig grad brukt sitater fra respondentene, slik at leseren skal kunne se hvilken informasjon jeg har fått fra mine informanter.

3.8 Oppsummering

Hvilken metode man velger er blant annet avhengig av problemstillingen. Ut fra mine problemstillinger, har jeg valgt en kvalitativ metode. Dette valget ble gjort ettersom jeg ønsket å finne sammenhenger og strukturer fra forskningsobjektene eget perspektiv. For å klare dette har jeg valgt å gå i dybden på to case. Primærdataene ble samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervju av en ”informert informant” i hver casebedrift. Jeg ønsket på denne måten å finne hvilke erfaringer bedriftene, gjennom intervjuobjektene, selv mener er viktige og signifikante. Intervjuene ble foretatt på intervjuobjektene kontor og de ble tatt opp på bånd, for deretter å bli transkribert.

Jeg anser kvaliteten på undersøkelsen min som forholdsvis god. Blant annet har jeg tatt en del forutsetninger for å øke undersøkelsens troverdighet, jeg har for eksempel brukt både primær- og sekundærdata. Det kan muligens være vanskelig å generalisere ut fra to case, men jeg har også forsøkt og redegjort for konteksten rundt etableringene, slik at leseren kan vurdere hvorvidt mine resultater er overførbare til andre situasjoner.

4 Analyse av to bedrifiers satsing i Nordvest-Russland

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene fra datainnsamlingen min. Disse resultatene vil bli forsøkt analysert opp mot den tidligere presenterte teorien. Jeg vil forsøke å sammenligne, finne mønstre og drøfte, for slik å finne de viktigste erfaringene til norske bedrifter i Nordvest-Russland. Kapitlet vil bli bygd opp slik at jeg først ser på motiver og bakgrunn for etablering i Nordvest-Russland, deretter vil jeg se på valg av inngangsstrategi, før jeg til slutt analyserer hvilke barrierer og utfordringer bedriftene har møtt.

4.1 Motiver og bakgrunn

I teorikapitlet så jeg på ulike motiver for at en bedrift ønsker å satse internasjonalt, det vil si *hvorfor* de velger å internasjonalisere seg. Det ble vist til Dunning (1993) sine fire motiver for å velge og produsere utenlands: ressursmotiv, markedsmotiv, effektivitetsmotiv og strategisk motiv. Det ble også vist til lokaliseringsteori, hvor blant annet råstofftilgang og nærhet til markedet kunne være motiv for internasjonal etablering. I tillegg har jeg sett på motiver og argumenter for å etablere eller investere i Russland.

Begge mine casebedrifter begrunner etableringen i Murmansk først og fremst med at de ønsket lavkostproduksjon.

”Hvis du spør videre, hva var egentlig årsaken til at vi gikk inn i Russland, så var det jo da at man fikk et større prispress. Våre kunder begynte å orientere seg mot såkalte lavkostland. Vi har jo volumproduksjon, spesielt på varmesiden da - ikke veldig særlig teknologisk krevende - som gjorde at man da ble satt opp mot dem. Og da nytter det ikke med norske hender. Og da så vi jo det at skulle vi ha noen sjanser til å overleve, så kunne vi ikke gjøre det med norske hender. For våre konkurrenter var ikke norske bedrifter. Det var fem bedrifter. En var norsk – og det var vi. Og så var det tre fra Baltikum og en fra Tunisia. Så man kan si at motivasjonen lå i billigere arbeidskraft. 150 % sikkert!” (Barel)

Respondenten min i Reinertsen bruker en lignende begrunnelse for etableringen i Murmansk. De hadde et ønske om lavkostproduksjon. For å være konkurransedyktig, var de nødt til å være mer kostnadseffektiv og produsere billigere.

”Vi så at hjemmemarkedet var preget av at konkurrentene gikk utenlandsk og produserte lavkostproduksjon, i Polen, Latvia og sånne ting. Og vi har også gjort det samme. Vi har produsert stål i Polen til lav pris, men særdeles ubehagelig, fordi vi har ikke kontroll. Plutselig en dag så sier de: ”Nei, tomt for penger, vi stenger.” Så det ønsket vi å gjøre noe med. Så vi ønsket egentlig å ha vår egen lavkostproduksjon.”
(Reinertsen)

Begge respondentene mine begrunner altså utenlandsetableringen med at konkurrentene deres hadde produksjonen sin i lavkostland. Det er altså lavkostproduksjon og bedre konkurransevne som mine respondenter trekker fram som hovedmotivasjon for at de etablerte produksjon utenlands. Dette stemmer godt overens med ressursmotivet til Dunning (1993), hvor tilgangen til billig arbeidskraft er et av hovedargumentene for å flytte produksjonen utenlands. Som nevnt, er produksjonen i utlandet ofte komplementær med produksjon i hjemlandet når ressursmotivet ligger til grunn for utenlandsetableringen. Dette ser vi da også hos Reinertsen, som produserer halvfabrikata i Russland, som deretter blir sendt tilbake til Norge for ferdigmontering. Disse motivene forklarer først og fremst hvorfor disse bedriftene valgte å etablere seg i utlandet. Men samtidig er det en rekke andre land, utenom Russland, hvor man kan produsere til lavere kostnader enn i Norge, så man kan videre spørre seg om hvorfor bedriftene etablerte seg akkurat i Nordvest-Russland. Risnes og Skyner (2001) viser blant annet til markedsstørrelse, geografisk nærhet og prisen på arbeidskraft som argumenter for å etablere seg i Russland, noe også Ahrend (2000) sine undersøkelser viser er blant hovedmotivene for direkte utenlandske investeringer i Russland.

For Reinertsen ligger nok mye av svaret i at Nordvest-Russland er et kommende marked og har et enormt potensial for leverandørindustrien til olje- og gassektoren. Selv om Statoil-Hydro, slik det ser ut nå, er ute som partnere på Shtokmanfeltet, så kan norske selskaper fremdeles delta på utbyggingen i form av leverandørtjenester. Ved å etablere seg i regionen, ønsker de å posisjonere seg og knytte kontakter før de store utbyggingene starter opp.

”Nordvest-Russland er nærmest hjemmemarkedet når det gjelder olje- og gass-tjenester. Og sånn som vi vurderte det så var det mye mer interessant å sette opp noe der, hvor det er et kommende marked, enn å sette opp noe i Polen. Så sånn sett ville vi sette opp et verksted i Murmansk for å gjøre norske prosjekter, samtidig som vi posisjonerte oss for det russiske markedet.” (Reinertsen)

Dette motivet kan ses på som et markedsmotiv. I tillegg er det nok også snakk om det Dunning (1993) kaller strategisk motiv. Noe av bakgrunnen for etableringen til Reinertsen i Nordvest-Russland ligger i at de ønsker å skaffe seg fordeler i forhold til de planlagte olje- og gassaktivitetene i regionen. Blant annet så ligger verkstedet deres omtrent vegg-i-vegg med Gazprom sitt kontor i Murmansk. Ønsket om å komme seg inn på det russiske markedet er også et av de viktigste motivene som selskapene i Ahrend (2000) sin undersøkelse viser til (se figur 1). Nærhet til hjemmemarkedet er et annet viktig motiv for Reinertsens valg av etableringssted. Foreløpig går alt de produserer i Murmansk tilbake til Norge og blir brukt i prosjekter Reinertsen har her. Dette stemmer også godt overens med undersøkelsene til Ahrend (2000), hvor nærhet til markedet ble rangert som en av de viktigste faktorene for direkte investeringer i Russland.

Den geografiske nærheten til Norge og Kirkenes er også hovedmotivet for at Barel valgte Nordvest-Russland som etableringssted.

”Hvorfor gå over bekken etter vann? Her har vi et lavkostland like utenfor stuedøren. Jeg forstår ikke hvorfor ikke flere norske selskaper ser nordover til Barentsregionen i stedet for å satse på for eksempel de baltiske land og Kina.” (Barel)

I motsetning til Reinertsen, så er det ingenting som tyder på at størrelsen på det russiske marked og markedstilgang har hatt noe å si for Barels valg av etableringssted. Årsaken til dette er nok at de ikke har noe salg av sine produkter til dette markedet. Min respondent hos Barel mener tvert i mot at det å drive elektronikkproduksjon i Barentsregionen er en selvmotsigelse, blant annet er fraktkostnadene svært høye.

”Det er helt kjerringa mot strømmen. Det er ingenting som tilsier at man skal ha en elektronikkbedrift her. Det er ingenting i regionen. Det er ingen konkurrenter. Det er ingen leverandører. Det er ingen kunder. Nærmeste kunden og nærmeste leverandør er 2000 km unna.”

I Dunning (1993) sin forklaring av *effektivitetsmotivet* pekes det på at en bedrift som produserer to ulike produkter i to forskjellige land kan effektivisere sin produksjon ved å konsentrere produksjonen av ett produkt til et land og et annet produkt til et annet land, for dermed å oppnå stordriftsfordeler. Men det vises også til at slik spesialisering kan være

motivert i ulike lønnskostnader eller skatteregler. Det er åpenbart at ønsket om en mer effektiv drift er et motiv for at begge mine casebedrifter har valgt å etablere produksjonsenheter i lavkostland. De har flyttet produksjonen av de produktene hvor produksjonen er mest manuell til et land hvor arbeidskraften er billig. Barel har i tillegg lagt ned tilnærmet all produksjon i Norge til fordel for produksjon der det i forhold til lønnskostnader er mest lønnsomt.

I forhold til den tidligere presenterte teorien kunne man anta at en del andre motiver for internasjonalisering og etablering i Nordvest-Russland skulle bli nevnt. Blant annet så viser undersøkelsen til Ahrend (2000) at det å løse handelsbarrierer og tilgang til kvalifisert arbeidskraft er to viktige faktorer for direkte investeringer i Russland. Disse motivene finner jeg ikke hos mine case-bedrifter. Riktignok sier begge mine respondenter at de russiske arbeiderne holder en høy standard, men det virker ikke som at dette var noe motiv for etableringen, heller kanskje en fordel som kom i tillegg til de virkelige motivene for etableringen i Nordvest-Russland. Når det gjelder motivet med å løse handelsbarrierer, og det at dette ikke er å finne hos mine casebedrifter, så ligger antageligvis årsaken i at disse ikke har hatt noe salg av sine produkter på det russiske markedet.

4.2 Internasjonalisering og valg av inngangsstrategi

I teorikapitlet viste jeg til ulike modeller for internasjonalisering, det vil si *hvordan* de går fram. Det ble her gjort et skille mellom en gradvis internasjonaliseringsprosess (Johanson og Vahlne, 1977) og en raskere internasjonalisering, såkalt born globals (Solberg, 2005). Jeg viste til ulike inngangsstrategier på et internasjonalt marked. Det ble gjort et skille mellom kontraktsproduksjon, delproduksjon/montering, joint venture og direkte utenlandsinvesteringer (foreign direct investment/FDI). Direkte utenlandsinvesteringer ble videre delt inn i tre typer produksjon; komponentproduksjon, samleproduksjon og komplett produksjon.

Begge mine bedrifter hadde etablert seg i Nordvest-Russland etter 1998. Barel startet i 1999, men etableringen var fullendt i 2004 og Reinertsen etablerte seg i 2005. Tidligere hadde begge selskapene hatt et visst internasjonal engasjement, riktignok av ulik karakter. Barel hadde drevet med eksport.

