

# **Basert på Telenors etablering i Bangladesh og Pakistan, hvordan ser fremtiden ut i India?**

*En analyse av Telenors utfordringer knyttet til etablering i et nytt ukjent marked*

**Av Jannicke Lie Jensen og Anja Øren**

**Veileder: Tor Fredriksen**

Masterutredning i Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Forord**

Denne utredningen er skrevet som et ledd i vårt masterstudiet på Norges Handelshøyskole (NHH) under hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Etter ett femårig studium ønsket å skrive en utredning som tillot oss å oppnå dybdeforståelse innenfor et fagfelt, og valget vårt falt på internasjonal ekspansjon. Videre fant vi det interessant å se på ekspansjon til Asia, da dette er et marked i vekst. Vi begynte derfor å undersøke hvilke norske selskaper som har vært gjennom en kraftig ekspansjon til denne regionen og fikk øynene opp for Telenor. De begynte så tidlig som i 1995 å snakke om en ekspansjon til Bangladesh og har i dag en betydelig tilstedeværelse i Asia. Telenor er et av Norges største konsern, og har den siste tiden hatt mye medieomtale knyttet til deres etablering i India, noe som vekket vår interesse ytterligere.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Tor Fredriksen for rådgøring og konstruktive tilbakemeldinger i løpet av arbeidet med utredningen. Vi vil også takke Telenor for deres samarbeidsvilje.

Bergen, 20. desember 2010.

## Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å identifisere de utfordringene Telenor stod overfor i Bangladesh og Pakistan, for så å se på hvilke erfaringer de tok med seg videre til etableringen i India. Avslutningsvis spekulerer vi i Telenors fremtid i det indiske markedet. Utredningen tar utgangspunkt i Peng (2006) sitt teoretiske rammeverk *A Comprehensive Model of Foreign Market Entries*. Vi har imidlertid utvidet modellen til å inkludere Bartlett & Ghoshals transnasjonale teori. Rammeverket brukes til å belyse Telenors utfordringer, erfaringer og videre muligheter i India.

Studiets formål er eksplorerende, og vi tar i bruk et multippelt casestudy. Data har hovedsakelig blitt samlet inn ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer med ansatte i ledende stillinger i Telenor Group. Der vi fant det hensiktsmessig har vi supplert med relevant sekundærinformasjon.

Funnene våre viser at de erfaringene Telenor har tatt med seg fra håndteringen av utfordringene i Bangladesh og Pakistan, i stor grad har påvirket og styrket selskapet i deres etablering i India. Analysen viser imidlertid at den harde konkurransen i markedet gjør at etableringen i India ikke går som forventet og at Telenors fremtid ser mørk ut. Vi argumenterer for at det kan være hensiktsmessig for Telenor å gå mot en mer transnasjonal løsning for å hevde seg i India. Gjennom en slik organisering mener vi at Telenor kan utnytte sin erfaring og kompetanse, samtidig som de er lokalt tilpasset. Dette kan føre til at de klarer å differensiere seg og følgelig kapre en større del av markedet.

## Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Avgrensninger og spesielle kommentarer.....	2
1.4 Utredningens struktur.....	3
<b>Kapittel 2: Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>4</b>
2.1 Industrielle forhold – Porters Five Forces.....	4
2.1.1 Intern rivalisering.....	4
2.1.2 Trusselen fra nyetableringer.....	5
2.1.3 Trussel fra substitutter.....	6
2.1.4 Kundenenes forhandlingsmakt.....	6
2.1.5 Leverandørens forhandlingsmakt.....	6
2.1.6 Kritikk til modellen.....	7
2.2 Herfindahl-Hirschman Indeks.....	7
2.3 Institusjonell teori.....	8
2.3.1 Formelle institusjoner.....	9
2.3.2 Uformelle institusjoner.....	11
2.4 VRIO-rammeverket.....	14
2.4.1 Kritikk av VRIO-rammeverket.....	16
2.5 Inngangsstrategier.....	17
2.5.1 Omfanget av etableringen.....	17
2.5.2 Ulike former for inngangsstrategier.....	17
2.6 The integration-responsiveness model.....	20
2.6.1 Internasjonal strategi.....	21
2.6.2 Multinasjonal strategi.....	21
2.6.3 Global strategi.....	22
2.6.4 Transnasjonal strategi.....	22
2.7 Den transnasjonale løsningen.....	23
2.7.1 Kjennetegn ved det transnasjonale selskapet.....	23
2.8 Oppsummering av det teoretiske rammeverket.....	25
<b>Kapittel 3: Bakgrunnsinformasjon</b> .....	<b>26</b>
3.1 Telenors internasjonale strategi.....	26
3.2 Telenors portefølje i Asia.....	28
3.3 Lisenser.....	28
3.4 Bangladesh og telekommunikasjon.....	30
3.5 Pakistan og telekommunikasjon.....	31
3.6 India og telekommunikasjon.....	32
<b>Kapittel 4: Metode</b> .....	<b>35</b>
4.1 Studiets formål.....	35
4.2 Valg av forskningsdesign.....	35
4.3 Innsamling av data.....	37
4.3.1 Intervjuer.....	38
4.4 Analyse av data.....	40
4.5 Evalueringsmetode.....	41
4.5.1 Reliabilitet.....	41
4.5.2 Validitet.....	43
<b>Kapittel 5: Analyse av konkurransesituasjonen</b> .....	<b>45</b>
5.1 Intern rivalisering.....	45
5.2 Trussel fra nyetableringer.....	50
5.3 Trussel fra substitutter.....	52

5.4	Kundenenes forhandlingsmakt .....	52
5.5	Leverandørenes forhandlingsmakt.....	54
5.6	Oppsummering av Porters Five Forces .....	55
5.7	Utfordringer knyttet til konkurranseomgivelsene .....	55
5.7.1	Utfordringer i Bangladesh.....	55
5.7.2	Utfordringer i Pakistan.....	56
5.7.3	Utfordringer i India.....	57
<b>Kapittel 6:</b>	<b>Analyse av de institusjonelle forholdene .....</b>	<b>59</b>
6.1	Felles utfordringer knyttet til formelle institusjoner .....	59
6.1.1	Restriksjoner rundt etableringsmetoder .....	59
6.1.2	Valutarisiko .....	60
6.1.3	Utfordringer knyttet til elektrisitet.....	60
6.2	Felles utfordringer knyttet til uformelle institusjoner .....	61
6.2.1	Kulturelle utfordringer.....	61
6.2.2	Etiske utfordringer.....	63
6.3	Spesielle utfordringer i Bangladesh.....	64
6.3.1	Regulatorisk risiko .....	64
6.3.2	Dividendeflyt ut av Bangladesh.....	65
6.3.3	Sammenkobling mellom mobil og fastlinje .....	65
6.3.4	Utfordringer knyttet til infrastruktur .....	66
6.4	Spesielle utfordringer i Pakistan .....	67
6.4.1	Regulatorisk risiko .....	67
6.4.2	Utfordringer knyttet til infrastruktur .....	68
6.5	Spesielle utfordringer i India .....	68
6.5.1	Regulatorisk risiko .....	68
6.5.2	Restriksjoner til etableringsmetoder.....	69
6.5.3	Utfordringer knyttet til infrastruktur .....	69
6.5.4	Etiske forhold .....	69
6.6	Oppsummering institusjonelle utfordringer .....	70
<b>Kapittel 7:</b>	<b>Analyse av Telenors satsing i India .....</b>	<b>71</b>
7.1	Erfaringer hentet fra Bangladesh og Pakistan.....	71
7.2	Telenors ressurser og konkurransefortrinn .....	73
7.3	Etableringen i India .....	75
<b>Kapittel 8:</b>	<b>Veien videre i India - en transnasjonal løsning? .....</b>	<b>78</b>
8.1	Lokal tilpasning.....	80
8.2	Kostnadsreduksjon gjennom regional integrasjon .....	81
8.3	Telenor - global eller transnasjonal? .....	81
8.4	Telenors organisasjonsstruktur - tilpasset en transnasjonal strategi? .....	83
8.5	Er veien fremover i India en transnasjonal løsning? .....	83
<b>Kapittel 9:</b>	<b>Konklusjon og implikasjoner .....</b>	<b>85</b>
<b>Kilder</b>	.....	<b>87</b>
<b>Figurliste</b>	.....	<b>93</b>
<b>Appendix:</b>	.....	<b>94</b>

# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Telenor er et av Norges største konsern og har hatt en enorm vekst de siste årene. I 1997 gikk Telenor, sammen med Samferdselsdepartementet, ut med følgende mål for sin virksomhet: ”Utenfor Europa vil Telenor på selektiv basis utnytte sitt potensialet innenfor sine spesielle kompetanseområder. Telenor er særlig interessert i å få etablert et fotfeste i USA og Sørøst-Asia.”<sup>1</sup> I dag, over ti år senere, opererer Telenor i Bangladesh, Malaysia, Thailand, Pakistan og India. De har 190 millioner abonnenter på verdensbasis, hvorav 90 millioner hører til i Asia. Den internasjonale ekspansjonen har bydd på mange utfordringer og i flere tilfeller har Telenor måtte håndtere negativ presseomtale, da spesielt knyttet til Bangladesh, men i den siste tiden også satsingen i India.

Telekommunikasjonsbransjen har vokst kraftig de siste ti årene, hvorav Asia har hatt den mest markante veksten. Bare i India økte antall mobilbrukere fra 33,69 millioner i mars 2004 til 391,76 millioner i mars 2009.<sup>2</sup> Dette gjør at mobiloperatører har en rekke forretningsmuligheter i denne regionen. Vi synes derfor det er interessant å se på hvilke utfordringer et norsk konsern som Telenor står overfor ved etablering i et ukjent marked. Det er også grunn til å tro at Telenors ekspansjon til Asia, fra sin første inngang i Bangladesh til sin siste investering i India, har vært en lærerik prosess, hvor de har håndtert ulike utfordringer og dermed opparbeidet seg mer og mer kompetanse. På bakgrunn av dette vil temaet i denne utredningen være Telenors etablering i Asia.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med denne utredningen er å se på Telenors ekspansjon til det asiatiske markedet. Vi ønsker å identifisere Telenors utfordringer i Bangladesh og Pakistan, for så å se på hvilke erfaringer de har opparbeidet seg gjennom denne prosessen. Videre vil vi å ta for oss hvordan disse erfaringene, sammen med Telenors kjernekompetanse, har påvirket etableringen i India. Avslutningsvis ønsker vi å spekulere i hvordan fremtiden i India vil se ut basert på erfaringer knyttet til Bangladesh, Pakistan og foreløpige resultater fra India.

---

<sup>1</sup> Regjeringen – Om Telenors verksnemnd [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

<sup>2</sup> Årsrapport TRAI 2008/2009 [www.trai.gov.in](http://www.trai.gov.in)

Bakgrunnen for at vi har valgt å fokusere på disse landene er at Bangladesh var det første landet Telenor etablerte seg i og fordi India er det nyeste bidraget til Telenors portefølje i Asia. Pakistan er valgt på grunn av sin suksesshistorie, samt at inngangsstrategien skiller seg ut fra de andre landene.

Ut i fra dette ser vår problemstilling ut som følger:

*Basert på Telenors etablering i Bangladesh og Pakistan, hvordan ser fremtiden ut i India?  
– en analyse av Telenors utfordringer knyttet til etablering i et nytt ukjent marked*

### **1.3 Avgrensninger og spesielle kommentarer**

Vi vil i denne delen presentere utredningens avgrensninger og kommentere viktige aspekter.

Vi velger å se på hvordan erfaringer fra Bangladesh og Pakistan har påvirket etableringen i India. Utredningen begrenses dermed ved at vi kun ser på to av de tidligere ekspansjonene til Telenor. Vi har også valgt å se på disse markedene i den perioden hvor etableringen ble gjennomført. Dette er gjort for å få et realistisk bilde av hvordan utfordringene var akkurat ved etablering.

Vi anser Telenors etablering i India til å fortsatt være i oppstartsfasen og analyserer dermed markedet ut ifra et 2009/2010 perspektiv. Videre avgrenses utredningen til at vi kun tar for oss de eksterne utfordringene.

Når vi i utredningen skriver om telekommunikasjonsbransjen mener vi her mobiltjenester. Vi har valgt å fokusere på dette området, da mobiltjenester utgjør den største forretningsenheten til Telenor i Asia.

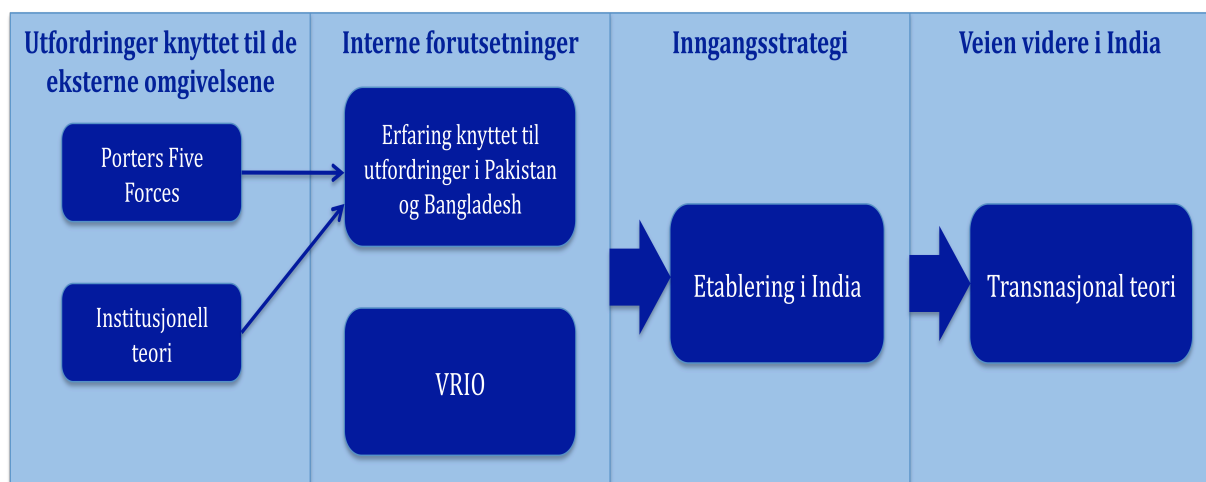
Telenor Group har ansvar for Telenors internasjonale portefølje. Vi har i utredningen valgt å samle alle enhetene under ett og refererer til disse som Telenor. I kapittel 3.1 som omhandler Telenors internasjonale strategi har vi imidlertid valgt å skille ut Telenor Group.

Infrastruktur er i denne utredningen knyttet til telekommunikasjonsbransjen. Dette inkluderer utbygging av nettverk i form av tårn og master.

## 1.4 Utredningens struktur

Denne utredningen består av til sammen ni kapitler, hvor det første kapittelet er en generell innledning. I kapittel to følger det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for analysen. Videre tar vi i kapittel tre for oss nødvendig bakgrunnsinformasjon om Telenor og de asiatiske markedene, før vi i kapittel fire presenterer utredningens metodiske tilnærming. I kapittel fem tar vi i bruk Porters Five Forces for å identifisere utfordringer knyttet til de konkurransemessige forholdene. Videre i kapittel seks tar vi for oss Telenors institusjonelle utfordringer ved hjelp av institusjonell teori. I kapittel syv ser vi på Telenors satsing i India. Vi vil her ta for oss de erfaringene Telenor har opparbeidet seg gjennom ekspansjonen til Bangladesh og Pakistan. Neste steg vil bli å se på Telenors viktigste kjernekompetanse gjennom bruk av *VRIO*, som sammen med erfaringer utgjør de interne forutsetningene. Vi bruker dette til å se på hvordan erfaringene og deres kjernekompetansen har påvirket Telenors etablering i India. Avslutningsvis vil vi i kapittel åtte spekulere i hvordan fremtiden vil bli i India, og om en transnasjonal løsning kan være hensiktsmessig for Telenor. I siste kapittel vil vi gjennom konklusjonen prøve å svare på vår problemstilling.

Det har vært nødvendig å få innsikt i ulike teoretiske rammeverk for å kunne svare på problemstillingen, og få frem utredningens formål. Modellen nedenfor strukturerer vår forskningsprosess og illustrerer fremgangsmåten vi benytter oss av i denne utredningen. Modellen baseres på Peng (2006) sin forskningsmodell *A Comprehensive Model of Foreign Market Entries*, og vi bruker denne som teoretisk utgangspunkt. Vi har imidlertid utvidet modellen til å også inkludere Bartlett & Ghoshals transnasjonale teori, og har i stor grad tilpasset den vår problemstilling.



Figur 1: Utredningens struktur



## Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske rammeverket vi benytter oss av i utredningen. Vi starter med å presentere Porters Five Forces for å beskrive hvordan de ulike konkurransekraftene påvirker lønnsomheten i et marked. Deretter presenteres institusjonell teori, hvor vi vil ta for oss både formelle og uformelle institusjoner. Videre ser vi på hvordan en bedrift sine konkurransefortrinn kan analyseres gjennom rammeverket VRIO, før vi avslutningsvis ser på inngangsstrategier og Bartlett og Ghoshals transnasjonale teori.

### 2.1 Industrielle forhold – Porters Five Forces

I valget om å gå inn i et nytt marked er det avgjørende å se på de industrielle forholdene. Spesielt viktig blir dette når man ekspanderer til et ukjent marked. Selv om man lykkes i hjemmemarkedet kan konkurransesituasjonen i fremmede markeder se helt annerledes ut. Det vil derfor være avgjørende å identifisere de mulighetene og truslene man står overfor, og på denne måten få informasjon om hvorvidt det er potensiell lønnsomhet i markedet. For å analysere om nye markeder er attraktive nok kan man ta utgangspunkt i Porters Five Forces. I følge Porter (2008) er det fem konkurransekrefter som påvirker graden av konkurranse, og dermed lønnsomheten i en bransje; *intern rivalisering, trusselen fra nyetableringer, trusselen fra substitutter, kundenes forhandlingsmakt, og leverandørenes forhandlingsmakt*. For å forstå konkurransen og lønnsomheten i en bransje må man derfor analysere bransjens underliggende struktur ut i fra de fem konkurransekraftene. Graden av konkurranse i markedet avhenger av styrken på de fem konkurransekraftene. Den sterkeste eller de sterkeste av disse bestemmer lønnsomheten i bransjen, og blir følgelig den viktigste i strategiformuleringen (Porter 2008)

#### 2.1.1 Intern rivalisering

Porter (2008) referer her til hvor stor del av bransjens totale lønnsomhet som overføres til konkurrenter, kunder eller leverandører på grunn av konkurranse mellom aktørene. Intern rivalisering kan ta mange former. Det kan være snakk om rivalisering på pris, markedsføring, kapasitet, nye produkter og også andre faktorer. Høy grad av intern rivalisering kan sette begrensninger på lønnsomheten i en bransje (Porter 2008). I hvilken grad rivaliseringen presser lønnsomheten ned, avhenger av *intensiteten* på konkurransen og på hvilket *grunnlag* de konkurrerer.

I følge Porter er *intensiteten* på konkurransen høy dersom:

- det er et stort antall bedrifter som er relativt lik i størrelse, produkter og innflytelse
- veksten i bransjen er lav
- det er høye exitkostnader
- kapasitet må utvides i store kvantum

Når det gjelder hvilket *grunnlag* de konkurrerer på hevder Porter (2008) at konkurranse på andre dimensjoner enn pris mindre sannsynlig vil presse lønnsomheten ned. Rivalisering basert på kvalitet, service og merkevare kan forbedre produktets verdi i forhold til substitutter, og øke etableringsbarrierene i bransjen. Det er også viktig å få frem at dersom alle aktørene konkurrerer på samme dimensjon blir resultatet nullsum konkurranse, hvor en økning i markedsandel hos en aktør går på bekostning av andres.

### **2.1.2 Trusselen fra nyetableringer**

Dersom en bransje fremstår som attraktiv er sannsynligheten stor for at den vil tiltrekke seg nye bedrifter. Nyetableringer kan redusere de etablertes profitt på to måter (Besanko et al. 2007). Først og fremst vil nye bedrifter føre til at etterspørselen fordeles på flere aktører. Videre vil nykommere redusere markedskonsentrasjonen slik at den interne rivaliseringen øker. Dette vil igjen påvirke priser, kostnader og nødvendige investeringer for å kunne konkurrere (Porter 2008). Trusselen fra nyetableringer avhenger i stor grad av hvor høye etableringsbarrierene er i bransjen. Etableringsbarrierer defineres som "*fordeler de etablerte har relativt til nykommere*" (Porter 2008). Dersom disse er høye kan det føre til færre nyetableringer selv om lønnsomheten i bransjen er høy. For eksisterende aktører representerer derfor høye etableringsbarrierer en mulighet. På den andre siden vil lave etableringsbarrierer øke trusselen fra nye aktører. I følge Porter er trusselen fra nyetableringer stor dersom:

- det er lite skalabaserte kostnadsfortrinn
- det er lite ikke-skalabaserte kostnadsfortrinn som patenter og *know-how*
- det er lite produkt differensiering
- det er lite sannsynlig at inntrengere vil møte aggressiv respons fra de etablerte aktørene

### **2.1.3 Trussel fra substitutter**

Substitutter kan forklares som produkter kunden vurderer som en erstatning for bransjens egne produkter (Porter 2008). Dersom det finnes substitutter kan dette sette et tak for lønnsomheten, og redusere etterspørselen etter bransjens egne produkter. Dersom det er høy lønnsomhet i en bransje vil dette øke trusselen fra alternative produkter, og følgelig føre til økt konkurranse og lavere lønnsomhet (Porter 2008). Videre hevder Porter at trusselen fra substitutter er høy dersom:

- substituttene er mer attraktive i forhold til pris/ytelsesforholdet
- byttekostnadene ved å gå over til substitutter er lave

### **2.1.4 Kundenes forhandlingsmakt**

Den neste konkurransekraften i Porters rammeverk er kundenes forhandlingsmakt. Mektige kunder kan kapre verdi ved å presse priser ned eller kreve bedre kvalitet og service. På denne måten vil kundene øke kostnadene og redusere lønnsomheten i markedet (Porter 2008). Desto mer forhandlingsmakt kundene har, desto mer av markedets samlede lønnsomhet tilfaller disse. I følge Porter har kundene forhandlingsmakt dersom:

- det er få, store kunder i forhold til bedrifter
- produktene er standardiserte og homogene
- det er lave byttekostnader for kundene
- kundene kan true med å produsere produktet selv ved hjelp av vertikal integrasjon

### **2.1.5 Leverandørenes forhandlingsmakt**

På samme måte som kundene, kan leverandører kapre verdi ved å ta høyere priser, begrense kvalitet/service, eller flytte kostnader over til aktørene i bransjen. På denne måten kan de presse profitt ut av en bransje, og sitte igjen med en større del av markedets samlede lønnsomhet. I følge Porter har leverandørene forhandlingsmakt dersom:

- de er mer konsentrert enn bransjen de selger til
- de tilbyr unike, differensierte produkter med få eller ingen substitutter
- de ikke er avhengig av inntektene de får fra bransjen
- de er villige, og har mulighet til å integrere vertikalt
- bedriftene står ovenfor store byttekostnader ved å skifte leverandør

Bransjens struktur, vist gjennom styrken på de fem konkurransekraftene, bestemmer bransjens lønnsomhet på lang sikt. Modellen viser hvordan verdiskapningen blir fordelt

mellom kunder, leverandører og bedrifter, og hvordan den kan bli begrenset av substitutter og nyetableringer. Målet med denne analysen er å identifisere de truslene og mulighetene bedriften har i bransjen. Ved å gjøre dette vil man i større grad se hvilke utfordringer man vil stå overfor, samt hvordan man kan foreta strategiske valg som utnytter de identifiserte mulighetene.

### **2.1.6 Kritikk til modellen**

Til tross for modellens popularitet innenfor økonomifaget finnes det imidlertid noen kjente begrensninger. Først og fremst fokuserer modellen utelukkende på verdikapring og ikke verdiskapning. I følge Jakobsen og Lien (2005) er det to kilder til økt lønnsomhet i et marked: økt verdikapring og økt verdiskapning. Videre hevder de at modellen mangler en viktig kategori, komplementører. Det skal også nevnes at modellen kun fokuserer på konkurranse og ikke samarbeid. I følge Barney (2008) kan Porters modell kritiseres for å være for streng, da modellen kan gi uttrykk for at det er kun de bransjene med høye inngangsbarrierer som er attraktive.<sup>3</sup> Videre hevder han at det er mulig å reversere en trussel til å bli profittmaksimerende.

## **2.2 Herfindahl-Hirschman Indeks**

Når man ser på den interne rivaliseringen i et marked er det interessant å se på markedskonsentrasjonen. Herfindahl-Hirschman indeksen (HHI) kan brukes til å måle konsentrasjonen i markedet og er definert som summen av de kvadrerte markedsandelene til bedriftene i bransjen, multiplisert med 1000 (Motta 2008). HHI rangeres fra 0 til 10 000, der en verdi på 10 000 er synonymt med monopol. Verdier på under 1000 indikerer at markedet ikke er konsentrert, verdier mellom 1000 og 2000 indikerer at markedet er moderat konsentrert, mens verdier over 2000 er et uttrykk for at markedet har en høy konsentrasjon.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Foredrag med Jay B. Barney NHH 08.04.08

<sup>4</sup> Konkurransetilsynet [www.konkurransetilsynet.no](http://www.konkurransetilsynet.no)

## 2.3 Institusjonell teori

Ved etablering i et nytt marked er det flere institusjonelle forhold som må tas hensyn til for å være sikker på at det eventuelle markedet er et godt alternativ, og om det eksisterer vekstmuligheter. I følge Peng (2002) er en bedrifts strategier ikke kun et resultat av konkurranseomgivelsene og de interne ressursene, men også institusjonelle forhold. Videre argumenter han for at det å ta hensyn til myndighetene og samfunnets innflytelse på selskapers beslutninger er viktig for utviklingen og implementeringen av strategier. Denne innflytelsen blir ofte kalt det institusjonelle rammeverket. Institusjoners rolle er særlig relevant i dag da mange bedrifter fra vesten går inn i ikke-vestlige land, spesielt i økonomier i vekst. Siden alle bedrifter står overfor og opererer under en form for institusjonelt rammeverk, er det åpenbart at institusjoner spiller en viktig rolle for en bedrifts etablering. North (1990) definerer institusjoner som *”spillereglene i et samfunn eller mer formelt, som de menneskelig utarbeidede begrensingene som former menneskelig interaksjon”*. Institusjoner skaper med andre ord de grunnleggende spillereglene i et marked, mens selskapene opererer som spillere innefor dette rammeverket.

I følge Peng (2002) påvirker institusjoner bedrifters beslutningstaking ved å signalisere hvilken type atferd som er akseptabel. Det institusjonelle rammeverket har dermed innflytelse på en bedrifts strategier ved å begrense omfanget av mulige tiltak (Peng 2006). Institusjoner er ofte avgjørende for at en bedrifts ekspansjon til utlandet skal bli suksessfull, da de på mange måter styrer bedrifters atferd. Videre kan de institusjonelle forholdene i et nytt marked føre med seg flere usikkerhetsmomenter for en nyetablert bedrift. Institusjoner signaliserer som nevnt hva som er akseptabelt i et marked, og har dermed som hovedformål å redusere selskapers usikkerhet (Peng 2002, 2006). I land med svake institusjoner vil det eksistere større usikkerhet rundt de institusjonelle forholdene, enn i land med sterke institusjoner. Reduksjonen av den institusjonelle usikkerheten er derfor viktig, da selskapers strategiske valg i stor grad formes av det institusjonelle rammeverket. Der hvor politisk usikkerhet er fremtredende vil det være spesielt vanskelig for selskaper å planlegge strategisk tiltak på lengre sikt. Dette gjelder særlig i utviklingsland, som ofte er preget av ustabile og svakere institusjoner enn i vesten.

I følge Peng (2006) består det institusjonelle rammeverket av to hovedtyper av institusjoner:

1. Formelle
2. Uformelle

De *formelle* institusjonene er de politiske lover og regler, rettslige avgjørelser og økonomiske kontrakter som en bedrift står ovenfor (Peng, 2002). De formelle institusjonene er med andre ord den påtvingende makten til myndighetene.

De *uformelle* institusjonene er de sosiale normene for atferd som finnes i et samfunn, og som er grunnleggende for kulturelle og etiske forhold (Scott, 1995). De uformelle institusjonene dreier seg med andre ord om hvordan verdier, kulturelle og etiske normer påvirker bedrifters atferd. Vi vil nå gå i dybden på de formelle og uformelle institusjonene.

### **2.3.1 Formelle institusjoner**

I følge Peng (2006) finnes det hovedsakelig tre formelle institusjonelle begrensninger ved etablering i et utenlandsk marked:

1. Regulatorisk risiko
2. Handelsbarrierer
3. Valutarisiko

#### **Regulatorisk risiko**

Myndighetene spiller en viktig rolle for konkurranseforholdet i et land, og det er dermed risiko knyttet til hvilke tiltak og lover som blir innført. I visse tilfeller kan myndighetene være aktive deltakere i markedet (Peng 2006), og et eksempel på dette er *The obsolescing bargain*. Dette innebærer at det opprettes avtaler mellom multinasjonale selskaper (MNS) og vertsmyndigheter, noe som kan endre kravene slike selskaper står overfor etter at de har entret markedet. Avtalene ender ofte med at MNS får høy profitt i oppstartsfasen, men deretter blir presset av myndighetene gjennom krav om blant annet kunnskapsdeling eller ekspropriering.

