

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

**Bergen, våren 2010**



# **NORSK-RUSSISK SAMARBEIDSSELKAP**

**Betydningen av nasjonale rammevilkår for organisering og ledelse  
av et internasjonalt joint venture**

**av**

**Trygve Wiese-Haugland**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Veileder: Sven A. Haugland

Dette selvstendige arbeidet er utført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

# SAMMENDRAG

Formålet med denne utredningen var først og fremst å forstå hvilke føringer nasjonale rammevilkår i Russland legger for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture. Videre var det en sentral del av studiets formål å forklare hvordan nasjonale rammevilkår sammen med organisering og ledelse, kan forklare DOF Subseas grad av måloppnåelse i samarbeidet med det russiske selskapet ResCom.

På bakgrunn av en omfattende teorigjennomgang utformet jeg en analysemodell som dannet grunnlag for utredningens analytiske tilnærming. Utgangspunktet var her at de nasjonale rammevilkårene i Russland, basert på politiske forhold, juridiske forhold og nasjonal forretningskultur, legger føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Modellen indikerte videre at organisering av joint venture og samhandling mellom partene kan bidra til å forklare grad av måloppnåelse.

Utredningens funn indikerer at de nasjonale rammevilkårene i Russland legger betydelige føringer for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture. Videre kan de nasjonale rammevilkårene sammen med organisering og ledelse, i vesentlig grad forklare DOF Subseas svake måloppnåelse. I den forbindelse er det først og fremst manglende vurdering av alternative partnere og manglende valg av en åpen, diplomatisk og uavhengig daglig leder som har vært avgjørende. Andre forhold som i vesentlig grad bidrar til å forklare grad av måloppnåelse er manglende tillit mellom partene, skjevfordeling i forpliktelse, og mangelfull kommunikasjon.

# FORORD

Denne utredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet på oppdrag fra Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og Norwegian Centres of Expertise (NCE) for å bidra til å løse strategiske utfordringer i undervannsindustrien.

Arbeidet med utredningen har vært meget interessant og lærerikt. Det har gitt meg stor innsikt i eksisterende litteratur på området og har utviklet mine analytiske ferdigheter. Jeg håper at studiets resultater kan gi nyttige bidrag både til det teoretiske fagområdet og til praktiske formål.

Jeg vil med dette rette en stor takk til DOF Subsea og Olav Arne Drønen som tok seg tid til å delta i dette studiet. Videre vil jeg takke SNF, NCE og Inger Beate Pettersen for hjelp til å etablere kontakt med DOF Subsea. Jeg vil i tillegg rette en takk til familie og venner som har bidratt gjennom personlig støtte og motivasjon. Sist, men ikke minst ønsker jeg å rette en spesiell takk til min veileder, professor Sven A. Haugland, ved institutt for strategi og ledelse ved NHH. Jeg setter stor pris på engasjementet for denne utredningen, og for en rekke konstruktive og verdifulle innspill.

Bergen, juni 2010

Trygve Wiese-Haugland

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Formål og problemstilling.....	7
1.3 Utredningens oppbygning.....	8
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>9</b>
2.1 Innledning .....	9
2.2 Inngangsstrategier .....	10
2.2.1 <i>Oversikt over ulike inngangsstrategier</i> .....	10
2.2.2 <i>Faktorer som påvirker valg av inngangsstrategi</i> .....	13
2.3 Joint venture.....	14
2.3.1 <i>Muligheter</i> .....	15
2.3.2 <i>Utfordringer</i> .....	16
2.3.3 <i>Ustabilitet</i> .....	20
2.3.4 <i>Eksterne omgivelser</i> .....	21
2.3.5 <i>Organisering av joint venture</i> .....	24
2.3.6 <i>Samhandling mellom partene</i> .....	30
2.4 Oppsummering.....	32
<b>3. VARIABLER OG ANALYSEMODELL</b> .....	<b>34</b>
3.1 Valg av variabler.....	34
3.2 Innhold i variabler.....	38
3.3 Sammenheng mellom variabler .....	42
<b>4. METODE</b> .....	<b>48</b>
4.1 Forskningsdesign .....	48
4.2 Datainnsamling .....	49
4.3 Analyse av data.....	52
4.4 Pålitelighet og validitet .....	53

<b>5. CASEBESKRIVELSE .....</b>	<b>56</b>
<b>6. ANALYSE .....</b>	<b>60</b>
6.1 Analyse av variabler .....	61
6.1.1 <i>Nasjonale rammevilkår i Russland</i> .....	61
6.1.2 <i>Organisering av joint venture</i> .....	68
6.1.3 <i>Samhandling mellom partene</i> .....	72
6.1.4 <i>Måloppnåelse</i> .....	76
6.1.5 <i>Oppsummering</i> .....	78
6.2 Analyse av sammenheng mellom variabler .....	80
6.2.1 <i>Nasjonale rammevilkår og organisering av joint venture</i> .....	80
6.2.2 <i>Nasjonale rammevilkår og samhandling mellom partene</i> .....	86
6.2.3 <i>Organisering av joint venture og måloppnåelse</i> .....	89
6.2.4 <i>Samhandling mellom partene og måloppnåelse</i> .....	91
6.2.5 <i>Oppsummering</i> .....	92
<b>7. AVSLUTNING .....</b>	<b>95</b>
7.1 Oppsummering og konklusjon .....	95
7.2 Praktiske implikasjoner .....	98
7.3 Teoretiske implikasjoner .....	97
7.4 Kritisk tilbakeblikk .....	100
7.5 Videre forskning .....	102
<b>8. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>104</b>
<b>9. VEDLEGG .....</b>	<b>111</b>

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Den stadig økende globalisering av økonomien og unioniseringen av Europa har stimulert bruken av internasjonale joint ventures som samarbeidsstrategi. Til tross for den økte interessen rundt joint venture forblir de fleste ideene urørt, og av dem som realiseres er det få som blir lønnsomme og overlever (Woodside & Pitts 1996). Estimerer på lite tilfredsstillende ytelse, definert på ulike måter, har variert mellom 35% og 70% (Geringer & Hebert 1989).