”Vi har jo hatt kunder som er spredt rundt omkring, men bortsett fra det... Men ingenting i Russland. Paradoksalt nok så har vi ikke noe til Russland ennå. Vi er jo en

sånn OEM. Vi trenger en kunde som har et produkt som dette skal inn i. Det eksisterer nok i Russland, men vi har ennå ikke funnet dem. Jeg tror ikke de produktene vi har ennå er klare for Russland - tror jeg, men er ikke sikker.” (Barel)

Reinertsen har hatt et noe mer mangfoldig internasjonalt engasjement. Blant annet etablerte de seg i Gøteborg i Sverige i 1990, hvor de i dag også har kontor i Stockholm og Malmø. Der leverer de tjenester innen bygg og industri, bro og anlegg, samt veiprosjektering og utbygging. Reinertsen AS har også hatt kontor i England en periode. I tillegg har de en del oppdrag i Brasil og Australia, hvor de har brukt erfaringene og kunnskapen de opparbeidet seg under utbyggigen av Ormen Lange-feltet, et felt hvor gassen blir utvunnet på 850 meters dyp. Prosjektene Reinertsen deltar på i Brasil og Australia har en del av de samme utfordringene med brønner på dypt vann og vanskelig undersjøisk terreng. Markedet i Australia og Brasil blir betjent fra Trondheim. De har også forsøkt kontraktsproduksjon av stålkonstruksjoner i Polen.

Verken Barel eller Reinertsen hadde altså noe engasjement i Russland før de etablerte seg der. Begge bedriftene legger vekt på at de brukte lang tid på å bli kjent med det russiske markedet i forkant av etableringen. Informanten min i Barel sier at fra de startet prøveproduksjon i 1999, i samarbeid med et russisk selskap, og til den russiske produksjonsenheten var i full drift og offisielt åpnet, gikk det fem år.

”Når det [prøveproduksjonen] gikk greit, fant vi ut i 2000 at la oss undersøke hva det ville si og etablere en egen juridisk enhet. Vi undersøkte. Brukte et år på det. Så besluttet vi i 2001 at vi skulle etablere oss. For å få alt på plass, både det finansielle på norsk side, lokaliteter i Murmansk, og så videre - så brukte vi tre år. Men vi hadde produksjon running all the time, så vi var ikke avhengig av å komme i egne lokaler for å starte en produksjon. Vi hadde offisiell åpning av fabrikken, slik den står nå, i 2004.” (Barel)

Reinertsen brukte riktignok svært kort tid på å etablere seg i Nordvest-Russland. Avgjørelsen ble tatt i januar 2005, og anlegget var i drift i april samme år. Men til tross for at selve etableringen gikk raskt, så hadde de fulgt med på det russiske markedet i 15 år før bestemmelsen om etablering ble tatt.

Ingen av mine casebedrifter har gått gjennom alle de fire trinnene til Johanson og Vahlne (1977) sin stadieteori. Dette tolker jeg slik at selskapene har valgt en mer direkte og rask inngangsstrategi enn hva stadieteorien innebærer. Til tross for dette, er det, slik jeg ser det, ikke snakk om born global-bedrifter. I kapittel 2 viste jeg til en del kjennetegn på ”born globals”. Dersom man forsøker å sammenligne mine case-bedrifter opp mot disse kjennetegnene, så er det lite som sammenfaller. Særlig gjelder dette i forhold til Reinertsen. En del av disse kjennetegnene kan man muligens finne igjen hos Barel. Blant annet har de til en viss grad spesialisert seg innen en nisje, samtidig som de driver volumproduksjon, altså er stordriftsfordeler viktig. Men på den annen side så er ikke produktene spesielt avanserte. Selskapet har ingen spesielt sterke konkurransefortrinn innenfor teknologi, og det er heller ikke snakk om nye eller spesielt innovative produkter.

Selv om Reinertsen ikke har fulgt alle trinnene i stadieteorien til Johansson og Vahlne (1977), kan man argumentere for at de har valgt en gradvis internasjonaliseringsprosess. Reinertsen var jo engasjert i blant annet Sverige og England før russlandsetableringen. Dette er i tråd med antakelsene til Johanson og Vahlne (1977) om at bedriften først, i de innledende stadiene av internasjonaliseringen, velger markeder som ligner på hjemmemarkedet. Etter hvert som de tilegner seg mer kunnskap og erfaring, beveger de seg inn i markeder som er mer ukjente og fremmede. Både Hall sine kontekstområder og Hofstedes PDI viser at Norge er mer lik både Sverige og Storbritannia/England enn Russland. Dette gjelder ikke for Barel. De har i svært liten grad hatt noe engasjement i land, som kan ses på som nærmere Norge i forhold til psykisk avstand.

Begge bedriftene brukte, som nevnt, mye tid på å samle inn markedskunnskap før de bestemte seg for å etablere seg der. Dette stemmer overens med Johanson og Vahlne (1977) sin modell for de grunnleggende mekanismene for internasjonalisering (se figur 2). Særlig virker det som om Barel sin etablering stemmer overens med denne modellen. Barel samlet først inn kunnskap om Russland. Deretter besluttet de å starte prøveproduksjon, og når de så at det gikk bra, valgte de å etablere en egen produksjonsenhet.

Når det gjelder inngangsstrategi, så har begge mine casebedrifter i dag fullt eierskap i den russiske virksomheten. Barel hadde i utgangspunktet tenkt etableringen i Nordvest-Russland som en joint venture mellom dem selv, et svensk og et russisk selskap. Men etter hvert trakk

det svenske selskapet seg ut på grunn av økonomiske problemer, og det endte med at Barel kjøpte opp det russiske selskapet i sin helhet.

”Vi hadde jo i kikkerten et samarbeid med dem, men han svensken var litt vanskelig å få ”koll” på. Har var en sånn lonely cowboy, så han var ikke veldig strukturert. Så fikk jo han litt økonomiske problemer (...) så viste det seg at det beste kanskje var om vi overtok dem, så da kjøpte vi dem.” (Barel)

I dag er selskapet i Murmansk, BR Electronics, et heleid datterselskap av Barel AS. Barel i Kirkenes sender råvarer til det russiske selskapet, som produserer og sender de ferdige varene tilbake til Barel i Kirkenes, som så igjen sender ferdigproduktene videre ut til kundene. Det er altså snakk om det som Framnes et al. (2000) kaller komplett produksjon, altså at hele produksjonsprosessen foregår i utlandet.

Reinertsen derimot, kjøpte opp et eksisterende russisk selskap med en gang, som de døpte om til Reinertsen NWR. Min respondent begrunnet denne inngangsstrategien med at de hadde dårlig tid, alternativet hadde vært å etablere et helt nytt selskap fra grunnen av.

”Vi kjøpte et eksisterende selskap. Men det var kun fordi vi hadde det travelt. Vi tok beslutningen 10. januar, og når vi da først tok beslutningen, så ville vi ha det anlegget i drift, sånn at vi kunne gjennomføre et spesielt prosjekt som vi hadde. Og da måtte vi være produksjonsklar 18. april samme år. Så vi hadde det jævlig travelt. Og da hadde vi ikke tid til å registrere et nytt selskap. Så vi kjøpte et sovende selskap, som vi da døpte om til Reinertsen NWR.” (Reinertsen)

Reinertsen NWR produserer blant annet stålkonstruksjoner som videre blir ferdigstilt ved Reinertsens norske anlegg. Det er med andre ord det Framnes et al. (2000) kaller komponentproduksjon, selskapet etablerer seg i et lavkostland for å få rimeligere komponenter til egne hovedprodukter.

Begge respondentene mener at kunnskap om Russland er essensielt for å få til en god etablering i landet, men samtidig så sier de at selskapene deres ikke hadde den nødvendige kompetansen i forkant av satsingen. Informanten fra Reinertsen sier det slik:

”Som sagt så hadde vi fulgt med i Russland siden 1990, tenker jeg. Så vi hadde vært der, men vi hadde ikke noe kompetanse om Russland annet enn det. Verken når det gjaldt språk, kultur, juridisk eller økonomisk.” (Reinertsen)

Respondenten fra Barel mener at kompetansen deres angående Russland og forholdene der var på ”minussiden”. Riktignok har Barel hatt, og har fremdeles, russiske ansatte på fabrikk i Kirkenes, som de fikk en del hjelp fra.

”Så har vi hatt russiske ansatte, og har russiske ansatte her. Som faktisk kommer i fra Murmansk. Det har vært den største hjelperen, kan du si. Så vi kommer fort inn og får tilgang og ikke blir oppfattet som helt noviser.” (Barel)

Begge selskapene var nødt til å rådføre seg med en rekke ulike norske organisasjoner som enten var etablert i regionen eller hadde erfaring i å jobbe opp mot Nordvest-Russland. Blant annet brukte de SIVA, som har etablert en næringspark i Murmansk. Men det var ulikt hvor nyttig rådene var. Mens respondenten fra Barel sier at de hadde mye nytte av rådene de fikk, så sier respondenten fra Reinertsen dette:

”Vi brukte SIVA, Storvik, Intsok og de her. Men det visste seg det at det ikke var noen som hadde gjort så mye som vi ønsket å gjøre. Så det var greit nok til et visst nivå, men så måtte vi klare oss selv.” (Reinertsen)

Både Barel og Reinertsen brukte konsulentselskapet Storvik (nå Rambøll Storvik AS) i etableringsprosessen. Barel brukte disse til å gjennomføre et forprosjekt, hvor det ble avklart om det var grunnlag for å etablere et produksjonsselskap for elektronikk i Murmansk og hvordan et slikt selskap eventuelt burde bli etablert. Særlig ble det i dette forprosjektet lagt ned stor innsats i å få klarhet i juridiske spørsmål angående selskapsform og skatt. Men min respondent sier at selskapet også ønsket å få egne erfaringer.

”Vi har jo brukt Storvik & Co, som er et konsulentselskap og som hjalp oss i prosessen. Men vi har vært veldig sugen på å få egen erfaring. Så jeg har personlig brukt veldig mye tid i Russland. Særlig i oppstartsperioden.” (Barel)

I tillegg til rådføring, fikk begge selskapene også en del finansiell støtte. Også her var det ulikt hvor stor betydning denne støtten hadde. Mens respondenten fra Reinertsen sier at den støtten de fikk fra for eksempel Innovasjon Norge absolutt ikke var avgjørende for etableringen i Nordvest-Russland, så mener respondenten fra Barel at denne støtten absolutt var nødvendig.

”Ja, vi brukte det som var å få der [finansiell støtte]. Det var vel derfor det ble hausset sånn opp. Vi fikk jo støtte fra både Barentssekretariatet, UD, SND Finnmark, nå Innovasjon Norge. Alle disse var med i en eller annen form på prosjektet. Og viste da sin interesse og at dette var noe som måtte lykkes. Så syns jeg vi har vært veldig gunstige ordninger. Men kanskje det måtte være slik og, eller så hadde vi kanskje ikke hatt finansielle muskler til å kjøre et så omfattende prosjekt som vi kjørte første året i hvert fall.” (Barel)

Like i forkant av Barel's satsing hadde det vært svært mange mislykkede prosjekter i området, og den økonomiske situasjonen i Nordvest-Russland var vanskelig. Dette gjorde at blant annet 150 millioner kroner som Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND, nå Innovasjon Norge) hadde satt av til støtte av investeringer i området ikke ble brukt. Men på det tidspunktet hvor Barel begynte å etablere seg var den økonomiske situasjonen og investeringsklimaet i Nordvest-Russland begynt å forandre seg til det bedre. Det var stort fokus på Barentsregionen og norsk-russiske samarbeidsprosjekter og det var igjen mulig å få støtte til investeringsprosjekter i området. Noe Barel dro nytte av og hentet inn mye nødvendig finansiell støtte.

“På den tiden vi startet var det veldig fokus på politiske delegasjoner og forskjellige programmer som de kjørte. Og det var flere sånne norsk-russiske samarbeidsprosjekt. Blant annet noe som het Murmansk-korridoren. Jeg vet ikke om det ligger dødt nå. Men da ble det lille prosjektet vårt løftet opp. Så når norske myndigheter snakket om Nordvest-Russland, så var det vi som ble dratt fram. Store forventninger og fallhøyden ble selvfølgelig deretter. Det er jo en liten pølsebod dette. Vi har jo hatt besøk av statssekretærer, utenriksministre og sånn. Og med det pressekorpsset som de til en hver tid har med seg. Altså Dagens Næringsliv, og alle riksmidier, TV, Radio og så videre. Profileringen har vært litt i overkant av hva jeg syns var både komfortabelt og normalt og kanskje naturlig for et slikt lite prosjekt. Men klart, det igjen gjør at du

strever mer for å lykkes og du kanskje får en del flere kontakter. Men klart, det offisielle var at vi ble løftet opp og førte til at vi hadde en viss beskyttelse. I praksis betydde det ikke noe, men det åpnet noen dører.” (Barel)

Det er, slik jeg ser det, særlig to årsaker til at selskapene vektlegger viktigheten av rådføringene og den finansielle støtten ulikt. For det første er Reinertsen et langt større selskap enn hva Barel er. Dermed er plausibelt å anta at de har flere ressurser internt, både finansielle og intellektuelle ressurser. For det andre er det, som respondenten fra Reinertsen sier, at ingen andre hadde kompetansen og erfaringen som de behøvde. Det var ingen andre selskaper som hadde etablert seg innen leverandørindustrien for olje og gass. Satsingen var i tillegg større enn hva som tidligere var blitt gjort av norske selskaper i Nordvest-Russland.