## **Handelsbarrierer**

Handelsbarrierer kan føre til uforutsette tilpasningskrav for bedrifter som etablerer seg i utlandet. Slike krav kan påføre bedrifter økte kostnader og/eller føre til at de får begrensede muligheter til å ta i bruk ulike etableringsmetoder. I følge Peng (2006) er det hovedsakelig tre handelsbarrierer man bør ta hensyn til ved etablering i et utenlandsk marked:

### *1. Tariffer og ikke-tariffbaserte barrierer*

Tariffbarrierer er en etableringsbarriere som tilrettelegges av myndighetene i et land, og er som oftest i form av en skatt som pålegges import. Ikke-tariffbaserte barrierer er politiske retningslinjer som påvirker handelen av varer og tjenester (Beghin 2006). Dette er barrierer som oppfordrer utenlandske aktører til å produsere lokalt og ikke eksportere.

### *2. Lokale krav*

Lokale krav refererer til når myndighetene pålegger utenlandske bedrifter en tariff eller en ikke-tariffbasert barriere som krever at produktene, eller en andel av produktene produseres lokalt i landet.

### *3. Restriksjoner rundt ulike etableringsmetoder*

I flere land finnes det restriksjoner rundt hvordan MNS kan etablere seg. Dette gjelder spesielt bruken av heleide datterselskaper som ofte kun er lov i et begrenset antall eller i noen tilfeller total forbys.

## **Valutarisiko**

Valutarisiko er en essensiell faktor som må tas hensyn til i en hvilken som helst transaksjon med utlandet. Bedrifter som etablerer seg utenfor sine egne landegrenser utsetter seg for risiko knyttet til det lokale landets valuta. Ugunstige valutarelasjoner er noe rammer MNS, da spesielt i land hvor valutakursen svinger mye. For å unngå dette kan bedrifter i følge Peng (2006) spekulere eller *hedge*. Spekulering involverer at man binder seg til land med stabile valutaer, mens *hedging* innebærer å spre aktiviteter til ulike land, og til ulike valutasoner. Gjennom *hedging* kompenseres man med andre ord for valutatap i noen regioner med gevinster i andre.

### 2.3.2 Uformelle institusjoner

Når man skal entre et nytt utenlandsk marked står man også overfor visse uformelle institusjonelle forhold. Disse uformelle institusjonene er en viktig del av bedrifters strategiske valg. I følge North (1990) fokuserer ofte mennesker i den vestlige verden mer på de formelle heller enn de uformelle reglene i markedet. Videre hevder han at formelle institusjoner kun utgjør en liten, men viktig del, av de begrensingene som påvirker bedrifters valg. Viktigheten av uformelle begrensinger illustreres blant annet gjennom observasjoner som har vist at i samfunn hvor de samme formelle reglene har blitt innført har man fått resultater med likt utfall (North, 1990). Dette viser at det ikke kun er de formelle institusjonene som påvirker bedrifters valg. Vi tar for oss to faktorer som er grunnleggende for de uformelle institusjonene:

1. Kulturelle forskjeller
2. Ethiske forskjeller

#### **Kulturelle forskjeller**

Etablering i et nytt marked fører til at bedrifter må tilpasse seg en ny nasjonal kultur. Den strategiske rollen til kultur er spesielt viktig i en kontekst der en vestlig bedrift ekspanderer til en ikke-vestlig del av verden. Kultur kan defineres som *”den kollektive programmeringen av et menneskes sinn, som skiller medlemmer av en gruppe eller en kategori fra en annen”* (Hofstede, 1991). Videre deler Hofstede kultur inn i fem ulike dimensjoner:

1. *Maktdistanse* er graden av sosial ulikhet som aksepteres i et samfunn (fra lav til høy toleranse av ulikhet)
2. *Individualisme vs. Kollektivism* refererer til rollen et individ har i et samfunn vs. rollen av en gruppe (fra individuell til kollektiv identitet)
3. *Maskulinitet vs. Femininitet* er graden av kjønnsdifferensiering i en nasjon (fra et maskulint til et feminint samfunn)
4. *Usikkerhetsunnavikelse* er i hvilken grad medlemmer av et samfunn tolererer usikkerhet (fra høy til lav toleranse av usikkerhet)
5. *Langtids orientering* refererer til i hvor stor grad et samfunn legger vekt på fremtidsorientering (fra kort- til langtidsperspektiv)



### **Kulturelle implikasjoner knyttet til politiske prosesser**

Bedrifter som etablerer seg i utlandet må tilpasse seg et kulturelt rammeverk som er annerledes enn det man er vant til å håndtere. I følge Hofstede & Hofstede (2005) påvirker de kulturelle dimensjonene de politiske prosessene i et land. Et lands nasjonale kultur er med på å forme en bedrifts atferd og strategier, og er spesielt utfordrende når ulikheten mellom land er stor. De politiske prosessene i et land blir i størst grad påvirket av ulikheter knyttet til maktdistanse og usikkerhetsunnvikelse. Hvis maktdistansen er vesentlig, impliserer dette politisk sentralisering, mangel på samarbeidsevne mellom befolkningen og myndighetene, og mer politisk voldelighet (Hofstede & Hofstede, 2005). Høy usikkerhetsunnvikelse tilsier at landet har flere regler, lover og inngrep fra myndighetene. Korrupsjon styres også i høy grad av de ulike dimensjonene. Stor maktdistanse og sterk usikkerhetsunnvikelse indikerer høyere grad av korrupsjon i et land.

Faktorer som individualisme og kollektivism, samt maskulinitet og feminitet påvirker hvilke politiske saker landet kjemper for. Et land med høy grad av individualisme har ofte fokus på menneskerettigheter, politisk demokrati, og markedskapitalisme. Kollektivism har derimot mer fokus på gruppe interesser (Hofstede & Hofstede, 2005). Videre har maskuline kulturer mer fokus på økonomisk vekst og konkurranse. Feminine kulturer vil på den annen side fokusere mer på velferd og utviklingsamarbeid. Videre vil politisk diskusjon og debatt i maskuline kulturer kjennetegnes ved at det er mer konflikt og motstand, mens feminine kulturer er basert på full tilslutning (Hofstede & Hofstede, 2005).

De kulturelle dimensjonene som til nå har blitt gjennomgått, viser at kultur i stor grad påvirker det institusjonelle rammeverket i et land. Med andre ord kan blant annet politiske retningslinjer i vestlige land ikke overføres til ikke-vestlig land, grunnet kulturelle forskjeller.

### **Kulturelle implikasjoner knyttet til inngangsstrategier**

I følge Hofstede & Hofstede (2005) har oppkjøp, joint ventures, allianser og fusjoner på tvers av nasjonale grenser blitt mer og mer vanlig. De ulike etableringsmetodene kan imidlertid i mindre eller større grad føre til kulturelle problemer. En bedrifts valg av inngangsstrategi er ofte sterkt korrelert med den kulturelle risikoen som finnes i det aktuelle landet. Ved bruk av greenfield operasjoner, er den kulturelle risikoen som oftest begrenset, da selskaper i oppstartsfasen sender personer fra sitt eget land. Selskaper som selv bygger opp driften fra bunnen av har mer kontroll, og har dermed mer ansvar for hvor stor kulturell risiko de er villig til å påføre seg.

I situasjoner der selskaper går inn i joint ventures i utlandet, og deler ressurser med en lokal partner, er det en vesentlig større kulturell risiko. Den lokale partneren vil overføre deler av sin egen kultur til selskapet og er i tillegg mer avhengig av å samarbeide på tvers av kulturer. Barkema et al. (1996) argumenterer for at bedrifter som går inn i joint ventures med majoritetsandel eller 50/50, står ovenfor spesielt store kulturelle tilpasningskostnader. Derimot viser det seg at firmaer som ekspanderer kan gå langs en læringskurve i joint ventures. Spesielt tydelig er dette i tilfeller der selskaper går langs en ekspansjonssti, slik at de utnytter tidligere erfaringer fra samme land, eller andre land i tilnærmet samme kulturelle kategori (Barkema et al. 1996). Det å ta hensyn til kulturelle forskjeller kan bidra til bedre forståelse for de utenlandske markedene man operer i, og dermed redusere risikoen for strategiske feilbeslutninger.

### **Etiske forskjeller**

Etiske retningslinjer spiller en viktig rolle for en bedrifts strategiske valg. Treviño & Nelson (2011) hevder at etiske utfordringer er spesielt fremtredende når MNS etablerer seg i utlandet, siden bedrifter da ofte står ovenfor etiske forhold som er i konflikt med selskapets egne verdier.

### **Etiske utfordringer i et internasjonalt forretningsmiljø**

De etiske retningslinjene som MNS retter seg etter i utlandet kan i mange tilfeller være annerledes enn i hjemlandet. Schermerhorn (1999) hevder at samfunnets toleranse for at selskaper bruker etisk relativisme for å rettferdiggjøre atferd i andre kulturelle miljøer, er svekket. MNS kan med andre ord ikke lenger rettferdiggjøre uetisk atferd med at de tilpasser seg kulturen i andre land. Økt globalisering har ført til at flere selskaper med ulik kulturell bakgrunn samhandler med hverandre. Mislykkede operasjoner i utlandet skyldes ofte at selskaper ikke klarer å tilpasse seg de lokale etiske retningslinjene. Videre opplever MNS at de kan ha vanskelig for å kontrollere de retningslinjene som anvendes av lokale partnere eller ansatte.

De fleste MNS som opererer i utenlandet har mer press på seg til å følge etiske retningslinjer, enn mindre selskaper. MNS står ofte ovenfor komplekse etiske miljøer som varierer fra land til land (Treviño & Nelson, 2011). Selskapets egne etiske retningslinjer blir derfor en viktig ledsager i utlandet. En av de største etiske utfordringene for vestlige bedrifter er håndteringen av korrupsjon. Etikk er ikke bare viktig når det gjelder uformelle institusjoner, men reflekteres også i formelle lover og forskrifter (Peng 2006).

## Etikk på et globalt nivå

Det finnes hovedsakelig fire universale prinsipper for etiske atferd på et globalt nivå. I følge Treviño & Nelson (2011) dreier disse globale etiske prinsippene seg om:

1. respekt for menneskerettigheter og verdighet
2. respekt for markedsintegritet i forretningstransaksjoner
3. respekt for sosial likhet
4. respekt for nasjonale tradisjoner og institusjoner

## 2.4 VRIO-rammeverket

VRIO-rammeverket kan i følge Barney (2007) brukes til å identifisere de ressurser og kapabiliteter som kan gi en bedrift et konkurransefortrinn i et nytt marked. Rammeverket er basert på det ressursbaserte synet, og kan brukes til å forstå *hvordan* bedrifter kan oppnå et konkurransedyktig fortrinn, hvor *lenge* dette sannsynligvis vil vare, og hva som er *kildene* til konkurransefortrinnet. Med andre ord kan rammeverket brukes til å forklare hvordan bedrifter skiller seg fra hverandre innenfor en bransje og hvorfor noen bedrifter er mer lønnsomme enn bransjens gjennomsnitt.

Da VRIO-rammeverket er basert på det ressursbaserte synet er det i følge Peng (2006) to hovedantakelser som må tas hensyn til:

- *Ressursheterogenitet*: antagelsen om at alle firmaer besitter en rekke unike og ulike ressurser.
- *Ressursimmobilitet*: antagelsen om at ressurser som er unike for en bedrift er kostbare å kopiere, og dermed er vanskelige å overføre til konkurrerende bedrifter.

Ressurser kan deles inn i to hovedkategorier: materielle og immaterielle. Materielle ressurser er synlige, og kan for eksempel være en maskin eller kapital. Immaterielle ressurser er mer abstrakte, og har med andre ord ikke en fysisk tilstand. Det er de immaterielle ressursene som ofte gir en bedrift et vedvarende konkurransefortrinn, da de er vanskelige å kopiere (Barney 2007).

Den ressursbaserte teorien fokuserer på en bedrifts kjernekompetanse. Kjernekompetanse er de ressurser og kapabiliteter som kan være kilder til et vedvarende konkurransefortrinn, og er det som gjør at en bedrift skiller seg ut på konkurransearenaen.

For at en ressurs skal kunne gi en bedrift et vedvarende konkurransefortrinn må de i følge Barney (2007) være:

- 1) Verdifulle (*Valuable*)
- 2) Sjeldne (*Rare*)
- 3) Vanskelige å imitere (*Difficult to imitate*)
- 4) Effektivt organisert (*Organized efficiently*)

### **Kravet om verdi**

I dette kravet ligger det at ressursen må ha en stor effekt på bedriftens kostnader, kundens betalingsvilje eller begge deler (Jakobsen og Lien 2008). For at en bedrifts ressurser skal kunne være en styrke må de gjøre det mulig for bedriften å utnytte muligheter i markedet, eller nøytralisere trusler. Det er i følge Barney (2007) kun ressurser som tilfører bedriften verdi som kan utgjøre et konkurransedyktig fortrinn. Ressurser som ikke tilfører verdi kan tilføre en svakhet for bedriften, med andre ord være en konkurranseulempe.

### **Kravet om sjeldenhet**

Neste steg blir å se på hvor sjeldne de verdifulle ressursene er. Ressurser som er sjeldne vil mer sannsynlig utgjøre et konkurransefortrinn, enn ressurser som konkurrenter også er i besittelse av. Sjeldne ressurser går ut på at andre konkurrenter i markedet ikke besitter ressursen i lik mengde og kvalitet (Barney 2007). Verdifulle ressurser som også bedriftens konkurrenter besitter kan i beste fall føre til paritet.

### **Kravet om imiterbarhet**

Her referer Barney (2007) til hvor vanskelig det er for konkurrenter å kopiere ressursene. Som oftest er det ikke nok å ha verdifulle og sjeldne ressurser dersom de lett kan kopieres av konkurrenter. Det finnes hovedsakelig to måter konkurrerende bedrifter kan imitere ressurser på: direkte duplisering eller substitusjon. Ressurser som er verdifulle og sjeldne, men imiterbare, kan i beste fall føre til et temporært konkurransefortrinn (Barney 2007). For at en ressurs skal kunne bidra til et varig konkurransefortrinn må den derfor være verdifull, sjelden og ikke imiterbar.

Dersom det er mulig for konkurrenter å skaffe seg eller substituere ressursen vil den være verdifull kun i en begrenset periode. Jo vanskeligere det er for konkurrenter å imitere ressursene, jo større konkurransefortrinn vil bedriften derfor ha.

## **Kravet om effektiv organisering**

Selv om ressursene er verdifulle, sjeldne og vanskelige å imitere, vil fravær av en riktig organisering kunne føre til at ressursen ikke utgjøre et varig konkurransefortrinn (Peng 2006). Det avgjørende er at bedriften er organisert på en slik måte at man får utnyttet ressursenes fulle potensialet. Dette vil vi komme mer inn på under den transnasjonale teorien.

### **2.4.1 Kritikk av VRIO-rammeverket**

I følge Barney (2007) finnes det hovedsakelig tre begrensinger ved VRIO-rammeverket:

#### *1. Endringer i omgivelsene*

Dersom bedrifter står ovenfor uforutsette endringer i omgivelsene, vil det være vanskelig å opprettholde et konkurransefortrinn. Dette vil være tilfellet selv om ressursen oppfyller alle kriteriene.

#### *2. Ledelsens innflytelse*

Videre kritiseres rammeverket for at det ikke tar hensyn til at ledere ofte har en begrenset evne til å skape varige konkurransefortrinn. Desto mindre kostbart det er for ledere i en bedrift å utvikle eller skaffe ressurser som kan generere konkurransefortrinn, desto mindre sannsynlig er det at disse ressursene vil være kilder til varige konkurransefortrinn. Dersom hvilken som helst leder kan utvikle ressurser uten en kostnadsulempe, vil disse være imiterbare og følgelig være en kilde til paritet. Dermed vil ikke alle bedrifter kunne oppnå et varig konkurransefortrinn.

#### *3. Tilgang på informasjon*

En annen begrensning ved rammeverket er informasjonstilgangen. VRIO tar utgangspunkt i bedrifters interne ressurser. Det kan derfor være vanskelig å få tilgang på riktig data, da kildene til konkurransefortrinn er ressurser ikke alle andre har.

## **2.5 Inngangsstrategier**

I denne delen presenteres teori om inngangsstrategier. Vi finner det hensiktsmessig å presentere dette da det ofte er ulike utfordringer knyttet til valg av inngangsstrategi, og siden vi gjennom denne utredningen refererer til inngangsstrategier i Asia.

### **2.5.1 Omfanget av etableringen**

Når bedrifter skal ta avgjørelser om å entre et nytt marked er det viktig å ta hensyn til i hvilket omfang denne etableringen skal gjøres. En av fordelene med storskala etablering er at bedrifter drar nytte av en langvarig strategisk forpliktelse til det relevante markedet. En slik langtidsforpliktelse fører til at bedrifter har muligheten til å sikre seg lokale kunder og leverandører, og dermed i større grad kan stoppe potensielle inntrengere (Peng 2006). Videre kan storskala etablering gi signaler om at bedriften vil bli i det nye markedet over en lengre periode. Storskala etableringer er imidlertid vanskelige å reversere, da bedrifter allerede har foretatt den strategiske forpliktelsen. Konsekvensene av en slik etablering kan derfor være begrenset strategisk fleksibilitet i andre markeder og høye kostnader. Bedrifter risikerer også store tap hvis det i ettertid viser seg at etableringen var en dårlig investering.

Etableringer som gjøres i mindre omfang, krever ikke like mye kostnader som en storskala etablering. I følge Peng (2006) er ofte etableringer i mindre skala mer rettet mot det å akkumulere erfaring gjennom å teste markedet, slik at man minimerer risikoen for en dårlig investering. En av ulempene med å etablere seg i mindre skala er imidlertid at bedrifter ikke får en langvarig forpliktelse til markedet. Dette kan føre til at det vil være utfordrende å kapre markedsandeler, og bedriften mister også førstetrekksfordeler.

### **2.5.2 Ulike former for inngangsstrategier**

Bedrifter tar hensyn til flere ulike faktorer når de velger hvordan de skal gå inn i et nytt marked. Beslutninger knyttet til inngangsstrategi er ofte komplekse prosesser, og bedrifter prioriterer først kun noen få nøkkelfaktorer, og ser deretter på andre relevante variabler. Bedrifter tar først hensyn til hvilken form for eierskap (equity) de ønsker, altså om bedriften skal gå inn i større eller mindre skala. Videre vil bedrifter vurdere ulike faktorer innenfor hver gruppering av inngangsstrategier, for så å ta en beslutning om hvilken strategi som passer best.

I følge Peng (2006) har bedrifter hovedsakelig valget mellom følgende inngangsstrategier:

1. *Non-equity modes*

- Eksport
- Kontraktsmessige avtaler

2. *Equity modes*

- Joint ventures
- Heleide datterselskap

Bedrifter som benytter seg av *non-equity modes* har en mindre grad av forpliktelse til det utenlandske markedet, enn ved bruken av *equity modes*. *Equity modes* krever vanligvis at bedrifter må etablere seg med en uavhengig organisasjon i utlandet, noe *non-equity modes* ikke krever. Det er viktig å skille mellom *non-equity* og *equity modes* da forskjellen mellom disse til en viss grad definerer MNS. MNS etablerer seg i et utenlandsk marked gjennom Foreign direct investment (FDI), som kun er mulig via bruken av *equity modes*. En bedrift som eksporterer eller importerer uten FDI blir ikke sett på som et MNS (Peng, 2006).

### **Eksportstrategi**

En av de mest grunnleggende inngangsstrategiene en bedrift kan benytte seg av er en såkalt eksportstrategi. Eksportstrategier har som regel lav grad av forpliktelse og lave kostnader. Det skilles mellom direkte og indirekte eksport. En eksportstrategi fokuserer på å utnytte skalafordeler knyttet til produksjonen i hjemlandet. Bedriften anser etterspørselen fra utlandet som sin egen nasjonale etterspørsel, og produserer hovedsakelig for det nasjonale markedet. Direkte eksport er mest velegnet når bedrifter står ovenfor et lite antall utlandske kunder. Videre kan bedrifter også benytte seg av indirekte eksport, hvor bedrifter eksporterer via et nasjonalt mellomledd. Dette er vanligvis mindre bedrifter som ikke kan eksportere på egenhånd eller store firmaer som utforsker ukjente markeder i utlandet. Denne strategien drar nytte av skalafordeler og har i tillegg mindre risiko enn direkte eksport, ved at bedriften utnytter mellomleddets kompetanse.

### **Kontraktsmessige avtaler**

Bedrifter kan gå inn i et marked ved hjelp av kontraktsmessige avtaler. I følge Peng (2006) skiller man mellom fire kontraktsmessige avtaler: lisensiering og franchising, *turnkey projects*, FoU-kontrakter og markedsføringssamarbeid.

Lisensiering og franchising er avtaler, hvor en lisens- eller franchiseutsteder, selger rettighetene til intellektuell kapital mot en avgift. Utstederen tar dermed ikke på seg den fulle kostnaden og risikoen knyttet til ekspansjon til utlandet. Derimot har lisens- og franchiseutstederen mindre kontroll over produksjon og markedsføring.

Ved bruken av *turnkey projects* ansetter klienter en entreprenør til å bygge nye fasiliteter og starte opp driften. Når prosjektet er komplett, leveres det tilbake til den opprinnelige klienten. En av fordelene med denne inngangsstrategien er at det gjør det mulig for oppdragsgiveren å oppnå inntekter gjennom teknologiske prosesser, spesielt i land hvor FDI er begrenset (Peng 2006). Slike prosjekter tillater ikke en langsiktig tilstedeværelse i markedet etter at prosjektet er avsluttet, og bedriften risikerer at entreprenøren blir en konkurrent.

FoU-kontrakter er avtaler som gjør det mulig for bedrifter å outsource innovasjon der det er mest effektivt. En av ulempene med denne strategien er at det er vanskelig å forhandle om, og å gjennomføre slike kontrakter. En risiko er at bedrifter som er avhengig av at andre skal gjennomføre FoU, kan miste noe av sin egen kompetanse på området.

Markedsføringssamarbeid er avtaler mellom ulike bedrifter om å samkjøre markedsføringen av produkter og tjenester. Gjennom en slik strategi har bedrifter muligheten til å nå flere kunder, men mister mye kontroll og koordineringsmuligheter da alt må diskuteres mellom de ulike bedriftene.

### **Joint ventures**

En joint venture defineres som "*en selvstendig enhet eid av to eller flere aktive morselskaper*" (Harrigan 1986). Med andre ord opprettes en selvstendig enhet som tar seg av samarbeidet. I følge Peng (2006) kan en joint venture forekomme i tre ulike former: minoritet (mindre enn 50 % eierskap), 50/50, eller majoritet (mer enn 50 % eierskap). Joint ventures kan enten startes som en greenfield operasjon, eller ved at den lokale partneren overfører deler av sine ressurser til selskapet (Hofstede & Hofstede 2005). En av fordelene med denne inngangsstrategien er at kostnadene og risikoen deles mellom det MNS og den lokale partneren. Videre får bedriften tilgang til den lokale partnerens kunnskap om landet den opererer i. Den lokale partneren drar på en annen side nytte av bedriftens ekspertise innenfor teknologi, kapital og ledelse. Denne formen for inngangsstrategi er ofte mer politisk akseptabelt enn heleide datterselskaper.

Det er imidlertid flere utfordrende faktorer med joint ventures: samarbeidspartnerne har ulike bakgrunner, avvikende mål, og i noen tilfeller kapabiliteter som er uforenlige. I tillegg kan



effektivt eierskap og operasjonell kontroll være vanskelig å oppnå da ressurser deles og må forhandles. En siste ulempe er at en joint venture ikke gir MNS den samme kontrollen over et utenlandsk datterselskap, som den trenger for global koordinering (Peng 2006).

### **Heleide datterselskap**

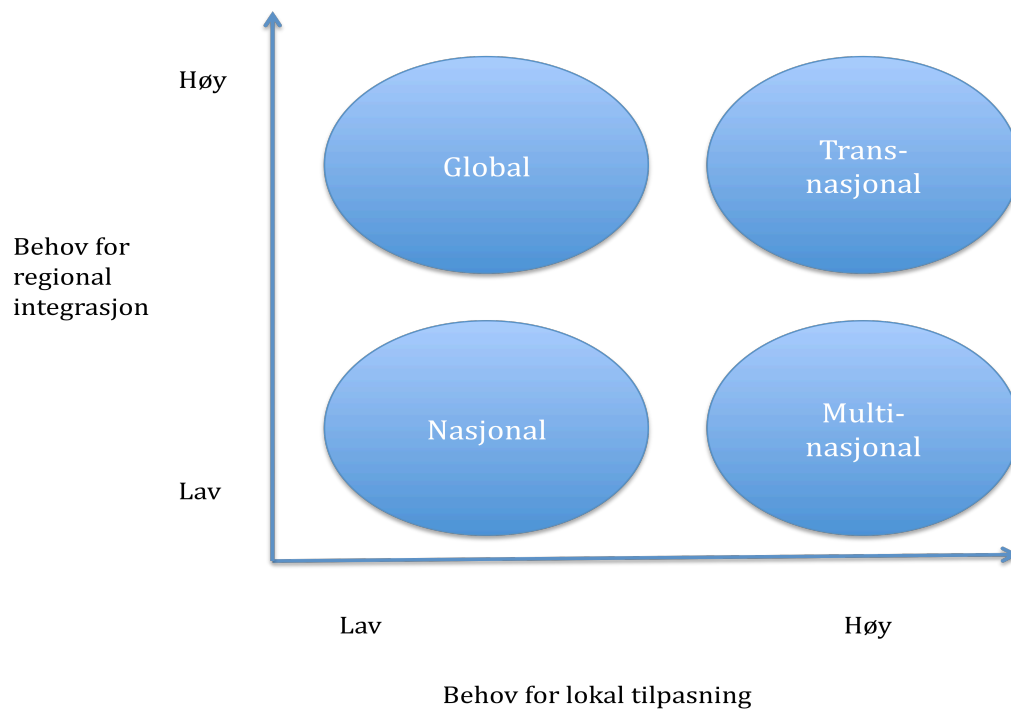
Opprettelsen av heleide datterselskap er en inngangsstrategi hvor MNS eier 100% av et selskap. Slike datterselskap kan opprettes gjennom bruken av såkalte greenfield operasjoner, hvor alt bygges fra bunnen av. En av fordelene med greenfield operasjoner er at det gir MNS fullt eierskap og ledelseskontroll. En slik kontroll fører til at MNS bedre beskytter teknologi og kunnskap og det gir også selskapet muligheten til å koordinere sine globale handlinger fra en sentralisert enhet. Heleide datterselskap å innebærer store kostnader og er risikable både på et finansielt og politisk nivå. I tillegg tar det også lang tid å etablere seg.

Den andre måten man kan etablere et heleid datterselskap på er gjennom oppkjøp. Det krever store kapitalinnskudd, men etableringsfasen går mye fortere enn ved greenfield operasjoner. Oppkjøp kan føre til integrasjonsproblemer i ettertid av oppkjøpet, da det i mange tilfeller er snakk om to ulike forretningskulturer som skal slås sammen. Videre har oppkjøp de samme ulempene som ved greenfield operasjoner, utenom den langsomme etableringsfasen.

## **2.6 The integration-responsiveness model**

*The integration-responsiveness model* brukes til å klassifisere internasjonale strategier, og viser hvordan MNS posisjonerer seg langs to dimensjoner: *global integrasjon gjennom kostnadsreduksjon*, og *lokal tilpasning*. Uansett om bedriften opererer globalt eller nasjonalt vil det alltid være fokus på kostnadsreduksjon, spesielt dersom bedriften fremstår som kostnadsleder. Unikt for internasjonal konkurranse er derimot behovet for lokal tilpasning, som gjenspeiler i hvilken grad bedriften tilpasser seg forskjeller i lands kundepreferanser, distribusjonskanaler og etterspørsel, noe som i stor grad varierer mellom land. Dette tatt i betraktning vil det å være lokal tilpasset gagne kunder og myndigheter, men for bedriften er dette synonymt med økte kostnader (Peng 2006). Likevel vil det være viktig at MNS ikke bare fokuserer på en av dimensjonene, men både spiller på global integrasjon og lokal tilpasning.

Rammeverket skiller mellom fire ulike strategier som MNS vil stå overfor: Internasjonal strategi, multinasjonal strategi, global strategi og transnasjonal strategi. Hovedskillet mellom disse strategiene er bedriftens grad av global integrasjon og/eller lokal tilpasning. Dynamikken mellom behovet for global integrasjon og lokal tilpasning er utviklet i en matrise av Bartlett og Ghoshal (1992). De fire ulike strategiene er illustrert i modellen nedenfor.



Figur 2: Ulike internasjonale strategier. Kilde: Bartlett & Ghoshal (1992)

### 2.6.1 Internasjonal strategi

Denne strategien kjennetegnes av standardiserte - eller nisjeprodukter. En internasjonal strategi dreier seg om internasjonal reproduksjon av produkter fra det nasjonale markedet. Dette gjøres ofte gjennom lisenser eller franchising. Denne strategien er relativt enkel å implementere og er vanligvis den første som blir tatt i bruk når en bedrift velger å ekspandere til utlandet (Peng 2006). I figur to ser man at det er lite behov både for lokal tilpasning og global integrasjon.

### 2.6.2 Multinasjonal strategi

Den multinasjonale strategien er en utvidet form av den internasjonale strategien. Strategien fokuserer på en rekke nye land som hver for seg blir sett på som et selvstendig marked, der man vektlegger regionale forskjeller. Videre kjennetegnes strategien av en mer fleksibel tilnærming hvor man modifiserer produkter, strategier og ledelse land for land. En slik

strategien vil være hensiktsmessig dersom det er store forskjeller mellom nasjonale og regionale markeder og når det er lite behov for kostnadsreduksjon gjennom global integrasjon (Peng 2006).