Det har vært forsket mye på joint venture og kunnskapen rundt slike samarbeid på generell basis er god. Denne utredningen går imidlertid et steg videre ved å inkludere kontekstuelle faktorer knyttet til Russland. På bakgrunn av de krevende russiske omgivelsene vil det antakeligvis ikke være tilstrekkelig å kun basere seg på generell teori. Bakgrunnen for at jeg ønsker å studere et norsk-russisk joint venture er at jeg synes internasjonale samarbeidsstrategier er et meget interessant fagområde. I tillegg ønsker jeg å bidra til økt forståelse for i hvilken grad nasjonale rammevilkår kan bidra til å forklare den høye graden av mislykkede joint venture-samarbeid. Min motivasjon for å ta for meg et norsk-russisk joint venture er den unike kombinasjonen av geografisk nærhet og kulturell avstand. Dette forholdet appellerer til min nysgjerrighet og utgjør et paradoks som bidrar til at vi nordmenn oppfatter Russland som en skremmende og fascinerende nasjon på en og samme tid.

Denne utredningen tar for seg samarbeidet mellom DOF Subsea og det russiske teknologiselskapet ResCom. I 2007 etablerte de to nevnte partene samarbeidsselskapet ResCom DOF i Russland og utformet dette som et 50/50-joint venture som skulle tilby offshore- og undervannstjenester innenfor russisk sektor. Det russiske markedet var et nytt og ukjent marked for DOF Subsea, og selskapet så stor nytte av å samarbeide med en aktør med førstehåndskjennskap til markedet. I henhold til avtalen skulle partene ha et eksklusivt samarbeid innenfor russiske statsgrenser. DOF Subsea ønsket med dette å generere mer arbeid for selskapet og høyere utnyttelsesgrad av båter og utstyr.

Samarbeidet utviklet seg imidlertid i negativ retning, og bar etter hvert preg av interessekonflikter, rolleblandinger og manglende tillit. DOF Subsea opplevde særlig at ResCom hadde en opportunistisk agenda der det russiske selskapet utnyttet samarbeidet til å inngå egne kontrakter. Dette kom blant annet tydelig frem i forbindelse med et møte i Moskva

der joint venture-selskapet skulle presentere seg. Under dette møtet viste det seg at ResComs DOFs russiske representanter plutselig kun representerte ResCom og ikke joint venture-selskapet. DOF Subsea oppfattet dette som at ResCom selv forsøkte å tilrive seg fortjenesten av oppdraget. Etter to år uten oppdrag og inntjening bestemte DOF Subsea seg i 2009 for å avslutte samarbeidet med ResCom. I den forbindelse tilbydde de samtidig å selge sin andel til ResCom for én rubel. Bakgrunnen for at DOF Subsea selv ikke ønsket å ta over hele selskapet var at de ikke hadde oversikt over hva ResCom hadde forpliktet selskapet til. DOF Subsea ville med andre ord ikke risikere å plutselig få store uventede krav rettet mot seg.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne utredningen er først og fremst å forstå hvilke føringer nasjonale rammevilkår i Russland legger for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture. Videre er det en sentral del av studiets formål å forklare hvordan nasjonale rammevilkår sammen med organisering og ledelse, kan forklare DOF Subseas grad av måloppnåelse i ResCom DOF-samarbeidet. Når det gjelder de nasjonale rammevilkårene, vil jeg fokusere på de politiske og juridiske forholdene i Russland, samt den russiske forretningskulturen. Bakgrunnen for en slik avgrensning er at blant andre Fey (1996) og Barnes et al. (1997) hevder at dette er de viktigste eksterne forholdene for et joint venture i Russland. Til tross for lav påvirkningskraft på eksterne omgivelser er det viktig å være klar over hvilken innvirkning omgivelsene kan ha på organisering og ledelse, da dette er forhold som selskapene i større grad har innflytelse på. Det er på sin plass å presisere at måloppnåelse i denne utredningen kun omfatter den norske parten DOF Subseas måloppnåelse. Drønen (27.10.09) definerer selskapets målsetning for samarbeidet som følger: *”Å generere mer arbeid for DOF Subsea og dermed oppnå høyere utnyttelsesgrad av selskapets båter og utstyr”*. Av hensyn til oppgavens omfang ønsker jeg ikke å vurdere hvorvidt joint venture var en hensiktsmessig strategi for DOF Subsea eller ikke. Jeg anser en slik avgrensning som forsvarlig da ulike studier, deriblant Fey (1996), hevder at joint venture kan være en egnet inngangsstrategi i Russland. Utredningens problemstilling er derfor som følger:

***Hvilke føringer legger nasjonale rammevilkår for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture, og hvordan kan nasjonale rammevilkår sammen med organisering og ledelse forklare grad av måloppnåelse?***

## 1.3 Utredningens oppbygning

Denne utredningen består av ni kapitler. Kapittel 2 tar for seg de teoretiske perspektivene som danner grunnlag for den videre analysen og besvarelsen av problemstillingen. Teorikapittelet gir først en innledning og nærmere begrunnelse for valg av teoretisk perspektiv (2.1). Deretter gis en innføring i inngangsstrategier (2.2) som vil være hensiktsmessig for å kunne plassere joint venture i en større sammenheng. Videre utdypes sentrale forhold knyttet direkte til joint venture (2.3). Her rettes fokus mot muligheter, utfordringer og ustabilitet knyttet til joint venture. Hovedvekten vil imidlertid ligge på ulike eksterne omgivelsesforhold, organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Teorikapittelets avslutningsdel (2.4) vil oppsummere og sammenligne de viktigste teoretiske funnene.

Kapittel 3 begrunner valg av analysevariabler (3.1), innhold i analysevariabler (3.2) og forklarer sammenhengen mellom variablene (3.3). I sistnevnte del vil det bli presentert en analysemodell som er spesielt utformet for å kunne besvare utredningens problemstilling. Denne modellen vil illustrere den analytiske tilnærmingen og være hensiktsmessig for å få frem de logiske sammenhengene.