Både Barel og Reinertsen hadde russiske samarbeidspartnere i de første fasene av etableringen. Men de er delte i oppfatningen om hvorvidt det å ha en lokal samarbeidspartner var nødvendig for å etablere seg i Nordvest-Russland. Respondenten fra Reinertsen mener at det samarbeidet de hadde slett ikke var nødvendig og samarbeidet opphørte forholdsvis raskt.

*”Å ha samarbeidspartnere er egentlig ikke nødvendig i det hele tatt. Et samarbeid er ikke nyttig uten at det er noe bidrag fra begge parter. Og det kan være bidrag ved at de har adgang til et anlegg eller sånne ting. Men når det gjelder rent faglig og sånne ting, så er det minimalt de kan bidra med. De kan være nyttig på lokal kunnskap.”
(Reinertsen)*

Informanten min i Barel forteller at de var svært avhengig av en russisk samarbeidspartner.

”Uten dem så hadde vi ikke klart å etablere oss der. Det hadde ikke gått uten at vi hadde en russisk partner” (Barel)

Mens Karaglozoglou og Lindell (1998) mener at det å finne samarbeidspartnere er en av de største utfordringene i en internasjonaliseringsprosess, så virker det ikke som at mine case-selskaper har hatt problemer i forhold til dette. Reinertsen brukte en kartlegging som Norsk Hydro tidligere hadde gjort av russiske selskaper som kunne være leverandører for Hydro ved en eventuell Shtokman-deltagelse. Barel hadde på den tiden en del russiske ansatte på fabrikkene i Kirkenes, og via dem kom de i kontakt med en aktuell samarbeidspartner.

”Murmansk er jo en by på 370 000 mennesker, men den er allikevel veldig gjennomiktig. Vi hadde vel hørt noen rykter om sånn og sånn, og vi gikk inn og sendte ut signaler. Vi søkte etter noen som gjerne ville holde på med elektronikk, og da kom vi fort til den. Så det var ikke noe langt søk.” (Barel)

4.3 Barrierer og utfordringer

I kapittel 2 viste jeg til ulike barrierer og utfordringer ved internasjonalisering generelt, det vil si *hva er erfaringene*. Jeg så på politisk og økonomisk risiko og sosiokulturelle barrierer. Videre gikk jeg nærmere inn på hvilke barrierer, problemer og utfordringer utenlandske bedrifter som etablerer seg i Russland/Nordvest-Russland kan møte på. Viktige stikkord var Russlands økonomiske og politiske kultur, det russiske skatte- og rettsvesen, kriminalitet og korrupsjon og begrensninger i den russiske privatiseringsprosessen. Jeg refererte også til Ahrend (2000) som blant annet hadde undersøkt hvilke problemer som møter investorer i Russland, hvor blant annet skattelovgivningen, usikre eiendomsrettigheter, tollmyndigheter, risikoen for politiske endringer, skattemyndighetene, svak banksektor og korrupsjon ble nevnt.

4.3.1 Politiske, økonomiske og juridiske rammebetingelser

Min informant i Reinertsen sier at de har møtt stor velvilje fra de lokale myndighetene. Noe av årsaken til dette kan nok være at de foreløpig ikke har tatt arbeidsoppdrag fra eventuelle lokale selskaper, men tvert imot har kommet dit, investert penger, etablert seg med vestlig utstyr og teknologi samt kommet med kontrakter fra Norge. Dermed har de skapt masse arbeidsplasser, uten å ha tatt arbeid fra russiske selskaper. Men samtidig trekker min respondent fram at de har møtt en del hindringer i form av det russiske byråkratiet, særlig i forhold til russiske regnskapsregler.

”Så har du dette med regnskap, moms og skatt. Det er jo en del spesielle regler. Regnskap er jo helt... Det er jo noe sånn voldsomt til rapportering og oppdeling de skal ha. Det er så byråkratisk. Bare for å ta et eksempel, sånn som ørepropper. Når en kar i verkstedet skal gå og ta ut to sånne nye propper så må han fylle ut et skjema i tre eksemplarer, ikke sant.” (Reinertsen)

Han nevner også at toll og grensepolitiet kan være en utfordring fordi de måtte bruke mye tid for eksempel på å få typegodkjent utstyr de importerte til Russland, men når de hadde lært seg rutinene gikk det greit.

Respondenten min fra Barel sier at de har brukt fryktelig mye tid på å sette seg inn i og prøve å forstå russisk regnskapslovgivning. De har ansatt en russisk ledelse på fabrikken i Murmansk og gitt denne ledelsen forholdsvis frie tøyler i forhold til denne problemstillingen.

”Vi ser at det er forferdelig mye papir og forferdelig mye byråkrati. Så sier vi: ”Vi skal ikke trø noen løsninger ned over hodene på dere. Dette kan dere best selv. Men enkelte ting kommer vi til å forlange. For det første: Vi skal ikke ha noen penger i fabrikken. Lønn blir utbetalt i bank, så alle som skal jobbe og blir ansatt her får et bankkort. Vi skal ikke ha lange køer. For husk at på den tiden så var det vanlig at folk fikk i posen og sto i kø en halv arbeidsdag. Da skulle noen ha et apparat for å dra ned i banken og hente penger og tilbake og frem og tilbake, altså. Nei! Forget it!” (Barel)

Videre sier han at de har akseptert at den russiske forvaltningen er ”(...) fryktelig byråkratisk og forferdelig lite servicevennlig. Sånn er det bare. Skal du gjø i lag med hundene der borte, så må du gjøre det. Da må du sette deg ned og gjø sammen med dem!” (Barel)

I likhet med informanten fra Reinertsen, nevner også respondenten fra Barel at russiske toll og all administrasjon og byråkrati rundt dette kan være problematisk. Men samtidig understreker han at de har et godt forhold til de russiske tollmyndighetene og er ydmyke i forhold til regelverket.

Utfordringer med russiske tollmyndigheter, som mine respondenter nevner, stemmer godt overens med undersøkelsene til Ahrend (2000), hvor russiske tollmyndigheter blir nevnt som ett av de største problemene som møter utenlandske investorer i Russland (se figur 6).

Problemene med russiske regnskapsregler er også nevnt som et problem i undersøkelsene til Ahrend (2000), så dette passer godt overens med mine respondenters opplevde barrierer og utfordringer.

Hvorfor utenlandske investorer i Russland opplever slike problemer kan selvfølgelig diskuteres. Noe av årsaken ligger antageligvis i arven fra Sovjetunionen og tiden med planøkonomi. Gjennom planøkonomien var det myndighetene i landet som bestemte hva som skulle bli produsert. For å kunne planlegge fremtidens produksjon var de også avhengige av å få vite hva innbyggerne hadde behov for og brukte. Dette førte til et stort skjemavelde og mye byråkrati, noe som antageligvis fremdeles henger igjen. Det er i dag 1,45 millioner statsansatte i Russland, noe som overgår antall byråkrater i forhold til hva som var på det meste i sovjettiden (Inozemtsev, 2006). Det er viktig i denne sammenhengen å huske på at Russland har hatt 70 år med kommuniststyre og planøkonomi, og som Jones et al. (2000) er inne på, er antageligvis reformen i retning av markedsøkonomi noe man kan forvente vil ta mer enn de 15 årene som har gått siden planøkonomiens fall.

Samtidig tror jeg det er nødvendig, slik min respondent fra Barel sier, å akseptere den russiske måten å gjøre ting på. Hodne og Rosendahl (2000) sier jo også at det er svært viktig for internasjonale aktører å ha kunnskaper om og respekt for skikk og bruk i landet de ønsker å samhandle med. Som gjest i et fremmed land, er det du som må tilpasse deg samfunns-systemet i landet, og ikke motsatt. Man kan selvfølgelig være uenig i hvordan ting fungerer og mene at det hadde vært bedre å gjøre det slik man er vant med i fra hjemlandet. Men ettersom man frivillig har valgt å samhandle og jobbe med dette landet, så tror jeg det er riktig å tilpasse seg og akseptere samfunnssystemet slik det er, og ikke bruke mye energi på å beklage seg over det.

Informanten min i Barel er også bekymret for russiske myndigheter og utviklingen i Russland i forhold til utlendinger og samhandling mellom Russland og andre land. På det tidspunktet intervjuet ble foretatt, hadde russiske myndigheter akkurat innført en grensesone, hvor utlendinger ikke hadde lov til å oppholde seg i grensebyene Nickel, Zapoljarny og Pechenga⁶. Blant annet innføringen av denne grensesonen gjorde at min informant følte at samhandlingen med russerne ble vanskeligere. I tillegg sier han at han som utlending i Russland kan føle seg overvåket eller trakassert av russiske myndigheter.

”Når du spør meg i dag, så er jeg litt bekymret for utviklingen. Jeg syns ikke at det går rette veien. Det er mer mot at man skal ha total kontroll, liksom gode gamle Sovjet-

⁶ Se for eksempel http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.2089685

unionen. Jeg liker ikke det! Russland er gjennomsyret av lover og regler. Alle vet at noen lover og regler blir brutt. De vet at du kjører gjennom der og der hvor det ikke er lov. Når de ønsker deg noe vondt eller at de ønsker å sette deg fast for noe, så kan de jo bare stille seg der. De vet jo når du kommer inn til Russland, det er jo et veldig godt varslingsystem. Så står de der og tar deg og gir deg en protokoll. To administrative protokoller så kan de ta fra deg visumet. Slike små ting gjør meg på mange måter betenkt i forhold til utviklingen i Russland. Om det er negativt? Jo, jeg har jo på mange måter en oppfatning av at det er negativt. Det vanskeliggjør ting. Den overvåkningsbiten er unormal. Jeg er et fritt menneske og det gjør ikke at jeg som utlending føler meg veldig tiltrukket av landet lengre. Eller jeg kan ikke si det, at jeg ikke er tiltrukket, men altså i mindre grad enn hva jeg var før." (Barel)

Wafo (1998) peker blant annet på at fiendtlige holdninger mot utlendinger kan være en kilde til politisk risiko i et land. Til tross for at følelsene til min respondent i Barel tilhører en person, kan man ta dette som et tegn at det er en viss grad av politisk risiko i Russland. På den annen side så er en annen kilde til politisk risiko at det finnes fiendtlige holdninger til utenlandske investeringer. Ingen av mine respondenter sier noe som kan tyde på at de har følt noen fiendtlige holdninger i forhold til investeringene sine, tvert imot så sier de at de stort sett har blitt godt mottatt av de lokale russiske myndighetene. Respondenten fra Reinertsen sier for eksempel:

"Det som egentlig gjorde det mest interessant, var at vi fikk så positiv respons fra lokale myndigheter." (Reinertsen)

Det er også blitt innført lover i Russland som tillater utenlandske investeringer i de fleste sektorer i den russiske økonomien, og som beskytter utenlandske investorer mot nasjonalisering eller ekspropriasjon av eiendommer (McKenna, 2005). Det er i tillegg svært få restriksjoner på utenlandske investeringer i Russland. Dette tyder på at det politiske systemet i Russland utgjør en forholdsvis liten risiko for utenlandske investeringer. I tillegg har den politiske situasjonen i Russland, etter at Putin kom til makten, vært forholdsvis stabil. Enkelte problemstillinger finnes selvfølgelig. Det finnes blant annet en del eksempler på at russiske samarbeidspartnere prøver å presse ut den utenlandske investoren og ta over eierskapet i en joint venture. I enkelte av disse tilfellene har det også virket som om den russiske partneren har hatt støtte fra de lokale myndighetene (Somers, 2005)

4.3.2 Skatte- og rettsvesenet

Både Jones et al. (2000) og Ahrend (2000) nevner skatt og skattelovgivninger som et stort problem for utenlandske investorer. Jeg hadde forventet at dette skulle bli nevnt som en stor barriere for mine casebedrifter også, men ingen av mine respondenter ser på dette som et problem. En mulig årsak til dette kan være at russiske skattelover og skattemyndighetene har blitt forbedret siden 2000. Etter at Putin kom til makten i Russland har det blitt iverksatt reformer som blant annet har gitt et nytt og oversiktlig skattesystem (Aale, 2002). Også Knut J. Borch, direktør i Norum Ltd., som driver med investeringer i Russland, sier at det russiske skattesystemet er blitt betydelig forenklet og utvikles raskt mot OECD-standard⁷. Mine respondenter nevner heller ingenting om opplevde barrierer i forhold til eiendomsrettigheter. Respondenten fra Reinertsen forteller riktignok at det er litt spesielle regler rundt dette i Russland, regler man ikke er vant til fra Norge.