### **2.6.3 Global strategi**

Den globale strategien er det motsatte av en multinasjonal strategi. Her produseres det standardiserte produkter som kjennes igjen og er akseptert i hele verden. Med andre ord produserer man for verdensmarkedet, for og på denne måten kunne utnytte kostnadsfortrinn gjennom skala- og breddefordeler. De strategiske målene er i dette tilfellet effektivitet og læring. Selv om både den internasjonale og globale strategien har lite behov for lokal tilpasning, skiller de seg fra hverandre ved at MNS som har en global strategi, ikke er begrenset av å ha kjerneaktiviteten i hjemlandet. En global strategi vil være hensiktsmessig i en bransje hvor kostnadsreduksjon er av stor betydning samtidig som behovet for lokal tilpasning er lavt.

### **2.6.4 Transnasjonal strategi**

Den transnasjonale strategien tar sikte på å kapre det beste av to verdener (Peng 2006). Det legges vekt på kostnadsreduksjon gjennom global integrasjon, samt stor grad av lokal tilpasning. Her tar man sikte på å tilpasse seg det lokale markedet og politiske behov, samtidig som man utvikler globale skala- og breddefordeler. Dette krever både høy global integrasjon og lokal tilpasning. Den transnasjonale strategien kjennetegnes ved både læring og utbredt innovasjon. Det er her ikke bare snakk om innovasjonsflyt fra hjemlandet til vertslandet, men en flyt av innovasjon mellom landene selskapet opererer i (Peng 2006). Dette fører til verdifull kunnskapsdeling om markedsforhold og interne kapabiliteter. På den andre siden er den transnasjonale strategien kompleks og vanskelig å implementere. Økt kunnskapsdeling og koordinering kan være med på å vanskeliggjøre effektiv beslutningstaking (Peng 2006). Videre vil det å prøve å oppnå kostnadseffektivitet, lokal tilpasning og global læring på samme tid virke motstridene, da det er naturlig å anta at økt fokus på informasjonsflyt og global læring kan gå på bekostning av kostnadseffektivitet.

The *intergration-responsiveness model* kan oppsummeres med at bedriften står ovenfor fire strategier på den internasjonale konkurransearenaen (Peng 2006). Det finnes fordeler og ulemper ved alle strategiene og det er vanskelig å utpeke en optimal strategi.

## **2.7 Den transnasjonale løsningen**

I forrige avsnitt så vi på Bartlett og Ghoshals (1992) ulike internasjonale strategier. I *”The transnational solution”* skisserer Bartlett & Ghoshal (1989) organisasjonskarakteristika for det transnasjonale selskapet og hvordan man skal lykkes med en slik strategi. I følge dem er dette en ideell organisasjon heller enn et spesifikt selskap. En slik organisasjonsstruktur er verken lett å utvikle eller å lede, og målet her er å oppnå global konkurransedyktighet. Det transnasjonale selskapet vedkjenner både behovet for global integrasjon og lokal tilpasning, og bruker dette som verktøy for å oppnå fleksibilitet i internasjonale operasjoner. Innovasjon er et resultat av organisatorisk læring som omfatter alle i organisasjonen (Bartlett & Ghoshal 1989). Vi tar for oss denne teorien da den transnasjonale løsningen kan være en hensiktsmessig måte for store internasjonale bedrifter å organisere seg på.

### **2.7.1 Kjennetegn ved det transnasjonale selskapet**

#### **Et integrert nettverk**

Det transnasjonale selskapet skiller seg fra andre på en rekke områder. Det globale selskapet antar at skalaøkonomi og kostnadslederskap er de viktigste kildene til konkurransefortrinn. På den andre siden finner man det multinasjonale selskapet, som ser på differensiering som den beste måten å hevde seg på. Det internasjonale selskapet har derimot fokus på innovasjon, utviklet ved moderselskapet, for å på denne måten redusere kostnader og/eller øke profitten. I følge Bartlett & Ghoshal (1989) skiller den transnasjonale løsningen seg ut ved at man ser fordelene i alle disse strategiene, men at ingen av dem er kilder til globale konkurransefortrinn. I følge dem ligger kilden til konkurransefortrinn i å simultant styre kostnader og inntekter, forstå viktigheten av både effektivitet og innovasjon, samt at innovasjon kan komme fra forskjellige enheter i selskapet. På bakgrunn av dette, vil et transnasjonalt selskap foreta selektive beslutninger i stedet for å sentralisere eller desentralisere. Slike selskap kjennetegnes derfor ved at noen ressurser og kompetanse sentraliseres i hjemlandet, andre sentraliseres ikke i hjemlandet og noen desentraliseres. Dette resulterer i en spesialisert, men kompleks konfigurasjon av selskapets kjernekompetanse. Fordelingen av det transnasjonale selskapets ressurser og kompetanse kan best forklares som et integrert nettverk (Bartlett & Ghoshal 1989). Gjennom dette nettverket leder det transnasjonale selskapet flyten av komponenter, produkter, ressurser, ansatte og informasjon.

## **Differensierte organisatoriske roller og ansvar**

Det transnasjonale selskapet skiller seg også ut når det gjelder organisatoriske roller og ansvar. I følge Bartlett og Ghoshal (1998) vil det å være lokalt tilpasset ofte by på komplekse utfordringer. Først og fremst vil kunder etterspørre differensierte produkter, men likevel ønske samme kvalitet og prisnivå som standardiserte globale produkter. Det å være lokalt tilpasset vil gjøre selskapet sårbart for uforutsette og hyppige endringer i økonomiske, teknologiske, politiske og sosiale omgivelser. Den virkelige utfordringen ligger ikke i å være lokalt tilpasset i dag, men å fortsette å være tilpasset til tross for slike endringer. Det transnasjonale selskapet prøver derfor å tilpasse seg ved å ha en multinasjonal fleksibilitet. På denne måten kan de tilpasse seg uforutsette skift i tilbud og etterspørsel. De kan legge til spesielle attributter og design som differensierer dem i markedet, mens de grunnleggende komponentene og kjernedesignen er standardisert.

Det viktigste, i følge Bartlett og Ghoshal (1989), er imidlertid at det transnasjonale selskapet foretar en systematisk differensiering av roller og ansvar til de ulike delene av organisasjonen. Det transnasjonale selskapet forstår at differensiering ikke er nødvendig i alle markeder. Noen datterselskaper tar i bruk standardiserte produkter og noen blir oppfordret til å differensiere seg. I de datterselskapene som differensierer seg vil man se at produktene de utvikler senere blir tatt i bruk andre steder i organisasjonen. I slike tilfeller vil hovedkontoret overlate den ledende rollen til datterselskapet. Bartlett og Ghoshal (1989) trekker frem denne karakteristikken som en av de viktigste ved det transnasjonale selskapet, noe som skiller seg fra mer tradisjonelle selskaper. De vurderer med andre ord datterselskapenes roller og ansvar ut i fra omgivelsene. I denne vurderingen blir det da tatt hensyn til hvilke kunder man står ovenfor, regulatoriske forhold, konkurrenter og sist men ikke minst deres interne ressurser og kapabiliteter.

## **Styring av flere organisatoriske prosesser**

I mange bransjer er det avgjørende å være nyskapende. Omgivelsene endres stadig og bedrifter må tilpasse seg disse endringene. I både globale og internasjonale selskaper vil produktutvikling og innovasjon være en sentralisert prosess. Et multinasjonalt selskap vil derimot være avhengig av lokal innovasjon, der datterselskapene tar i bruk deres egne ressurser for å skape nye produkter. I følge Bartlett og Ghoshal (1998) har det transnasjonale selskapet en helt annen tilnærming til innovasjon og læring. De ser at både omgivelser og muligheter varierer fra land til land, og at de ulike enhetene i organisasjonen har ulike ressurser og kapabiliteter. Sentraliserte prosesser og produkter spiller fortsatt en viktig rolle,

men innovasjon skjer også hos datterselskapene. Ved å benytte seg både av sentrale ressurser og datterselskapenes ressurser, kan det transnasjonale selskapet utvikle løsninger for hele verdensmarkedet. Innovasjon blir dermed både en sentral og en lokal prosess.

Vi har nå sett på de ulike organisasjonskarakteristikkene som kjennetegner det transnasjonale selskapet. Dette oppsummeres i figur tre som viser karakteristikkene ved multinasjonale, globale, internasjonale og transnasjonale selskaper.

<b>Organisasjons karakteristikk</b>	<b>Multinasjonal</b>	<b>Global</b>	<b>Internasjonal</b>	<b>Transnasjonal</b>
<b>Konfigurering av eiendeler og kompetanse</b>	Desentralisert og nasjonalt selvforsynt	Sentralisert og globalt skalert	Kilde til kjernekompetanse sentralisert, andre desentralisert	Spredt, gjensidig avhengig og spesialisert
<b>Rolle for utenlandske operasjoner</b>	Føle og utnytte lokale muligheter	Implementere hovedselskapets strategier	Tilegne seg og låne hovedselskapets kompetanse	Differensierte bidrag fra nasjonale enheter til integrerte verdensomspennende operasjoner
<b>Utvikling og spredning av kunnskap</b>	Kunnskap utvikles og bevares innenfor hver enhet	Kunnskap utvikles og holdes i hovedselskapet	Kunnskap utvikles i hovedselskapet og overføres til utenlandske enheter	Kunnskap utvikles i samarbeid og spres til alle enheter verden over

Figur 3: Organisasjonskarakteristikkene. Kilde: Bartlett og Ghoshal (1989)

## 2.8 Oppsummering av det teoretiske rammeverket

Teorien som har blitt presentert i dette kapitlet danner grunnlaget for analysen i kapittel seks. Innledningsvis så vi på hvordan de ulike konkurransekraftene påvirker lønnsomheten i et marked. Vi har tatt for oss Porters Five Forces fordi konkurranseomgivelsene vil være kilde til flere utfordringer når et selskap skal etablere seg i nye markeder. Utfordringer knyttet til å etablere seg i et nytt marked er imidlertid ikke bare et resultat av de industrielle forholdene. I neste steg presenterte vi derfor de institusjonelle forholdene som gjør internasjonal ekspansjon spesielt vanskelig. De interne ressurser og kapabiliteter vil påvirke bedrifters muligheter i utlandet. Uten den riktige kjernekompetansen vil en ekspansjon være vanskelig å gjennomføre. For å senere kunne se på Telenors muligheter i India har vi derfor valgt å ta med VRIO-rammeverket. Videre presenterte vi teori knyttet til inngangsstrategi, da vi antar at det også vil være mange utfordringer knyttet til dette området. Avslutningsvis gikk vi gjennom *The integration-responsiveness model* og Bartlett og Ghoshals transnasjonale teori. Bartlett og Ghoshal mener at selskaper som har en transnasjonal løsning vil hevde seg i det internasjonale markedet, følgelig ønsker vi å benytte oss av denne teorien når vi senere skal se på veien videre i India.

## Kapittel 3: Bakgrunnsinformasjon

For å forstå utredningens kontekst er det hensiktsmessig å først få et innblikk i organisasjonen og de markedene vi tar for oss. I dette kapittelet presenterer vi derfor bakgrunnsinformasjon om Telenor, samt annen informasjon som er viktig for telekommunikasjonsbransjen i Asia. Vi tar også for oss ulike kjennetegn ved markedene i henholdsvis Bangladesh, Pakistan og India. Dette kapittelet inkluderes fordi vi mener det er relevant å ha kunnskap om disse temaene i forkant av analysen. Data i denne delen av utredningen er hentet fra både primær- og sekundærkilder.

### 3.1 Telenors internasjonale strategi

#### Bakgrunn for ekspansjonen

På 90-tallet var Telenor et statlig eid monopol. Grunnet monopol måtte vekst komme fra internasjonalisering. Norsk telekommunikasjon lå langt fremme når det gjaldt teknologi, og Telenor kunne overføre kommunikasjonsløsninger og kunnskap til nye partnere og markeder i utlandet.<sup>5</sup> Ledelsen i Telenor så med andre ord muligheten til å utnytte verdien av selskapets banebrytende teknologiske løsninger ved å implementere dem i nye markeder.

På midten av 90-tallet ble det en uttalt strategi å ekspandere internasjonalt, og Telenor begynte å se på internasjonale muligheter. De hadde stor tro på mobilbransjen og regnet med at utviklingen kom til å være størst i de landene med størst underliggende makroøkonomisk vekst. Som et resultat av dette valgte de å satse på land i Øst-Europa og Sørøst-Asia. Telenor benyttet sine teknologiske løsninger rundt om i verden, men tilpasset seg behovene i de ulike landene. Å dele kunnskap og løsninger basert på de lokale kundenes behov viste seg å være nøkkelen til suksess.<sup>6</sup>

Telenors første ekspansjon til Asia startet i 1997 med små investeringer i Bangladesh. Siden den første etableringen har investeringene blitt større, og i Pakistan ble det foretatt store investeringer allerede fra starten av. Telenors internasjonale strategi går i hovedsak ut på å se vekstmuligheter og eksportere kunnskap. Telenors ekspansjon til Asia kan sees på som en ren geografisk ekspansjon, da de har etablert seg i nye geografiske markeder med sine eksisterende produkter.

---

<sup>5</sup> Telenor Group – International expansion [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>6</sup> Telenor Group – International expansion [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

## En strategi i endring

Gjennom årene har Telenor sin internasjonale strategi vært i stadig endring. Går man tilbake til slutten av 90-tallet finner man følgende strategi for Telenor:

*”Telenors internasjonale strategi innebærer å utvikle lønnsomme virksomheter innen utvalgte kompetanseområder for å opprettholde sin relative markedsposisjon i et stadig mer internasjonalt marked”<sup>7</sup>*

Målsetningen var da å utvikle internasjonal virksomhet, alene eller sammen med andre. Telenors ekspertise og erfaring innenfor mobilkommunikasjon skulle være et viktig element. Det var en strategisk ambisjon for Telenor å skaffe seg fotfeste i USA og Sørøst-Asia. I 1998 utgjorde Telenors internasjonale investeringer 3,4 millioner NOK.<sup>8</sup>

Fra å ha et mål om å utvikle internasjonal virksomhet, har Telenor nå som mål å bli den ledende globale mobiloperatøren, mens de gir attraktiv avkastning til deres investorer.<sup>9</sup> Dette skal de klare gjennom å:

- kapre vekst i deres tre regioner (Norden, Europa, Asia)
- styrke operasjonell prestasjon og fremme skala og kompetanse
- sikre kapitaldisiplin

I tillegg skal Telenor Group, deres internasjonale enhet, opprettholde og forbedre posisjonen på følgende ikke-finansielle områder:

- Kundetilfredshet
- Merkevare
- Human resources
- Klima
- HSSE: Total Recordable Injury Frequency

---

<sup>7</sup> Telenors årsrapport 1998 [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>8</sup> Telenors årsrapport 1998 [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>9</sup> Telenor Group – our strategy [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)



## 3.2 Telenors portefølje i Asia

I dag opererer Telenor i fem asiatiske land. Dette inkluderer: Bangladesh, Malaysia, Thailand, Pakistan og India. Mobilmarkedene i Asia har vært i rask vekst de siste ti årene og Telenor jobber kontinuerlig med innovasjon og lansering av nye tjenester for å sikre fremtidig vekst i Asia. Bare i 2009 økte abonnementsmassen til virksomhetene i Asia med 8 millioner abonnenter, til totalt 74 millioner. Abonnementsveksten var hovedsakelig drevet av Telenor i Pakistan og Grameenphone i Bangladesh.<sup>10</sup> Gjennom oppkjøpet av Unitech Wireless i India i 2009 har Telenor nå gått inn på et av de største og raskest voksende mobilmarkedene i verden. I dag er Telenor den nest største mobiloperatøren i det asiatiske markedet og den eneste europeiske operatøren med betydelig tilstedeværelse i Asia.<sup>11</sup>

Figuren nedenfor viser en oversikt over Telenors portefølje i de asiatiske landene, der GIPB står for gjennomsnittlig inntekt per bruker:

Selskap	Marked	Etableringsår	Eierskap	Markedsandel	GIPB i NOK
Grameenphone	Bangladesh	1997	55,80 %	47 %	20
DiGi	Malaysia	1999	49 %	25,30 %	93
dtac	Thailand	2000	65,50 %	30,40 %	48
Telenor Pakistan	Pakistan	2005	100 %	20,50 %	15
Uninor	India	2009	67,25 %	-	-

Figur 4: Telenors portefølje i Asia. Kilde: Telenor Group – Global presence

## 3.3 Lisenser

I telekommunikasjonsbransjen i Asia må man ha en regulert lisens for et radiospektrum<sup>12</sup> for å bygge ut nettverk, og det varierer fra land til land hvor mange som blir lagt ut. Noen deler av dette spektrumet er bedre enn andre, og en lisens gjelder for en bestemt del. Vanligvis har disse en tidshorisont på ti år, men kan vare over både kortere og lengre tid. Da lisensen for spektrumet varierer i størrelse og kvalitet, er det en rekke faktorer man må ta hensyn til. Dersom lisensen gjelder for en liten del av spektrumet vil det være mer kostbart å bygge ut nettverk, fordi man må få kundene til å bruke det lille spektrumet som er tilgjengelig. Mindre spektrum er derfor ofte assosiert med færre kunder. Selv om en lisens er over et større område er det likevel ikke gitt at dette er å foretrekke. Dersom den dekker en geografisk strekning hvor det er dyrt å bygge, står man overfor store kostnader knyttet til infrastruktur. Det er med

<sup>10</sup> Telenors årsrapport 2009 [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>11</sup> Pressemelding: Uninor lanserer mobiltjenester i Asia [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>12</sup> Et radiospektrum er den delen av det elektromagnetiske spektrumet som brukes til kommunikasjon (mobil, tv, radio)

andre ord hele tiden betingelser som må vurderes, og de som blir tildelt lisensene forplikter seg til å oppfylle visse krav. Dette inkluderer blant annet å tilby sin service i bestemte områder, bygge ut infrastruktur innen en viss tidsperiode. Disse kravene spiller derfor en viktig rolle og må vurderes nøye av operatører.

### **Hvordan skaffe seg lisens det asiatiske markedet**

Det er ikke en enkel prosess å skaffe seg en lisens. Dette er først og fremst fordi spektrumet i hvert land er en knapp ressurs og myndighetene bruker store deler av hvert spektrum til militært bruk. Det å anskaffe seg lisens er spesielt vanskelig i asiatiske land, da mange utenlandske aktører anser *lisensgamet* som være korrump. Det er i utgangspunktet en offentlig auksjon, men utfordringen ligger i å komme seg til auksjonsbordet dersom man ikke har nasjonale relasjoner. For å kunne delta i auksjonen er man derfor avhengig av å slå seg sammen med en lokal partner, og de lokale myndighetene vil at den lokale partneren skal ha kontrollen. Bakgrunnen for dette er krav om nasjonalt eierskap. Under selve budrunden sitter man med betingelsene for det gitte spektrumet og må da vurdere hva mulighetene er for dette spektrumet: hvor kan man bygge nettverk, hva klarer man å bygge og hvilke leverandører kan man bruke. Man finner så ut hvor mye man ønsker å betale for det gitte spektrumet og høyeste bud vinner.

Dersom man ønsker en lisens, men ikke har en lokal partner eller dersom det ikke er noen lisenser tilgjengelig, er alternativet å kjøpe opp et telekommunikasjonsselskap som allerede har en lisens. Alternativt kan man, som Telenor gjorde i Pakistan, klare å skaffe seg en lisens på egenhånd. Krav om nasjonalt eierskap kompliserer imidlertid dette i de fleste asiatiske land. I følge Telenor har et selskap tre alternativer for å skaffe seg en lisens i det asiatiske markedet:

- 1) Finne seg en lokal partner som kan få dem til auksjonsbordet. Den aktuelle partneren trenger nødvendigvis ikke være et selskap i telekommunikasjonsbransjen, så lenge det er en kjent lokal bedrift.
- 2) Kjøpe opp et telekommunikasjonsselskap som allerede har en lisens for en del av spektrumet.
- 3) Skaffe seg lisens på egenhånd. Dette krever imidlertid ofte at myndighetene kjenner til selskapet og at de ønsker flere aktører i markedet.

### 3.4 Bangladesh og telekommunikasjon

Bangladesh har i dag en populasjon på over 156 millioner og en befolkningsvekst på 1,55 %. Dette plasserer Bangladesh som det syvende største landet i verden basert på befolkning. Landet har et areal på 143 998 km<sup>2</sup> og kun 27 % av befolkningen bor i urbane strøk. 89,5 % av innbyggerne er muslimer.<sup>13</sup>

#### Økonomisk vekst

Bangladesh kjennetegnes som et fattig, overbefolket og ineffektivt land, der 36,3 % lever under fattigdomsgrensen. Siden 1996 har de opplevd en vekst i økonomien på 5-6 % per år til tross for politisk ustabilitet, dårlig infrastruktur, lite tilgang på strøm og treg implementering av økonomiske reformer. De har en BNP per capita (PPP) på 1500 USD og til tross for at halvparten av landets BNP kommer fra servicesektoren, er rundt 45 % av befolkningen ansatt i jordbrukssektoren.

#### Telekommunikasjonsbransjen i Bangladesh

Bangladesh var det første asiatiske markedet Telenor ekspanderte til og det hele begynte som et bistandsprosjekt i samarbeid med Norad. I 1997, da Telenor entret dette markedet, var det kun en annen aktør tilstede, kalt Citycell. Citycell hadde blitt lovet monopol i ti år, men denne avtalen ble trukket tilbake og to nye lisenser ble lagt ut. En av disse gikk til Telenor gjennom Grameenbank, og sammen utgjorde de Grameenphone. Det var følgelig lite konkurranse og lite vekst i markedet da Telenor etablerte seg. Det fantes heller ingen uavhengig regulator innen telekommunikasjon. Industrien ble derfor direkte håndtert av regjeringen, som ønsket telekommunikasjon inn i landet som en del av utviklingen. Gjennom *The Telecommunication Act 2001* ble *Bangladesh Telecommunication Regulator Commission* (BTRC) opprettet, og de startet sitt virke i januar 2002. Det finnes en rekke regler og reguleringer knyttet til utenlandske aktørers investeringer i markedet, og alle aspekt ved telekommunikasjonssektoren blir i dag styrt av BTRC. Dette inkluderer også ansvaret for lisenser. Deres visjon er å tilrettelegge rimelig telekommunikasjonsservice med akseptabel kvalitet til alle, uansett geografisk område.

Fra Telenor etablerte seg i 1997 har det vært en enorm vekst i bruk av mobiltelefoni i Bangladesh. I dag er det rundt 50,4 millioner mobilbrukere, mens det til sammenlikning er ca 1,5 millioner fastnettelefoner.<sup>13</sup> Det finnes i dag seks store mobiloperatører i landet, hvor

---

<sup>13</sup> Informasjonen er hentet fra CIA – world factbook: Bangladesh [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Grameenphone utgjør den største med en markedsandel på 47 %. Telenor fikk sin første lisens i 1996 og har i dag lisens for både GSM 900 MHz og GSM 1800MHz spektrum. De har det største nettverket med den bredeste dekningen i Bangladesh. Lisensen utløper i 2011 og kommer da opp til fornyelse. Betingelsene rundt fornyelsen er enda ikke bestemt.

### **3.5 Pakistan og telekommunikasjon**

Pakistan har i dag en populasjon på over 184 millioner og en befolkningsvekst på 1,59 %. Dette plasserer Pakistan som det sjette største landet i verden basert på befolkning. Landet har et areal på 796 095 km<sup>2</sup> og kun 36 % av den totale befolkningen bor i urbane strøk. 95 % av befolkninger er muslimer og de resterende 5 % er kristne eller hinduer.<sup>14</sup>

#### **Økonomisk vekst**

Pakistan kjennetegnes som et fattig og underutviklet land, der 24 % av befolkningen lever under fattigdomsgrensen. I løpet av de siste tiårene har landet slitt med interne politiske problemer og lite FDI. Fra 2001 til 2007 ble fattigdomsnivået likevel blitt redusert med ca 10 % og BNP veksten var 5-8 % i samme tidsrom. BNP per capita (PPP) er i dag på 2500 USD og 54,9 % av landets BNP kommer i dag fra servicesektoren. I dag er ca 43 % ansatt i jordbruk, 36,6 % servicesektoren og de resterende 36,6 % er ansatt i industrien. Like før Telenor etablerte seg i Pakistan økte FDI til 1,5 milliarder USD, som satt FDI på det høyeste nivået for landet noen sinne.<sup>15</sup>

#### **Telekommunikasjonsmarkedet i Pakistan**

I 1994 ble *The Pakistan Telecommunication Ordinance* (TPTO) etablert for å legge de regulatoriske rammene rundt telekommunikasjonsindustrien. I 1996, under *The Telecom Reorganization Act*, ble *The Pakistan Telecommunication Authority* (PTA) etablert for å regulere operasjoner og opprettholde telekommunikasjonssystemene i landet.

I 2001 introduserte myndighetene i Pakistan en SIM aktiveringssats, som ble sett på som ett stort hinder for veksten i mobilsektoren. Når denne ble introdusert var den på PKR 2000. I 2004 ble den redusert til PKR 1000 i 2004, noe som førte til vekst i sektoren.<sup>16</sup>

Etter å ha ekspandert til Bangladesh, Malaysia og Thailand etablerte Telenor seg i Pakistan i 2005. På dette tidspunktet var det fire aktører som opererte i markedet, der Mobilink var den største med en markedsandel på 64 %. Antall mobilbrukere lå da på ca 5 millioner med en

---

<sup>14</sup> Informasjonen er hentet fra CIA – world factbook: Pakistan [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>15</sup> Årsrapport PTA 2004-2005 [www.pta.gov.pk](http://www.pta.gov.pk)

<sup>16</sup> Årsrapport PTA 2004-2005 [www.pta.gov.pk](http://www.pta.gov.pk)

penetrasjonsrate på 3,31 %.<sup>17</sup> I følge Telenor var markedet relativt usofistikert og underutviklet. Det var med andre ord muligheter for å bygge ut et nett med høyere kvalitet enn de eksisterende. I tillegg til lav penetrasjon var det også forventet en vekst i markedet. De siste ti årene har det vært en sterkt vekst i bruk av mobil i Pakistan og i dag finnes det ca 91,44 millioner mobilbrukere. Til sammenlikning er det kun 4,55 millioner som benytter seg av fasttelefoni.<sup>18</sup> I dag er det seks mobiloperatører i Pakistan hvor Mobilink utgjør den største med en markedsandel på 34,6 %. En studie gjort av Deloitte for Telenor i 2007 viste at mobilsektoren i Pakistan bidro med PKR 342.8 billioner til den nasjonale økonomien i 2007, noe som utgjør 5,1 % av landets BNP.<sup>19</sup>

Telenor har en landsomfattende GSM 900 MHz/1800 MHz lisens i Pakistan. Den første lisensen ble kjøpt i 2004 for 291 millioner USD og inkluderte ikke Azad Jammu, Kashmir og områdene i nord. I 2006 fikk de imidlertid også lisens for disse områdene til en pris på 10 millioner USD. Begge lisensene er gyldig i 15 år fremover. Pakistan er det eneste asiatiske landet hvor Telenor har skaffet seg lisens uten oppkjøp eller lokal partner.

### **3.6 India og telekommunikasjon**

India har en populasjon på 1,17 milliarder og en befolkningsvekst på 1,38 %. Dette plasserer India som det nest største landet i verden basert på befolkning, bak Kina. Landet har et areal på 3.287.263 km<sup>2</sup> og kun 29 % av befolkningen bor i urbane strøk. Religionen i India er hovedsakelig Hindu, som utgjør 80,5%. Resten av befolkningen er fordelt på muslimer, kristne og sikh.<sup>20</sup>

#### **Økonomisk vekst**

India fremstår i dag som en av de viktigste vekstområdene i verden. Veksten er drevet av store utenlandske investeringer, økt privat forbruk og økt eksport.<sup>21</sup> Den økonomiske liberaliseringen startet på 90-tallet og inkluderer redusert kontroll hva angår FDI, liberalisering av jordbruket, samt en gradvis introduksjon av reformer.<sup>22</sup> Mer enn halvparten av befolkningen jobber innenfor jordbruk, men det er servicesektoren som er den største kilden til økonomisk vekst. Siden 1997 har India hatt en gjennomsnittlig vekst på 7 %, med unntak av tidlig i 2008 da finanskrisen bidro til å redusere veksten i BNP ned til 6,5 %.

---

<sup>17</sup> Årsrapport PTA 2003-2004 [www.pta.gov.pk](http://www.pta.gov.pk)

<sup>18</sup> Informasjonen er hentet fra CIA – world factbook: Pakistan. [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>19</sup> Telenor group – global presence [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>20</sup> Informasjonen er hentet fra CIA – world factbook: India. [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>21</sup> Statistisk sentralbyrå – historisk vekst i India

<sup>22</sup> Forlesning Economic growth and development. NHH vår 2008

Likevel har India den nest største veksten blant de største økonomiene i verden. BNP per capita (PPP) var i 2009 på 3100 USD og 25 % av landets befolkning lever under fattigdomsgrensen.<sup>23</sup>

### **Telekommunikasjonsbransjen i India**

India er det nyeste bidraget til Telenors asiatiske portefølje. På lik linje med Bangladesh og Pakistan, har også India opplevd en sterk vekst i bruk av mobiltelefoni. I dag er det 545 millioner mobilbrukere i India, noe som plasserer dem på andre plass i verden etter Kina, som har 747 millioner brukere. Til sammenlikning er det kun i overkant av 36 millioner med fastnettelefoner.

*The Telecom Regulatory of India* (TRAI) ble etablert i 1997. Deres misjon er å sikre at kundenes interesser er beskyttet, samtidig som de bidrar til vekst innenfor telekommunikasjon. En annen årsak til opprettelsen av TRAI var for å sikre investorer at bransjen ble overvåket på en balansert og rettferdig måte. Som en del av dereguleringen i India ble tidligere monopol avvirket og privatiseringen av statlig eide selskaper startet. Dette medførte at nye private aktører fikk mulighet til å etablere seg i markedet og at konkurransen økte. I dag finnes det 12 operatører i markedet, hvor Bharti er den største med en markedsandel på 21,5 %.