I kapittel 4 gjøres det rede for utredningens metodiske grunnlag. Kapittelets første del (4.1) begrunner valg av kvalitativt og casebasert forskningsdesign. Deretter gjøres det rede for datainnsamling (4.2) og analyse av data (4.3) der det blant annet argumenteres for bruk av intervju og andre ikke-numeriske metoder. Avslutningsvis rettes fokus mot metodiske begrensninger (4.4) og utredningens pålitelighet, validitet og generaliserbarhet.

Kapittel 5 tar for seg relevante forhold knyttet til etablering, organisering, drift og avslutning av ResCom DOF-samarbeidet i form av en casebeskrivelse.

Utredningens analysedel utgjør kapittel 6 og starter med en analyse av hver av de respektive analysevariablene (6.1). Deretter analyseres sammenhengene mellom variablene (6.2) slik de fremgår av analysemodellen.

I kapittel 7 oppsummeres utredningens konklusjoner og svar på problemstilling (7.1) før jeg vurderer praktiske implikasjoner (7.2) og teoretiske implikasjoner (7.3). Deretter gir jeg et kritisk tilbakeblikk (7.4) og forslag til videre forskning (7.5). Avslutningsvis følger litteraturlisten i kapittel 8, mens den semi-strukturerte intervjuguiden utgjør kapittel 9.



## 2. TEORETISK RAMMEVERK

### 2.1 Innledning

Foruten innledning og avslutning er det teoretiske rammeverket for denne oppgaven er delt i to hoveddeler; *inngangsstrategier* og *joint venture*. Til tross for at hovedfokuset i denne oppgaven er joint venture, vil den første delen, inngangsstrategier, være hensiktsmessig for å plassere joint venture i en større sammenheng. I tillegg danner denne delen et fundament som gjør det lettere å forstå hvilke muligheter, utfordringer og problemstillinger et selskap står overfor i en internasjonaliseringsprosess. Innledningsvis kartlegges de vanligste formene for inngangsstrategier; eksport, kontraktsmessig avtale, heleid datterselskap og joint venture. Etter å ha påpekt strategiernes ulike kjennetegn, fordeler og ulemper vil det være naturlig å gi en kort innføring i faktorer som påvirker valg av inngangsstrategi. Valg av inngangsstrategi er ikke en eksplisitt del av problemstillingen, men jeg mener likevel en slik gjennomgang kan gi et verdifullt bidrag til besvarelsen av denne. Bakgrunnen for dette er at faktorene som ligger til grunn for å velge joint venture-strukturen, også kan antas å ha betydning for måloppnåelse.

Teoridelenes andre hoveddel utdyper sentrale forhold knyttet direkte til joint venture. For å kunne besvare utredningens problemstilling vil det være nyttig å starte med en gjennomgang av ulike muligheter og utfordringer knyttet til joint venture. Deretter rettes fokus mot ustabilitet som tar for seg ulike årsaker til organisatoriske endringer, og gir nyttig innsikt i vurdering av joint venture-selskapets ytelse. Sist, men ikke minst, gjennomgås ulike faktorer som kan tenkes å ha direkte påvirkning på resultatene til et joint venture. Dette er hovedfokus i oppgaven og vil derfor utgjøre den største og mest omfattende delen av teorikapittelet.

Jeg ser det som hensiktsmessig å holde kontekstuelle faktorer direkte knyttet til Russland utenfor selve teorikapittelet. Dette er forhold det vil være mer ryddig å introdusere i gjennomgangen av oppgavens analysemodell for å kunne gi en mer presis forklaring av variablene.

## 2.2 Inngangsstrategier

### 2.2.1 Oversikt over ulike inngangsstrategier

Solberg (2005) definerer inngangsstrategi som måten et selskap velger å representere eller engasjere seg i internasjonale markeder. Stor variasjon i årsakene til at bedrifter velger å internasjonalisere danner grunnlag for en rekke ulike inngangsstrategier. Inngangsstrategier kan derfor innebære alt fra eksport av overflødige varer fra hjemmemarkedet, til etablering av internasjonale produksjonsanlegg gjennom heleide datterselskaper. Siden omfanget og ambisjonene kan variere, vil det også være forskjeller knyttet til finansielle og organisatoriske behov, samt forventet avkastning. Jeg vil i det følgende gå gjennom følgende fire kategorier av inngangsstrategier; eksport, kontraktmessig avtale, heleid datterselskap og joint venture.

#### **Eksport**

Eksport er en inngangsstrategi med relativt lave kostnader, forpliktelser og operasjonell risiko. Mange selskaper starter internasjonaliseringen med eksport fordi lokalproduksjon og -tilpasning vil være for kostbart og risikabelt, og for mange små bedrifter er eksport eneste reelle inngangsstrategi. Andre benytter seg av eksport for å kunne konkurrere i flere markeder samtidig som et ledd i en global strategi. Read (2009) påpeker at eksport forutsetter at det ikke er nødvendig med nærhet til markedet, at produktet kan produseres effektivt uten kostbar lokaltilpasning, og at transportkostnadene er tilstrekkelig lave. I tillegg må det være grad av proteksjonisme slik at den eksporterende bedriften har stabil tilgang til markedet.