”Det med kjøp av selskap, kjøp av eiendom. Det er spesielle regler for det som er veldig uvant for oss. Du kjøper for eksempel et hus, så kommer tomten først to måneder etterpå. Det høres muffens ut.” (Reinertsen)

Men når man først har blitt klar over hvordan reglene fungerer, så er ikke dette et problem lenger.

Ahrend (2000) viser til at den svake banksektoren er et stort problem for utenlandske selskaper som etablerer produksjon i Russland, men heller ikke dette blir nevnt som en barriere av mine respondenter. Årsaken til dette kan selvfølgelig også ligge i at den russiske banksektoren er blitt sterkere siden 2000, men Borch sier at den russiske banksektoren fortsatt er svak, og gir hovedsakelig kun kortsiktig finansiering⁸. En annen mulig årsak til at dette ikke blir sett på som et problem av mine respondenter kan være at de i svært liten grad har benyttet seg av russiske finansinstitusjoner. Reinertsen har stort sett brukt egne midler, i tillegg til noe støtte fra Statoil, Hydro, SIVA, Barentssekretariatet og Innovasjon Norge. Mens Barel hentet inn forholdsvis store deler av finansieringen fra Barentssekretariatet, Utenriksdepartementet og SND Finnmark (nå Innovasjon Norge Finnmark).

⁷ Foredrag på Nordområdekongressen 13.-14. november 2006

⁸ Foredrag på Nordområdekongressen 13.-14. november 2006

4.3.3 Korrupsjon og kriminalitet

I norske og vestlige medier blir det til stadighet vist til problemer i Russland angående korrupsjon og annen kriminalitet. Begge mine respondenter mener at det bildet som blir tegnet i media er betydelig overdrevet. Samtidig sier at de at korrupsjon er noe som forekommer, men begge understreker at dette er noe de ikke bidrar med.

”Du kan jo si at mange begynte å prøve seg med at de skulle ha bestiktelser. Og der var vi helt klar i fra vi startet med at vi kunne ikke være med på noe slikt. I det hele tatt! Hvis du først begynner på det løpet, så er du solgt. Da kommer du ikke ut av det.
(Reinertsen)

Respondenten min fra Barel sier at de, så vidt han vet, ikke har vært utsatt for forsøk på krav om bestiktelser. Årsaken til dette, spekulerer han i, kan være at de fra dag én har gått ut og sagt at de er ”rene”.

At de ikke bruker bestiktelser, mener begge mine respondenter vanskeliggjør en del saker. De er nødt til å gå omveier, noe som krever mer tid, for eksempel for å få nødvendige godkjenninger på ulike områder.

”Det som er spesielt for oss - og som jeg vet vi blør mye for - det er at vi har en holdning inn i Russland på at vi er helt hvit. Det finnes ikke svarte penger hos oss. Vi følger lover og regelverk. Og det vet jeg, at i mange tilfeller så blør vi for det, men jeg tror at på lang sikt så er det det som gjelder. (Barel)

På spørsmål om hvem det var som prøvde seg på bestiktelser, så svarer respondenten min i Reinertsen slik:

”Det var alle det. Når vi fikk leveranser av stål med båt. De visste jo når båten kom, så den dagen lå det fullt av fiskefartøyer på kaiene. Da skulle jo de ha penger for å flytte seg. Og når lasten skulle i land så kom grensepolitiet, FSB, og de skulle godkjenne det. Og det tok jo sånn tid, ikke sant. Og det kom til å ta lang tid. Men hvis

de fikk en PC så ville det gå veldig mye forttere. Og så var det gjennom toll. Altså alle typer, hele veien.” (Reinertsen)

Respondentene mine sier videre at de ikke har vært utsatt for noen andre typer kriminelle handlinger i Russland. Informanten min i Reinertsen sier at de, i forkant av etableringen, var i kontakt med Politiets Sikkerhetstjeneste for å undersøke hvorvidt det var trygt å operere i området og hva man eventuelt skulle passe seg for.

At korrupsjon og annen kriminalitet forekommer i Nordvest-Russland virker klart, men det virker ikke som om problemet er like stort som norske og vestlige medier vil ha det til. Dette kan man også se hos Ahrend (2000), hvor korrupsjon kommer på 12. plass på lista over problemer som møter utenlandske investorer i Russland. Andre typer kriminalitet, det være seg organisert kriminalitet, ordinær kriminalitet eller ”snuskhandel”, kommer svært langt nede på listen (se figur 6). Grunnen til at korrupsjon og kriminalitet ikke er så stort problem for utenlandske investorer som man på forhånd kunne tenke seg, kan være at utenlandske selskaper ofte følger etiske retningslinjer som setter forbud mot deltagelse i slik aktivitet. Dermed står kanskje russiske foretak i større grad i fare for å bli avkrevd bestikkelser enn hva norske og andre utenlandske selskaper gjør. I tillegg er jo mine casebedrifter forholdsvis små, noe som gjør at det antageligvis ikke er så mye for kriminelle å hente derfra. De vil kanskje oftere konsentrere seg om større selskaper hvor det er mer penger å hente.

4.3.4 Begrensninger i privatiseringsprosessen

I kapittel 2 viste jeg til problemer angående hvordan den russiske markedsøkonomien og privatiseringsprosessen fungerte. Jones et al. (2000) peker på at den russiske økonomien er annerledes enn andre markedsøkonomier. Blant annet på grunn av at den privatiseringsprosessen som er blitt gjennomført, har gjort at målet om profitt er underlagt andre mål, som for eksempel ansettelsestrygghet. Det ble også vist til at mange russiske forretningsorganisasjoner fremdeles har den tradisjonelle hierarkiet uforandret og at mange selskaper kan være plyndret av ledelsen, og sitter igjen med høy gjeld, mangel på investeringer, arbeidere som mangler arbeid, men skal ha lønn eller sosiale stønader (Jones et al., 2000).

I min undersøkelse kommer begge respondentene inn på lignende utfordringer ved deres investeringer i Nordvest-Russland. Blant annet så sier respondenten fra Reinertsen at de har

valgt å ha en norsk ledelse på verkstedet i Murmansk, fordi det har vært vanskelig å finne russiske ledere som kan lede på en måte som selskapet kan stå inne for.

”Vi har valgt å ha en norsk ledelse på verkstedet, for vi ser jo det at russisk ledelse... Rekrutterer du en russisk leder i dag, så vil du få en av gammel skole. Veldig diktatorisk og macho. Og det ønsker vi ikke inn. Så da har vi heller valgt å ta inn norske, så får vi heller selv lære opp yngre russere til å ta over etter hvert.”
(Reinertsen)

Dette kan være et eksempel på det som Jones et al. (2000) viser til med russiske selskaper; at de er veldig tradisjonelt og hierarkisk oppbygd. Hofstedes PDI viser også at Norge og Russland er forholdsvis ulike blant annet når det gjelder dimensjonen maskulinitet/femininitet. Denne dimensjonen viser hvilken grad samfunnet legger vekt på maskuline verdier, som for eksempel selvhedelse og heroisme, eller feminine verdier, som for eksempel mellommenneskelige relasjoner og omsorg for andre. Dette stemmer overens med det respondenten fra Reinertsen sier om russiske ledere, at de er svært ”macho og diktatoriske”. Ut fra Hofstedes PDI kan man også få inntrykk av forskjeller mellom Norge og Russland i forhold til maktdistanse. Norge er kanskje i større grad et sosialdemokratisk samfunn, hvor det er svært små forskjeller internt i befolkningen. Dette gjøres også gjeldende i forhold til fordeling av makt. Det er i liten grad akseptert at makten er svært ulikt fordelt i Norge. Norske organisasjoner er bygd opp etter en mer demokratisk modell, hvor alle får sagt sin mening, mens det i Russland i langt større grad er en hierarkisk organisasjon, hvor det er lederen alene som tar beslutningen.

På den andre siden har Barel valgt å ha en russisk ledelse på sin fabrikk i Murmansk. Men min informant sier da også de har hatt en del problemer med å få på plass en ledelse som har fungert der, særlig i forhold til å finne en ledelse som kan lede i henhold til norske standarder. De har tatt en del grep for å løse denne utfordringen. Blant annet har de ansatt en russer som har bodd og studert i Norge, i tillegg til at en del av ledelsen har jobbet ved virksomheten til Barel i Kirkenes.

Når det gjelder de russiske arbeiderne har begge mine respondenter bare lovord å komme med. De var riktignok usikre i forkant av etableringen på hvordan arbeiderne kom til å være,

men de er meget godt fornøyd med arbeidsinnsatsen, arbeidsmoralen og kompetansen til de som de har ansatt.

”Vi skulle jo ha verftsarbeidere. Vi fryktet jo at vi kunne få inn en haug av vodka-drikkende slabbedasker, ikke sant. Men det var det jo slettes ikke. Veldig bra kvalitet på dem.” (Reinertsen)

Selskapene har også vært veldig opptatt av å lære de ansatte å jobbe slik at de tilfredsstiller norske krav om HMS (helse, miljø og sikkerhet), kvalitet, og lignende. Begge selskapene har tatt de russiske ansatte til Norge og gjennomført opplæringen ved deres norske fabrikker. På den måten fikk de se hvordan ting ble gjort i Norge og fikk opplæring i det utstyret de kom til å bruke.

”Og så var vi veldig opptatt av, i og med at vi skulle produsere prosjekter for Hydro og Statoil, at vi måtte ha fullt fokus på HMS og de tingene og kvalitet. I stedet for å stå der oppe og messe om ting som er fullstendig fjernt, så valgte vi å ta alle sammen til Norge på tre måneders opplæring. Så de fikk gå i et miljø, sånn at de fikk oppleve selv at slik er det. Og det var veldig bra.” (Reinertsen)

Også undersøkelsene til Ahrend (2000) viser at russiske arbeidere i liten grad er noe problem for utenlandske investorer i Russland. Mine undersøkelser bekrefter det samme.

Barel har, ifølge min informant, opplevd en del problemer i forhold til russisk ansettelsesregelverk. Som Jones et al. (2000) peker på, kan det være problematisk for utenlandske investorer at de arver en arbeidsstokk uten arbeid, men som skal ha lønn eller sosiale stønader. Min respondent i Barel forteller at Russland har et veldig omfattende regelverk i forhold til hva du kan gjøre med en russisk arbeider. De er svært godt beskyttet, og er nesten umulige å si opp. Blant annet skal de bli varslet to måneder i forkant av en oppsigelse og de skal ha lønn i tre måneder etter at de er oppsagt. Dersom de ikke får seg nytt arbeid, har de krav på lønn i ytterligere seks måneder. Og min respondent sier videre at:

”De finner selvfølgelig ikke annet arbeid.. Finner de annet arbeid så jobber de svart, så får de to lønninger. Vi blør litt.. Men det er greit.. Price we have to pay!” (Barel).