I 2009 gikk Telenor inn i en joint venture med selskapet Unitech og dannet Uninor. Gjennom Uninor har Telenor i dag lisens for 2G. De 22 telekommunikasjonsnettverkene i India er klassifisert som metroer (Mumbai, Dehli og Kolkata) og sirkel A, B og C. Metroene og sirkel A har den høyeste økonomiske veksten. Uninor fikk i februar 2008 en UAS lisens.<sup>24</sup> Lisensen er gyldig i 20 år og kan etter dette fornyes med 10 år. Kostnadene for Telenors UAS lisens, som gjelder i alle sirkler, er beregnet til ca 2,2 millioner NOK.<sup>25</sup> Betingelsene for lisensen innebærer blant annet opprettholdelse av kvaliteten på servicen de tilbyr, lisensgebyr, betingelser knyttet til sikkerhet. Videre forplikter de seg til å oppfylle visse krav angående allokeringen av spektrumet i de relevante sirklene.

Vi har nå tatt for oss den bakgrunnsinformasjonen vi mener er relevant for resten av utredningen. For å få en oversikt over Telenors ekspansjon til det asiatiske markedet valgte vi å starte med å se på Telenors internasjonale strategi og deres portefølje i Asia. Da denne

---

<sup>23</sup> Informasjonen er hentet fra CIA – world factbook: Pakistan. [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>24</sup> UAS lisens = Uninor har gjennom Unitech Wireless en nasjonal Unified Access Service licence (UAS), som er en autorisasjon til å tilby teletjenester.

<sup>25</sup> Telenor Group – Business description [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

bransjen krever at man har en lisens for et radiospektrum valgte vi å utdype hvordan en slik prosess fungerer. Avslutningsvis har vi sett på relevante opplysninger om Bangladesh, Pakistan og India, og hvordan utviklingen har vært innen telekommunikasjon i de respektive landene. Før vi i kapittel 5 starter selve analysen vil vi nå se på hvilken metode vi har tatt i bruk for å svare på problemstillingen.

## **Kapittel 4: Metode**

Analysens kvalitet avhenger i stor grad av metoden. I dette kapittelet vil vi derfor redegjøre for den metodiske tilnærming til utredningen, og se på hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen. Vi vil først se på studiets formål og valg av forskningsdesign, for å videre ta for oss hvordan vi har samlet inn og analysert datamaterialet. Avslutningsvis vil vi se på evalueringskriteriene for den valgte metoden.

### **4.1 Studiets formål**

Formålet med denne utredningen er å se på hvordan utfordringer i Bangladesh og Pakistan har påvirket Telenors etablering i India. Videre vil vi ta for oss hvordan Telenors erfaringer og kjernekompetanse kan utnyttes for å forbedre sin posisjon i det indiske markedet. Robson (2002) hevder at eksplorerende studier er velegnet for å se på fenomen i et nytt lys og søke innsikt. Denne utredningen er i stor grad utforskende, da målet er å få ny innsikt og forståelse av Telenors ekspansjon til Asia, noe som er lite forsket på tidligere. Eksplorerende studier er hensiktsmessig når man ønsker å oppnå forståelse om et relativt ukjent fenomen, og da spesielt hvis man er usikker på fenomenets natur (Saunders et al. 2007). Vi har derfor valgt å ta i bruk et eksplorerende studie da vi ønsker å se på Telenors ekspansjon til Asia i ett nytt lys, gjennom å se på de erfaringene de har opparbeidet seg. En av fordelene med et slikt studie er at det er fleksibelt, noe vi er avhengige av da vi er usikre på utfallet av utredningen. Et eksplorerende studie er også velegnet da vi ikke har en klar oppfatning av hvordan omgivelsene ser ut og hva de største utfordringene har vært for Telenor i deres ekspansjon. En annen fordel med slike studier er at man kan gå bredt ut for så å nærme seg en konklusjon. Vi vil da få gradvis økt innsikt i situasjonen og problemstillingen vår, noe som passer med at vi har behov for fleksibilitet. Vi ser verdien av at studieformen er tilpassningsdyktig, ettersom vi antar å møte på innfallsvinkler til problemstillingen vi ikke har tenkt gjennom på forhånd.

### **4.2 Valg av forskningsdesign**

Forskningsdesignet er den generelle planen som forklarer hvordan vi vil svare på problemstilling vår (Saunders et al. 2007). Det er med andre ord viktig å finne det forskningsdesignet som er mest hensiktsmessig for å svare på akkurat vår problemstilling. Med bakgrunn i vårt forskningsspørsmål, samt at vi benytter oss av et eksplorerende studie, finner vi det naturlig å benytte oss av et casesdesign. I følge Yin (2003) er casestudier spesielt velegnet når man studerer et dagsaktuelt fenomen i dens virkelige kontekst, og tar i bruk flere kilder. I denne utredningen ser vi på Telenors etablering i Asia, og studerer med andre ord en



bedrift i dens faktiske kontekst gjennom å samle inn data fra flere ulike kilder. Dette forsvarer vårt valg av forskningsdesign. Siden vi som nevnt har et eksplorerende studie, og dermed er avhengig av fleksibilitet, vil et casestudie være spesielt velegnet.

I følge Yin (2003) er det lettere å dra konklusjoner og se mønstre ved bruken av flere case. Et multippelt casesdesign er derfor hensiktsmessig i vår utredning, da vi ser på Telenors utfordringer og erfaringer i tre ulike asiatiske land. Vi ser på én organisasjons utfordringer og erfaringer i Asia, gjennom bruken av tre case: Bangladesh, Pakistan og India. Grunnen til at vi har valgt et multippelt casesdesign er fordi vi ønsker å utforske Telenor sine utfordringer og erfaringer i Bangladesh og Pakistan, for å så identifisere de viktigste nøkkelfaktorene ved de ulike landene. Deretter vil vi se hvordan disse nøkkelfaktorene har påvirket Telenor sin etablering i India, og deres fremtid i dette markedet. De tre ulike casene anvendes til å svare på vår problemstilling, og brukes dermed aktivt gjennom hele utredningen. Et multippelt casestudie krever ofte mye tid og ressurser, da mye data må samles inn om de ulike casene. I følge Herriot & Firestone (referert i Yin, 2003, s. 46) er fordelen derimot at data ofte er mer overbevisende og den helhetlige utredningen blir sett på som mer robust. En utfordring ved multiple case er at det kan være vanskelig å oppnå dyp innsikt om alle de ulike casene, men da vårt formål er å se på Telenor sine hovedutfordringer og erfaringer i det asiatiske markedet vil ikke dette være et problem for oss.

Casene har blitt valgt med omhu, og har et spesifikt formål innenfor den helhetlige utredningen. Grunnen til at vi har valgt å se på forskjellige land er for å kunne identifisere flest mulig utfordringer og dermed erfaringer Telenor kan tenkes å ha opparbeidet seg. Årsaken til at vi har valgt akkurat disse landene er at de illustrerer ulike tidsperioder, inngangsstrategier og vekststadier.

Da Telenors virksomhet i Asia hovedsakelige gjelder mobiltjenester, har vi valgt å kun se på denne forretningsenheten. Dette valget har vi tatt med bakgrunn i at mobilmarkedet er det mest relevante området i Asia per i dag, men også på grunn av begrensninger ved utredningens omfang.

### 4.3 Innsamling av data

Vi har valgt å samle inn data ved hjelp av en kvalitativ tilnærming. Vi vil med andre ord fokusere på å finne meningssammenhenger heller enn tallmessige sammenhenger (Yin 2003) Bakgrunnen for valget av en kvalitativ tilnærming er at vi vil finne empiri for å kunne analysere de viktigste utfordringene Telenor stod ovenfor i Bangladesh og Pakistan, for så å se hvordan dette påvirket etableringen i India. Målet vårt er å få svar på dette gjennom menneskelige opplevelser og erfaringer. Valg av en kvalitativ datainnsamling henger tett sammen med et eksplorerende studie, da vi ønsker å ha en utforskende tilnærming til utredningen. Vi ønsket også en fleksibel innsamlingsmetode, noe som bidro til at vi valgte en kvalitativ tilnærming.

Ved eksplorerende studier vet man ikke alltid hva man vil finne. Vi valgte derfor å benytte teori for å spesifisere akkurat hva vi ville studere, og dermed hvilke data vi ville samle inn. Eksplorerende studier kan ifølge Johannessen et al. (2010) ofte bli veldig brede, og vi tok derfor i bruk teori som utgangspunkt for innsamlingen av data. Da vi har et eksplorerende studie, ser vi det som hensiktsmessig å samle inn primærdata ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer. Årsaken til dette er at vi vil ha en viss struktur ved innsamlingen av data, men samtidig være fleksible.

Som et supplement til primærdata, har vi også innhentet sekundærdata. Dette for å gi oss et mest mulig objektivt syn på Telenors etablering i Asia, men også for å forsikre oss om at primærdataene er pålitelige. Dette tok vi i bruk aktivt under hele prosessen. I løpet av utredningen har vi hovedsakelig tatt i bruk følgende typer sekundærdata:

- Bøker
- Tilsendte presentasjoner og dokumenter fra Telenor
- Internett: avisartikler, Telenors hjemmesider, telekommunikasjonsmyndighetenes hjemmesider og andre relevante nettsider
- Elektroniske vitenskapelige forskningsartikler
- Årsrapporter fra Telenor, *Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission (BTRC)*, *Pakistan Telecommunication Authority (PTA)* og *Telecom Regulatory Authority of India (TRAI)*.
- CIA – world factbook (Brukt til å samle inn bakgrunnsinformasjon og generelle fakta om Bangladesh, Pakistan og India)

Det vil alltid være en viss risiko for at sekundærdata ikke reflekterer virkeligheten og at de kan være påvirket av en subjektiv kilde. Det finnes mye tilgjengelig stoff om Telenors ekspansjon til Asia, hovedsakelig i form av avisartikler, årsrapporter, og relevante internettsider. Vi har valgt å stille oss kritisk til noe av den omtalen Telenor har hatt i media, da det er mye spekulasjoner og negativ omtale knyttet til satsingen i India. I tillegg har vi også, i den grad det er mulig, forsikret oss om at innhentet sekundærdata har kommet fra pålitelige kilder. Yin (2003) presiserer at det også er viktig å ta hensyn til under hvilke omstendigheter data ble produsert og for hvem. Dette gjelder spesielt med hensyn til interne dokumenter, hvor rapporter ofte lages for investorer og andre interessenter. Dette er noe vi også har tatt høyde for i vår datainnsamling.

### **4.3.1 Intervjuer**

Vi har som nevnt valgt en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, og har valgt å samle inn primærdata gjennom semi-strukturerte intervjuer. Dette fordi vi intervjuer personer med ulik bakgrunn, og dermed vil ha en viss fleksibilitet i intervjuene våre. Likevel ønsket vi å ha en form for struktur gjennom bruken av en intervjuguide. Før vi satt i gang med datainnsamlingen var det viktig for oss å ha en klar formening om hva vi ville ha svar på, og utviklet dermed en intervjuguide. Intervjuguiden ble strukturert gjennom å ta utgangspunkt i den innhentede teorien og utvikle ulike kategorier. Vi fordelte så kategoriene på de ulike landene som det aktuelle intervjuobjektet hadde mest kunnskap om. Dette gjorde at respondentene fortsatt kunne komme med ny informasjon, men vi forsikret oss om at alle relevante temaer ble dekket. Dette var spesielt viktig i vår utredning, da det kom mye ny informasjon i løpet av intervjuene. Det at vi brukte ulike kategorier gjorde det lettere og mer effektivt å gjennomføre analysen i etterkant. De ulike kategoriene hjalp oss med andre ord å knytte det innsamlede datamaterialet opp mot problemstillingen vår. Da intervjuobjektene våre hadde ulik bakgrunn og kunnskap, valgte vi å skreddersy intervjuene til å passe hver respondent.

Vi intervjuet fem ansatte i Telenor, og en utenforstående nøytral respondent med innsikt i telekommunikasjonsbransjen. Ved intervjuet av den nøytrale respondenten valgte vi imidlertid å ta i bruk et utstrukturert intervju. Bakgrunnen for dette valget var at vi ville ha et objektivt syn på utredningen, og derfor ville ha en mest mulig avslappet tone for å få frem det han egentlig mente. I følge Johannessen et al. (2010) når man en såkalt grenseverdi ved antall intervjuer der det ikke lengre er hensiktsmessig med flere respondenter. Det antallet intervjuer

vi gjennomførte var nødvendig, da spesielt for å sikre reliabiliteten til datamaterialet og for å samle inn nødvendig informasjon. I vår utredning var antall intervjuer spesielt viktig for å kunne samle inn data fra personer med spisskompetanse om de ulike landene, og for å få innsikt i deres erfaringer. Det var viktig for oss å prøve å få førstehåndinformasjon om utfordringene i de ulike landene. Vi intervjuet derfor ansatte i Telenor som var involvert i etableringen i Asia, og mange av respondentene hadde også jobbet i det asiatiske markedet både i lengre og kortere perioder. Intervjuobjektene fra Telenor hadde også ledende stillinger, og besatt derfor god kunnskap om utfordringer og erfaringer på et overordnet nivå.

Figur fem viser en oversikt over våre intervjuobjekter:

Navn	Selskap	Stilling
Ellen Altenborg	Telenor Group	Director, Strategy & Portfolio Development
Einar Bore	Telenor Group	Director, Strategy & Portfolio Development
Ola Ree	Telenor Group	Tidligere CEO Grameenphone Bangladesh 2000-2005 Nåværende Stilling: Vice President, Business Assurance
Arne-Kjetil Lian	Telenor Group	Senior Vice President at Telenor ASA
Christian Storm	Telenor Group	Chief Representative Officer, Telenor India Private Limited
Svein Ulset	NHH	Proffesor

Figur 5: Intervjuobjekter

Vi var alltid to som gjennomførte intervjuene, en noterte og en stilte spørsmål. Dette gjorde at en kunne være fokusert på å rette oppmerksomhet mot intervjuobjektet, mens den andre noterte. Ved å være to, fikk vi anledning til å diskutere intervjuet i etterkant, og se om vi hadde fått en felles forståelse av innholdet. Vi valgte å ikke bruke båndopptaker i vår intervjuopprosess. Dette valget begrunnes med at vi regnet med at intervjuobjektene ville snakke mer fritt dersom vi ikke tok opp intervjuet. Grunnet mye negativ presseomtale mistenkte vi at respondentene ville begrense informasjonen de gav oss dersom vi hadde benyttet båndopptaker. Det kan tenkes at respondentene da ville vært mer restriktive med å oppgi sensitiv informasjon. Ved å ikke ta opp intervjuene fikk vi dermed en bedre innsikt i detaljer det kan tenkes at vi ellers ikke ville fått. Vi hadde også en såpass god innsikt i temaet på

forhånd, at vi klarte å strukturere informasjonen vi oppnådde på en hensiktsmessig måte.

Intervjuene ble gjennomført i midten av november, da vi ville oppnå mest mulig forståelse om Telenor og det asiatiske markedet i forkant. Således fikk vi også mulighet til å utvikle relevant intervjuguide, og ikke minst være godt forberedt til intervjuene. Noen intervjuobjekter befant seg ikke i Norge eller var utilgjengelige på tidspunktet utredningen ble gjennomført, og ble intervjuet via e-mail og telefon. Dette gjaldt Arne-Kjetil Lian og Christian Storm, hvor sistnevnte befant seg i India på tidspunktet.

#### **4.4 Analyse av data**

Etter at vi hadde samlet inn data, ble materialet transkribert og kategorisert. Intervjuguiden gjorde at transkriberingen og kategoriseringsprosessen ble lettere, da vi på forhånd hadde ett rammeverk å jobbe med. I følge Kvale & Brinkmann (2009) er selve struktureringen av det innhentede datamaterialet i seg selv en begynnelse på analysen. Det at vi kategoriserte data gjorde det lettere for oss å analysere og se sammenhenger i det innhentede materialet. Transkriberingen av datamaterialet ble gjort så fort som mulig etter at det hadde blitt innhentet. Dette fordi vi da hadde intervjuet friskt i minne, og dermed kunne huske mer av det som ble sagt og andre inntrykk vi satt igjen med.

Vi tok utgangspunkt i de teoretiske antakelsene vi hadde i starten av utredningen for å analysere datamaterialet. Det skal imidlertid nevnes at vi ikke brukte den teoretisk forankringen som en tvangstrøye, men mer som en rammeverk for å fokusere på relevante data som kunne besvare vår problemstilling. Vi var dermed åpen for at annen relevant informasjon kunne komme i løpet av intervjuene og analysen. Med bakgrunn i dette har vi tatt i bruk en kombinasjon av deduktiv og induktiv metode. Første delen av studiet er deduktivt, ved at vi lar teori forme innsamlingen av data. Ved å ta i bruk en deduktiv tilnærming i innsamlingen av datamaterialet får vi visse forventinger til funn. Vi er likevel fleksibel og åpen for at det kan komme nye funn, og har derfor en mer induktiv tilnærming til selve analysen.

Vi analyserte datamaterialet ved å sammenligne de ulike casene og se etter relevante mønstre, slik at vi kunne identifisere de viktigste utfordringene i landene. Vi brukte deretter hovedfunnene til å finne Telenors mest relevante erfaringer fra Bangladesh og Pakistan. Telenors erfaringer og kjernekompetanse ble så brukt til å analysere etableringen i India, samt Telenors fremtidige muligheter i dette markedet. Informasjonen i analysen er hovedsakelig

hentet fra primærdata, gjennom semi-strukturerte intervjuer, men vi har også tatt i bruk sekundærkilder der det har vært nødvendig.

## 4.5 Evalueringsmetode

I følge Johannessen et al. (2010) brukes *reliabilitet* og *validitet* som kriterier for å vurdere kvaliteten til metoden. Vi vil i denne delen drøfte ulike aspekter som kan påvirke disse faktorene. Vi kommer imidlertid kun inn på det vi mener er relevant for vår utredning.

### 4.5.1 Reliabilitet

Yin (2003) hevder at reliabilitet dreier seg om i hvilken grad innsamlingen og analysen av data kan repeteres med samme resultat. Med andre ord er reliabiliteten utredningens grad av pålitelighet.

Reliabiliteten i vår utredning har blitt styrket gjennom å ha planlagt utredningen godt på forhånd, og ved å lage en fremgangsplan. I følge Kvale & Brinkmann (2009) avhenger kvaliteten på de produserte dataene i et kvalitativt intervju, i stor grad av intervjuernes kunnskap om teamet. Vi hadde på forhånd god kunnskap om temaet, slik at vi kunne stille relevant oppfølgingsspørsmål når det var nødvendig. Vi startet intervjuene med å forklare formålet med intervjuet, og utredningens bruksformål, og spurte om intervjuobjektet hadde noen spørsmål. Dette for å skape tillit mellom oss og intervjuobjektet, men også for å få hensiktsmessige svar.

Respondentene vi har intervjuet har alle stillinger som er høyst relevant for vår problemstilling. Nesten alle intervjuobjektene har direkte erfaring med det asiatiske markedet, og har i stor grad vært involvert i de respektive landene. Vi mener derfor at datamaterialet har en høy grad av reliabilitet. Det er viktig å nevne at vi kun har intervjuet en nøytral respondent, noe som kan påvirket datamaterialet. Reliabiliteten kunne blitt styrket dersom vi hadde intervjuet flere nøytrale respondenter. Vi anser derimot ikke dette som et problem, da vi tok i bruk mye sekundærdata, samt at målet med utredningen var å få mest mulig innsikt i Telenors erfaringer.

Datainnsamlingen har som nevnt blitt gjort uten bruk av båndopptaker. Ved å fordele oppgavene mellom oss sikret vi at informasjon ikke gikk tapt. Det at vi var to personer tilstede under intervjuene gjorde at vi således kunne sikre reliabiliteten til dataene. Årsaken til at vi ikke tok i bruk båndopptaker var at respondenten da mer sannsynlig ikke ville avvike fra

å gi sensitiv informasjon. På denne måten unngikk vi i stor grad at respondenten ikke svarte på visse spørsmål, og var dermed mer åpne.

En faktor som kan påvirke reliabiliteten til utredningen er en såkalt *participant error*. Tidspunktet og dagen respondentene intervjues på kan påvirke svarene deres. For å unngå dette valgte vi å foreta intervjuer på en nøytral tid midt i uken. Dermed unngikk vi at reliabiliteten ble svekket av at respondentene enten var distraherete opp mot helgen eller var stresset i begynnelsen av uken. Ved bruk av semi-strukturerte intervjuer vil det også være fare for at intervjuobjektene svar påvirkes av intervjuerne. Vi tok derfor i bruk en intervjuguide, hvor vi på forhånd kartla de temaene og spørsmålene vi ville stille respondentene. Gjennom bruk av intervjuguiden unngikk vi dermed å stille ledende spørsmål.

En ulempe ved å ta i bruk intervjuer, og en kvalitativ tilnærming, er at respondentene får lite betenkningstid. Dette kan føre til at intervjuobjektene ikke får tenkt i gjennom spørsmålene som stilles. For å overkomme dette hinderet stilte vi klare spørsmål, og dersom spørsmål var uklare, presiserte vi det for respondentene. I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjon om utredningen og temaene som ville bli tatt opp under intervjuet, slik at respondentene kunne få tid til å forberede seg på forhånd.

Intervjuene ble gjennomført på møterom hos Telenors hovedkontor i Oslo og på Norges Handelshøyskole (NHH), eller over telefon og e-mail. De ulike innsamlingsmetodene og lokalene kan være med på å påvirke respondentenes svar. På Telenors hovedkontor kan intervjuobjektene ubevisst føle seg knyttet til bedriftens retningslinjer, da intervjuene ble gjennomført i en formell setting, og på bedriftens hjemmebane. Dette kan føre til at respondentene ikke åpner seg i like stor grad, noe som kan påvirke datamaterialet.

Datamaterialet som ble samlet inn over telefon eller e-mail, kan også påvirke påliteligheten til utredningen. Ved disse intervjuene kan det være vanskelig å vite i hvilken setting respondentene svarer på spørsmålene, og om det er forstyrrelser i omgivelsene som påvirker deres svar. Ved intervjuer over e-mail kan det også være vanskelig med oppfølgingsspørsmål. De respondentene vi intervjuet over telefon og e-mail var veldig åpne og ga oss fyldig informasjon. Følgelig er det nærliggende å anta at dette ikke har påvirket datamaterialet vårt i stor grad. Vi hadde også muligheten til å kontakte respondentene i ettertid av intervjuet om noe var uklart.

Under innsamlingsprosessen og analysen hadde vi et objektivt syn på våre kilder. Årsaken til at vi i flere tilfeller måtte stille oss kritiske til primær - og sekundærdata var at det i perioden vi skrev utredningen var mye omtale om Telenor i media. Vi anerkjenner også det faktum at våre respondenter kan ha vært overdrevent positiv ved spørsmål knyttet til utfordringer i India. Dette grunnet dagens negative dekning i media. Vi har derfor vært nøye med å søke opp informasjon som i største mulig grad har vært pålitelig. Ved å ta i bruk flere beviskilder, sikrer vi reliabiliteten til studiet.

#### **4.5.2 Validitet**

I følge Saunders et al. (2007) handler validitet om hvorvidt funnene faktisk dreier seg om det de ser ut til å gjøre. Med andre ord dreier validiteten seg om det innhentede datamaterialets relevans og troverdighet.

*Begrepsvaliditet* referer til i hvor stor grad funnene representerer virkeligheten og formålet med studiet (Johannessen et al. 2010). I vår avhandling dreier dette seg om hvorvidt svarene fra intervjuene faktisk representerer de utfordringene og erfaringene Telenor tok med seg inn i etableringen i India. Vi mener at det som kom frem i intervjuene reflekterer virkeligheten i stor grad, da vi har intervjuet respondenter som har hatt direkte kontakt med de respektive markedene, og dermed representerer formålet med vårt studie.

I følge Johannessen et al. (2010) dreier *intern validitet* i kvalitative undersøkelser seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer virkeligheten og formålet med studiet. Den interne validiteten er i følge Yin (2003) ikke like relevant i eksplorerende studier. Det kan likevel være verdt å nevne at det i stor grad er sammenheng mellom fenomenet vi undersøker og dataene som har blitt samlet inn. Vi forsikret oss om dette gjennom å på forhånd blir kjent med fagfeltet og casene, slik at vi lettere kunne skille ut relevant informasjon. Det er viktig å på forhånd forstå temaet og feltet du utforsker for å forsikre seg om at den interne validiteten holder. Vi baserte også datainnsamlingen på teori, noe som gjorde det lettere å se relevante mønstre og sammenhenger og dermed styrke den interne validiteten.

Ekstern validitet dreier seg om i hvor stor grad funnene i utredningen kan generaliseres. Siden vi spesifikt ser på Telenors utfordringer i Bangladesh og Pakistan, og den erfaringen akkurat dette konsernet tok med seg videre til etableringen i India vil det vanskelig la seg gjøre å generalisere disse funnene. Målet med oppgaven er imidlertid å få dyp innsikt i en situasjon som gjelder for en enkelt bedrift, heller enn å generalisere.



I dette kapitlet har vi forklart hvilken metode vi har brukt i vår uredning. Vi har valgt et eksplorerende studie hvor vi benytter oss av et multippelt casesdesign. Vår datainnsamling er basert på en kvalitativ tilnærming hovedsakelig gjennom semi-strukturerte intervjuer, samt sekundærdata. Vi har benyttet en deduktiv metode for å samle inn data. Analysen er imidlertid i større grad induktiv. Avslutningsvis er kvaliteten på valg av metode beskrevet gjennom reliabilitet og validitet.

Vi har nå tatt for oss det teoretiske rammeverket, nødvendig bakgrunnsinformasjon og den metodiske tilnærmingen til utredningen. I de neste kapitlene vil vi bruke de dataene vi har samlet inn til å analysere utfordringer knyttet til konkurransesituasjonen og de institusjonelle forholdene, før vi ser på hvordan denne erfaringen har påvirket etableringen i India. Vi vil også se på hvordan Telenors ressurser og kompetanse spiller en viktig rolle. I kapittel åtte spekulere vi i hvordan Telenors fremtid i India vil bli og hvordan de kan hevde seg i det indiske markedet. Analysekapitlene vil i stor grad ha samme oppbygging og struktur som teoridelen. Det skal imidlertid nevnes at vi har tilpasset teorien til vår analyse. Dette for å kunne gjennomføre analysen på en mest mulig hensiktsmessig måte. Til tross for at vi skal se på hvordan utfordringene i Bangladesh og Pakistan kan ha påvirket etableringen og fremtiden i India, vil vi likevel ta for oss utfordringene i India i samme analyse som de andre landene. Dette for å gjøre analysen mest mulig oversiktlig.

## Kapittel 5: Analyse av konkurransesituasjonen

Michael Porters rammeverk vil i denne utredningen bli brukt til å kartlegge konkurranseomgivelsene i Bangladesh, Pakistan og India. Vi vil gjennom de fem konkurransekraftene prøve å analysere hvordan verdiskapningen i bransjen ble fordelt, for å kunne se på Telenors konkurransemessige utfordringer ved etablering. For å få et mest mulig realistisk syn på omgivelsene, har vi valgt å analysere situasjonen slik den var da Telenor etablerte seg i Bangladesh, Pakistan og India i henholdsvis 1997, 2005 og 2009. Når vi i denne delen av analysen benytter *Portes Five Forces* til å se på de eksterne omgivelsene har vi valgt å se på de ulike landene i en og samme analyse. En del faktorer vil være gjeldende for alle markedene vi analyserer. Likevel vil vi i de tilfeller vi finner det hensiktsmessig trekke frem spesielle kjennetegn ved de ulike markedene. Avslutningsvis oppsummere vi analysen i en figur og peker på de mest sentrale utfordringene knyttet til konkurransesituasjonen.

### 5.1 Intern rivalisering

Som en del av den interne rivaliseringen vil vi først se på markedskonsentrasjonen og veksten i de respektive landene. Dette for å få et innblikk i hvordan konkurransesituasjonen var i perioden Telenor entret markedene. Videre vil vi ta for oss de generelle utgangsbarrierene som påvirket konkurransen.

#### Markedskonsentrasjon og vekst i Bangladesh

Da Telenor startet opp sin virksomhet 26. mars 1997 var det kun en annen aktør i markedet. Denne aktøren het Citycell og hadde på dette tidspunktet monopol.<sup>26</sup> Citycell konsentrerte seg om en meget liten del av overklassen i Bangladesh og prisnivået var høyt. Telenor gikk med andre ord inn i et tilnærmet ikke-eksisterende marked, og hevder selv at de ikke så på Citycell som en stor konkurrent i oppstartsfasen. Følgelig er det naturlig å hevde at det var fravær av konkurranse da Telenor etablerte seg i Bangladesh. På samme tidspunkt som Telenor entret markedet fikk også aktøren Sheba lisens, og startet sin virksomhet siste kvartal 1997.<sup>27</sup> I Telenors oppstartsfase var det dermed tre aktører i markedet. Citycell og Sheba var i følge Telenor av ubetydelig størrelse og utgjorde ikke en konkurransemessig utfordring. I Bangladesh var det dermed ikke de store utfordringene knyttet til intern rivalisering.