Det skilles gjerne mellom direkte og indirekte eksport. Direkte eksport kjennetegnes ved at selskapet etablerer en egen eksportorganisasjon internt for å kunne selge direkte til det utenlandske markedet. Dette vil kunne være mer lønnsomt enn å gå gjennom mellomledd i hjemlandet og man kan oppnå nærmere kontakt med det utenlandske distribusjonssystemet. En slik tilnærming kan imidlertid være både kostbar og krevende. Uten tidligere erfaring på området kan det i tillegg være vanskelig å utnytte mulighetene som byr seg godt nok. Indirekte eksport derimot, involverer selvstendige mellomledd i hjemlandet. Dette innebærer mindre risiko og investeringer enn direkte eksport. Sammen med mellomleddets ekspertise og distribusjonsnettverk, bidrar dette til at man hurtig kan komme i gang med eksporteringen. Ulempene med indirekte eksport er blant annet lavere kontroll over salgsprosessen og at mellomleddet skal ha betalt for tjenestene. (Helvik og Harnecker 2005)

## **Kontraktsmessig avtale**

I forbindelse med kontraktsmessige avtaler skiller Pan og Tse (2000) mellom lisensiering og franchising, nøkkelferdige prosjekter, FoU-kontrakter og samarbeidsmarkedsføring. Lisensiering innebærer at et selskap i besittelse av rettighetsbeskyttet teknologi, merkevare eller lignende, gir en annen part tillatelse til å benytte dette mot betaling. Ifølge Haugland (2004) er franchising en form for lisensiering der franchisetaker får rett til å drive selvstendig og juridisk atskilt under franchisegivers merkenavn. Begge formene innebærer relativt lave utviklingskostnader og finansiell risiko, men det er viktig å være klar over at lisensgiver risikerer å miste kontroll over teknologi og merkevare. Nøkkelferdige prosjekter derimot, innebærer at en separat enhet tar seg av opprettelsen av fasiliteter, og setter disse i drift før prosjektet leveres tilbake til oppdragsgiver. Dette muliggjør inntekter gjennom knowhow i land med restriksjoner knyttet til FDI, men entreprenøren har sjelden langsiktig interesse i driften og kan derfor utvikle seg til å bli en konkurrent (Helvik og Harnecker 2005). Når det gjelder FoU-kontrakter er dette avtaler som gjør det mulig å effektivisere innovasjon, men de kan være krevende å administrere, og man risikerer å gi fra seg verdifulle innovasjonsevner. Den fjerde avtaleformen, samarbeidsmarkedsføring, innebærer at selskaper går sammen om å markedsføre produkter og tjenester. Siden alle avgjørelser må forhandles mellom partene, medfører slike avtaler imidlertid redusert fleksibilitet og kontroll. (Peng 2006)

## **Heleid datterselskap**

Et heleid datterselskap er et selskap som eies og ledes 100% av ett moderselskap. Datterselskapet kan enten bygges opp fra bunnen eller tilegnes gjennom et oppkjøp eller en sammenslåing. I begge tilfeller har moderselskapet fullstendig kontroll over aktiviteter, teknologi og knowhow, men kostnadene ved å etablere slike selskaper kan være høye. Ved å bygge datterselskapet fra bunnen vil man lettere kunne oppnå fleksibilitet og frihet enn hva tilfellet er ved datterselskaper som tilegnes gjennom oppkjøp eller sammenslåing. Gooderham og Nordhaug (2003) påpeker også at datterselskaper som bygges fra bunnen unngår problemer knyttet til ulik forretningskultur mellom moderselskaper, noe som lett kan oppstå i forbindelse med overtakelse av eksisterende selskaper og joint venture. Ulempene med å bygge datterselskapet fra bunnen er imidlertid at etableringen kan ta lang tid og involvere høye kostnader. Den finansielle og politiske risikoen kan i tillegg være stor. Det kan likevel presiseres at høye kostnader også kan oppstå ved oppkjøp fordi etterspørselen etter attraktive partnere er stor slik at kjøpesummen ofte blir uforsvarlig høy. (Helvik og Harnecker 2005)

## **Joint venture**

Et joint venture-selskap er *en selvstendig enhet eid av to eller flere aktive morselskaper* (Harrigan 1986), *der partnerne aktivt er med og bestemmer* (Robson et al. 2006) og *der risiko deles* (Fey 1996). Et internasjonalt joint venture eksisterer når *minst ett av moderselskapene har hovedkontor utenfor joint venture-selskapets vertsland, eller dersom joint venture-selskapet har et signifikant aktivitetsnivå i mer enn ett land* (Geringer og Hebert 1989).

Det skilles gjerne mellom prosjektbaserte og uavgrensede joint venture. Førstnevnte har klare avgrensninger i forhold til tid og oppgaver, mens sistnevnte er et langvarig samarbeid uten klart definerte oppgaver. Et joint venture medfører som regel at det etableres et eget selskap, men i forbindelse med prosjektbaserte joint venture kan det alternativt etableres en midlertidig prosjektorganisasjon. Når det etableres et eget selskap oppnår man et klarere skille mellom oppgaver knyttet til joint venturet og bedriftens øvrige oppgaver. De ansatte som er involvert i et joint venture vil dermed lettere få ro til å fokusere på samarbeidsoppgavene, noe som igjen vil kunne virke positivt på samarbeidet. Det er imidlertid viktig å være klar over at etablering av et eget selskap også kan innebære utfordringer. Sammenlignet med en midlertidig prosjektorganisasjon vil et eget selskap i større grad låse fast ressurser og redusere fleksibilitet. Det kan i tillegg oppstå koordinerings- og kontrollproblemer mellom partene. (Haugland 2004)

Haugland (2004) påpeker spesielt to forhold som bør være på plass før man etablerer et joint venture. Samarbeidet bør for det første være av stor strategisk betydning for de deltakende bedriftene. For det andre bør et joint venture medføre at selskapet helt eller delvis utforsker nye markeds- eller virksomhetsområder. Etableringen av joint venture knyttes ofte til teknologiske eller markedsmessige forhold. Det kan for eksempel etableres et samarbeid for å utvikle ny teknologi eller utnytte eksisterende teknologisk kompetanse på nye områder. Internasjonale joint venture basert på markedsutvidelse etableres for å entre nye markeder med støtte fra en lokal partner, og består dermed av bedrifter fra forskjellige land. I de fleste tilfeller er denne lokale partneren fremmed for bedriften som ønsker å etablere seg i det nye markedet. Dette er et kjennetegn som skiller et internasjonalt joint venture fra andre former for allianser, spesielt strategiske allianser mellom konkurrenter. (Dussauge og Garrette 1999)

Siden joint venture er utredningens hovedfokus, ser jeg det som hensiktsmessig å utdype relaterte muligheter, utfordringer, ustabilitet og prestasjonsfaktorer separat i kapittel 2.3.