Dette er selvfølgelig et problem for alle selskaper i Russland, men dersom man er klar over utfordringen, så er det mulig å ta forholdsregler slik at man unngår at dette blir et problem. Det blir blant annet sagt at det er mulig å ta forbehold i arbeidskontraktene angående slike forhold.

4.3.5 Sosiokulturelle utfordringer og barrierer

Bedrifter som bestemmer seg for å etablere seg utenlands, vil oppleve at det er mange ulike forhold å sette seg inn i. Blant annet er det viktig å ha kjennskap til forskjeller i kultur og sosiale forhold. Mange av de barrierene og utfordringene jeg tidligere har vist til, kan selvfølgelig også forstås som en følge av kulturelle ulikheter mellom Norge og Russland. For eksempel kan man muligens argumentere for at russisk byråkrati er en følge av landets kultur. Ulikheter i kultur kan være en av de største utfordringene i forhold til samarbeid mellom parter fra forskjellige land.

Respondentene er også ganske klare på at mange av de største utfordringene de har møtt har vært i forhold til ulikheter i kultur og forståelse for hverandre. Informanten fra Reinertsen sier det slik:

”Utfordringene er jo det å etablere en satellitt. Altså noe som skal fjernstyres. Du får plutselig en satellitt som begynner å operere for seg selv. Og det å få overført all selskapskultur - alle rutiner og slikt - og etablert det i en satellitt, det er utfordrende. Når den satellitten snakker en veldig rar ”dialekt” i tillegg, så blir det enda verre.”
(Reinertsen)

Dette er for så vidt utfordringer som ikke bare gjelder det å skulle etablere seg i Nordvest-Russland. Utfordringene ved å etablere en ”satellitt”, som respondenten sier, er jo til stede uansett om denne nye enheten er i Murmansk, Madrid eller Molde. Å skulle overføre selskapskultur til en ny enhet er en utfordring for alle. Det finnes en rekke eksempler hvor selskaper som har kjøpt opp andre selskaper ikke har klart å innføre en samlende bedriftskultur. Muligens hadde dette vært enklere dersom Reinertsen hadde valgt å bygge opp enheten fra bunnen av istedenfor å kjøpe opp et allerede eksisterende verksted, som dermed også har en eksisterende bedriftskultur. Når den nye enheten er i et fremmed land virker det klart at utfordringen med å overføre selskapskultur og samarbeide blir enda større. Man får

utfordringer både i forhold til verbalt språk og ulikheter i væremåte og ikke-verbalt språk. Det blir sagt av respondentene at de bruker utrolig mye tid på å oversette dokumenter etc.

”Utfordringen har vært språk. Helt klart! Vi bruker fryktelig mye ressurser på å oversette ting og tang.” (Barel)

Ingen av mine respondenter snakker noe særlig russisk, dette til tross for at de begge er hovedansvarlig i selskapet for etableringen i Russland og begge jobber tett og ofte med russere. Respondenten fra Reinertsen går på kurs i russisk, sammen med resten av toppledelsen i selskapet. Mens respondenten fra Barel svarer slik på spørsmål om han kan russisk:

”Jeg kan litt russisk, så jeg klarer meg på veien. Men jeg har aldri studert russisk, jeg har bare fanget opp. Jeg har en tretimers kjøretur når jeg starter til Russland. Før så var det i hvert fall sånn at det var en god del haikere, det er jo det ennå... Jeg kunne ta på en, og håpet at han eller hun ikke kunne engelsk eller norsk, så kunne jeg terrorisere dem med min dårlige russisk. Og så har jeg vært interessert i språk selv. Jeg klarer meg, men jeg klarer ikke å gjennomføre et møte, kan du si, i hvert fall ikke av avansert grad. Men til husbruk. Det å fylle bensin, bo på hotell, handle i butikker og alt det der.” (Barel)

Når det gjelder samarbeid med russerne er begge respondentene forholdsvis klare på at det til tider kan være en utfordring. Respondenten fra Barel peker på at til tross for at Norge og Russland er naboer, er det absolutt en del ulikheter, særlig i forhold til kulturelle og moralske aspekter, noe som gir samarbeidsutfordringer. Respondenten fra Reinertsen sier det på denne måten:

”De [russiske forretningsfolk] kan virke litt uryddig. Det vanskeligste er å finne ut hvem som egentlig er beslutningstager. For det er mange som påberoper seg å være beslutningstager, men så er de ikke det allikevel.” (Reinertsen)

En annen utfordring som en av mine respondenter viste til, er at russisk og norsk forståelse av tidsperspektiv er forskjellig. Russerne er ikke bestandig like nøyaktig i forhold til å overholde tidsfrister. Det blir også nevnt at russiske forretningsfolk ofte kan virke som at de tar veldig lett på saker og at det til tider kan være vanskelig å vite nøyaktig hva russerne virkelig mener.

Geir Hønneland skriver i en kronikk i Nordlys 19. mars 2001 om samarbeidsproblemer mellom Norge og Russland (Hønneland, 2001). Her kommer han inn på en del ulikheter mellom nordmenn og russere som kan være med å skape utfordringer. For eksempel sier han at uformell klesdrakt og slentrende språk fra norsk side kan være et signal om at man føler seg vel sammen med den russiske partneren, mens det fra russisk side kan bli sett på som en fornærmelse eller tegn på useriøsitet. På samme måte er det at russerne ikke alltid er like presis i forhold til tid et tegn på uformalitet fra deres side, mens det i blant nordmenn kan bli sett på som useriøst eller at de vil ”markere seg”. Mine respondenter nevner i tillegg at det kan være viktig å bli godt kjent med den russiske partneren før man begynner å forhandle. I denne sammenheng kan det være viktig å forstå at Russland og Norge tilhører to forskjellige kontekstområder (Ulven, 1999). Norge blir sett på som et lavkontekstområde, mens Russland blir karakterisert som et høykontekstområde. Dette innebærer at man for eksempel ved forhandlinger er nødt til å være mer bevisst kroppsspråket, gestikuleringer og andre ikke-verbale tegn enn hva man er vant til fra Norge. Russerne vil bli godt kjent med forhandlingspartnerne før de begynner å forhandle, noe som ifølge Ulven (1999) også er et typisk trekk ved høykontekstkulturer. Igjen er det viktig for bedriftslederne å kjenne til disse forskjellene mellom landene og kulturene for å kunne unngå misforståelser og konflikter.

At russiske arbeidere prøver å snyte arbeidsgiveren på den måten som respondenten fra Barel nevner, kan selvfølgelig tyde på at moralen og kvaliteten til disse ikke er så høy som jeg tidligere har argumentert for. Men samtidig er det kanskje ikke noen stor forskjell i forhold til andre land og deres arbeidere. Respondenten min fra Barel sier det slik:

”Jeg vil ikke si at det er så veldig stor forskjell mellom norske og russiske arbeidere. Når de kommer hit så jobber de som helter og er aldri borte fra jobb. Nei, så jeg synes at det er greit. En russisk ungdom er som en norsk ungdom. Og en russisk 30-åring tror jeg er som en norsk 30-åring.” (Barel)

Det blir også nevnt at man til tider er nødt til å være litt paranoid når det gjelder de russiske arbeiderne og for så vidt også den russiske ledelsen. Den norske ledelsen er nødt til å passe på og ha litt sikkerhetssystemer som gjør at russerne ikke gjør noe ulovlig. Som tidligere nevnt, kan det se ut til i Hofstedes PDI at medlemmene i det russiske samfunnet aksepterer hierarki og sterke ledere, i alle fall i større grad enn nordmenn gjør. Russerne er muligens ikke vant til å få den friheten og tilliten som norske ledere gir dem. Og selv om mine respondenter sa at

den russiske arbeidsmoralen var god, så kan det virke som om de hadde opplevd en del negative episoder. Samtidig må jeg legge til at negative episoder helt sikkert også skjer i Norge og blant norske arbeidere.

4.3.6 Interne utfordringer

Respondentene kommer også inn på interne utfordringer. For Reinertsen gjelder dette særlig i forhold til å få de norske og de russiske avdelingene til å samarbeide. Informanten min i Reinertsen sier for eksempel at det har vært vanskelig å få de norske avdelingene til å bruke ingeniørkompetansen som finnes hos Reinertsen NWR.

”Det er klart at med den ressursknappheten vi har på engineering i Norge i dag, så må vi utnytte det ingeniørkontoret der oppe til å gjøre norske jobber. Det å skulle få folk her til å bruke dem som er under opplæring og kanskje er fersk, og som snakker et annet språk, det er en barriere. Det er anstrengende. Så vi har jobbet mye med det og gitt klare retningslinjer om at: Nei, her skal vi bruke russerne!” (Reinertsen)

Også Barel har møtt på en del interne utfordringer, men ikke av samme type som hos Reinertsen. Utfordringene hos Barel har vært mer i retning av problemer med de ansattes holdninger til Russland og russere.

”Holdninger i fabrikken her... Altså blant våre ansatte... Det er vel kanskje der jeg har opplevd mest barrierer. Iallfall på det psykologiske planet. Man skal venne seg til å håndtere Russland. Som på den tiden var en god del fordommer mot. Også her, selv om vi har vokst opp ved grensen.” (Barel)

Begge selskapene har, som jeg har vist, begrunnet etableringen i Nordvest-Russland blant annet med lavere produksjonskostnader. At selskapene får til en produksjon til lavere kostnader kan selvfølgelig føre til at den opprinnelige produksjonen i Norge blir unødvendig. Dette fører til en frykt blant bedriftenes norske ansatte for at de skal bli overflødig og miste arbeidsplassene sine. Ledelsen i Reinertsen har gått ut og sagt at denne frykten er ubegrunnet. De sier at virksomheten i Murmansk er en forutsetning for å kunne opprettholde virksomheten i Orkanger. Produktene fra Murmansk blir ferdigmontert i Orkanger, og det vil være viktig for

Reinertsen å ha et verksted i Norge for å kunne betjene hasteoppdrag. Ledelsen i Barel har på sin side informert de ansatte om at en del arbeidsplasser i Norge kommer til å forsvinne.

”De [ansatte] ser jo hvorfor ledelsen gjør dette. Vi var tidlig inne og informerte om hvordan vi ser på hverdagen. Og selvfølgelig så kommer vi ikke unna det med oppsigelser. Nå har vi vært veldig forskånet. Det har vært naturlig avgang. Vi har sagt opp kanskje 8-9 stykker totalt, og det er jo forferdelig lite.” (Barel)

Respondenten fra Barel forteller at de har brukt mye ressurser på å endre holdningene hos de ansatte. Noe han mener har vært vellykket.

”Jeg har prøvd å kjøre sånne russifiseringsprosjekter. Vi kjørte felles julebord med de russiske ansatte, der borte. Kjørte folk over med buss herfra. Første gangen... Vi hadde jo hatt julebord i Tromsø, så det var veldig negativ stemning. ”Faen! Skal vi dra til Murmansk?! Vil ikke!” Men når vi kom dit – ”når skal vi tilbake?”. ” (Barel)

Både Barel og Reinertsen har i tillegg gitt de russiske arbeiderne opplæring i Norge for at de skal kunne utføre jobben i henhold til norske kvalitetskrav, bli kjent med Norge, norsk kultur og arbeidsforhold og for at norske og russiske ansatte skal bli kjent med hverandre.