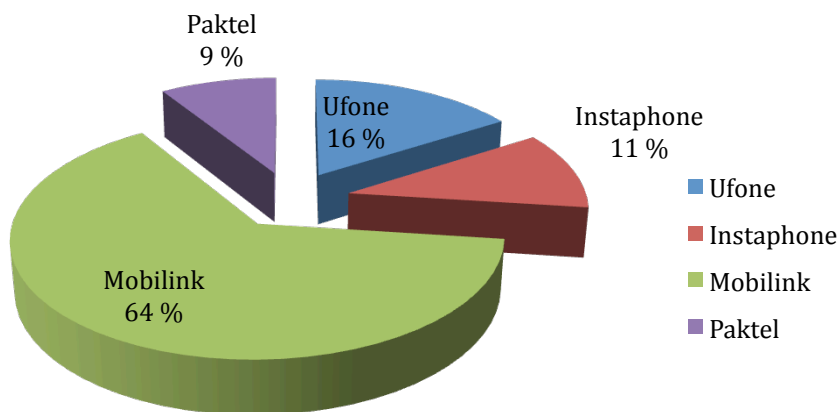
---

<sup>27</sup> *Mobile telecom industry in Bangladesh* - Blitz Tabloid Weekly [www.weeklyblitz.net](http://www.weeklyblitz.net)

I perioden 1996/1997 var det registrert 39 000 mobilbrukere i Bangladesh.<sup>28</sup> Det finnes lite tall på veksten i antall mobilbrukere så langt tilbake som til 90-tallet. Dette skyldes blant annet mangelen på en uavhengig regulator innen telekommunikasjonsmarkedet og lite krav om rapportering.

### Markedskonsentrasjon og vekst i Pakistan

Da Telenor entret det pakistanske markedet i 2005 var det fire aktører: Millicom, Ufone, Instaphone og Mobillink, hvor sistnevnte var den største aktøren med en markedsandel på 64 % i 2004.<sup>29</sup> Etter etableringen av Telenor Pakistan var Mobillink fortsatt markedsleder, men opplevde en reduksjon i markedsandel til 56,5 % året etter Telenors etablering. Figur seks viser markedsandelene i Pakistan før Telenor etablerte seg, nærmere bestemt 2004.



Figur 6: Markedsandeler i Pakistan 2003/2004. Kilde: Årsrapport PTA 2003/2004

Ut i fra figuren kan vi ved hjelp av Herfindahl-Hirschman indeksen (HHI) regne ut konsentrasjonen i markedet før Telenor etablerte seg.

$$H = \sum_i (S_i)^2 \text{ det } S_i \text{ er markedsandel for bedrift } i$$

<sup>28</sup> Telecommunication in Bangladesh – Asia Tradehub [www.asiatradehub.com](http://www.asiatradehub.com)

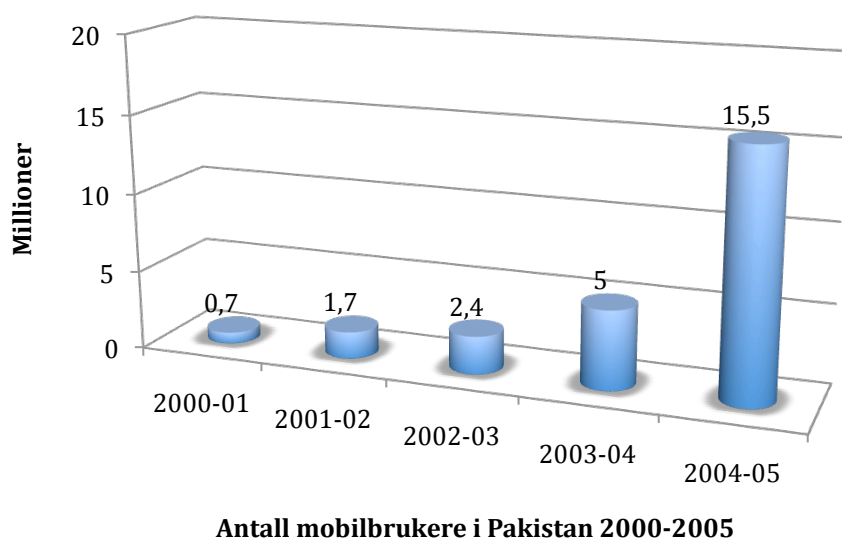
<sup>29</sup> Årsrapport PTA 2004/2005 [www.pta.gov.pk](http://www.pta.gov.pk)

Konsentrasjonen i markedet blir følgende:

$$HHI=0,16^2+0,11^2+0,64^2+0,09^2=0,4334 \times 1000 = 4334$$

Utregningen av HHI viser at markedet var stekt konsentrert. Ut i fra dette var det sannsynlig at Telenors etablering i markedet ville føre til økt konkurranse, og lavere priser eller bedre kvalitet. I 2004 var det en relativt stabil konkurranse mellom aktørene, og en av grunnene til at myndighetene valgte å utlyse nye lisenser var nettopp for å øke konkurransen i markedet. På samme tid som Telenor fikk lisens i Pakistan fikk også aktøren Warid Telecom lisens. Dette startet en intens konkurranse mellom de eksisterende aktørene, og konkurransesituasjonen var preget av en rekke priskutt, ekstra service og tilbud på telefoner. Da Telenor og Warid Telecom entret markedet i henholdsvis mars og mai 2005 ga dette et ekstra trykk til konkurransen og konkurransesituasjonen endret seg betraktelig, noe som resulterte i at to av aktørene måtte trekke seg ut av markedet.

I Telenors etableringsperiode opplevde Pakistan en stekt vekst innen telekommunikasjon, som illustreres i figur syv. Dette var også en av årsakene til at myndighetene ønsket å utlyse flere lisenser. Fra juni 2004 til august 2005 økte antall abonnenter fra 5 millioner til 15,5 millioner, noe som gir en vekstrate på 181,6 %.<sup>30</sup> I perioden 2004 til 2005 økte mobilpenetrasjonen fra 3,3 % til 10,1 % på kun ett år.



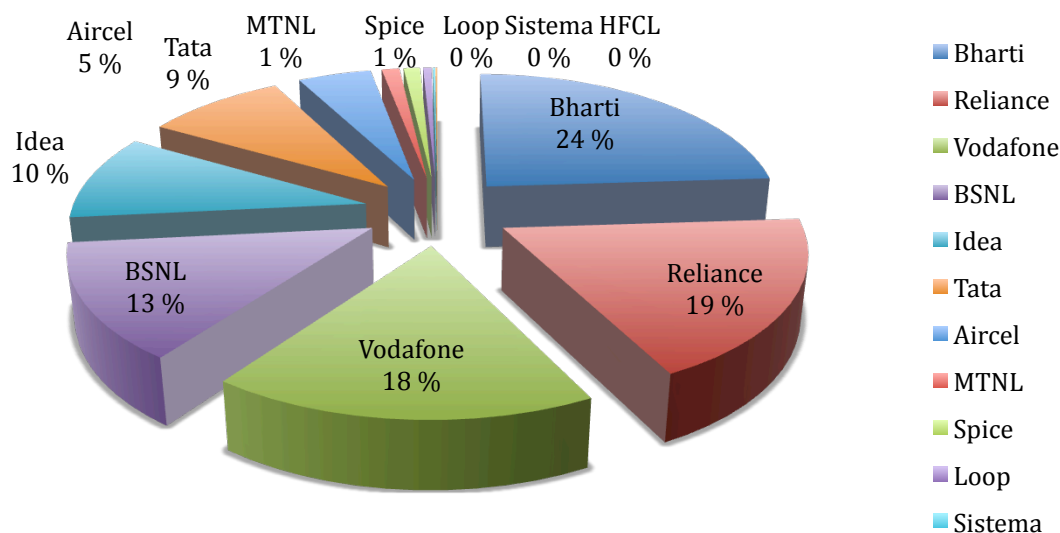
Figur 7: Antall abonnenter i Pakistan 2000-2005. Kilde: Årsrapport PTA 2004/2005

<sup>30</sup> Årsrapport PTA 2003/2004 [www.pta.gov.pk](http://www.pta.gov.pk)

Basert på veksten i markedet og konsentrasjonen, ser vi at det i stor grad eksisterte intern rivalisering i Pakistan. Grunnet vekst og mange små konkurrenter utgjorde imidlertid ikke denne konkurransen et stort hinder for Telenor.

### Markedskonsentrasjon og vekst i India

Da Telenor etablerte seg i India var det 11 aktører i markedet, hvor Bharti var den største med en markedsandel på 24 %. Figuren åtte viser fordelingen av markedsandeler i mars 2009.<sup>31</sup>



Figur 8: Markedsandeler i India mars 2009. Kilde: TRAI Årsrapport 2008-2009

Ved hjelp av HHI kan vi regne ut konsentrasjonen i markedet i perioden før Telenor etablerte seg. Konsentrasjonen i markedet blir følgende:

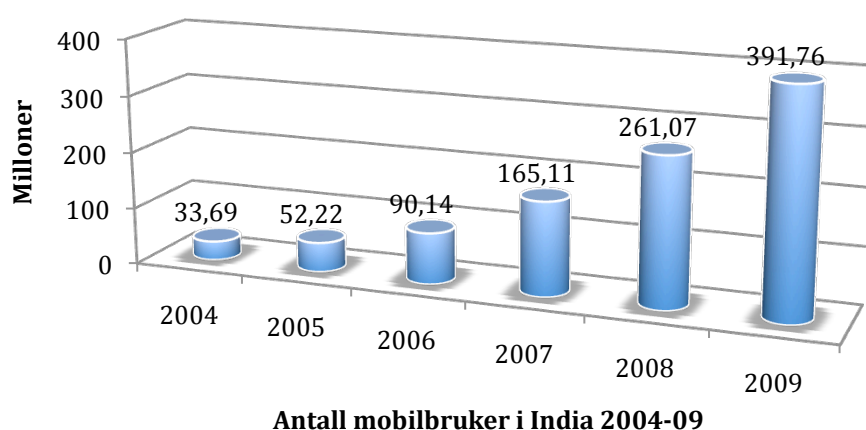
$$HHI=0,2397^2+0,1855^2+0,1755^2+0,1331^2+0,0993^2+0,0896^2+0,0472^2+0,0114^2+0,0105^2+0,0055^2+0,0015^2+0,0010^2= 0,1607 = 1607$$

En HHI på 1607 tilsier at det var et moderat konsentrert marked med relativ tøff konkurranse. De fleste telekommunikasjonsmarkeder i verden har rundt fire til fem operatører, og med 11 aktører i India sier det seg selv at konkurransen må bli hard. Som et resultat av antall aktører har de siste årene vært preget av sterk konkurranse, da hovedsakelig på pris. Til tross for at India har noen av de laveste prisene i verden, ble aktørene tvunget til å kutte prisene ytterligere og konkurransesituasjonen gikk over til en intens priskonkurranse høsten 2009. Spesielt selskapet Reliance kuttet prisene kraftig denne høsten og markedslederen Bharti

<sup>31</sup> Markedsandelene er her rundet av til nærmeste hele tall. I utregningen av Herfindahl-indeks brukes de eksakte markedsandelene.

hadde ikke annet valg enn å følge etter. Selv om India er et marked i vekst var det likevel en utfordring for Telenor å entre et marked med en slik konkurransesituasjon, og da spesielt siden de konkurrerer mot sterke merkenavn som Bharti, Reliance og Vodafone. Til tross for at Telenor hadde opparbeidet seg et navn i Asia var Unitech, deres samarbeidspartner, et relativt ukjent navn for de fleste indere og kampen om kundene har vist seg å bli hard.

Som i resten av Asia har også India opplevd en enorm vekst i antall mobilbrukere de siste årene. Fra mars 2004 til mars 2009 økte antall abonnenter fra 33,69 millioner til 391,76 millioner.<sup>32</sup> Til tross for den enorme veksten er det fortsatt kun en penetrasjonsrate på 31 % og nesten 800 millioner i India er fortsatt uten mobiltelefon.<sup>33</sup> Dette tilsier at veksten kommer til å fortsette de neste årene og at det er store muligheter i India. Den intense priskonkurransen som har preget markedet har også vært med på å øke veksten ytterligere. Kombinasjonen av høy vekst og lav penetrasjonsrate har gjort India til et meget interessant marked for mobiloperatører, noe som har resultert i en rekke nyetableringer de siste årene. Til tross for vekst i markedet er det likevel hard konkurranse og det kan tenkes at denne veksten i fremtiden vil tiltrekke seg enda flere aktører og at konkurransen vil bli enda hardere. Figur ni viser veksten i antall mobilbrukere fra mars 2004 til mars 2009:



Figur 9: Antall mobilbruker i India 2004-09. Kilde: TRAI Årsrapport 2008/2009

<sup>32</sup> TRAI Årsrapport 2008/2009 [www.trai.gov.in](http://www.trai.gov.in)

<sup>33</sup> Presentasjon: Uninor corporate presentation

## Utgangsbarrierer i det asiatiske markedet

Hvor høye exitkostnader det er i det asiatiske markedet er også med på å bestemme den interne rivaliseringen. De høye utgangsbarrierene i denne bransjen kan føre til at selskap blir værende i markedet selv om profitten er lav. Det kan spekuleres i om det er en slik situasjon man nå står overfor i India, hvor prisene presses ned til et minimum.

Det som hovedsakelig skaper utgangsbarrierer i telekommunikasjonsbransjen er at det er en meget kapitalintensiv bransje. Ved etablering blir det foretatt en rekke tunge investeringer, da spesielt i forhold til infrastruktur. I dette ligger det både kostnader knyttet til leie av området tårn skal bygges på, samt bygging av tårn i form av stålkonstruksjoner som gjerne kan være opp til 60 meter høye. Det kan følgelig bli vanskelig å trekke seg ut dersom man allerede har etablert seg som aktør, da det er få selskaper som har likviditet til å ta over en så stor finansiell forpliktelse. Videre kan det tenkes at det er emosjonelle faktorer som gjør at man ikke ønsker å trekke seg ut av markedet. Vi tenker her på nederlaget ved å trekke seg ut av et marked hvor man har investert mye tid og ressurser.

Exitkostnader i land er forskjellig avhengig av om man eier eller leier infrastruktur, og ofte lavest i sistnevnte. Likevel skal det nevnes at kostnadene ved å leie fortsatt er betydelige og dersom man trekker seg ut at markedet utgjør disse en god del av tapet. India er per i dag det eneste markedet hvor Telenor leier infrastruktur.

Videre vil det i noen land finnes avtaler som kan tenkes å øke utgangsbarrierene til Telenor. Dette vil hovedsakelig være knyttet til infrastruktur. I India har Telenor inngått en tårnavtale med *Wireless-TT Info Service Limited* (WTTIL), *Tata Teleservice Tower Company* (TTTC) og *Quippo Telecom Infrastructure Limited* (QTIL).<sup>34</sup> Dersom Telenor skulle velge å trekke seg ut av markedet risikerer de å måtte kjøpe seg ut av de nevnte avtalene, noe som er med på å øke utgangsbarrierene.

## 5.2 Trussel fra nyetableringer

I telekommunikasjonsbransjen vil nye aktører i markedet være synonymt med press på priser og økt konkurranse. Hvor stor trusselen fra nyetableringer er avhenger i stor grad av etableringsbarrierene i telekommunikasjonsbransjen, samt fare for aggressiv respons fra etablerte aktører.

---

<sup>34</sup> Presentasjon: Telenor entering India.

## **Skalabaserte kostnadsfortrinn**

Telekommunikasjonsbransjen i Asia er i stor grad preget av skalafordeler. Dette gjelder både innenlands, men også på tvers av landegrenser i forhold til internasjonale leverandører. Skalafordelene vil være med på å øke etableringsbarrierene, da de etablerte aktørene vil ha så store skalafordeler at nykommere ofte må etablere seg med stor kapasitet. Nykommere vil måtte starte opp uten noe kundemasse og likevel bygge ut infrastruktur. Følgelig vil de ende opp med negativ kontantstrøm i starten. I følge Telenor er de tre første årene preget av tunge investeringer, og det er først etter 5-10 år man ser avkastningen.

## **Lisenser og know-how**

I bransjen vil det også finnes ikke-skalabaserte kostnadsfortrinn som lisenser og *know-how*. For å kunne operere i markedet kreves det, som tidligere nevnt, en lisens for et radiospektrum. Det å skaffe seg en lisens er ikke en enkel prosess og det er som oftest et begrenset antall lisenser i hvert av landene. Følgelig er dette med på å svekke trusselen for nyetableringer. Videre vil kunnskap og erfaring spille en viktig rolle i denne bransjen. Teknologisk kompetanse innenfor feltet vil kunne utgjøre et konkurransefortrinn og følgelig være med på å heve inngangsbarrierene.

## **Faren for aggressiv respons**

I hvor stor grad man risikerer å møte aggressiv respons fra etablerte aktører påvirker hvor store etableringsbarrierer det er i bransjen. Telekommunikasjonsbransjen er i stor grad preget av priskonkurranse, og ved etablering i et nytt marked er det stor sannsynlighet for at konkurrenter vil senke prisen enten rett før eller etter etablering. Dette var spesielt tydelig i Pakistan hvor bransjen var preget av en kraftig priskrig like før Telenor etablerte seg. I India ser man også samme tendensen og dette markedet har allerede noen av de laveste prisene i verden. Det er imidlertid ikke bare pris det konkurreres på. Nye aktører risikerer å møte aggressiv respons i form av konkurranse på service, markedsføring og kvalitet. Etableringen i Pakistan resulterte, som tidligere nevnt, i en aggressiv kvalitetskonkurranse som førte til at to av aktørene måtte trekke seg ut av markedet. Dette indikerer at det vil være stor sannsynlighet for å møte på aggressiv respons fra etablerte aktører i Asia.

Til tross for lite produktdifferensiering i bransjen vil imidlertid skalafordeler, faren for aggressiv respons og lisenser og know-how resultere i at trusselen fra nyetableringer er relativt svak. Vi har også sett at dette er en bransje som krever mye kapital i starten og det kan gå mange år før man får avkastning fra investeringen. Likevel skal det nevnes at trusselen fra



nyetableringer var større i Bangladesh enn i de andre landene, da Telenor var en av de første aktørene som etablerte seg. Etter hvert som markedet vokste var det naturlig å tenke at flere aktører kom til å etablere seg. Om nyetableringer utgjorde en trussel for Telenor kan likevel diskuteres, da de fikk seg et godt forfeste i Bangladesh som en av de første aktørene. Med andre ord vil også etableringsbarrierene avhenge av hvor langt veksten i markedet har kommet. Når vekstfasen i et marked er over vil det være vanskeligere å etablere seg enn ved starten av vekstfasen. Bangladesh, Pakistan og India var alle på forskjellige steder langs vekstkurven da Telenor etablerte seg. Da Telenor gikk inn i Bangladesh hadde ikke veksten begynt, i Pakistan gikk de inn etter veksten hadde startet og i India etablerte de seg midt i vekstfasen.

### **5.3 Trussel fra substitutter**

Det nærmeste substituttet i telekommunikasjonsbransjen er internettbaserte kommunikasjonsløsninger som Skype, MSN og Facebook, men å kalle disse kommunikasjonskanalene for et substitutt for mobiltelefoner vil være en overdrivelse, spesielt i Asia. I denne regionen vil det ikke være samme andel av befolkningen som har tilgang til datamaskin eller andre internettbaserte løsninger, noe man er avhengig av for å benytte disse tjenestene. Da Telenor etablerte seg i Bangladesh var det nærmeste substituttet til mobiltelefon å reise til den personen man skulle snakke med. Da vår utredning kun tar for seg mobiltelefoni kan det diskuteres om fasttelefoni kan kalles et substitutt, men ut i fra andelen av befolkningen med fasttelefoni er det heller ikke sannsynlig at dette utgjør en trussel. Følgelig er det naturlig å konkludere med at trusselen for substitutter er lav i Bangladesh, Pakistan og India.

### **5.4 Kundernes forhandlingsmakt**

I telekommunikasjonsbransjen vil kundernes grad av forhandlingsmakt referere til hvorvidt de er i en posisjon hvor de kan presse prisene på abonnementer ned eller øke aktørens kostnader ved å krever bedre service eller kvalitet, gjennom kundeservice eller bedre dekning. Telekommunikasjonsbransjen i Asia er preget av at det er flere operatører å velge mellom, noe som indikerer at man står overfor en bransje hvor kunden vil ha forhandlingsmakt. For å finne ut i hvor stor grad denne forhandlingsmakten utgjør en trussel må man se på produktets grad av homogenitet og byttekostnadene kundene står overfor.

## **Produktets grad av homogenitet**

Produktets grad av homogenitet refererer her til hvordan kundene oppfatter abonnementet. I følge Telenor er antall kunder som skifter abonnement større i Asia enn i noen andre regioner. Dette tilsier at produktene er homogene fordi kundene ikke ser store forskjeller mellom de ulike operatørene, til tross for at de opererer med ulike abonnementer, markedsføring og tjenester. Homogene produkter vil føre til at kunden har større makt, da de lett kan skifte operatør uten at dette vil påvirke deres opplevelse av produktet.

## **Byttekostnader**

Når man snakker om homogene produkter og skifte av abonnement er det også viktig å ta for seg de byttekostnadene kundene står overfor. I telekommunikasjonsbransjen utgjør byttekostnader i hovedsak kostnader knyttet til å skifte abonnement. Vi snakker her om bindingstid, avtaler om gratis ringeminutter dersom man beholder abonnementet og andre faktorer som øker kundenes kostnader. I de fleste markeder vil bindingstiden utgjøre den største byttekostnaden for kundene, da de ofte må kjøpe seg ut av bindingstiden for å skifte abonnement. I Asia er derimot situasjonen litt annerledes. De fleste abonnementene er her forhåndsbetalte kontantkort uten bindingstid, noe som resulterer i at byttekostnadene er lavere. Dersom man ønsker å skifte abonnement kan man gjennom å skaffe seg ekstra SIM-kort skifte operatør relativt ofte uten ekstra kostnader. Dette er faktisk et utbredt fenomen i Asia og kalles *multiSIM problemet*. Ved å ha flere SIM-kort kan kundene bruke den operatøren som lønner seg der og da. Industrien er nemlig bygget opp slik at det er billigere å ringe til de som har lik operatør. Ved å skifte SIM-kort ut i fra hvem man ringer til vil man redusere kostnadene ved telefonsamtalen. Spesielt i India er bruken av flere SIM-kort meget vanlig.

Med bakgrunn i at byttekostnadene er lave, samtidig som man står overfor relativt homogene produkter, kan man konkludere med at kundene har stor grad av makt og utgjør en trussel i bransjen. Likevel skal det nevnes at det alltid vil være relativt lett for Telenor å tiltrekke seg nye kunder, både fordi en del av de som skifter abonnement vil skifte til dem, men også med tanke på den sterke veksten i det asiatiske markedet. Det skal også nevnes at da Telenor etablerte seg i Bangladesh var det kun to andre aktører og kundenes forhandlingsmakt var dermed noe lavere her.

## 5.5 Leverandørens forhandlingsmakt

I telekommunikasjonsbransjen i Asia vil leverandørens grad av forhandlingsmakt referere til hvorvidt de er i en posisjon som gjør at de kan ta høye priser for sine produkter, som for eksempel arbeidskraft eller stål. De kan også redusere kvaliteten på sine produkter eller på andre områder flytte kostnader over på aktørene i bransjen. Hovedleverandørene i bransjen består av nettverksleverandører (handset), utstyrsleverandører, tårnleverandører og lokal arbeidskraft. Leverandørens grad av forhandlingsmakt er relativt ulik i Bangladesh, Pakistan og India, og leverandørmakten har endret seg fra 90-tallet og frem til i dag. Mye av grunnen til at man opplever denne forskjellig ligger i at Bangladesh var det første landet Telenor entret i Asia. De hadde derfor ikke samarbeidet med noen leverandører i dette området tidligere. Fra dag én i Bangladesh var Ericsson enleverandør til Telenor når det gjaldt utstyr. Ericsson valgte de tekniske løsningene og planla i stor grad hvor Telenors nett skulle bygges. De var dermed en vesentlig del av oppstartsfasen. Da leverandørene påvirker de valg man tar, har de følgelig stor innflytelse. Det er her viktig å nevne at innflytelse ikke er synonymt med makt.

Da Telenor gikk inn i Pakistan i 2005 var situasjonen imidlertid annerledes. Da dette var en greenfield operasjon vil leverandørene alltid være en vesentlig del av oppstartsfasen, men hadde likevel ikke like stor innflytelse som ved etableringen i Bangladesh. Etter hvert som Telenor opparbeidet seg kompetanse som gjorde at de kunne håndtere løsninger selv, begynte de å se etter nye leverandører. De hadde dermed muligheten til å benytte seg av vertikal integrasjon, ved å henvende seg direkte til Ericssons leverandører. I Pakistan endte Telenor opp med å samarbeide med Nokia og Siemens, og delte landet i to mellom disse leverandørene. Videre var etableringen i Pakistan annerledes fordi Telenor hadde bygget seg opp ett merkenavn som en stor og seriøs aktør. Selv om leverandørene fortsatt hadde en del innflytelse kan man ikke si at leverandørmakten utgjorde en trussel i Pakistan.

Situasjonen i India skiller seg ut fra Bangladesh og Pakistan på mange områder når det gjelder leverandører. I India leier Telenor tårnplass og master i motsetning til å bygge ut infrastrukturen selv. Det indiske markedet er slik at det finnes en rekke leverandører å velge mellom og Telenor har opparbeidet seg et rykte som en stor aktør innen telekommunikasjon. Følgelig har Telenor muligheten til å forhandle seg frem til gode avtaler og priser. Oppsummert er det nærliggende å konkludere med at trusselen fra leverandører har vært lav i alle markedene og da spesielt i Pakistan og India. I Bangladesh hadde leverandørene imidlertid større grad av innflytelse i oppstartsfasen.

## 5.6 Oppsummering av Porters Five Forces

Figur ti viser en oppsummering av konkurranseomgivelsene på det tidspunktet Telenor etablerte seg i det asiatiske markedet. Det skal imidlertid nevnes at det er vanskelig å oppsummere den reelle situasjonen i en slik modell da det alltid vil være argumenter for og imot at konkurransekraftene utgjør en trussel. Vi velger likevel å gjøre dette for å gi en oversikt over konkurransekraftene slik vi mener de var på etableringstidspunktet.

Oppsummering av Porters Five Forces			
	Bangladesh	Pakistan	India
Intern rivalisering	Tilnærmet ingen konkurranse	Moderat konkurranse	Sterk konkurranse
Trussel fra ny-etableringer	Lav	Lav	Middels
Trussel fra substitutter	Lav	Lav	Lav
Leverandørens forhandlingsmakt	Middels	Lav	Lav
Kundenes forhandlingsmakt	Middels	Høy	Høy

Figur 10: Oppsummering Porters Five Forces

## 5.7 utfordringer knyttet til konkurranseomgivelsene

Ved å ta utgangspunkt i analysen ovenfor har vi i denne delen plukket ut de mest sentrale utfordringene i konkurranseomgivelsene på det tidspunktet Telenor etablerte seg i de ulike landene.

### 5.7.1 utfordringer i Bangladesh

Til tross for at etableringen i Bangladesh ikke bød på de store problemene knyttet til intern rivalisering var det imidlertid en stor utfordring at Telenor etablerte seg i et så å si ikke-eksisterende marked. Det var en meget liten andel av befolkningen som brukte mobiltelefon og Telenor måtte derfor bygge opp markedet fra begynnelsen av. utfordringen lå dermed i å få folk til å kjøpe servicen og få kundenes venner til å kjøpe servicen. Et SIM-kort har liten verdi for de første som kjøper det, dersom ingen andre gjøre det. Grunnet fattighetsnivået i landet utgjorde dette en spesielt krevende utfordring.

I Bangladesh var det dermed avgjørende å nå kritisk masse. Resultatet var at Telenor investerte og bygget ut infrastruktur uten å vite om markedet kom til å ta av. Det var kun en annen aktør i markedet på dette tidspunktet og det var rundt ti års venteliste for å få fasttelefon. Fravær av andre konkurrenter og fasttelefoni gjorde at det tok tid å etablere en kundemasse.

I november 2006 passerte Telenor 10 millioner kunder, ti år etter de fikk sin mobillisens i 1996. De klarte med andre ord å nå kritisk masse og opplevde et positivt skift i etterspørselskurven. Mye av grunnen til at de klarte å nå kritisk masse var at mikrokreditt banken Grameenbank finansierte telefoner som såkalte *village ladies* lånte. *Village phone* konseptet tilbød mobiltilgang i distriktene til mennesker som ikke hadde råd til vanlig mobilabonnement.<sup>35</sup> Disse kvinnene solgte ringeminutter og finansierte lånet av selve telefonen ved hjelp av inntektene de fikk. Innbyggerne i Bangladesh kunne dermed ringe fra landsby til landsby. Dette førte til en spredning av produktet som Telenor sannsynligvis ikke hadde klart seg uten. På denne måten fikk Telenor ballen til å rulle i Bangladesh og hadde i 2009 over 23 millioner kunder.<sup>36</sup> Videre forklarer Telenor veksten med kontinuerlig synkende trafikkpriser, rimeligere mobiltelefoner og svært god mobildekning i hele landet.<sup>37</sup>

### **5.7.2 utfordringer i Pakistan**

Pakistan var det første landet Telenor etablerte seg i uten en lokal partner. De kom inn da veksten var i startfasen, og penetrasjonsraten var relativt lav på ca 4-5 %. Telenor måtte derfor betale mer for lisensen, da risikoen var lavere. De to nye lisensene som ble lagt ut økte konkurransen mellom de etablerte aktørene, og da Telenor og konkurrenten Warid entret markedet endte dette i en aggressiv priskrig. En stor utfordring for Telenor var dermed å etablere seg i et marked med en allerede eksisterende priskrig. Videre var det en utfordring at veksten var mye større enn først antatt. I følge Telenor var det ingen som hadde sett for seg at veksten skulle bli så stor. Med økt vekst fulgte også behovet for mer utstyr og utbygging av infrastruktur, noe som førte til at Telenor måtte investere tungt for å henge med på veksten. De selskapene som ikke vokste i Pakistan var nemlig de som ikke bygget ut. I forbindelse med å øke kapasiteten opplevde Telenor også en del forsinkelser knyttet til levering av utstyr. Dette førte til at Telenor ikke klarte å bygge ut nettet raskt nok, noe som førte til misnøye

---

<sup>35</sup> Pressemelding Telenor 05.11.2006 v/Erik Aas administrerende direktør GrameenPhone

<sup>36</sup> Global presence – Telenor Group [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>37</sup> Pressemelding 05.11.2006 v/Erik Aas administrerende direktør GrameenPhone

blant kundene. De hentet seg imidlertid raskt inn igjen og tapte ikke markedsandeler av den grunn.