## 2.2.2 Faktorer som påvirker valg av inngangsstrategi

Valg av inngangsstrategi vil ha stor betydning for internasjonal suksess fordi hver enkelt strategi er assosiert med ulike fordeler og ulemper. En faktor som vil kunne påvirke valg av inngangsstrategi er avveiningen mellom kontroll og risiko. De fleste selskaper ønsker mest mulig kontroll, men økt kontroll medfører ofte økt risiko. Heleide datterselskaper gir for eksempel stor grad av kontroll, men krever samtidig mye tid, kapital og kunnskap, og den finansielle og politiske risikoen kan være stor. Ved joint venture vil man derimot kunne redusere risiko og få tilgang til andre parters ressurser. Selskapet har imidlertid lavere kontroll gjennom en slik strategi, og interessekonflikter kan lettere oppstå. (Lystad og Lystad 2004)

Kulturelle faktorer vil også kunne påvirke selskapers valg av inngangsstrategi. Gatignon og Anderson (1988) hevder blant annet at joint venture ofte blir foretrukket fremfor heleid datterselskap dersom det er høy sosiokulturell distanse mellom landene. Studier utført av He (2003) indikerer på sin side at investorer unngår heleide datterselskap hvis verstlandet blir oppfattet som et høyrisikoland. I andre tilfeller kan lokalt samarbeid være nødvendig fordi det eksisterer egenskaper ved markedet som kun en lokal partner forstår. (Lystad og Lystad 2004)

I tillegg kan politiske og juridiske forhold virke inn på valg av inngangsstrategi. Høy grad av proteksjonisme for å stimulere lokal produksjon kan for eksempel gjøre ferdigvareeksport lite konkurransedyktig. For å få tilgang til markedet kan man derfor bli nødt til å produsere lokalt gjennom lisensiering, heleide datterselskap eller strategiske allianser. I tillegg finnes det land, som for eksempler Malaysia, der lokal lovgivning forbyr utenlandske selskaper å eie mer enn 49% av aksjene i et selskap. Dette vil i praksis medføre at joint venture med en lokal partner er nødvendig for å kunne etablere et selskap. Det er også eksempler på nasjoner, spesielt i Midtøsten, der bedrifter er nødt til å gå gjennom en lokal agent fordi det ikke er lov å selge direkte. Den politiske risikoen i landet bør i tillegg vurderes. Det er for eksempel ikke gitt at bedriftens investeringer er trygge ved et regimeskifte. Dette er den russiske revolusjonen et eksempel på, der Lenin konfiskerte fabrikker og store investeringer gikk tapt. (Solberg 2005)

Det finnes en rekke ulike teorier som kan bidra til å forstå valg av inngangsstrategi, deriblant stegvise modeller, transaksjonskostnadsteori, den hierarkiske modellen og det eklektiske rammeverket. Jeg ser det imidlertid ikke som hensiktsmessig å diskutere dette videre, da valg av inngangsstrategi ikke er en eksplisitt del av utredningens formål og problemstilling.

## 2.3 Joint venture

Under gjennomgangen av ulike inngangsstrategier definerte jeg internasjonalt joint venture og skilte mellom prosjektbaserte og uavgrensede joint venture. Videre påpekte jeg at samarbeidet måtte være av stor strategisk betydning for de involverte partene og at samarbeidet bør utforske nye markeds- eller virksomhetsområder.

Jeg vil i det følgende utdype joint venture ved å fokusere på seks sentrale temaer i forhold til oppgavens problemstilling. Det første temaet omhandler ulike *muligheter* knyttet til joint venture (2.3.1), og er viktig for å forstå hvorfor et joint venture kan være nyttig både for fremmede og lokale parter. Det andre temaet, *utfordringer* (2.3.2), tar for seg generelle utfordringer ved joint venture, i tillegg til såkalte prinsipal-agent-utfordringer og moral hazard. Det sistnevnte punktet er spesielt aktuelt fordi det lett kan oppstå interessekonflikter i et joint venture. Det tredje temaet som tas opp er *ustabilitet* i joint venture (2.3.3). Hensikten med dette punktet er å få frem at organisatoriske endringer i form av likvidering, oppkjøp eller salg ikke nødvendigvis betyr at et joint venture har vært mislykket. Dette er et viktig tema fordi ulike faktorerers påvirkning på joint venture-resultater har liten relevans dersom man ikke samtidig har et kritisk blikk på vurdering av resultater. Det fjerde temaet tar for seg tre ulike *eksterne omgivelserforhold* som kan tenkes å legge føringer for et joint venture (2.3.4). En rekke verk, deriblant Gutterman (2002), hevder at politiske og juridiske forhold er to av de viktigste eksterne faktorene for et joint venture. I tillegg presiserer Geringer og Hebert (1989) at nasjonal forretningskultur har stor påvirkning på joint venture-selskapets ytelse. De tre nevnte forholdene vil antakeligvis ha større innflytelse på et internasjonalt joint venture enn et nasjonalt joint venture der begge parter har god kjennskap til de aktuelle omgivelsene. Videre kan det tenkes at de eksterne omgivelserforholdene vil legge føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Det femte temaet tar derfor for seg *organisering av joint venture* (2.3.5) og innebærer; valg av partner, eierstruktur, ledelse og grad av autonomi. Videre presenteres tre faktorer som kan antas å ha betydning for *samhandlingen mellom partene* (2.3.6); tillit, forpliktelse og kommunikasjon. Det er her på sin plass å presisere at gjennomgangen av eksterne omgivelserforhold, organisering av joint venture og samhandling ikke utgjør noen fullstendig liste. Man kunne for eksempel tatt for seg flere omgivelserforhold som blant annet økonomiske, teknologiske og miljømessige forhold. Ut fra utredningens omfang ser jeg det imidlertid som hensiktsmessig å gå i dybden på de forhold som litteraturen antyder vil å ha størst relevans for utredningens problemstilling.