”Vi får russiske ansatte hit, så er de her og jobber med de tingene de skal jobbe med til vi er fornøyd. Og så sender vi dem tilbake sammen med en veileder, som følger opp produksjonen der borte og ser at de kommer ordentlig i gang. Det tror jeg har vært noe som har minsket... For det første at russerne får komme hit, så ser de at dem er ikke farlig, de er likedan som oss. De lukter og ser nesten likedan ut og at det faktisk er hyggelige mennesker.” (Barel)

Det virker som om satsingen mot Russland er godt forankret i ledelsen hos begge selskapene. Direktøren i Barel karakteriserer seg selv som russofil, og hele toppledelsen i Reinertsen tar for eksempel kurs i russisk på fritiden, for på den måten å vise at de er seriøse i forhold til satsingen mot Nordvest-Russland. Men det kan se ut til at det har vært en del utfordringer i forhold til å få resten av organisasjonen med seg. Mye av årsaken til disse problemene er nok å finne i at de norske arbeiderne har vært bekymret for at de skal bli overflødige og miste arbeidet sitt ettersom selskapene har etablert lavkostproduksjon. Det kan se ut til at Barel har

brukt en del mer tid og ressurser på å endre holdningene og forankre russlandssatsingen i hele organisasjonen enn hva Reinertsen har gjort. Reinertsen har i liten grad engasjert andre deler av organisasjonen enn toppledelsen og de som er nødt til å forholde seg til/samarbeide med den russiske enheten. Årsaken til dette ligger nok i størrelsen på selskapene.

Barel, som er en liten bedrift, kunne uten de store problemene ta med de ansatte på julebord til Russland. Dette er selvfølgelig ikke like enkelt for Reinertsen med sine over 1300 ansatte. Å forankre den internasjonale satsingen i hele organisasjonen er kanskje heller ikke like nødvendig i en stor organisasjon som i en mindre organisasjon med få medlemmer. Det holder muligens å forankre satsingen hos styret, ledelsen og de ansatte som må samarbeide med den utenlandske avdelingen. I et mindre selskap er det sannsynligvis en relativt større andel av medlemmene som blir involvert i den internasjonale aktiviteten enn hva som er nødvendig i et større selskap.

5 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å finne hvilke motiver som lå bak norske bedriftsetableringer i Nordvest-Russland, se hvilke problemer og utfordringer disse har møtt og hvordan de har taklet disse. I tillegg skulle jeg prøve å finne hvilke lærdommer andre bedrifter kunne trekke ut av disse erfaringene. Jeg vil i denne siste delen av oppgaven, forsøke å oppsummere og trekke noen konklusjoner i forhold til problemstillingene mine. Først vil jeg oppsummere og konkludere rundt motivene for bedriftsetableringer i Nordvest-Russland. Deretter vil jeg forsøke å gjøre det samme i forhold til barrierer og utfordringer, hvor jeg kommer til å konkludere rundt disse utfordringene sett i sammenheng med interne forhold i selskapene. Så vil jeg prøve å trekke ut noen essensielle faktorer andre selskaper som ønsker å etablere seg i Nordvest-Russland kan lære av mine casebedrifter. Til sist skal jeg prøve å si litt om fremtiden i forholdet mellom Norge og Russland samt komme med noen forslag til videre forskning.

5.1 Motiver

Det virker som at hovedmotivet for å etablere seg i Nordvest-Russland først og fremst er et ønske om å produsere til lavere kostnader og dermed oppnå konkurransefordeler eller - om ikke annet - ha mulighet til å produsere til samme kostnader som konkurrentene. Men lavkostproduksjon kan de få i andre land, til og med gjerne bedre betingelser og enklere enn hva som er mulig i Russland/Nordvest-Russland. Dermed var jeg nødt til å forsøke å analysere hva som var bakgrunnen for at de valgte Nordvest-Russland som etableringssted. Her fant jeg ulike motiver hos mine casebedrifter. For Reinertsen virker det som om potensialet i det nordvest-russiske markedet og nærhet til hjemmemarkedet har vært hovedmotivet. Det ligger an til store investeringer innen olje- og gasssektoren i Nordvest-Russland, og ved å etablere seg i regionen i forkant av disse investeringene, kan Reinertsen oppnå konkurransefortrinn, ved for eksempel å bygge nettverk, komme i kontakt med potensielle kunder, i tillegg til at de kanskje kommer på "godfot" med russiske myndigheter. Nærheten til hjemmemarkedet var nok også viktig for at Reinertsen valgte å etablere seg i Murmansk, framfor for eksempel Polen hvor de tidligere hadde forsøkt lavkostproduksjon. Hele den produksjonen Reinertsen har i Nordvest-Russland i dag blir sendt tilbake for bruk og ferdigmontering på kontrakter de har i Norge, dermed er kort avstand og lave fraktkostnader også et svært viktig motiv for å etablere seg i Murmansk.

Også for Barel er nærheten til Norge det viktigste motivet for å etablere seg i Nordvest-Russland. Barel er lokalisert i Kirkenes, som bare ligger noen få mil fra Murmansk. Alt som blir produsert ved fabrikken i Murmansk, blir sendt til Kirkenes for videre distribusjon derfra. Dermed er etableringen i Murmansk hovedsakelig basert på å få lavest mulig fraktkostnader.

5.2 Barrierer og utfordringer

Begge mine casebedrifter har i dag etablert seg med egne produksjonsenheter i Murmansk. De russiske enhetene er heleid av det norske moderselskapet. Begge selskapene vektlegger at de brukte lang tid på å bli kjent med Russland og markedet der i forkant av etableringen, og de mener at det var svært viktig for resultatet. De problemene eller utfordringene de har møtt på, kan grovt deles inn i tre:

- Russisk byråkrati og regelverk
- Språk og kultur
- Interne forhold

Riktignok har de møtt på en del andre utfordringer også, men slik jeg ser det, så er det disse som er de viktigste. De barrierene og utfordringene mine casebedrifter har møtt, kan forklares ut fra svake ledd internt i organisasjonene. Ifølge Framnes et al. (2000) er noe av det viktigste for å få til en god internasjonal satsing at den interne organisasjonen er motivert og i neste omgang villig til å bygge den nødvendige kompetanse for utenlandsoperasjoner.

Organisasjonen er med andre ord nødt til å tilegne seg en internasjonal bedriftskultur. For å analysere organisasjonens grad av internasjonal kultur, kan man, ifølge Framnes et al. (2000), benytte seg av den såkalte ACE-modellen. Ved hjelp av denne kan man også finne ut hvor organisasjonen har sine svake ledd i forhold til internasjonal satsing. De tre faktorene i modellen, *holdninger*, *kompetanse* og *forankring*, kan analyseres for å finne ut om bedriften er klar for inngang til et fremmed marked.

Jeg vil til slutt forsøke å analysere mine casebedrifter opp mot ACE-modellen, for å se om jeg finner noen forskjeller dem i mellom, se om det er mulig å finne ut hvor selskapene har hatt sine svake ledd og hva de eventuelt kunne gjort annerledes i deres satsing mot Nordvest-Russland.

5.2.1 Russisk byråkrati og regelverk

I forhold til russisk byråkrati og regelverk, er det særlig russiske tollmyndigheter og regnskapsregler som blir trukket fram som de største utfordringene. Begge mine casebedrifter importerer mye råvarer inn til Russland, og de eksporterer ferdigproduktene tilbake til Norge. Dermed er de ofte i kontakt med russiske tollmyndigheter. Det største problemet her, virker det som, er vanskeligheter med å få typegodkjent produkter som tas inn til Russland og at russiske lover og regler er svært ulike det man er vant til fra Norge. Det samme problemet er gjeldende i forhold til russiske regnskapsregler. Russiske regnskapsregler er uvante og krever en svært omfattende rapportering, noe som blir meget ressurskrevende og vanskelig å følge opp.

5.2.2 Språk og kultur

At russisk språk er en utfordring for nordmenn, er selvfølgelig ikke overraskende. I en artikkel i Dagens Næringsliv 13. mars 2007 blir det vist til at sjansene for å sikre seg kontrakter øker dersom de ansatte i bedriften har gode språkkunnskaper (Kaspersen, 2007). Dette gjelder i høyeste grad også for norske bedrifter i Russland. Russere flest snakker lite eller ingen engelsk. Dette gjelder også for russiske forretningsfolk, særlig de som tok utdannelsen sin før Sovjetunionens oppløsning. For utlendinger som ønsker å jobbe i Russland og med russere kan det dermed være svært nødvendig å snakke språket for å lette samarbeidet. Ergo blir det et problem for mine casebedrifter at de i liten grad har den nødvendige språkkompetansen.

Reinertsen har riktignok ansatt en norsk ledelse i Murmansk, som alle snakker russisk, og ingeniørene på avdelingen i Murmansk snakker engelsk, men språket blir allikevel en barriere for samarbeid og etablering i Nordvest-Russland.

Også ulikheter i kultur skaper barrierer for norske bedrifter som ønsker å etablere seg i Nordvest-Russland. Det er viktig å forstå at Norge og Russland har forskjellig forretnings-skikk. Mens norske forretningsfolk for eksempel er opptatt av å være presis, så er det viktigere for russiske forretningsfolk å være formell og korrekt. Mine respondenter understreker at man må bruke mye tid i Russland for å lære og forstå russisk væremåte. Dette stemmer overens med at Russland er definert som en høykontekstkultur, hvor man i stor grad kommuniserer med et ikke-verbalt språk og er nødt til å lese det som blir sagt ”mellom

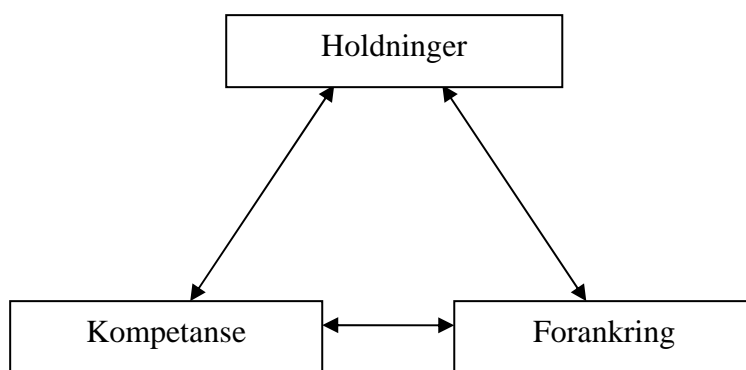
linjene”. Dermed er medlemmer av en lavkontekstkultur, som for eksempel Norge, nødt til å bruke mye tid på å skjønne det som blir sagt og gjort.

5.2.3 Interne utfordringer

Ved siden av de utfordringene bedriftene har møtt i de nye omgivelsene, har de også støtt på utfordringer internt. Disse utfordringene har artet seg på forskjellig vis. Reinertsen sine utfordringer har vært knyttet til å få de norske avdelingene til å samarbeide med avdelingen i Russland, mens Barel har særlig opplevd utfordringer i forhold til norske ansattes holdninger til Russland og russerne. Disse utfordringene er ikke noe som gjelder spesifikt for bedrifts-etableringer i Russland. Det å få to ulike enheter til å jobbe sammen er svært vanskelig for de fleste organisasjoner. Et godt eksempel på det kan være all uroen og samarbeidsproblemene mellom de ulike grupperingene i SAS og Braathens, som oppsto etter fusjonen mellom de to selskapene

5.2.4 Konklusjon

Som nevnt, er den såkalte ACE-modellen en måte å analysere en bedrift, for å finne ut hvor skoen trykker i forhold til dens internasjonale satsing.



Figur 8: ACE-modellen for analyse av internasjonal bedriftskultur
(Framnes et al., 2000:613)

Framnes et al. (2000) viser til noen holdninger som må være til stede eller som er viktige å utvikle hos organisasjonens medlemmer ved en internasjonal satsing. Blant annet må medlemmene være åpne for fremmed kultur og forretningsmoral og være villig til å delegerer beslutninger til de utenlandske representantene. Videre vises det til en del kompetanse-

elementer som må utvikles internt via opplæring og rekruttering. Dette kan for eksempel være språk- og kulturkunnskap, forståelse og anvendelse av markedsinformasjon, samt opparbeide seg gode evner for forhandlinger (Framnes et al., 2000). Forankring i organisasjonen er også svært essensielt for å få til en effektiv internasjonal satsing. Hele organisasjonen må *ville* delta i prosessen som er nødvendig for å internasjonalisere bedriften (Framnes et al., 2000). Det er ikke nok å ansette en sjef for internasjonal satsing og så regne med at alt skal ordne seg. Satsingen må først forankres i styret og hele toppledelsen, og det er videre deres ansvar ”å få hele laget til å spille godt på bortebane” (Framnes et al., 2000).