Fra starten av hadde Telenor fokus på kvalitet i Pakistan, da anså denne som dårlig. Begrepet kvalitet innebærer her å ha god dekning og at samtalene ikke brytes. De spilte på kvalitet for å differensiere seg fra de andre aktørene. Den pågående priskonkurransen gjorde at Telenor var så aggressiv de kunne hva angår priskutting i starten, men hadde en strategi om å kunne sette opp prisen etter hvert, gjennom bedre kvalitet enn de andre aktørene. I ettertid bekrefter Telenor at priskrigen førte til at gjennomsnittlig inntekt per bruker ble noe lavere enn først antatt, men at den enorme veksten i kundemassen veide opp for dette.

Telenor hadde et mål om å nå 250 000 kunder innen 2006. 11 måneder etter oppstart hadde de imidlertid nådd en kundemasse på 2 millioner. I august 2008 opplevde de en vekst i kundemassen på 200 000 i løpet av en måned.<sup>38</sup> I følge Telenor er etableringen i Pakistan en suksesshistorie og de har i dag en markedsandel på 20,5 %.

### 5.7.3 utfordringer i India

Etableringen i India skiller seg i stor grad fra de andre landene med tanke på både vekst og konkurranse. Den største utfordringen for Telenor var å etablere seg i et marked med så stor grad av rivalisering og med kjente merkenavn som Bharti, Reliance og Vodafone som konkurrenter. Satsingen i India har krevd tunge investeringer og markedet er svært tøft med ekstremt hard konkurranse. Da Telenor etablerte seg i India nådde de raskt en million kunder og etter et kvartal økte kundemassen til to millioner, men inntektene i India har likevel vært skuffende. En av årsakene til dette, og en av de største utfordringene i India, er *multiSIM problemet*. I følge Telenor sjef Jon Fredrik Baksaas skyldes resultatene at 25-30 % av det indiske markedet er folk som har flere SIM-kort.<sup>39</sup> Med andre ord benytter hver kunde seg av flere mobiloperatører og vet til enhver tid når det lønner seg å bruke en operatør fremfor en annen. Når noen mottar en samtale går dermed termineringsinntektene<sup>40</sup> til den operatøren som er satt opp som primærabonnement. For Telenor innebærer dette at mange av deres kunder ikke bruker tjenestene eller bare bruker de i mindre grad. En hovedutfordring for Telenor i India blir dermed å få en posisjon som hoved SIM-kort.

---

<sup>38</sup> Hegnar online – Flere Telenor-kunder i Pakistan [www.hegnar.no](http://www.hegnar.no)

<sup>39</sup> Dagens IT – Dette er Telenors hodepine [www.dagensit.no](http://www.dagensit.no)

<sup>40</sup> Termineringsinntekter/kostnader er den prisen en mobiloperatør betaler for å sende samtaler til en annen operatørs nett, et virkemiddel som skal sikre kostnadsdekning for nye aktører som bygger nett.

Telenor har et mål om 8 % markedsandel i India og nullresultat tre år etter lanseringen. I september 2010 hadde Telenor nærmere 10 millioner kunder i India.<sup>41</sup> I motsetning til Bangladesh og Pakistan er fremtiden i India fortsatt usikker, noe som vil bli diskutert nærmere senere i oppgaven.

Vi har nå sett på de utfordringene Telenor stod overfor knyttet til konkurransesituasjonen i de ulike landene. Da markedene i Asia skiller seg fra norske og europeiske markeder på en rekke områder, er det også viktig å se på de forhold som gjør situasjonen spesielt vanskelig i Asia. Institusjonelle forhold påvirker også konkurransen i markedet og i neste del av dette kapitlet vil vi derfor se på de institusjonelle forholdene som utgjorde en utfordring for Telenor i Bangladesh, Pakistan og India.

---

<sup>41</sup> Aftenposten - Vil klare seg alene i India [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)

## Kapittel 6: Analyse av de institusjonelle forholdene

Vi vil i dette kapittelet se på utfordringer Telenor stod ovenfor knyttet til de institusjonelle forholdene i Bangladesh, Pakistan og India. Da mange av landene har flere faktorer til felles, vil vi starte med å gi en oversikt over generelle utfordringer i Asia. Videre vil vi komme inn på de utfordringer vi anser som mest relevant i de ulike landene, før vi avslutningsvis oppsummerer de viktigste utfordringene. Analysen er her i stor grad basert på den institusjonelle teorien vi presenterte i kapittel to. Vi har imidlertid tilpasset denne ved å dra inn andre relevante funn fra datainnsamlingen.

De institusjonelle forholdene gjør det asiatiske markedet spesielt utfordrende og påvirker både etableringen og konkurransesituasjonen. I følge Telenor, er den politiske risikoen i et land blant de viktigste faktorene i forkant av en investering i Asia. De kaller dette *The Business Environment Management* (BEM). BEM går ut på å at de i forkant av en investering tar hensyn til de regulatoriske prosessene, tilgangen til myndighetene, demokratiske prinsipper, korrupsjon, og kontinuitet med hensyn til lovgiving og regelverk.

### 6.1 Felles utfordringer knyttet til formelle institusjoner

I denne delen har vi samlet utfordringer knyttet til formelle institusjoner som vil være gjeldende for Bangladesh, Pakistan og India.

#### 6.1.1 Restriksjoner rundt etableringsmetoder

En restriksjon rundt etableringsmetoder i det asiatiske markedet er at aktørene må ha en regulert lisens, noe som kan være vanskelig å oppnå uten en lokal partner. Dette fordi myndighetene ønsker å sikre nasjonale interesser. Det såkalte *lisensgamet* er spesielt vanskelig i land med korrupsjon. Både Bangladesh, Pakistan og India er land som er sterkt preget av korrupsjon,<sup>42</sup> og flere av intervjuobjektene anser også selve *lisensgamet* som korrupt. Som nevnt blir lisenser utstedt gjennom offentlige auksjoner, men den største utfordringen ligger i å komme seg til bordet. Det har vært restriksjoner rundt etableringsmetoder i mange av de asiatiske landene, og Telenor har vært avhengig av å gå sammen med en lokal partner. Dette har vært tilfellet i både Bangladesh og India. I Pakistan klarte imidlertid Telenor å skaffe seg lisens uten en lokal partner.

---

<sup>42</sup> Transparency International – The global coalition against corruption [www.transparency.org](http://www.transparency.org)



## 6.1.2 Valutarisiko

Som et internasjonalt selskap er Telenor eksponert for endringer i verdien på den norske kronen relativt til andre valutaer. Valutarisiko vil alltid være et tema ved investeringer i utlandet og valutakurssvingninger kan påvirke verdien av Telenors gjeld, gjeldskostnader og driftsmessige investeringer. Valutarisiko tilknyttet noen av konsernets nettoinvesteringer i utenlandske virksomheter er imidlertid delvis sikret ved at det utstedes finansielle instrumenter i de aktuelle valutaene. Telenor begrenser valutarisikoen ved å plassere gjeld der konsernet har nettoinvesteringer i utenlandsk valuta, og der konsernet har netto valutaeksponering som kommer fra kontantstrøm fra virksomhetene. Valutarisiko er imidlertid noe som også er tett knyttet opp til økonomien og styresettet i det landet man investerer i. Dersom man investerer i et land hvor det er sannsynlig at den økonomiske veksten vil være høy og sterk fremover, vil dette kunne beskytte den lokale valutaen. Da Telenor har en stor internasjonal portefølje vil store deler konsernets driftsinntekter komme fra annen funksjonell valuta enn norske kroner, i 2009 utgjorde dette 62 %.<sup>43</sup>

Risiko knyttet til valuta er imidlertid noe Telenor tar høyde for og utgjør derfor i liten grad en utfordring for dem i Asia. De investerer i lokal valuta, men gjør også en del valutasikring ved hovedkontoret i Oslo. I 2009 hadde imidlertid forskjeller i valuta en positiv effekt på driftsinntektene, grunnet den svekkede norske kronen.<sup>44</sup>

## 6.1.3 Utfordringer knyttet til elektrisitet

I telekommunikasjonsbransjen er man avhengig av strøm for å opprettholde kvaliteten på nettet, men også den daglige driften av selskapet. I Bangladesh og Pakistan møtte Telenor store utfordringer knyttet til elektrisitet, spesielt i oppstartsfasen. Denne utfordringen var spesielt fremtredende i rurale områder, hvor strømbruddene kunne vare opp til 12 timer av gangen. Basestasjonene i disse områdene krevde dermed mye *back up* i form av batterier og generatorer. Følgelig utgjorde dette en vesentlig del av Telenors investeringer i oppstartsfasen, noe de ikke hadde forutsett. I dag er dette i mindre grad en utfordring, da man opererer med mer innovasjonsrike løsninger som solcellepanel og vindkraft for å opprettholde nettet.

---

<sup>43</sup> Telenors årsrapport 2009 [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>44</sup> Telenors årsrapport 2009 [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

## 6.2 Felles utfordringer knyttet til uformelle institusjoner

I denne delen har vi samlet utfordringer knyttet til uformelle institusjoner som vil være gjeldende for Bangladesh, Pakistan og India.

### 6.2.1 Kulturelle utfordringer

En av respondentene fra Telenor påpekte at kultur er en faktor som ofte blir undervurdert ved etablering i utlandet, og som i mange tilfeller kan føre til uforutsette utfordringer.

For å få en oversikt over de kulturelle forskjellene mellom Norge og de tre landene vi tar for oss, har vi tatt utgangspunkt i Hofstedes (1991) kulturelle dimensjoner. Figur 11 viser de ulike landenes poengsum ut i fra de fem ulike dimensjonene.

Land	Maktdistanse	Individualisme	Maskulinitet	Usikkerhets- unnvikelse	Langtids- orientering
Norge	31	69	8	50	35
Bangladesh	80	20	55	60	47
Pakistan	55	14	50	70	50
India	77	48	56	40	51

Figur 11: Hofstedes kulturelle dimensjoner, 2010. Kilde: Geert Hofstedes webside<sup>45</sup>

Vi ser i figuren at de asiatiske landene er en høy maktdistanse og usikkerhetsunnvikelse. Dette indikerer at samfunnet i stor grad er styrt av regler, lover, forskrifter og kontroll, for å redusere mengden usikkerhet. En høy poengsum på maktdistanse tilsier også at det er store ulikheter knyttet til makt og velstand innad i landet. Blant dimensjonene skiller Norge seg mest ut når det gjelder maskulinitet. Jo høyere grad av maskulinitet, jo større er gapet mellom kvinner og menn. Totalt sett ser vi at Norge skiller seg fra de andre landene på de fleste dimensjoner. Dette bekrefter også vår antagelse om at det eksisterer store kulturelle forskjelle mellom Norge og de asiatiske landene.

I følge Telenor utgjør religion den største kulturelle forskjellen mellom Norge og Asia. Da religion i stor grad styrer hverdagen i de asiatiske landene, er det viktig for Telenor å tilpasse seg både ansatte og kunder. En utfordring knyttet til kultur, er de mange religiøse høytidene. Telenors oppgave blir dermed å ta hensyn til disse, og samtidig opprettholde en effektiv arbeidsplass, med norske retningslinjer. Det kan være vanskelig å endre på kulturelle

<sup>45</sup> Geert Hofstedes webside [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

utfordringer basert på religion, men for Telenor har disse utfordringene ikke vært et betydelig hinder.

Videre finner vi også kulturelle forskjeller knyttet til arbeidsform. Arbeidskulturen i Asia bærer preg av at de ansatte er avhengige av å få tildelt spesifikke oppgaver, og i liten grad jobber på eget initiativ. Dette skiller seg i stor grad fra Telenors arbeidsform, hvor man ikke trenger å bli fortalt hva man skal gjøre til enhver tid. Telenor har imidlertid prøvd å videreføre sin egen arbeidsform, men opplever at tett oppfølging likevel er nødvendig. Dette er noe som spesielt rammer de norske lederne i de asiatiske landene. Tett oppfølging av de ansatte er en utfordring, da det kan ta fokus bort fra andre viktige arbeidsoppgaver. Spesielt i Bangladesh så Telenor vanskeligheten av forskjellige arbeidskulturer. Samarbeidet med en lokal partner førte til utfordringer helt opp på ledernivå, der det største problemet var møtedisiplin. I India har det også oppstått situasjoner hvor manglende kunnskap og forståelse av kulturelle forhold har ført til misforståelser. Befolkningen i de ulike landene kan oppfatte ting på en annen måte, og det krever kunnskap og erfaring for å forstå hvordan dette kan håndteres.

Videre er det også kulturelle forskjeller mellom kunder i Norge og i Asia. Det kan derfor være utfordrende å utvikle tilpassede markedsføringskampanjer, som appellerer til kundenes kulturelle verdier og normer. Telenor, som ikke innehar samme kulturell forståelse som de lokale, må derfor være bevisste på hvilke signaler de sender til kundene.

## 6.2.2 Etiske utfordringer

Den største etiske utfordringen Telenor har stått overfor ved sin etablering i Asia er knyttet til korrupsjon. Det meste er mulig i disse landene så lenge man benytter seg av bestikklser. Bangladesh, Pakistan og India er alle land som er sterkt preget av korrupsjon. Figur 12 viser hvordan disse landene er rangert på verdensbasis ut i fra graden av korrupsjon i de ulike landene.

Rangering	Land	CPI
10	Norge	8,6
134	Bangladesh	2,4
143	Pakistan	2,3
87	India	3,3

Figur 12: Corruption Perception Index(CPI), 2010. Kilde: Transparency International <sup>46</sup>

Figur 12 viser at landene vi ser på i stor grad er preget at korrupsjon. I perioden rundt Telenors etablering ble Bangladesh rangert som et av de fire mest korrupte landene i verden. Dette står i sterk kontrast til Norge, som på samme tid ble rangert som et av de minst korrupte landene.<sup>47</sup> Utfordringen ligger i å klare å opprettholde driften i slike korrupte land, når man selv ikke opererer innen slik virksomhet. En følge av dette er at ting da tar mye lengre tid. Dette kan illustreres med Telenors ønske om å utvide frekvensene sine i Bangladesh. De endte med å vente i tre måneder på noe som kunne utføres på en dag fordi de avstod fra å ta i bruk bestikklser.

Et viktig aspekt ved de etiske forholdene er mangelen på kontroll over den lokale partnerens drift. Videre har man heller ikke kontroll på den arbeidskraften man benytter seg av i de ulike landene. Dette medfører at Telenors kan følge sine egne retningslinjer og fortsatt risikerer etiske dilemmaer skapt av deres samarbeidspartnere eller ansatte. Et godt eksempel på dette er de korrupsjonsanklagene Telenor nå står ovenfor i India, noe vi vil komme mer inn på i utfordringer knyttet til India.

<sup>46</sup> Transparency International- Corruption Perception Index 2010 [www.transparency.no](http://www.transparency.no)

<sup>47</sup> Transparency International [www.transparency.no](http://www.transparency.no)

Til nå har vi sett på de utfordringene som alle de asiatiske landene har til felles. Vi vil nå komme inn på utfordringer som har vært spesifikke til de ulike landene. Dette gir oss et dypere innblikk i de utfordringer Telenor har måttet takle. Ved å identifisere de viktigste utfordringene kan vi deretter se på hvilke erfaringer Telenor kan ha fått gjennom etableringen i Pakistan og Bangladesh.

## **6.3 Spesielle utfordringer i Bangladesh**

Vi vil her ta for oss de aspektene ved de institusjonelle forholdene som gjorde etableringen i Bangladesh spesielt vanskelig. Det å overkomme disse utfordringene var essensielt for Telenors videre suksess i landet.

### **6.3.1 Regulatorisk risiko**

Da Telenor etablerte seg i Bangladesh i 1997, var en av de største institusjonelle utfordringene politisk ustabilitet. Fravær av et regulatorisk rammeverk skapte usikkerhet for både kundene og operatørene. Bransjen ble direkte håndtert av myndighetene og det fantes i liten grad et funksjonelt nettverk. Frem til Telenors etablering hadde myndighetenes investeringer i infrastruktur innen telekommunikasjon vært minimal. Det også eksisterte lokale restriksjoner rundt etableringsmetoder, deriblant krav om nasjonal tilknytning. Det var derfor viktig for Telenor å skaffe seg en lokal støttespiller for å overkomme utfordringen knyttet til å skaffe seg lisens. Ved etablering hadde Telenor derfor to støttespillere, en lokal og en norsk; Grameenbank og Norad.

Myndighetens proteksjonistiske økonomiske politikk viste seg å være problematisk for den daglige driften i Bangladesh. Før Telenor i det hele tatt kunne starte opp, stod de ovenfor byråkratiske hindringer knyttet til å få grunnleggende utstyr gjennom toll. Det politiske klimaet fortsatte å vise seg som vanskelig. Telenor visste aldri hva myndighetene ville foreta seg, eller hvor lenge de kom til å sitte med makten. Det ble derfor brukt mye ressurser på å skaffe seg, og opprettholde, de riktige kontaktene. Videre eksisterte det også usikkerhet rundt militære kupp.

### **6.3.2 Dividendeflyt ut av Bangladesh**

Et umiddelbart behov for Telenor var å prøve å ta sin fortjeneste ut av Bangladesh i form av dividende til Telenors aksjonærer, noe som var kritisk for Telenors videre forretningsinteresser i landet. Dette utgjorde en utfordring da man var redd for at kapitalflyten ut av Bangladesh ville bli tungt skattlagt. Videre var Telenor også redd for å miste sin fordelaktige posisjon hos det politiske regime. Som et resultat av dette reinvesterte Telenor kapitalen tilbake igjen i Grameenphone. De formelle rammene for å drive forretningsvirksomhet i Bangladesh er med andre ord annerledes, og det er dermed utfordrende å starte opp et selskap i et slikt land. Det kan imidlertid være positivt for landet, og dermed myndighetene, at en stor investor bidrar med skatt og infrastruktur. Problemene oppstår når man skal flytte kapital ut av landet, og Telenor opplevde at myndigheten gjorde motstand mot dette gjennom blant annet økt skatt. Til tross for at dividendeflyt ut av Bangladesh utgjorde en utfordring klarte Telenors imidlertid å løse dette gjennom forhandlinger med myndighetene.

### **6.3.3 Sammenkobling mellom mobil og fastlinje**

En annen stor utfordring for Telenor var å håndtere sammenkoblingssystemet for telefonnettverkene i Bangladesh. Telefons tjenester er avhengig av velfungerende sammenkoblinger for at brukere skal kunne ringe til en hvilken som helst annen mobilbruker, uansett hvilket nettverk de bruker. Det statlig eide *Bangladesh Telegraph & Telephone Board* (BTTB) hadde monopol på fastlinjenettverket og sammenkoblingene mellom de ulike mobilnettverkene. Siden Telenor hadde fått en nasjonal mobillisens, kunne de også tilby rurale mobiltjenester. Telenor hadde også oppnådd en god sammenkoblingsavtale med BTTB. Denne avtalen, og Telenor sin evne til å tilby mobiltjenester i de rurale områdene, gjorde at de fikk bred rural dekning. Utfordringen kom da BTTB ikke hadde nok sammenkoblingskapasitet til å møte etterspørselen til de ulike mobiloperatørene. Veksten av mobilabonnenter ble derfor begrenset til antall sammenkoblinger det nasjonale telefonsystemet hadde tilgjengelig. Selv med hver mobiloperatørs begrensede antall abonnenter, opplevde brukere ofte at de måtte bruke over en time på å ringe fra en mobiltelefon til en fastlinje i hovedstaden Dhaka. Problemet var større for mobilbrukere i rurale områder. For Telenor medførte dette at når antall brukere vokste var ikke sammenkoblingsavtalen tilstrekkelig til å møte etterspørselen, noe som gikk utover deres kunder. I respons til dette tilbød mange av mobiloperatørene, inkludert Telenor, tjenester som kunne brukes til andre mobilbrukere, men ikke til BTTB sine fastlinjer.

I tillegg til sammenkoblingsproblemet var mobiloperatørene under BTTB sin monopolistiske kontroll, noe som begrenset avtalene knyttet til fordeling av inntekter for internasjonale og nasjonale samtaler. BTTB skapte også andre regulatoriske hindringer for Telenor. Fravær av institusjonelle reformer gjorde at private aktører ikke kunne tilby tjenester på lik linje med BTTB. De tillot heller ikke at annen teknologi kunne bli brukt, noe som begrenset sammenkoblingen enda mer. Mangelen på en uavhengig regulator tillot BTTB å opprettholde sin monopolistiske atferd. Telekommunikasjonssektoren var fortsatt regulert gjennom utdaterte lover som *The Telegraph Act* fra 1885 og *The Wireless Act* fra 1893. Disse gamle retningslinjene passet ikke lenger til å håndtere utfordringene man stod overfor i telekommunikasjonssektoren i Telenors etableringsperiode.

### **6.3.4 Utfordringer knyttet til infrastruktur**

Telenor stod overfor flere utfordringer knyttet til å bygge ut infrastruktur i Bangladesh. En del år før Telenor etablerte seg hadde Norad hatt et samarbeid med jernbaneverket i Bangladesh, hvor de la ned en fiberkabel i tilknytning til jernbanen. Da Telenor etablerte seg hadde ikke denne fiberkabelen blitt brukt på nesten ti år. Årsaken var at ingen hadde kompetanse nok til å ta den i bruk. Telenor inngikk derfor en avtale om å leie kabelen mot at de tok på seg kostnadene, og fikk følgelig et meget avansert nett. Denne avtalen var med på å redusere utfordringene knyttet til infrastruktur. De dårlige veiene i Bangladesh viste seg imidlertid å bli en stor og lite håndterbar utfordring knyttet til utbygging av nettverket.

Bangladesh var det første landet Telenor etablerte seg i, og de stod dermed ovenfor utfordringer de før ikke har måttet håndtere. Telenors institusjonelle utfordringer i Bangladesh gjaldt hovedsakelig håndtering av politisk ustabilitet, korrupsjon, mangel på en uavhengig regulator og infrastruktur.

## 6.4 Spesielle utfordringer i Pakistan

Da Telenor etablerte seg i Pakistan i 2005 var ikke utfordringene like omfattende. Dette er sannsynligvis et resultat av at markedet var mer utviklet enn ved Telenors etablering i Bangladesh. Markedet viste seg likevel som utfordrende på visse områder.

### 6.4.1 Regulatorisk risiko

Til tross for at myndighetene i Pakistan skiftes ut relativt ofte, var det et stabilt regime ved Telenors etablering. Telenor hadde bygget seg opp et godt rykte i Asia, og det å skaffe seg lisens ble derfor ikke like utfordrende som i Bangladesh og India. Gjennom en ryddig lisensprosess fikk Telenor lov å etablere seg uten en lokal partner. Da Telenor gikk inn i markedet uten en lokal partner ble det en utfordring å opparbeide seg et godt forhold til myndighetene. Telenor løste dette problemet ved å leie inn kontaktpersoner som tok seg av kommunikasjonen med myndighetene.

En annen utfordring var at *The Pakistan Telecommunication Authority* (PTA) ikke hadde nok ekspertise til å håndtere konflikter mellom de ulike konkurrentene i markedet. PTA studerte imidlertid andre lands håndtering av deregulering og konkurranse.<sup>48</sup> Dette utgjorde derfor ikke en like stor utfordring som Telenor hadde forventet.

Pakistan hadde et ustabilt og kreativt skattesystem som ble endret fra år til år, noe som skapte usikkerhet rundt Telenors forventede utgifter. Myndighetene ville skape inntekter for landet, og de innførte diverse skatt på telekommunikasjonstjenester, inkludert fastlinje og mobiltjenester. Telenor jobbet aktivt for å redusere termineringsratene og drev lobbyvirksomhet mot en mer sentralisert, og standardisert skattestruktur. I etableringsperioden ble det gjort flere tiltak for å redusere skatt, og Telenor klarte etter aktiv lobbyvirksomhet å redusere skatten på internasjonale innkommende samtaler. Dette førte til en betydelig innsparing for Telenor.

---

<sup>48</sup> Businessweek: Pakistan - Birth of a Telecom revolution [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)



## **6.4.2 utfordringer knyttet til infrastruktur**

Store investeringer i infrastruktur utgjorde en utfordring for Telenor i oppstartfasen. Da Telenor stod uten en lokal partner måtte de bære disse kostnadene alene. Videre var det vanskelig å få tillatelse fra landeiere til å bygge infrastruktur. Dette var en av årsakene til at veksten i infrastrukturen var treg.<sup>49</sup> I perioden rundt Telenors etablering fantes det dermed store områder i Pakistan uten telefondekning.<sup>50</sup> Dette var hovedsakelig i rurale områder og det krevdes derfor store investeringer for å koble disse områdene til nettet.

Til tross for at Pakistan hadde et relativt stabilt regime har vi sett at Telenors etablering likevel bød på utfordringer. Disse var hovedsakelig knyttet til infrastruktur og myndighetenes kreative skattesystem.

## **6.5 Spesielle utfordringer i India**

Telenors satsing i India i 2009 har også bydd på en rekke utfordringer. Vi vil nå ta for oss de institusjonelle forholdene som har vært spesielt problematiske for Telenor i det indiske markedet.

### **6.5.1 Regulatorisk risiko**

I forkant av etableringen i India anså Telenor de regulatoriske og politiske forholdene til å være blant de bedre de hadde erfart i Asia. Følgelig var de trygge på at India ville sørge for akseptable konkurransevilkår i fremtiden. India hadde signert både GATT- og WTO-avtaler<sup>51</sup>, som la føringer for hva de kunne foreta seg. Telenor trodde derfor at de regulatoriske prosessene ville foregå under ryddige forhold. Det var likevel flere regulatoriske forhold som var vanskelig å forutse før etableringen fant sted. En av disse utfordringene var den politiske ustabiliteten og følgelig ustabile rammevilkår.

Utenlandske selskaper som opererer gjennom eksisterende aktørers infrastruktur måtte tidligere betale dobbel skatt. Da Telenor kjøpte seg inn i et indisk selskap var dette en skattlegging de derfor unngikk. Utfordringen kom imidlertid da denne dobbelbeskatningen ble fjernet i 2009, etter press fra myndighetene i USA.<sup>52</sup> Lovendringen var en utfordring for Telenor, da den var til fordel for utenlandske selskaper som leide infrastruktur.

---

<sup>49</sup> Årsrapport PTA 2004-05 [www.pta.gov.pk](http://www.pta.gov.pk)

<sup>50</sup> Pressemelding: Telenor tildelt mobilisens i India [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

<sup>51</sup> GATT-avtale: General Agreement on Tariffs and Trade, WTO-avtale: World Trade Organisation

<sup>52</sup> India telecom news – DoT exempts foreign telcos from double tax [www.indiatelecomnews.com](http://www.indiatelecomnews.com)

Dette illustrerer hvor ustabil konkurranselovgevingen og dermed konkurranseforholdene i India faktisk er.

### **6.5.2 Restriksjoner til etableringsmetoder**

Telenors har et mål om å gå inn i alle nye markeder med mest mulig kontroll. Bakgrunnen for dette er at de ønsker å sette inn sitt eget ledelsesteam og bruke sine egne retningslinjer for driften av selskapet. En utfordring for Telenor i India var derfor at lovverket er formet slik at utenlandske investorer innenfor telekommunikasjon kun kan eie 49 % uten noen godkjenning fra myndighetene. Eierandeler fra 49 % til den øvre grensen på 74 % krever godkjenning fra myndighetene gjennom *The Foreign Investment Promotion Board* (FIPB). Telenor måtte derfor søke tillatelse til å øke sin eierandel i Uninor fra 49 % til 67 %. Det ble søkt om økning av eierandel våren 2009 og de fikk tillatelse allerede høsten samme år. Følgelig utgjorde ikke dette en stor utfordringen på lang sikt, men i oppstartsfasen var det usikkert om Telenor kom til å få økt sin eierandel i datterselskapet Uninor.

### **6.5.3 Utfordringer knyttet til infrastruktur**

En stor fordel i India er at de har en god praksis for deling av infrastruktur. Det betyr blant annet at nye operatører som Telenor ikke trenger å bygge mobilmaster på egenhånd, da det finnes rundt ti selskaper i India som leier ut infrastruktur til nye operatører. Telenor leier i dag ca 22 000 tårn,<sup>53</sup> og har for første gang i sin historie ikke bygget ett eneste tårn selv. Dette tilsier at Telenor er involvert i en rekke samarbeidsavtaler og det vil da være utfordringer knyttet til leieavtaler og forhandlinger.

### **6.5.4 Etske forhold**

Telenors er i dag innblandet i en av Indias største korrupsjonsskandaler. Deres indiske partner Unitech beskyldes for å ha mottatt billige mobilkonsesjoner uten anbudsrunder, noe som også rammer Telenors satsing i landet. Dette illustrerer at korrupsjon kan være en utfordring ved samarbeid med en lokal partner i India. Saken viser også at uetiske forhold kan avsløres etter at selskaper har inngått en avtale om å samarbeide. Telenor har egne *codes of conduct* som blir implementert ved ekspansjon til nye markeder. I mange tilfeller vil det imidlertid være vanskelig å sikre seg at disse retningslinjene blir fulgt, da spesielt i joint ventures.