### 2.3.1 Muligheter

Lederundersøkelser (Killing 1983) har avdekket at ledere definitivt foretrekker å lede heleide datterselskap fremfor internasjonale joint venture. Likevel anser de det som svært sannsynlig at de kommer til å inngå nye joint venture i fremtiden, noe som indikerer at joint venture er et nødvendig onde. Inntil begynnelsen av 1990-tallet førte proteksjonistiske reguleringer til at joint venture var uungåelig i de fleste utviklingsland og tidligere kommunistland. Paradoksalt nok har ikke eksisterende joint venture blitt terminert etter at disse reguleringene forsvant. Tvert i mot har bedrifter fortsatt å etablere nye joint venture, noe som tyder på at joint venture ikke bare er en fasade for å innfri juridiske krav. (Lawrence og Vlachoutsicos 1993)

Utover å opprette joint venture på grunn av proteksjonisme vil samarbeid med en lokal bedrift være nyttig for hurtig å kunne oppnå kunnskap om lokale markedsforhold. Et slikt samarbeid vil også kunne bidra til at man får legitimitet som kan være nødvendig for å bli akseptert i det nye markedet. I tillegg vil et joint venture kunne redusere faren for at det oppstår ødeleggende rivalisering mellom eksisterende og nye virksomhetsområder. (Haugland 2004)

Dussauge og Garrette (1999) påpeker to hovedgrunner for at multinasjonale selskaper velger joint venture som inngangsstrategi i nye markeder. For det første vil den lokale partneren kunne tilby markedsspesifikke ferdigheter og eiendeler som øker sannsynligheten for suksess i landet. Slike ferdigheter kan for eksempel innebære kunnskap om lokale kundepreferanser og kundeoppførsel, juridiske aspekter og egenskaper ved arbeidsmarkedet. Det kan riktignok argumenteres for at man kan få tilgang på dette ved for eksempel å ansette lokale ledere, og at et heleid datterselskap derfor vil være like effektivt som et joint venture. Likevel har slike evner en tendens til å inngå i organisasjonen slik at det er vanskelig å tilegne seg eller kopiere dette ved å ansette noen få personer. Lokale partnere kan også besitte eiendeler som for eksempel merkenavn, fast eiendom eller distribusjonsnett som er viktige suksessfaktorer, men som ofte ikke er til salgs på markedet. Den andre hovedgrunnen til at multinasjonale selskaper former joint venture er at en lokal partner ofte har et politisk og personlig nettverk. Ved å gi en lokal partner en betydelig eierandel i et joint venture vil man kunne oppnå høyere aksept fra lokale myndigheter, banker, leverandører og distribusjonsnettverk. I land der de politiske systemene ikke er helt transparente eller der markedene ikke er åpne og effektive kan slike samarbeidsstrategier være en forutsetning for å lykkes. I slike tilfeller er det viktig å velge en partner som virkelig har de rette forbindelsene. Dette kan være vanskelig da de fleste

potensielle lokale partnerne vil hevde at de har de beste forbindelsene til de mest innflytelsesrike beslutningstakerne. (Dussauge og Garrette 1999)

Begge de nevnte motivene innebærer at valg av riktig lokal partner er en kritisk suksessfaktor når man etablerer et internasjonalt joint venture. Dussauge og Garrette (1999) hevder at bedrifter altfor ofte velger lokal partner på bakgrunn av hvilke finansielle bidrag partneren er villig til å gi. På denne måten kan de dele bidragene som kreves for å sette opp selskapet, og samtidig minimere risikoen knyttet til internasjonal etablering. Det gir imidlertid liten økonomisk mening å velge et joint venture foran et heleid datterselskap kun for å dele investeringskostnaden. Grunnen til dette er at fremtidig fortjeneste også må deles, og at joint venture som selskapsform i tillegg medfører økte ledelses- og organisasjonskostnader. Valg av joint venture som inngangsstrategi kan med andre ord kun rettferdiggjøres dersom den lokale partneren kan tilføre selskapet verdi. (Dussauge og Garrette 1999)

Den lokale partnerens alternativ til et joint venture med en fremmed bedrift, kan være å importere fremmedvarer, eller å utvikle lignende produkter eller tjenester lokalt. De fleste lokale bedrifter som vurderer joint venture mangler imidlertid både teknologisk ekspertise og nødvendige ressurser til å kunne utvikle produktene og tjenestene på egenhånd. Internasjonale joint ventures drevet av markedsmessige forhold består som regel av partnere som besitter ulike ressurser og ferdigheter. Ulike ressurser og ferdigheter er en av hovedgrunnene til at den ene parten ofte kommer fra et industriland, mens den andre gjerne kommer fra et utviklingsland eller tidligere kommunistland. (Dussauge og Garrette 1999)

## **2.3.2 utfordringer**

### **Generelle utfordringer**

Woodside og Pitts (1996) beskriver beslutningsprosessen knyttet til å etablere internasjonale joint venture som rotete og tidkrevende, og som regel blir verken alternative partnere eller organiseringskonfigurasjoner vurdert. Videre hevder de at det ofte oppstår sammenbrudd og forsinkelser i prosessen med å kartlegge kostnader og nytte i forbindelse med etablering og drift av samarbeidsselskapet. I tillegg kan det oppstå ytterligere sammenbrudd og forsinkelser når selskapets operasjonelle gjennomføringsevne skal vurderes.