Ut fra den informasjonen jeg har fått fra mine respondenter kan det virke som at selskapene har hatt en del svake ledd i forhold til etableringene i Nordvest-Russland. Begge respondentene trekker frem at de mangler den nødvendige kompetansen i forhold til (Nordvest-)Russland, russisk språk, kultur og regelverk. Slik kompetanse er selvfølgelig utrolig viktig for at etableringen skal gå mest mulig smertefritt. Når selskapene mangler kompetanse innenfor språk fører det til at de for eksempel må få oversatt dokumenter, noe som gjør at situasjoner som allerede er tidkrevende, blir å ta enda lengre tid. Det samme gjelder også innenfor kulturkompetanse. Norge og Russland er forskjellige, noe man kan se både i forhold til Hofstedes PDI og Halls kontekstområder. Dersom man som norsk forretningsaktør i Russland ikke er klar over disse forskjellene, kan det blant annet skape mange unødvendige samarbeidsutfordringer. Det samme gjelder mangel på kompetanse i forhold til russiske lover og regelverk. Russiske lover og regelverk blir av mine respondenter sett på som en stor utfordring. Men begge sier at hovedutfordringen var at det var så ulikt det de var vant med fra Norge. Så snart de hadde lært russiske lover å kjenne, var det forholdsvis greit. Dersom de hadde brukt mer tid på å sette seg inn i dette i forkant av etableringen, ville det muligens ikke vært noen stor utfordring.

Respondenten fra Barel trakk også fram de norske ansattes holdning til russerne som en utfordring. Selskapet har brukt mye ressurser på å endre disse holdningene, blant annet har de arrangert felles julebord i Murmansk. Informanten fra Reinertsen nevner ikke direkte dette som et problem, men han kommer inn på problemer i forhold til samarbeid mellom de norske og russiske avdelingene. Det har vært en utfordring å få de norske avdelingene til å bruke de ressursene som finnes i Murmansk. Etter min mening er begge disse utfordringene å betrakte som svake ledd i forhold til holdninger og forankring i organisasjonene. Det har tydeligvis vært en utfordring for bedriftene å forankre satsingen mot Nordvest-Russland i hele

organisasjonen. Det virker som om etableringen er godt forankret i ledelsen, mens den ikke er like godt forankret hos de ansatte. Som ACE-modellen viser (se figur 8), påvirker faktorene holdninger, kompetanse og forankring hverandre. Dette er noe som man også ser hos mine casebedrifter. Det er vanskelig å analysere én faktor, uten at man også samtidig ser på de to andre. Dermed kan man anta at ”gale” holdninger overfor Russland og russere, kan forklare at etableringen i Nordvest-Russland ikke er blitt like godt forankret i hele organisasjonen. Disse holdningene kan man igjen kanskje forklare ut fra mangel på kunnskap om Russland, russere, russisk språk og kultur.

En annen mulig årsak til at det har vært en utfordring å forankre etableringen i hele organisasjonen, er nok at de norske arbeiderne har vært bekymret for at de skal bli overflødige og miste arbeidet sitt ettersom selskapene har etablert lavkostproduksjon.

Det virker som at Barel har brukt en del mer tid og ressurser på å forankre russlandssatsingen i hele organisasjonen enn hva Reinertsen har gjort. Reinertsen har i liten grad engasjert andre deler av organisasjonen enn toppledelsen og de som er nødt til å forholde seg til/samarbeide med den russiske enheten. Årsaken til dette ligger nok i størrelsen på selskapene. Barel, som er en liten bedrift, kunne uten de store problemene ta med de ansatte på julebord til Russland. Dette er selvfølgelig ikke like enkelt for Reinertsen med sine over 1300 ansatte. Å forankre den internasjonale satsingen i hele organisasjonen, er kanskje heller ikke like nødvendig i en stor organisasjon som i en mindre organisasjon med få medlemmer. Det holder muligens å forankre satsingen hos styret, ledelsen og de ansatte som må samarbeide med den utenlandske avdelingen. I et mindre selskap er det sannsynligvis en relativt større andel av medlemmene som blir involvert i den internasjonale aktiviteten enn hva som er nødvendig i et større selskap.

5.3 Lærdom

Ut fra den informasjonen jeg har fått fra mine respondenter samt den litteraturen jeg har gått gjennom er det fire faktorer jeg mener andre selskaper som ønsker å etablere seg i Nordvest-Russland kan lære av mine caseselskaper. Disse faktorene har jeg valgt å kalle:

- Tilstedeværelse
- Tålmodighet

- Finansielle muskler
- Kompetanse

Som jeg har vist, er det forskjeller mellom Russland og Norge, og disse forskjellene kan kun læres dersom man er til stede og lærer Russland og russisk kultur og atferd å kjenne.

Utviklingen i det russiske markedet er dessuten i konstant og rask endring. For å henge med i disse endringene, er man nødt til selv å være til stede og ha kontakt med dette markedet.

Tålmodighet er den andre faktoren. Begge respondentene mine sier at ting tar tid i Russland, særlig i forhold til russisk byråkrati. Som gjester i landet, er det lite man kan gjøre med dette, annet enn å akseptere det. Å ta snarveier, ved for eksempel å betale under bordet for å få fortgang i prosesser, er ikke å anbefale. Man bør ikke få rykte på seg som en som betaler seg ut av situasjoner. Gjør man det, kan man raskt komme inn i en ond sirkel.

Den tredje faktoren er å ha god økonomi. Ting tar tid i Russland, og man må regne med at det tar lang tid fra man starter investeringen og til man får inntekter. Det kan i tillegg være vanskelig å få finansiering fra norske banker, dermed blir kravet til egenkapital eller annen finansiering større. Begge mine casebedrifter har fått finansiell støtte fra blant annet Barentssekretariatet og Innovasjon Norge. Det er absolutt å anbefale å få oversikt over hvilke ulike støtteordninger som finnes.

Den siste faktoren, kompetanse, vil jeg kanskje trekke fram som den absolutt viktigste.

Dersom man velger å etablere seg i Russland, er man nødt til å besitte kompetanse i forhold til alle aspekter. Det være seg kompetanse innen russisk språk og kultur, russiske lover og regelverk og hvordan man skriver forretningsbrev, kommer i kontakt med kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere etc. Dette er viktig å inneha slik kompetanse, slik at man unngår eller minker utfordringene og barrierene man kan risikere og møte i kontakt med Russland, men også for å bli sett på som mer profesjonell av eventuelle russiske samarbeidspartnere, kunder og leverandører.

5.4 Hva bringer fremtiden?

Det er selvfølgelig svært vanskelig å si hva som kommer til å skje i fremtiden. Utviklingen i Russland er meget usikker. De siste 15-20 årene har landet utviklet seg meget raskt og hva

som videre vil skje er vanskelig å spå. Det er mange mulige scenarier. For eksempel kan man se en stigende nasjonalisme i Russland. Dersom denne får utvikle seg, kan man blant annet risikere enda vanskeligere forhold for utlendinger i Russland. Dette får igjen uheldige konsekvenser for utenlandske investeringer i landet. En slik utvikling kan igjen føre til en ny kald krig, med de følgene det kan gi. Et annen mulig utviklingsscenario er at Russland utvikler en stabilisert markedsøkonomi, med dertil hørende rettssikkerhet og en mer demokratisk utvikling.

Jeg har i denne undersøkelsen konsentrert meg om norske bedriftsetablering i Nordvest-Russland. Det er rimelig å anta at vi i fremtiden vil få flere bedriftsetableringer andre veien, at russiske selskaper i større grad investerer og etablerer seg i (Nord-)Norge. Dette er noe norske selskaper og myndigheter er nødt å tilrettelegge for.

Dette vil føre til at Norge og norske selskaper øker kompetansen sin i forhold til Nordvest-Russland og forholdene der, noe som igjen er nødvendig for videre norske bedriftsetableringer i Russland. Det er ventet en betydelig opptrapping i investeringer i forhold til russisk olje- og gassindustri. Denne utbyggingen krever en omfattende leverandørindustri, en leverandørindustri som i dag ikke finnes i Nordvest-Russland, noe som gir store muligheter for norske selskaper.

Et annet moment er økt *personmobilitet*. Vi ser allerede i dag en tendens til at russere kommer til Norge for eksempel for å studere, jobbe, hospitere i bedrifter, etc. Og det er sannsynlig at en slik personmobilitet vil fortsette å vokse. Dette fører blant annet til gode muligheter for å knytte kontakter på tvers av grensene og øke kompetanse i forhold til for eksempel språk og kultur. Et folk til folk-samarbeid på områder som utdanning, kultur eller næringsliv, vil kanskje gi en spiraleffekt, hvor for eksempel russiske studenter kommer til Norge, knytter kontakter og blir nyttige samarbeidspartnere for norske selskaper som ønsker å etablere seg i Russland. Dette gjelder selvfølgelig også i motsatt retning, ved at norske studenter reiser til Russland eller at russiske studenter som har studert i Norge, drar tilbake til Russland, og velger å etablere virksomhet i Norge.

Dette er selvfølgelig bare noen mulige spådommer. Det eneste som er forholdsvis sikkert er at Norges forhold til Russland kommer til å bli stadig viktigere.

5.5 Forslag til videre forskning

Da denne undersøkelsen har forholdsvis begrensede datakilder, er det mest nærliggende forslaget å gjøre en tilsvarende undersøkelse på et større utvalg. En annen mulighet er å bruke dataene fra denne undersøkelsen i en kvantitativ undersøkelse blant norske bedrifter som har etablert seg i regionen. Ved slike undersøkelser kan man i større grad generalisere resultatene, enn hva tilfellet er i den undersøkelsen jeg har foretatt.

Jeg har vist at hovedmotivet for å etablere seg i Nordvest-Russland er ønske om lavkostproduksjon og dermed større profitt. Det kunne vært interessant å studere norske bedrifter som har etablert seg i regionen nærmere for å se om etableringen hadde de ønskelige fordelene eller om ”vinninga går opp i spinninga”, eventuelt hvor lang tid det tar før selskapene oppnår en positiv kontantstrøm.

Et annet forslag til videre forskning er å undersøke fordommer hos aktørene i slike bedriftsetableringer. Dette gjelder norske så vel som russiske aktører. Det kan diskuteres om noen av de ulikhetene og utfordringene disse skaper i samarbeidet mellom norske og russiske forretningsaktører, egentlig er en følge av fordommer som partene har mot hverandre. Kanskje er de svarene jeg har fått fra mine respondenter angående sosiokulturelle arbeidsbetingelser i Russland en følge av de fordommene disse har mot russiske forretningsfolk og/eller den russiske måten å gjøre forretninger på. Det er for eksempel ikke sikkert at de russiske arbeiderne er nødt til å bli overvåket i like stor grad som mine respondenter antyder.