---

<sup>53</sup> Presentasjon: Uninor corporate presentation, oktober 2010

Det vil alltid være institusjonelle utfordringer knyttet til å etablere seg i nye markeder. Vi ser imidlertid at Telenors utfordringer i India ikke har vært blant de største i Asia. Utfordringene har hovedsakelig vært knyttet til restriksjoner rundt etableringsmetoder og korrupsjon.

## **6.6 Oppsummering institusjonelle utfordringer**

Vi har til nå sett på de institusjonelle utfordringene Telenor stod overfor i Bangladesh, Pakistan og India. En av de største utfordringene i Asia er regulatoriske og relateres til det å politisk ustabilitet og det å oppnå lisens. Dette inkluderer også risiko knyttet til å samarbeide med lokale partnere gjennom en joint venture.<sup>54</sup> Videre har vi sett at korrupsjon og kultur fører til vesentlige utfordringer i de asiatiske landene. Da flere land har dårlig nettverk finnes det også utfordringer knyttet til infrastruktur. Dersom man ønsker å bygge ut og forbedre nettverket, kreves det store investeringer.

---

<sup>54</sup> Telenors årsrapport 1999 [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

## **Kapittel 7: Analyse av Telenors satsing i India**

Vi har til nå sett på utfordringer knyttet til konkurranseomgivelsene og de institusjonelle forholdene i Asia. I dette kapitlet vil vi bruke den foregående analysen til å se på hvilke erfaringer Telenor har oppnådd gjennom deres etablering i Bangladesh og Pakistan. Videre vil vi ta for oss Telenors kjernekompetanse og se på hvordan denne, sammen med erfaringen, har påvirket deres etablering i India.

### **7.1 Erfaringer hentet fra Bangladesh og Pakistan**

I denne delen vil vi ta utgangspunkt i de identifiserte utfordringene for å se hvilke erfaringer Telenor har opparbeidet seg. Målet er å se om erfaringene fra Bangladesh og Pakistan har blitt overført, og kan overføres til India.

Bangladesh kan betraktes som et testmarked, da det var det første landet Telenor entret i Asia. Det vil alltid være stor politisk og konkurransemessig risiko når en bedrift ekspanderer til et ukjent marked. Telenor har imidlertid opparbeidet seg en bred kompetanse og erfaring i Bangladesh, noe som har bidratt til å redusere risikoen ved deres etablering i andre asiatiske land. Telenor har uttalt at hadde det ikke vært for Bangladesh vet de ikke om, eller når de hadde endt opp i Pakistan. Den intellektuelle, ledelsesmessige og strukturelle kapitalen, samt *know-how* de tilegnet seg i Bangladesh var nøkkelfaktorer for etableringen i Pakistan. Det har med andre ord vært en flyt av kunnskap til resten av Telenors forretningsenheter i Asia. Dette illustrerer hvor mye den kunnskapen og erfaringen Telenor tilegnet seg i Bangladesh har betydd for deres videre ekspansjon i det asiatiske markedet, og dermed også India.

Videre har Telenor gjennom etablering i Bangladesh og Pakistan fått generell erfaring med driften av telekommunikasjon i Asia, både når det gjelder håndtering av myndigheter, oppbygging av infrastruktur og samarbeid med en lokal partner. Det eksisterer stor usikkerhet rundt de institusjonelle forholdene i Asia. Telenor har lært å håndtere myndighetene, så lang det er mulig, samt det å drive forretningsvirksomhet i ustabile omgivelser hvor det er stor politisk usikkerhet. Erfaring knyttet til håndtering av regulatorisk risiko er derfor noe Telenor har kunnet ta med seg inn i ekspansjonen til India.

Både etableringen i Bangladesh og Pakistan har gitt Telenor erfaring knyttet til håndtering av restriksjoner rundt etableringsmetoder. Dette gjelder spesielt anskaffelse av lisenser. Vi mener at Telenor har dratt nytte av dette da de i India skaffet seg lisens gjennom en lokal partner.

I følge Telenor innebærer lisensprosessen å 1) finne relevante markeder hvor det er ledige lisenser og 2) finne en passende lokal partner med lisens, eller skaffe seg en partner som kan få dem til auksjonsbordet.

Vi har også sett på kulturelle og etiske utfordringer som i stor grad relateres til den generelle måten å drive forretning på i Asia. Telenor har sannsynligvis opparbeidet seg mye kunnskap om forretningsvirksomhet i det asiatiske markedet, og så langt det er mulig klart å tilpasse seg disse utfordringene. Telenor uttaler selv at befolkningen i de asiatiske landene oppfatter ting på en annen måte enn oss, og det krever kunnskap og erfaring for å forstå hvordan dette kan håndteres. Til tross for at det eksisterer kulturelle og etiske forskjeller mellom landene mener vi likevel at denne erfaringen har en positiv effekt på Telenors etablering i India. Telenor hevder at nøkkelen til suksess ligger i å ta med seg det beste fra kulturen hjemme og samtidig tilpasse seg den lokale kulturen.

Både Bangladesh og Pakistan er land hvor store deler av befolkningen bor i rurale områder, noe vi har sett har ført til utfordringer knyttet til infrastruktur. I India ser vi også at en stor andel av befolkningen bor i rurale områder, og det er derfor nærliggende å anta at erfaring med å operere på landsbygden og over store avstander er noe Telenor kan dra nytte av i India.

Da Telenor etablerte seg i Bangladesh hadde de ingen erfaringer knyttet til samarbeid med leverandører i Asia. Etter hvert som de har etablert seg i flere land i denne regionen har merkenavnet deres blitt sterkere og Telenor har kommet i en posisjon hvor de kan forhandle seg frem til gode avtaler. For leverandørene er det positivt å ha Telenor som kunde, både på grunn av deres størrelse og merkevarenavn. Telenor har siden etableringen i Bangladesh ekspandert sin virksomhet i Asia, og dermed bestilt i større kvantum. Følgelig kan Telenor dra god nytte av regionale skalafordeler. Dette er noe vi mener Telenor også har nytt godt av i deres ekspansjon til India.

Markedene i Asia og Norge er forskjellige når det gjelder kundenes valg av abonnement. Kundene i Asia benytter seg i større grad av forhåndsbetalte abonnement og viktigheten av distribusjon er dermed stor. Gjennom erfaringer fra Bangladesh og Pakistan har Telenor tilegnet seg kunnskap om hvordan de skal klare å være så tilgjengelig som mulig for kundene, slik at de lett kan fylle på forhåndsbetalte ringeminutter. De har med andre ord fått bred forståelse for hvordan man skal distribuere produktet i et marked hvor de fleste kunder benytter seg av forhåndsbetalte abonnement. I India har de samme type distribusjonskanaler og Telenor kan dermed utnytte denne erfaringen til å nå kundene på best mulig måte.

Vi har nå sett på de utfordringene og erfaringene fra Bangladesh og Pakistan vi mener er mest relevante for Telenors etablering i India. Selv med erfaringer fra disse landene, vil det alltid finnes utfordringer det er vanskelig å dra lærdom av. Erfaringer knyttet til korrupsjon kan være vanskelig å overføre til andre land, da slike problemer er meget situasjonsbetingede. Til tross for at Telenor har opparbeidet seg kompetanse til å drive forretningsvirksomhet i land preget av korrupsjon, ser vi likevel de er involvert i korrupsjonsbeskyldninger i India. Dette illustrerer også at det kan være vanskelig å kontrollere hva den lokale partneren foretar seg og at det er begrenset hvor mye læring og erfaring vil ha å si i slike situasjoner. Det skal også nevnes at Telenor har opparbeidet seg kunnskap knyttet til utbygging av infrastruktur. men da Telenor leier infrastruktur i India vil ikke denne erfaringen være utslagsgivende her.

## 7.2 Telenors ressurser og konkurransefortrinn

I denne delen av utredningen tar vi for oss de ressurser og kapabiliteter som utgjør Telenors kjernekompetanse. Vi vil ikke foreta en fullstendig VRIO-analyse, men heller bruke dette rammeverket til å kort identifisere det vi mener er Telenors viktigste ressurser og i hvilken grad disse utgjør et konkurransefortrinn i Asia. Grunnen til at vi identifiserer Telenors kjernekompetanse er at vi senere ønsker å se på hvordan denne, sammen med erfaringer fra tidligere ekspansjoner, har påvirket etableringen i India. Telenors kjernekompetanse i det asiatiske markedet består av følgende ressurser og kapabiliteter:

- *Teknologisk kompetanse:* Etter mange års erfaring i bransjen har Telenor opparbeidet seg en bred teknologisk kompetanse. Dette innebærer alt fra utbygging av infrastruktur, tårn, master og produktutvikling til den generelle driften av nettet. Telenor opererer i flere asiatiske land og har derfor hatt muligheten til å utnytte teknologi på tvers av landegrensene. Den teknologiske kompetansen vil være et meget viktig konkurransefortrinn i forhold til nyetablerte og mindre aktører, men utgjør sannsynligvis ikke et varig konkurransefortrinn, da andre store aktører i markedet også kan inneha denne kompetansen.
- *Styringskompetanse:* Telenors styringskompetanse er basert på en skandinavisk ledelsesmodell hvor det er kort vei fra toppsjef til de ansatte. Videre har de en selskapskultur som legger til rette for åpen dialog, og liten grad av hierarkisk struktur. Denne type ledelse avviker på mange måter fra det som er vanlig i Asia. Mange asiatiske selskaper har en struktur hvor det ikke er vanlig å kommunisere med hverandre opp og nedover i hierarkiet. Vi mener Telenors styringskompetanse vil være

en meget viktig ressurs i Asia, noe som også Telenor bekrefter. Telenors styringskompetanse vil være et konkurransefortrinn da denne organiseringen fremmer kommunikasjon mellom avdelinger. Man kan dermed dra nytte av kunnskap og erfaring fra alle nivåer. I tillegg vil det være vanskelig for konkurrenter i Asia å kopiere denne ressursen.

- *Overføring av kunnskap:* I overføring av kunnskap legger vi at Telenor klarer å eksportere sin kompetanse innen teknologi og ledelse. En av de viktigste ressursene til Telenor er nemlig den ekspertisen de innehar. De har etablert seg i landene på ulikt tidspunkt og har dermed kunnet tatt med seg kunnskap fra tidligere ekspansjoner. Telekommunikasjonsbransjen krever mye kompetanse og følgelig vil overføring av kunnskap være en viktig ressurs for Telenor. I noen deler av Asia vil nok dette fremstå som et konkurransefortrinn. Likevel vil det i både Pakistan og India, og spesielt i sistnevnte, finnes store konkurrenter med like mye kompetanse og erfaring som Telenor. Dersom de andre aktørene klarer å overføre kunnskap på lik linje med Telenor, vil dette ikke utgjøre et varig konkurransefortrinn.
- *Finansiell ryggrad:* Som vi har sett tidligere i utredningen er telekommunikasjonsbransjen en meget kapitalintensiv bransje. Ikke bare kreves det tunge investeringer fra starten av, men man må også regne med store investeringer selv etter etablering. Telenors finansielle ryggrad er en viktig ressurs i det asiatiske markedet, da man i ettertid risikerer å måtte investere i infrastruktur og kapasitet for å holde tritt med konkurranse, etterspørsel og kvalitet. Dette er investeringer som krever mye kapital. I tillegg står man også overfor investeringer innen markedsføring, produktutvikling og distribusjon. Dersom man ikke har den finansielle ryggraden til å foreta slike investeringer kan konsekvensen være at man må trekke seg ut av markedet. Situasjonen i Pakistan illustrerer dette gjennom at to aktører ikke tålte de ekstra kostnadene knyttet til kvalitetskonkurranse. Størrelsen på investeringene vil være svært avgjørende, men vi mener imidlertid at Telenor har den finansielle ryggraden til å takle slike uforutsette investeringer. Telenors finansielle ryggrad vil imidlertid ikke utgjøre et varig konkurransefortrinn, da det er andre store aktører med like dype lommer.

Vi har nå sett på den kjernekompetansen vi mener utgjør konkurransefortrinnene for Telenor i Asia. Det er spesielt styringskompetanse og overføring av kunnskap som vil være de viktigste ressursene i det asiatiske markedet.

### 7.3 Etableringen i India

Vi vil i denne delen av analysen se på hvordan erfaringer fra Telenors tidligere etablering og deres kjernekompetanse har påvirket etableringen i India.

Telenor har gjennom tidligere ekspansjoner i Asia tatt i bruk flere ulike inngangsstrategier, og de visste derfor hva som ville fungere best i det indiske markedet. I 2009 etablerte Telenor seg i India gjennom en joint venture med det lokale selskapet Unitech Wireless. Vi har sett at radiospektrum er en mangelvare i de fleste asiatiske land, og dette er også tilfellet i India. Telenor valgte derfor å entre markedet med en lokal partner for å få lisens. I mars 2009 lanserte de sine mobiltjenester gjennom selskapet Uninor. En liknende prosess hadde Telenor allerede vært gjennom i Bangladesh. Videre hadde de også erfaringer med lisensenes krav og betingelser. Følgelig tok Telenor med seg erfaringer fra både Bangladesh og Pakistan, inn i India. Vi mener derfor at disse erfaringene har vært med på å påvirke Telenors avgjørelser ved valg av inngangsstrategi. Telenors konsernsjef Jan Fredrik Baksaas hevdet selv i en pressemelding i 2009 at kunnskap og erfaring fra andre asiatiske markeder var med på å bidra til vellykket etablering i India.<sup>55</sup>

Som Telenor allerede har erfart er det knyttet stor risiko til å etablere seg i ukjente markeder, med ustabile regulatoriske rammer og myndigheter. Telenors valg av strategi i India kan synes å være påvirket av tidligere utfordringer knyttet til institusjonelle forhold. Dette illustreres både ved at de gikk inn i en joint venture med Unitech Wireless, men også gjennom valget av å leie tårn og master i stedet for å bygge ut infrastruktur selv. Telenor har dermed ikke investert like mye i infrastruktur som i de andre landene. Til tross for at Telenor har bundet seg til avtaler med lang tidshorisont vil de gjennom denne løsningen unngå å tape tunge investeringer knyttet til infrastruktur dersom det skulle bli aktuelt med en *tidlig* exit i India. Det er derfor nærliggende å anta at beslutningen om å leie infrastruktur er basert på deres kunnskap om det asiatiske markedet. Videre vil Telenor utnytte den kunnskapen Unitech har i det lokale markedet, på lik linje som ved samarbeidet med Grameenbank i Bangladesh.

---

<sup>55</sup> Pressemelding – Uninor lanserer mobiltjenester i India [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)



Telenor har tidligere etablert seg i land hvor store deler av befolkningen bor i rurale områder, og India er intet unntak. India er imidlertid såpass stort, med tanke på både areal og befolkning, at det er vanskelig å bygge ut et nettverk og lansere tjenester over hele landet på samme tid. I dag opererer Telenor i 13 av totalt 22 regioner. Til tross for at de tre landene skiller seg fra hverandre hva angår størrelse og befolkning, har erfaringen rundt det å operere i rurale områder vært positivt for Telenor i India. Vi tenker da spesielt på beslutninger knyttet til *hvilke områder* de har valgt å operere i, men også med tanke på *i hvilket omfang* det har vært realistisk å lansere sine tjenester.

Da Telenor gikk inn i det indiske markedet hadde vekstfasen allerede tatt av. I følge Telenor hadde de muligheten til å entre markedet tidligere ved kjøp av mindre regionale lisenser, men ønske om lisens over et større område gjorde at de avvirket situasjonen. En annen årsak til at de ventet var mangelen på en passende lokal partner. Det har i senere tid blitt spekulert i om Telenor gikk for sent inn i India og i følge et av intervjuobjektene innser Telenor i ettertid at de kanskje burde ha startet med å kjøpe opp mindre regionale lisenser. Flere analytikere hevdet imidlertid at det var muligheter i India og at Telenor hadde bevist i Pakistan at de godt kunne komme sent inn i markedet og likevel få en god markedsposisjon.<sup>56</sup> Dette indikerer at Telenor i stor grad benyttet seg av erfaringer fra Pakistan, hva angår veksten i markedet, i sin etablering i India.

Det Telenor derimot ikke forutså var den sterke konkurransen i det indiske markedet, noe som skiller seg fra Pakistan. Ledelsen i Telenor innrømmer selv at satsingen i India har blitt langt mer utfordrende enn de hadde forventet – med beinhard konkurranse og rekordlave ringepriser.<sup>57</sup> Det er derfor vanskelig å si om denne erfaringen fra Pakistan er noe Telenor har og kan dra nytte av i India.

Basert på erfaringer fra andre asiatiske markeder har Telenor utviklet en organisasjonsmodell i India som er tilpasset dette markedet. I likhet med både Bangladesh og Pakistan, er India også et land med store regionale forskjeller. Telenor har derfor etablert en desentralisert organisasjon med 11 regionalkontor for å nærme seg kundene. Tidligere antydte vi at Telenor har dratt kunnskap fra sin distribusjonserfaring i Bangladesh og Pakistan, og at dette sannsynligvis har påvirket deres inngang i India. Dette bekreftes i Telenors pressemelding i desember 2009, ved at de allerede ved lansering etablerte et svært omfattende

---

<sup>56</sup> Dagens IT – Telenors India-redning [www.dagensit.no](http://www.dagensit.no)

<sup>57</sup> Aftenposten – Telenor står ved indisk korsvei [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)

distribusjonsnettverk. Dette inkluderer salg av Telenors abonnemeter i over 210 000 utsalgssteder og hos nærmere 1000 eksklusive distributører.<sup>58</sup>

Vi har til nå sett på hvordan Telenors erfaringer fra ekspansjonen til Bangladesh og Pakistan har påvirket dere strategier knyttet til etableringen i India. Telenors kjernekompetanse er det som, sammen med erfaringer, muliggjør deres etablering i India. Denne kompetansen påvirker Telenors mulighet til å oppnå konkurransefortrinn i det nye markedet, og dermed deres evne til å dra nytte av tidligere erfaringer. Hadde det ikke vært for en effektiv kunnskapsoverføring ville det blitt vanskelig å utnytte de erfaringene de har opparbeidet seg. Videre vil også styringskompetansen gjøre det lettere å organisere driften i India. Dette bekreftes også ved at Telenor har en *policy* om å gå inn i alle nye markeder med kontroll. Bakgrunnen for dette er at de ønsker å sette inn sine ledelsesteam og bruke sine egne retningslinjer og prosesser for driften av selskapet. De vil med andre ord bruke den kompetansen de har opparbeidet seg. Avslutningsvis ville ikke etableringen i India vært mulig uten Telenors finansielle ryggrad, da satsingen har krevd tunge investeringer.

Telenors kompetanse og erfaringer fra det asiatiske markedet var en viktig del av beslutningen om å entre India. Telenor har tatt med seg viktige erfaringer fra både ekspansjonen til Bangladesh og Pakistan, noe som tilsynelatende har vært positivt for Telenor. Den uforutsette harde priskrigen i India har imidlertid lagt skygger på de fortrinnene Telenor har kunnet utnytte seg av. I neste kapittel vil vi derfor ta for oss veien videre i India og spekulere i hvordan Telenor kan hevde seg på den indiske konkurransearenaen.

---

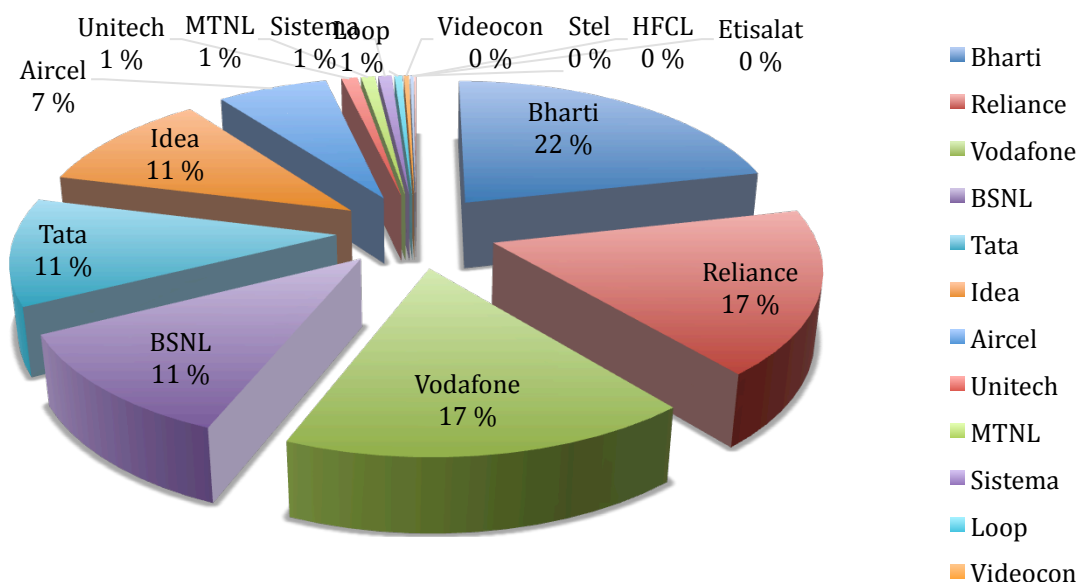
<sup>58</sup> Pressemelding – Uninor lanserer mobiltjenester i India [www.telenorgroup.com](http://www.telenorgroup.com)

## Kapittel 8: Veien videre i India – en transnasjonal løsning?

Basert på erfaringer knyttet til Bangladesh og Pakistan, samt Telenors kjernekompetanse, vil vi nå se på hvordan de kan utnytte dette videre i det indiske markedet. Flere analytikere og Telenor-investorer har liten tro på Telenors suksess i India.<sup>59</sup> Om etableringen i India var en riktig beslutning og om de klarer å overleve den harde konkurransen, vil tiden vise. Vi ønsker likevel å spekulere i hva Telenor kan gjøre for å hevde seg i dette markedet.

Historien bak Telenors ekspansjon til Asia begynte som en del av en bistandsprosjekt sammen med Norad<sup>60</sup> i Bangladesh og har endt opp i enorme investeringer i India. Fra å prøve seg frem i et marked med relativt små investeringer, har Telenor per 6. september 2010 gått til å investere opp mot 10 milliarder kroner knyttet til India-satsingen.<sup>61</sup> Selv om Telenor kan se tilbake på satsingen i Bangladesh og Pakistan som en suksess, er fremtiden i India fortsatt usikker. Med bakgrunn i dette ønsker vi å se på hvordan Telenor skal gå frem for å overleve på best mulig måte i et av de hardeste telekommunikasjonsmarkedene i verden.

I dag er det 15 mobiloperatører i India og de syv største står for 96,35 % av Indias 635,51 millioner mobilbrukere.<sup>62</sup> Figuren nedenfor viser markedsandeler fra juni 2010, der Telenors datterselskap Uninor (Unitech i figur 13) har en markedsandel på 0,95 %.



Figur 13: Markedsandeler juni 2010. Kilde: [www.totaltele.com](http://www.totaltele.com)

<sup>59</sup> E24 – Tror ikke på Telenors India [www.e24.no](http://www.e24.no)

<sup>60</sup> Norad: kompetansesenter for norsk bistand

<sup>61</sup> NRK nyheter online – Telenor satser i India [www.nrk.no](http://www.nrk.no)

<sup>62</sup> Total telecom – Vodafone in talks with partner for Indian IPO, oktober 2010 [www.totaltele.com](http://www.totaltele.com)

Som vi så i analysen av konkurranseomgivelsene er markedet preget av en meget hard priskonkurranse. Videre står Telenor også ovenfor store utfordringer knyttet til *multisim-problemet*. Vi har også nevnt at India har noen av de laveste ringeprisene i verden, hvor gjennomsnittlig inntekt pr bruker (GIPB) er en brøkdel av hva den er i det norske markedet.<sup>63</sup> Følgelig dreier konkurransen, og veien til suksess, seg om å kapre kunder. India er per i dag et marked i vekst, men for å overleve er Telenor avhengig av å kapre en del av denne veksten. Spørsmålet er om dette er sannsynlig basert på antall konkurrenter i markedet. Telenor er avhengig av å prosentvis vokse raskere enn konkurrentene, og målet deres er en markedsandel på 8 %.<sup>64</sup> Telenor må derfor ha en brattere vekstkurve enn konkurrenter som Bharti, Reliance og Vodafone, og er følgelig avhengig av at deres kjernekompetanse slår ut på vekstraten.

For at Telenor skal overleve konkurransen i India, og øke sine markedsandeler, må de utnytte sin erfaring og kompetanse. Som vi så i VRIO-analysen er Telenors fremste ressurser teknologisk kompetanse, overføring av kunnskap, finansiell ryggrad og styringskompetanse. Spørsmålet er nå om Telenor klarer å utnytte sin kjernekompetanse på en slik måte at de kan overleve i India. Forløpige resultater kan tyde på at de ikke har klart å oppnå den forventede kundemassen, og det er en lang vei å gå frem til en markedsandel på 8 %. Til tross for at de 15. september 2010 passerte 9 millioner abonnenter vil *multiSIM-problemet*, lav GIPB og det at kundene hyppig bytter operatør avhengig av pris og kvalitet, være mye av grunnen til Telenors manglende resultater.

Ut i fra de utfordringene vi så i kapittel fem og seks vil lokal tilpasning være avgjørende i de markedene Telenor opererer i. Videre har Telenor en rekke erfaringer og kunnskap fra Bangladesh og Pakistan som de kan dra nytte av i India. For å kunne utnytte disse erfaringene er Telenor imidlertid avhengig av å spre den kompetansen de besitter. Vi vil derfor se på i hvor stor grad Telenor tilpasser seg de lokale markedene i Asia og hva de kan tilføre India av kompetanse, ved hjelp av regional integrasjon. Vi i denne delen bruke regional integrasjon i stedet for global integrasjon. Dette begrunnes med at vi i denne utredningen kun ser på det asiatiske markedet og fordi denne regionen utgjør en så stor del av Telenors portefølje.

---

<sup>63</sup> Dagens IT – Telenor kommer sent med det seneste [www.dagensit.no](http://www.dagensit.no)

<sup>64</sup> E24 – Telenor inntar indiske mobiler [www.e24.no](http://www.e24.no)

## 8.1 Lokal tilpasning

For Telenor er det langs dimensjonen lokal tilpasning mange av utfordringene ligger. Lokal tilpasning innebærer å tilpasse seg de ulike markedene, noe som kan by på både konkurransemessige og institusjonelle utfordringer. I Asia er levestandarden og BNP betraktelig lavere enn i Norge og følgelig er det viktig med billige, tilgjengelig og brukervennlige produkter.

Analysen illustrerer at Telenor i stor grad tilpasser produktene de lokale markedene. Først og fremst tilpasser Telenor produktene i form av forhåndsbetalte abonnementer. Vi har også sett at det meget viktig å være tilgjengelig for kunden. Trenden i Asia er nemlig at kontantkortene fylles opp så ofte som hver dag med veldig små beløp. Følgelig er det viktig at Telenor er der kunden er til enhver tid, slik at de ikke må bruke tid på å oppsøke teleoperatørene. Er man ikke tilgjengelig nok, og følgelig ikke godt nok lokalt tilpasset, vil kundene velge en annen operatør. Telenor benytter seg derfor av såkalt kreativ distribusjon og har salg av kontantkort i småbutikker, kiosker og iskremvogner. Arbeidskraften i Asia er billig og dette utnyttes til å få produktet tilgjengelig. Videre fører den lave leverstandard, samt priskonkurranse, til at prisene må være på et minimum for at Telenor skal konkurrere med de andre i markedet. Produktene prises slik at kunden er fornøyd med prisen per minutt, samtidig som beløpet på kontantkortet må være lite nok til at kunden har råd til det. På denne måten kan de fylle på et relativt lite beløp hver gang. Med andre ord tilpasser Telenor seg kundenes betalingssevne i et marked med meget prisbevisste kunder. Som følge av de lave prisene ligger konkurransen, som tidligere nevnt, i å kapre den enormt voksende andelen av befolkningen med mobiltelefon.

I tillegg til lokale tilpasningsbehov knyttet til produkt og konkurranse finnes det også en del utfordringer knyttet til institusjonelle forhold. I forbindelse med lokal tilpasning tenker vi da hovedsakelig på forholdet med regionale myndigheter, infrastruktur, kultur og etiske forskjeller. Vår analyse viser at Telenor i stor grad har tilpasset seg de institusjonelle forholdene, så langt det gjør seg mulig. Avslutningsvis skal det også nevnes at Telenor har et image om å være et lokalt tilpasset selskap og utnytter dette både i markedsføringskampanjer og design.

## **8.2 Kostnadsreduksjon gjennom regional integrasjon**

I India vil det være viktig for Telenor å ha regional integrasjon av verdi, da det er her konkurransefortrinnet ligger. For Telenor vil det være viktig å finne det beste fra tidligere etableringer i Asia og overføre dette til India. Erfaringer og innovasjon ligger i den lokale tilpasningen, men det er gjennom regional integrasjon man kan overføre dette til nye markeder som India. Konkurransefortrinnet ligger med andre ord i å overføre kunnskap. I 1999 etablerte Telenor et kontor i Singapore med ansvar for å se på Telenors muligheter i det asiatiske markedet. Senere ble dette kontoret flyttet til Bangkok, og det var de ansatte på dette kontoret som var involvert i ekspansjonen til Pakistan, Malaysia, Thailand og i de senere år også India. Gjennom å ha opprettet dette kontoret har de i større grad mulighet til å spre erfaring og innovasjon, samt utvikle globale skala – og breddefordeler. Målet med en slik tilnærming er blant annet få en bred kunnskapsdeling om markedsforholdene i de ulike landene og dra nytte av erfaringene de har tatt med seg. Dette er svært tydelig i India, der Uninor ansatte en rekke medarbeidere fra Telenor som fikk ansvar for å bruke Telenors samlede kompetanse til å rulle ut tjenester i India.