Harrigan (1986) presiserer at moderselskapenes villighet til å inngå felles eierskap er en kritisk faktor for å oppnå et vellykket joint venture-selskap. Det kan være meget vanskelig å organisere og styre et joint venture-selskap, noe som stiller høye krav til involverte personer. Ifølge Harrigan (1986) kan bruk av joint venture medføre juridiske konflikter, suverenitetskonflikter, kontroll- og koordineringskonflikter, og tap av konkurransefortrinn som følge av fastlåste ressurser og redusert fleksibilitet. Videre hevder hun at slike ulemper vil kunne oppstå fordi bedrifter mangler relativ erfaring med bruk av joint venture. Andre problemer kan tilskrives myndigheters ignorering av denne selskapsformen eller urealistisk handelspolitikk. En av hovedutfordringene knyttes imidlertid til lederes manglende evne til å lede samarbeidsselskapet på en effektiv måte. (Harrigan 1986)

I forbindelse med joint venture mellom selskaper fra både industriland og utviklingsland eller tidligere kommunistland, peker Woodside og Pitts (1996) på fem vanlige årsaker til mislykket samarbeid. Den første årsaken er myndighetsorganer som blander seg inn i industriell forvaltning av selskapet, mens en annen er mangel på pålitelige leverandører og dårlig infrastruktur for distribusjon. En tredje årsak kan være ulik oppfatning av kostnader og nytte mellom partene, inkludert konflikter vedrørende hjemsendelse av profitt. Den fjerde årsaken er nedgang i ressursbidrag fra det multinasjonale selskapet, mens den femte og siste årsaken er betydelige forskjeller i strategiske mål for samarbeidet. Sistnevnte kan for eksempel være uenigheter rundt profitt versus sysselsettingsmål eller kortsiktig versus langsiktig profitt.

Geringer og Hebert (1989) retter søkelyset mot et annet relevant aspekt. De påpeker at det mangler konsensus rundt definisjon av ytelse i forbindelse med internasjonale joint ventures, og hvordan dette skal måles. Opp gjennom årene har en rekke finansielle indikatorer som profitt, vekst og kostnadsposisjon blitt brukt for å bedømme forretningsvirksomhet. Det har i tillegg blitt brukt objektive ytelsesmål som for eksempel samarbeidets overlevelse, stabilitet og fornyelse av joint venture-kontrakten. Slike finansielle og objektive mål medfører imidlertid en rekke begrensninger som er kritiske i forbindelse med evaluering av samarbeidsselskapets ytelse. For det første er det ikke alltid slike data blir rapportert eller er tilgjengelige. For det andre genererer moderselskapene ofte finansielle bidrag gjennom mekanismer som sjelden inkluderes i kalkyler for finansiell ytelse. Finansielle og objektive mål kan i tillegg være utilstrekkelige for å forklare hvorvidt selskapet har oppnådd sine kortsiktige og langsiktige målsetninger (Killing 1983; Artisien og Buckley 1985; Blodgett 1987). Mange internasjonale joint ventures opererer blant annet i kontekster som medfører at

de ville oppnådd dårlig score på kortsiktig finansiell ytelse. Dersom et selskaps formål er å sikre teknologioverføring eller samarbeidsforskning, vil ikke finansielle og objektive mål kunne si noe om relativ ytelse i forhold til målene. Anderson (1990) hevder at finansielle mål kun evaluerer ytelse på én dimensjon, og at for eksempel kvalitative faktorer også bør tas i betraktning. Internasjonale joint ventures kan med andre ord ha overgått moderselskapenes målsetninger til tross for svake eller ustabile finansielle resultater. Dette innebærer også at gode og stabile finansielle resultater ikke nødvendigvis er noen garanti for at samarbeidet er vellykket. (Geringer og Hebert 1989)

### **Prinsipal-agent og moral hazard**

Jensen og Meckling (1976) definerer et agentforhold som en kontrakt der en part (prinsipalen) engasjerer en annen part (agenten) til å utføre tjenester på vegne av prinsipalen. Agentproblemer kan oppstå i tilfeller der det er interessekonflikt mellom agenten og prinsipalen. Den tradisjonelle betydningen av prinsipal-agent-problemet involverer en prinsipal og en agent med tydelig overordnet og underordnet rollefordeling. I forbindelse med et joint venture er ikke denne fordelingen like innlysende fordi rollene ofte er lite eksplisitte og vil kunne tilpasses situasjoner over tid. Slik fleksibel rollefordeling medfører at identifisering av agenten er ekstra viktig for å kunne motvirke prinsipal-agent-problemer. Woodside og Pitts (1996) beskriver to ulike innfallsvinkler med tanke på prinsipal-agent-problemer knyttet til joint venture. Den ene muligheten er å se joint venture som et agentforhold mellom to parter, der majoritetspartneren tradisjonelt antas å være prinsipalen, mens minoritetspartneren blir sett på som agenten. En annen tilnærming er imidlertid å vurdere forholdet mellom partene og joint venture-selskapet. I et slikt tilfelle er det mest vanlig å se moderselskapene som prinsipaler, og joint venture-selskapet som agenten. Ved begge disse innfallsvinklene vil parternes tradisjonelle roller kunne reverseres slik at agentforholdet blir gjensidig. Slike gjensidige og innbyrdes forhold antas å være kilden til informasjonsasymmetri og overvåkingsproblemer som igjen leder til interne konflikt- og koordinasjonsproblemer i et joint venture. (Buckley og Casson 1987)

Til tross for at joint venture har kontraktmessige strukturer vil moral hazard-problemer kunne oppstå. Dette er problemer som oppstår når agenten opptrer opportunistisk eller bryter kontrakten. Arrow (1985) påpeker to grunner til at en joint venture-kontrakt ikke er tilstrekkelig. Det er for det første umulig å utforme en vanntett kontrakt som dekker alle situasjoner. For det andre, dersom det hadde vært mulig å utforme en slik kontrakt ville det

vært umulig å håndhevet den. Dette innebærer at andre midler utover kontrakten må tas i bruk for å overvåke og kontrollere prinsipal-agent-forholdet.