Litteraturliste

- Ahrend, R. (2000). Foreign Direct Investment into Russia – Pain without gain? A Survey of Foreign Direct Investors. *Russian Economic Trends*, June 2000.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. I: *Journal of International Business Studies*, vol. 24 (2).
- Andersson, S. og I. Wictor (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals- the Swedish Case. I: *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1(3), s. 249-276
- Bank of Finland (u.å.). *Bank of Finland BOFIT: Russia's GDP improved by 6.4% in 2007*. [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.bof.fi/en/suomen_pankki/ajankohtaista/muut_uutiset/2007/uutinen_14022007_2.htm [Lest: 21.02.2007]
- BOFIT Russia Statistics. [Internett]. Tilgjengelig fra http://www.bof.fi/bofit_en/seuranta/russiareview/index.htm [Lest: 21.02.2007]
- BOFIT Weekly 5 (2007). [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.bof.fi/bofit_en/seuranta/viikkokatsaus [Lest: 21.02.2007]
- Broadman, H.G. og F. Recanatini (2004). *Where Does All the Foreign Direct Investment Go In Russia?* Draft 4.02
- Bryman, A. og E. Bell (2003). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press
- CIA World Fact Book (2006) [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html> [Lest: 15.02.2007]
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. I: *Journal of International Business Studies*, vol. 19, s. 1-31.
- I: Pan, Y. og D.K. Tse (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. I: *Journal of International Business Studies*, vol. 31(4), s. 535-554
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham : Addison-Wesley. I: Econ (2001). *Utenlandssatsing som distriktspolitikk*. ECON-rapport 96/01
- Dørum, Ø. (2006). *Oljesmurte Russland*. Artikkel i Dagens Næringsliv 24. mars 2006
- Econ (2001). *Utenlandssatsing som distriktspolitikk*. ECON-rapport 96/01

- Eneroth, B. (1984). Hur mäter man "vackert". Grundbok i kvalitativ metod. Stockholm: Akademilitteratur. I: Halvorsen, K. (2002). *Forskningsmetoder for helse- og sosialfag. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Fey, C.F. og D.R. Denison (2000). *Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia*. Working Paper Series in Business Administration No. 2000:4, April 2000
- Framnes, R., H.M. Thjømøe og S-E. Blom (2000). *Markedsføringsledelse*. 5. utg., 3. opplag. Tano-Aschehoug
- Gabrielsen, T. (1998). Tviler på Russland. Artikkel i Dagens Næringsliv, 11. des. 1998, s. 12
- Haendel, D. (1979). *Foreign Investments and the Management of Political Risk*. Westview Special Studies in International Economics and Business.
- Halvorsen, K. (2002). *Forskningsmetoder for helse- og sosialfag. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Hedlund, G. og Å. Kverneland (1985). Are Strategies for Foreign Market Entry Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. I: *International Studies of Management and Organization*, vol. 15.
- Hodne, T. og T. Rosendahl (2000). *Innføring i internasjonal markedsføring*. 2. utg. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. I: *The Academy of Management Review*, vol. 9(3), s. 389-398
- Hønneland, G. (2001). De små samarbeidsproblemer. Kronikk i *Nordlys*, 19. mars 2001.
- Inozemtsev, V. (2006). Big Costs and Little Security. Artikkel i *The Moscow Times*. 22. desember 2006, s. 8
- Ivarsson, G. (1998). *På spor av pomor. Mellom marked og hierarki under fremmede betingelser. En studie av norske bedrifters erfaringer med etableringer i Russland*. Hovedfagsoppgave, Samfunnsvitenskapelig fakultet, Universitetet i Tromsø
- Johanson, J. og F. Wiedersheim-Paul (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. I: *Journal of Management Studies*, oktober 1975
- Johanson, J. og J.-E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. I: *Journal of Business Studies*, vol. 8(1), 1977, s. 23-32
- Jones, A., G. Fallon og R. Golov (2000). Obstacles to foreign direct investment in Russia. I: *European Business Review*, vol. 12(4), s. 187-197

- Karagozoglu, N. og M. Lindell (1998). Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. I: *Journal of Small Business Management*, vol. 36(1), s. 44-59
- Kaspersen, L. (2007). Taper milliarder på elendig engelsk. I: *Dagens Næringsliv*, 13. mars 2007
- Knight, G. og S.T. Cavusgil (1998). Born Globals. Working Paper. University of Michigan. I: Solberg, C.A. (2005) 7. utg. *Internasjonal markedsføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Korhonen, H. (2007). *The Internationalization of the Firm – A Critical Analysis of the Traditional Model*
- Lincoln, Y.S. og E.G. Guba (1985). Naturalistic Inquiry. London: Sage. I: Mehmetoglu, M. (2003). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Luostarinen, R. (1980). Internationalization of the firm. Helsinki: Kyriiri Oy. I: Korhonen, H. (2007). *The Internationalization of the Firm – A Critical Analysis of the Traditional Model*
- McFaul, M. (1996). The allocation of property rights in Russia. I: *Communist and Post Communist Studies*, vol. 29 (3), s. 287-308. I: Jones, A., G. Fallon og R. Golov (2000). Obstacles to foreign direct investment in Russia. I: *European Business Review*, vol. 12(4), s. 187-197
- McKenna, C. (2005). The Legal Regime and Regulatory Environment for International Business. I: Terterov, M. (red). *Doing Business with Russia. A Guide to Investment Opportunities and Business Practice*. 3rd ed, 2005
- Mehmetoglu, M. (2003). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Meldrum, D.H. (2000). Country Risk and Foreign Direct Investment. I: *Business Economics*, vol. 35(1), 2000, s. 33-40
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals. A new generation of small European exporters. I: *International Marketing Review*, vol. 19(2)
- Moosa, I.A. (2002). *Foreign direct investment : theory, evidence and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- NHO (2002). *Norge og Russland. Behov for næringslivsstrategi*
- Nielsen, J.P. (2001). Russian-Norwegian Relations in Arctic Europe: The History of the "Barents Euro-Arctic Region". I: *East European Quarterly*, Vol. 35, 2001
- Nordal, K.B. (2001). Country risk, country risk indices and valuation of FDI: a real options approach. I: *Emerging Markets Review*, vol. 2, 2001, s. 197-217
- Normannsen, S.W. (2007). Nærmere målet. *Dagens Næringsliv*, 14. mars 2007, s. 24

- Nummela, N. (1997). Internationalisation. I: Malinen, P. (red.). *Proceedings of the Second Finnish SME Research Forum*, Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration
- Pan, Y. og D.K. Tse (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. I: *Journal of International Business Studies*, vol. 31(4), s. 535-554
- Reinertsen (u.å.) Hjemmesiden til Reinertsen AS [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.reinertsen.no> [Lest: 15.01.2007]
- Risnes, B. og L. Skyner (2001). *Næringsvirksomhet i Russland – rettslige rammebetingelser*. Oslo: Norsk Utenrikspolitisk Institutt
- Ringdal, K. (2000). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Serck-Hanssen, C., u.å. *Pomorhandelen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.pomor.no/nor/printerfriendly.php?s=articles&id=1> [Lest: 24.01.2007]
- Skaar, S. (2003). Barel satser i Barents. *Økonomisk Rapport Magasin*. 20. mars 2003
- Smolchenko, A. (2007). Russia Ranks 63rd in Property Rights Poll. Artikkel i *Moscow Times* 7. mars 2007.
- Solberg, C.A. (2005). *Internasjonal markedsføring*. 7. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Somers, A.B. (2005). Latest Development in the Foreign Investment Climate. I: Terterov, M. (red). *Doing Business with Russia. A Guide to Investment Opportunities and Business Practice*. 3rd ed, 2005
- Stålsett, F. (2006). *Prosjektrapport. Kartlegge norske bedriftsetableringer i Nordvest-Russland*. Utført av Rambøll Storvik AS for Barentssekretariatet og Innovasjon Norge
- Sæther, B. (2002). *Internasjonalisering og globalisering*. Forelesningsrekke. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SGO2200/v04/undervisningsmateriale/SGO2200glob.ppt> [Lest: 12.03.2007]
- UD (2003). *Norge og Russland: Mål og virkemidler i den videre utviklingen av vår russlandspolitikk*. Publikasjon fra Utenriksdepartementet, 2003
- Ulven, H. (1999). *Internasjonal skikk og bruk – Møte med andre land*. Oslo: Index Publishing
- UNCTAD (2007). *Foreign Direct Investment rose by 34% in 2006*. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.unctad.org/Templates/Webflyer.asp?docID=7993&intItemID=2068&lang=1> [Lest: 21.02.2007]
- Wafo, G.L.K (1998). *Political Risk and Foreign Direct Investment*. Faculty of Economics and Statistics, University of Konstanz

- Welch, L.S. og R. Luostarinen (1988). Internationalization: Evolution of a concept. I: *Journal of General Management*, vol. 14(2), s. 34-55
- Yin, R.K. (1989). Case Study Research. Design and Methods (Rev.ed). I: *Applied social research methods series*, vol. 5. Newbury Park: Sage
- Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods (3rd ed.). I: *Applied social research methods series*, vol. 5. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Aale, P.K. (2002). OECD: Merkbart endring i Russland. *Aftenposten*, 13. februar 2002, s. 26

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Kan du først gi en kort presentasjon av bedriften?
 - Stikkord: Type bedrift, hvilke aktiviteter, etableringsår, ledelse, antall ansatte
2. Hvilke internasjonale engasjement har dere hatt og har dere per i dag?
 - Hvor, hva slags type
3. Når etablerte dere dere i Nordvest-Russland?
4. Har du inntrykk av at det har blitt noen endringer i investerings- og etableringsklimaet i Russland/Nordvest-Russland fra dere først involverte dere der og til i dag?
5. Hvilke faktorer har motivert bedriften til å etablere virksomhet i Nordvest-Russland?
 - Nye markeder
 - Arbeidskraft (Billig, tilgang til spesiell kompetanse, annet)
 - Råvaretilgang
 - Naturressurser
 - Tilgang til spesiell teknologi
 - Skattemessige fordeler
 - Fordeler i forhold til toll og andre handelsbarrierer
 - Knytte kontakter (underleverandører, kunder, konkurrenter, forskningsmiljøer)
 - Annet
6. Hvordan etablerte dere dere?
 - Oppkjøp?
 - Nyetablering?
 - Joint venture?
7. Hadde dere noe engasjement i Russland før dere etablerte produksjon der? F.eks. eksport?
8. Har dere noen russiske samarbeidspartnere?
 - Hvordan traff dere i så fall disse?

- Hvem tok initiativet?
 - Hvilke erfaringer har dere med valg av samarbeidspartnere og samarbeid med disse?
 - Hvor mye tid brukte dere på knytting av kontakter på forhånd?
9. Hvor viktig mener du at det er med russiske kontakter ved en etablering i Nordvest-Russland?
10. Hvordan er kompetansenivået i bedriften i forhold til å satse internasjonalt?
11. Dro dere noen lærdommer ut av eventuelle tidligere internasjonale engasjement?
12. Hvordan var, og er, kompetansenivået i bedriften i forhold til Nordvest-Russland?
13. Hvem rådførte dere dere med i forkant av etablering i Nordvest-Russland?
14. Hvilken nytte har dere hatt av denne rådføringen?
15. Hvor hentet dere evt. hjelp til etablering?
- Barentssekretariatet?
 - Innovasjon Norge?
 - Andre?
16. Hva mener du er generelle utfordringer ved en utenlandsetablering?
17. Hvilke hindringer har dere møtt i forbindelse med etablering i Nordvest-Russland?
- **Eksterne barrierer**
 - Politiske, økonomiske og juridiske barrierer?
 - i. Skattemessige barrierer
 - ii. Eiendomsrettigheter?
 - iii. Toll og andre handelshindringer
 - iv. Den russiske økonomien
 - Kriminalitet? Organisert?
 - Korrupsjon?

- Russiske arbeidere?
 - i. Arbeidsmoral?
- Språk?
- Kultur?
- Vanskeligheter med å finne passende samarbeidspartnere?
- Betaling fra kunder?
- **Bransjespesifikke barrierer?**
- **Interne barrierer?**
 - i. Finansielle barrierer
 - ii. Motstand internt i selskapet?
 - iii. Mangel på erfaring og kompetanse i forhold til etablering i utlandet/Nordvest-Russland?
- Andre?

18. Hvordan har dere løst eller redusert disse hindringene?

19. Hva er status på etableringen i Nordvest-Russland per i dag?

- Hvilke aktiviteter har dere?
- Hvordan går det?

20. Har satsningen gått som planlagt eller slik dere forventet?

- Hva har eventuelt gjort at det ikke gjorde det?

21. Hvordan ser du for deg at etableringen i Nordvest-Russland er om fem år?

22. Hva må til for at denne ”spådommen” skal gå i oppfyllelse?

- Hva kan evt. komme i veien for denne?

23. På bakgrunn av deres erfaringer, hva mener du er avgjørende for å lykkes i Nordvest-Russland?

24. Hvilke lærdommer kan andre bedrifter som vurderer å/skal etablere seg i Nordvest-Russland trekke fra dere?