I dag drar Telenor nytte av skalafordeler både på lokalt og regionalt nivå. Situasjonen i India er imidlertid slik at flere av Telenors konkurrenter benytter seg av outsourcing. Dersom store konkurrenter som Bharti og Reliance outsourcer teknologi vil dette redusere verdien av Telenors teknologiske konkurransefortrinn, og Telenor risikerer å miste deler av de skalagevinstene de har i markedet. Konkurransefortrinnene vil dermed flyttes ned i verdikjeden til distribusjon, markedsføring og liknende. Det er fortsatt usikkert om dette vil bli en realitet, men tendensen er der.

## **8.3 Telenor – global eller transnasjonal?**

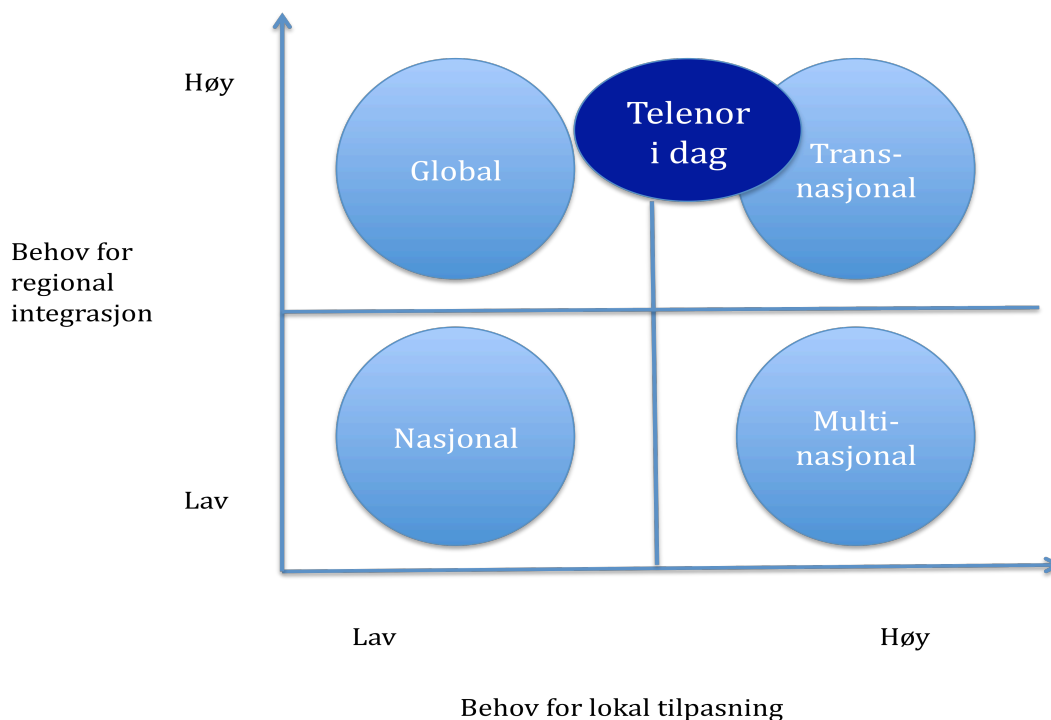
Basert på vår analyse av Telenors behov for lokal tilpasning og regional integrasjon, kan vi ekskludere både en internasjonal og multinasjonal strategi. Spørsmålet blir derfor hvor Telenor i dag befinner seg i forhold til en global eller transnasjonal strategi.

Det som i hovedsak taler for den globale strategien er at det produseres relativt standardiserte produkter som de fleste kjenner til, selv om mobilbruk i Asia er mindre vanlig enn i Europa. Teknologien og kompetansen knyttet til produksjon er allerede opparbeidet i hjemmemarkedet. På denne måten kan Telenor utnytte kostnadsfortrinn gjennom skala- og breddefordeler. Det som imidlertid taler imot en global strategi er behovet for lokal tilpasning.

Som vi har sett i analysen er Telenor i meget stor grad avhengig av å tilpasse seg lokalt, og den globale strategien kjennes igjen ved at behovet for lokal tilpasning er lavt.

I vurderingen om Telenor har en transnasjonal strategi, er det behovet for lokal tilpasning som taler for dette. Vi har gjennom analysen sett Telenors behov for både å tilpasse seg det lokale markedet og politiske behov. Samtidig ser vi at de har klart å utvikle regionale skala- og breddefordeler som gir dem et fortrinn i Asia. Etter å ha sett på utfordringene knyttet til Bangladesh og Pakistan har vi kommet frem til at Telenor har en rekke erfaringer de kan ta med seg videre i India. Spørsmålet blir derfor om de klarer å effektivt spre denne kompetansen og disse skalafortrinnene på en slik måte at man kan kalle det en transnasjonal strategi.

Etter vår mening befinner Telenor seg i dag et sted mellom en global og en transnasjonal strategi, da man finner kjennetegn fra begge disse strategiene hos Telenor. Dette er illustrert i figur 14.



Figur 14: Telenors strategi. Kilde: Basert på Bartlett og Ghosal(1992)

## 8.4 Telenors organisasjonsstruktur – tilpasset en transnasjonal strategi?

En transnasjonal strategi er både kompleks og vanskelig å implementere. Det kreves derfor at Telenor har en organisasjonsstruktur som legger til rette for dette. På spørsmål fra oss svarer Telenor at de hadde en organisasjonsstruktur og en styringsmodell som er tilpasset en kraftig ekspansjon til Asia. Videre forteller Telenor at de har en desentralisert styringsmodell og at de i stor grad er mer desentralisert enn andre telekommunikasjonsselskaper. Likevel er det en del beslutninger som sentraliseres. Dette gjelder spesielt store beslutninger knyttet til lisenser og utbygging av infrastruktur for å øke kapasiteten. Transnasjonale selskaper kjennetegnes ved at deler av ressurser og kompetanse sentraliseres i hjemlandet og noe desentraliseres. Vi mener derfor det kan trekkes mange likhetstegn mellom transnasjonale selskaper og Telenor.

## 8.5 Er veien fremover i India en transnasjonal løsning?

Etter vår mening er Telenors største utfordring i India å kapre store deler av veksten i markedet. Telenor har både erfaring og kjernekompetanse som i stor grad kan hjelpe dem på veien mot en markedsandel på 8 %. Ved å ha en transnasjonal strategi vil Telenor få maksimal utnyttelse av både lokal tilpasning og kostnadsreduksjon gjennom regional integrasjon. Vi har gjennom analysen sett at Telenor har opparbeidet seg erfaringer fra tidligere etableringer i Asia. Det avgjørende er å høste denne erfaringen, gjennom regional integrasjon, og overføre denne til India. Kunnskapen de innehar må med andre ord overføres for å utgjøre et konkurransefortrinn. I følge teknologistrateg Karthik Jayaraman (2010) gir dagens mobilmarked i India tre sentrale områder for vekst for Telenor:

- Et stort kontantkort marked
- Et uutnyttet marked på landsbygden. 71 % av Indias befolkningen bor i rurale områder.<sup>65</sup>
- Et voksende ungdomssegment.<sup>66</sup> 459 millioner av Indias innbyggere tilhører i dag ungdomssegmentet.<sup>67</sup>

Det finnes med andre ord fortsatt muligheter for økte markedsandeler i India. Spørsmålet blir nå hva vi tror Telenor kan gjøre i India for å videreutvikle seg og nå en markedsandel på 8 %. For å kapre denne veksten må Telenor gjøre noe annerledes enn konkurrentene. Det kan

---

<sup>65</sup> Informasjonen er hentet fra CIA – world factbook: India [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>66</sup> Dagens IT – Telenor kommer sent med det seneste [www.dagensit.no](http://www.dagensit.no)

<sup>67</sup>The financial express – Indian youth. Ungdomssegment 13-35 år



derfor spekuleres i om en segmentering av markedet kan være løsningen for Telenor. De kan satse på rurale områder uten god dekning, et økende ungdomssegmentet eller det store kontantkortmarkedet. Etter vår mening opererer Telenor per i dag i kontantkortmarkedet, og å skille seg ut på dette området ser vi på som meget utfordrende.

En segmentering av markedet vil imidlertid være knyttet til økte investeringer. Dersom de satser på et ungdomssegment risikerer de kostnader knyttet til merkevarebygging og ungdommelige løsninger. Satser de derimot på de rurale områdene risikerer de økte investeringer i forbindelse med infrastruktur. Målet vil uansett være å ha en annen strategi enn konkurrentene, for å på den måten oppnå en brattere vekstkurve enn de andre aktørene.

Hvordan henger dette så sammen med en transnasjonal strategi? Etter å ha sett på i hvilken grad Telenor oppnår kostnadsreduksjon gjennom regional integrasjon og lokal tilpasning, føler vi at en transnasjonal løsning kan være en mulig måte å tilpasse seg på. Spesielt hensiktsmessig vil dette være for Telenors fremtid i det indiske markedet. Ved å organisere seg på en slik måte føler vi at Telenor kan klare å utnytte den kompetansen de har til å skille seg ut fra de andre konkurrentene og videreutvikle seg i India. Telenor har en rekke ressurspersoner med mye kompetanse ved sitt hovedkontor i Bangkok og dette må de utnytte.

Vi mener at dersom Telenor beveger seg mer mot en transnasjonal løsning og i enda større grad klarer å utnytte sin kompetanse og erfaringer, kan de klare å tilpasse sine løsninger til de vekstområdene som er skissert ovenfor. Telenor bekrefter også dette ved at de allerede er i gang med nye og enklere løsninger for sine kunder, som blant annet elektronisk påfylling av kontantkort og betalingstjenester over telefon.

## Kapittel 9: Konklusjon og implikasjoner

Målet med denne utredningen har vært å se på hvilke utfordringer Telenor stod overfor ved deres etablering i Bangladesh og Pakistan. Videre ønsket vi å se på i hvilken grad erfaringer fra disse markedene, samt Telenors kjernekompetanse, kunne overføres til etableringen i India. Avslutningsvis syntes vi det var interessant å spekulere i hvorvidt en transnasjonal løsning kan bidra til å forbedre Telenors posisjon i India.

Vi startet analysen med å ta for oss utfordringene knyttet til konkurranseomgivelsene og de institusjonelle forholdene. Gjennom denne delen identifiserte vi de viktigste erfaringene Telenor opparbeidet seg fra etableringen i Bangladesh og Pakistan. Etter dette så vi på hvordan erfaringene, samt Telenors kjernekompetanse, påvirket deres etablering i India. Analysen viser at Telenor kan, og har, dratt nytte av sine tidligere etableringer. Her vil vi spesielt trekke frem erfaringer knyttet til å samarbeide med en lokal partner, men også det å operere i et marked som er vesentlig forskjellig fra det norske. Etableringen i Bangladesh kan synes å ha gitt Telenor flere erfaringer enn etableringen i Pakistan. Mye av grunnen til dette er at Telenor ved etableringen i Pakistan allerede hadde beveget seg lengre opp langs læringskurven. Erfaringen fra Bangladesh er en av årsakene til at Telenor kunne etablere seg i Pakistan uten en lokal partner.

Vi har sett at de fleste av Telenors erfaringer er hentet fra utfordringer knyttet til de institusjonelle forholdene. Dette er naturlig, da konkurransesituasjonen i stor grad er forskjellig i de ulike landene. Følgelig vil det være vanskeligere å opparbeide seg erfaringer knyttet til konkurranseomgivelsene. Vi mener likevel at Telenor har fått en generell forståelse for hvordan konkurransen er i denne delen av verden, og hvordan distribusjon spiller en viktig rolle.

I den siste delen av utredningen har vi sett på Telenors fremtid i det indiske markedet og om en transnasjonal tilnærming kan være en mulig løsning for dem i India. Til tross for at de har opparbeidet seg god erfaring fra tidligere etableringer, har dagens harde konkurranse i det indiske markedet lagt en skygge på de fortrinnene de kunne ha utnyttet seg av. Telenors fremtid i India ser dermed ikke lys ut.

Telenor har gått fra å være en statlig monopolbedrift i et lite marked til å bli en stor global aktør. Vi tror at en transnasjonal løsning kan være en hensiktsmessig måte for Telenor å organisere seg på, slik at de i større grad kan dra nytte av globale fordeler. Basert på vår analyse mener vi at dersom Telenor går mot en mer transnasjonal løsning vil de kunne utnytte

sin erfaring og kompetanse, samtidig som de er lokal tilpasset. På denne måten kan de klare å differensiere seg i India og dermed kapre de segmentene vi skisserte ovenfor.

Det vil alltid være vanskelig å predikere fremtiden og våre synspunkter om veien videre i India er basert på våre personlige meninger og spekulering. Hvordan det vil gå med Telenor i India kan bare fremtiden vise. Dersom myndighetene i India åpner for konsolidering kan dette også være en tenkelig løsning for Telenor, men på nåværende tidspunkt avkrefter Telenor at dette er en fremtidig strategi.

# Kilder

## Bøker:

- Barney, Jay B (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3 utg. Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Bartlett, Christopher A. og Sumantra Ghoshal (1989): *Managing across borders: The Transnational Solution*. 1 utg. Havard Business School press, Boston.
- Bartlett, Christopher A. og Sumantra Ghoshal (1992): *Transnational Management – text, Cases and Reading in Cross-Border Management*. 3 utg. McGraw-Hill higher education, Boston.
- Besanko, Davis et al. (2007): *Economies of Strategy*. 4 utg. John Wiley & Sons, Hoboken
- Harrigan, Kathryn R (1986): *Managing joint ventures*. 1 utg. Lexington Books, Massachusetts.
- Haugland, Sven.A (2007): *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2.utg. Universitetsforlaget, Oslo
- Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organizations- Software of the mind*. 1.utg. McGraw-Hill International Limited, Berkshire
- Hofstede, Geert & Gert J. Hofstede (2005): *Cultures and Organizations-Software of the mind*. 2 utg. McGraw-Hill, New York.
- Johannessen et al. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Abstrakt forlag, Oslo.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Sven (2009) : *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo
- Lien, Lasse B. og Erik W. Jakobsen (2008): *Ekspansjon: Strategi for forretningsutvikling*. 1 utg. Gyldendal akademisk, Oslo
- Motta, Massimo (2004): *Competition Policy: Theory and Practice*. 1utg. Cambridge university press, New York.
- North, Douglass C 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. 1. Utg, Cambridge University Press, New York.
- Peng, Mike W (2006): *Global Strategic Management*, 1 utg. Thomson South-Western, Ohio.
- Robson, Colin (2002): *Real World Research*. 2.utg, Blackwell publishing, Oxford

- Saunders et al. (2007): *Research Methods for Business Students*. 4 utg. Pearson Education Limited, Essex
- Scott, Richard. W (1995). *Institutions and organizations*. 1 utg. Sage Publications, Thousand Oaks
- Treviño, Linda K. & Katherine A. Nelson (2011): *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. 5.utg, John Wiley and Sons Inc, Hoboken.
- Yin, Robert K (2003): *Case Study Research: Design and Method*. 3 utg. Sage Publications, London

### *Elektroniske nyhetsartikler:*

- *Price competition hits Bharti, SingTel profits*. Telecom Asia 12.08.2010  
<<http://www.telecomasia.net/content/price-competition-hits-bharti-singtel-profits>>
- *Flere Telenor-kunder i Pakistan*. Hegnar online 20.08.2008.  
<<http://www.hegnar.no/bors/article306570.ece>>
- *Telenor knyttes til indisk korrupsjon*. Hegnar online 18.11.2010.  
<<http://www.hegnar.no/bors/telecom/article505113.ece>>
- *Vil klare seg alene i India*. 22.09.2010  
<<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3821738.ece>>
- *Telenor står ved indisk korsvei*. Aftenposten 21.09.2010  
<<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3819902.ece>>
- *Tror ikke på Telenors India*. E24 27.10.2010. <<http://e24.no/boers-og-finans/article3876620.ece>>
- *Telenor inntar indiske mobiler*. E24 06.04.2010 <<http://e24.no/boers-og-finans/article3594091.ece?service=print>>
- *Pakistan: Birth of a Telecom revolution*. Businessweek 31.01.2005  
<[http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_05/b3918096.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_05/b3918096.htm)>
- *DoT exempts foreign telcos from double tax*. India Telecom News  
<<http://indiatelecomnews.com/>>
- *900 millioner kr til Netcom og Telenor*. Mobile business magazin. 27.05.2009  
<<http://www.mobizmag.no/2009/05/27/900-millioner-kroner-til-netcom-og-telenor/>>
- *Telenor sjefer gir opp India*. Dagens IT 10.07.2010  
<<http://www.dagensit.no/article1934323.ece>>
- *Dette er Telenors hodepine*. Dagens IT 05.05.2010  
<<http://www.dagensit.no/article1892725.ece>>

- Telenor India-redning. Dagens IT 10.03.2009  
<<http://www.dagensit.no/finans/article1627377.ece>>
- *Telenor kommer sent med det seneste.* Dagen IT 02.02.2010.  
<<http://www.dagensit.no/article1825315.ece>>
- *Telenor satser i India.* NRK nyheter 22.09.2010  
<<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.7303016>>
- Korrupsjonsskandale i India: Telenor kan miste mobillisens. NRK nyheter 17.11.2010.  
<<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.7385004>>
- *Telenor stagnerer i India.* Økonomisk rapport 30.09.2010  
<<http://www.orapp.no/nyheter/neringsliv/article69013.zrm>>
- *Ser store utfordringer for Telenor i Asia.* StockLink Imarket. 21.09.2010.  
<<http://stocklink.no/Article.aspx?id=72089>>
- *Vodafone in talks with partner for Indian IPO, awaits tax ruling.* Total Tele 05.10.2010 <<http://www.totaltele.com/view.aspx?ID=457685>>
- *Indian Youth: Demographics and Readership.* The Financial Express, New Delhi 09.02.2010 <<http://www.ncaer.org/downloads/MediaClips/Press/FinancialExpress-IndianYouth-DemographicsandReadership.pdf>>
- *Mobil Service in India – Too many cooks.* Total Telecom. September 2010.

### *Rapporter:*

- Telecom Regulatory Authority of India. Annual report 2007-08  
<<http://www.trai.gov.in/traiannualreport.asp>>
- Telecom Regulatory Authority of India. Annual report 2008-09  
<<http://www.trai.gov.in/traiannualreport.asp>>
- Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission. History and vision of BTRC. <[http://www.btrc.gov.bd/history\\_vision.php](http://www.btrc.gov.bd/history_vision.php)>
- Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission. The Bangladesh Telecommunication Act, 2001.  
<[http://btrc.gov.bd/legislation/act/Telecommunication\\_Act\\_2002.pdf](http://btrc.gov.bd/legislation/act/Telecommunication_Act_2002.pdf)>
- Pakistan Telecommunication Authority. Annual report 2003-04.  
<<http://www.pta.gov.pk/media/annual.pdf>>
- Pakistan Telecommunication Authority. Annual report 2004-05.  
<<http://pta.gov.pk/annual-reports/ann-rep-05.pdf>>
- Telenors årsrapport 1998  
<<http://www.telenor.no/rapporter/1998/virksomheter/international.shtml>>

- Telenors årsrapport 1999. <<http://www.telenorgroup.com/en/investor-relations/reports/1999>>
- Telenors årsrapport 2004 <<http://www.telenorgroup.no/en/investor-relations/reports/2004>>
- Telenors årsrapport 2005 <<http://www.telenorgroup.no/en/investor-relations/reports/2005>>
- Telenors årsrapport 2009 <<http://www.telenorgroup.no/en/investor-relations/reports/2009>>
- Insead rapport. Malaviya, Prashant des. 2004 – Telenor in Bangladesh: the way forward

### *Presentasjoner*

- Presentation of Telenor Pakistan. 22.08.2010. <<http://www.telenorgroup.com/en/investor-relations/presentations/2005>>
- Telenor entering India: Investment update 13.02.2009 <<http://www.telenorgroup.com/en/investor-relations/presentations/2009>>
- Uninor launch in India 03.12.2009 <<http://www.telenorgroup.com/en/investor-relations/presentations/2009>>
- Uninor corporate presentation: Uninor today. 31.10.2010. Mottatt fra Telenor

### *Internettsider*

- Telenor Group – Global presence. <<http://www.telenorgroup.com/en/global-presence/>>
- Telenor Group – Business description. <<http://www.telenorgroup.com/en/investor-relations/company-facts/business-description/>>
- Telenor Group – About us. <<http://www.telenorgroup.com/en/about-us/>>
- Telenor Group – Press releases: *Telenor tildelt mobil lisens i Pakistan* <<http://www.telenor.com/no/nyheter-og-media/pressemeldinger/2004/telenor-tildelt-mobillisens-i-pakistan>>
- Telenor Group – Press releases: *GrameenPhone passerer 10 millioner kunder* <[http://presse.telenor.no/PR/200611/1086173\\_1\\_1.html](http://presse.telenor.no/PR/200611/1086173_1_1.html)>
- Telenor Group – Press releases: *Uninor lanserer mobiltjenester i India* <[http://presse.telenor.no/PR/200912/1358916\\_1\\_1.html](http://presse.telenor.no/PR/200912/1358916_1_1.html)>

- Telenor Group – International expansion. <<http://www.telenorgroup.com/en/about-us/our-history/international-expansion/>>
- Telenor Group – Our strategy. <Telenor Group – International expansion. <http://www.telenorgroup.com/en/about-us/our-history/international-expansion/>>
- Citycell – About us. <<http://www.citycell.com/index.php?pageid=17>>
- Telenor Norge – *Kulturell forståelse er nøkkelen til vekst*. <<http://www.telenor.com/no/nyheter-og-media/artikler/2010/kulturell-forstaelse-er-nokkelen-til-vekst>>
- Transparency International – *The global coalition against corruption*. <[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/previous\\_cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/previous_cpi)>
- Indian Telecom Industry - *Sharing Telecom Infrastructure*. Ezine articles <<http://ezinearticles.com/?Indian-Telecom-Industry---Sharing-Telecom-Infrastructure&id=3213090>>
- *Mobile telecom industry in Bangladesh*. Blitz – Comprehensive Tabloid Weekly 16.09.2010. <<http://www.weeklyblitz.net/988/mobile-telecom-industry-in-bangladesh>>
- *Telecommunication in Bangladesh*. Asia Tradehub. <<http://www.asiatraderhub.com/bangladesh/telecom.asp>>
- Konkurransetilsynet. <<http://www.konkurransetilsynet.no/no/Sokeside/?quicksearchquery=hhi>>
- *Telenor ut av India*. Telecom Revy <<http://www.telecomrevy.no/nyheter/telenor-ut-av-india>>
- *Om Telenor AS si verksnemd*. Samferdselsdepartementet 1997. <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/19971998/stmeld-nr-17-1997-98-/4.html?id=191445>>
- Statistisk sentralbyrå – *Historisk vekst i India* <<http://www.ssb.no/magasinet/internasjonalt/art-2008-08-07-01.html>>
- Geert Hofstede – *Cultural dimensions* <<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>
- CIA – the world factbook: Bangladesh. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bg.html>>
- CIA – the world factbook: Pakistan. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pk.html>>
- CIA – the world factbook: India. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>>



### *Vitenskapelig forskningsartikler*

- Barkema, H. G et al (1996): *Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning*, Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 2. s. 151-166
- Beghin, J. C. 2006. *Nontariff Barriers*. Center for Agriculture and Rural development. <[www.card.iastate.edu/publications/DBS/PDFFiles/06wp438.pdf](http://www.card.iastate.edu/publications/DBS/PDFFiles/06wp438.pdf)>
- Peng, M. W. 2002. *Towards an Institution-Based View of Business Strategy*. Asia Pacific Journal of Management, 19, s. 251–267, 2002
- Porter, M. 2008. *The Five Competitiv Forces that shapes Strategy*. Harvard Business Review, Januar 2008
- Schermerhorn, J. R(1999): *Terms of Global Business Engagement in Ethically Challenging Environments: Applications to Burma*, Business Ethics Quarterly, Vol. 9, No. 3 , s. 485-505

### *Foredrag og forelesninger:*

- *Ten truths about competitive advantage*. Norges Handelshøyskole 08.04.2010 ved Jay B. Barney.
- Economic Growth and delvelopment: *Economic development case study – China and India*. Norges Handelshøyskole 09.04.2008 ved Stig Tenhold

## Figurliste

<i>Figur 1: Utredningens struktur</i>	3
<i>Figur 2: Ulike internasjonale strategier</i>	21
<i>Figur 3: Organisasjonskarakteristikker</i>	25
<i>Figur 4: Telenors portefølje i Asia</i>	28
<i>Figur 5: Intervjuobjekter</i>	39
<i>Figur 6: Markedsandeler i Pakistan 2003/2004</i>	46
<i>Figur 7: Antall abonnemeter i Pakistan 2000-2005</i>	47
<i>Figur 8: Markedsandeler i India mars 2009</i>	48
<i>Figur 9: Antall mobilbruker i India 2004-09</i>	49
<i>Figur 10: Oppsummering Porters Five Forces</i>	55
<i>Figur 11: Hofstedes kulturelle dimensjoner, 2010</i>	61
<i>Figur 12: Corruption Perception Index(CPI), 2010</i>	63
<i>Figur 13: Markedsandeler juni 2010</i>	78
<i>Figur 14: Telenors strategi</i>	82

# Appendix:

## Intervjuguide

Intervjuguiden ble tilpasset hvert intervjuobjekt og land, men den overordnede strukturen var relativ lik.<sup>68</sup> Følgende spørsmål ble stilt til de ulike respondentene.

### Innledningsvis

1. *Informasjon om intervjuobjektet*

- Hvilken stilling har du i selskapet?
- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?

### Porters Five Forces

2. *Trusselen fra nyetableringer*

- Hvor stort var kapitalbehovet når dere etablerte dere?
- Var det mulig å operere på andres nettverk gjennom nettleie?
- Var det store skalafordeler i bransjen? Førte disse til økte etableringsbarrierer?
- Er trusselen fra nyetableringer større i noen av de asiatiske markedene enn andre?
- Har Telenor inngått avtaler i de ulike markedene som gjør at man står overfor høye utgangsbarrierer?
- Var dere bekymret for aggressiv respons ved etableringen, og i hvilken grad møtte dere dette?

3. *Kundenes forhandlingsmakt*

- Opplevde dere at kundene hadde større forhandlingsmakt i noen land?
  - Antall aktører
  - Spesielle forhold i landet
- Har dere noen spesielle strategier for å beholde kundene, altså øke byttekostnadene?

---

<sup>68</sup> Se kapittel fire for bruken av intervjuguiden

4. *Leverandørenes forhandlingsmakt*

- Hvilke leverandører stod dere overfor i de ulike landene(Nettverksleverandører/handset, utstyrsleverandører, tårnleverandører, tårn leie, call-senter operatører)?
- Hvor stor makt hadde disse?
- Merket dere noen endringer i leverandørenes forhandlingsmakt fra Bangladesh til Pakistan?

5. *Trussel fra substitutter*

- I de landene hvor mobilbruken var lav, hvilke substitutter stod dere overfor? (Fasttelefoni og liknende) Var trusselen større i noen land?

6. *Intern rivalisering*

- Hvordan vil du karakterisere rivaliseringen i landet da dere etablerte dere?
- Hvilket grunnlag konkurrerte dere på? (kvalitet, service, pris)
- Var det forskjellige kapasitetsgrunnlag i de ulike landene?
- Var det spesielle forhold i landet som gjorde at konkurransesituasjonen ble vanskelig?
- Hvordan var veksten i markedet ved deres etablering i landet og hva var strategien for å kapre mest mulig av denne veksten?

## **Institusjonell teori**

7. *Formelle institusjoner*

- Hvilke utfordringer stod dere overfor under etableringen når det gjelder:
  - Regulatorisk risiko (Myndighetens rolle)
  - Handelsbarrierer (Tariffer og ikke-tariffbaserte barrierer, lokale krav, restriksjoner rundt etableringsmetoder)
  - Valutarisiko
- Stod dere overfor noen spesielt utfordrende krav fra myndighetene ved deres etablering?

8. *Uformelle institusjoner*

- Hvilke utfordringer stod dere overfor under etableringen når det gjelder:

- Kulturelle forskjeller
- Ethiske forskjeller
- Hvordan påvirket de kulturelle og etiske forholdene deres etablering i landet?
- Var det noen andre spesielle institusjonelle utfordringer som dere stod overfor ved etableringen?

## **VRIO-rammeverket**

### *9. Ressurser og kompetanse*

- Hva var og er deres viktigste ressurser i Asia?
- Var det en utfordring å benytte disse ressursene i ekspansjonen?
  - Overføring av ressursene
  - Spredning av ressursene

## **Organisasjonsstruktur**

- I hvor stor grad tilpasset Telenor seg de lokale markedene? Lokal tilpasning?
- Oppnår dere kostnadsreduksjon gjennom global integrasjon?
- Har dere en organisasjonsstruktur som er bevisst knyttet opp til ekspansjonen i Asia?
- I hvilken grad har organisasjonsstrukturen endret seg fra deres etablering i Bangladesh og frem til India?
- Etter din mening fremstår Telenor som et globalt, nasjonalt, multinasjonalt eller transnasjonalt selskap?
- Hvordan er spredningen av kunnskap og teknologi fordelt i organisasjonen? Utvikles alt i Norge eller også i Asia?
- I hvor stor grad sentraliseres eller desentraliseres beslutninger og kjernekompetanse?

## **Inngangsstrategier**

- Hva var motivene som lå bak valget av inngangsstrategi i landet? Hva var hovedutfordringene tilknyttet dette valget? Hvordan overkom dere disse?
- Hvordan gikk dere frem for å bestemme hvilken inngangsstrategi som var mest hensiktsmessig? Hva tok dere mest hensyn til?