Vi skiller ofte mellom to former for moral hazard: skjult handling og skjult informasjon. I forbindelse med skjult handling er det mulig å observere utfallet av agentens handlinger, men ikke handlingene i seg selv. Skjult handling kan illustreres med et eksempel der et multinasjonalt selskap (her prinsipalen) har teknologien, mens en lokal partner (her agenten) har kjennskap til markedet og skal sikre kontrakter. For å tilfredsstille prinsipalens forventninger må agenten avse tid fra sine øvrige prosjekter. Det kan her tenkes at agenten heller ønsker å bruke tid på aktiviteter som gir større nytte for eget selskap. Prinsipalen vil observere at selskapet ikke blir tildelt kontrakter, men kan vanskelig vite hvor mye innsats agenten har lagt ned for å forsøke å få kontrakter. En av løsningene på skjult handling kan være å kontraktsfeste og overvåke spesifikke krav, men dette vil imidlertid kunne bli svært kostbart. Contractor og Lorange (1988) hevder at økte overvåkings- og håndhevingskostnader er en direkte ekstrakostnad i forbindelse med samarbeidsselskaper. (Woodside og Pitts 1996)

Når det gjelder skjult informasjon, kan prinsipalen observere agentens handlinger, men ikke nødvendigvis insentivene bak handlingene. Problemene oppstår som følge av informasjonsasymmetri, og er spesielt vanlige i internasjonale joint ventures på grunn av kulturell og geografisk avstand. For å illustrere skjult informasjon kan vi se for oss en lokal partner (her agenten) som har god informasjon om lokale leverandører. Dersom den lokale partneren er redd for at joint venture-selskapet skal legge beslag på en leverandør den lokale partneren selv foretrekker, kan det tenkes at de vil anbefale en annen leverandøren til joint venture-selskapet, til tross for at de vet at denne leverandøren ikke er like god. Dermed vil informasjon som er skjult for prinsipalen medføre en løsning som er i agentens interesse, men som medfører en suboptimal løsning for joint venture-selskapet. Noe av det som kan bidra til tillit og forhindre problemer med skjult informasjon, er selskapers ønske om å opprettholde et godt rykte. Dersom et selskap får rykte på seg for å utføre suboptimale løsninger vil dette kunne skade fremtidige alliansemuligheter. Man bør imidlertid være klar over at til tross for at partnerens juks kan bli oppdaget, vil det ikke skade dette selskapets fremtidige muligheter med mindre juksingen blir gjort viden kjent. Det kan i tillegg tenkes at slik juksing får mindre konsekvenser for selskaper som kommer fra kulturer der dette i større grad er vanlig. (Woodside og Pitts 1996)

### 2.3.3 Ustabilitet

Ifølge Woodside og Pitts (1996) er de fleste internasjonale joint venture ustabile selskaper. Ett eller flere av moderselskapene kan forventes å søke andre organisatoriske ordninger i løpet av samarbeidets første fem år. Det kan for eksempel tenkes at et joint venture blir brukt som strategi for å få hurtig innpass i fremmede markeder, før det erstattes av et heleid datterselskap. Ulike studier indikerer at det er høy grad av ustabilitet i joint venture, og det har blitt hevdet at dette skyldes at selskapsstrukturen i seg selv er dømt til å mislykkes. (Woodside og Pitts 1996)

Gomes-Casseres (1987) skiller mellom tre ulike typer ustabilitet i et joint venture. For det første kan samarbeidsselskapet bli fullstendig likvidert, for eksempel ved at driften blir stanset og eiendelene solgt eller kastet. For det andre kan det multinasjonale selskapet kjøpe ut joint venture-partneren og etablere et heleid datterselskap. Den tredje og siste typen er dersom samarbeidsselskapet blir solgt til den lokale partneren eller til utenforstående. Nyten av å diskutere ustabiliteten forbundet med joint venture er imidlertid lite verdt dersom man ignorerer graden av ustabilitet knyttet til alternative strukturer. I den forbindelse er det viktig å være klar over at hver av de tre formene for ustabilitet også kan inntreffe i forbindelse med heleide foretak. Når det gjelder heleide datterselskaper gjelder to av typene; de kan både bli fullstendig avvirket og de kan bli solgt til lokale forretningsmenn. I tillegg kan det multinasjonale selskapet selge en del av et heleid foretak og på den måten skape et joint venture. (Gomes-Casseres 1987)

I forbindelse med Harvard Multinational Enterprise Project (Curhan, Davidson og Suri 1977) ble samtlige datterselskaper til 180 amerikanske multinasjonale selskaper analysert. Resultatene indikerte at 30% av alle joint venture og 15% av heleide datterselskaper var ustabile. Det faktum at en vesentlig del av ustabiliteten ikke var unik for joint venture tyder på en generell tendens til at eierstruktur endres i løpet av et selskaps levetid. Likevel må en del av ustabiliteten kunne tilskrives joint venture-strukturen. For det første gir denne strukturen selskaper mulighet til å få innsyn eller tilgang til andre selskapers ressurser, og på den måten kunne øke sine egne evner. Etter hvert som egne evner økes vil imidlertid behovet for videre samarbeid med partneren kunne reduseres, noe som vil kunne bidra til ustabilitet. I tillegg innebærer joint venture ofte markedsutvidelse, og dermed nye muligheter for "economies of scope". Joint venture er imidlertid ikke den beste måten å utnytte slike muligheter. Dette innebærer at joint venture-strukturen i seg selv faktisk kan bidra til å endre faktorene som på

et tidligere stadium gjorde den attraktiv. I begge tilfeller vil joint venture-strukturen kunne endre moderselskapenes evne og ramme, og på den måten redusere nytten eller øke kostnaden av videre samarbeid. For å tilpasse seg omgivelsene kan det dermed være rasjonelt å avvikle selskapet, uten at det nødvendigvis betyr at det var mislykket. (Gomes-Casseres 1987)

Ut fra diskusjonen overfor er det klart at antall år verken bør være det eneste eller på andre måter et sentralt kriterium i evalueringen av et joint ventures ytelse. Ifølge Woodside og Pitts (1996) bør flere mål og ulike prestasjonsindikatorer benyttes for å verdsette nytten av å etablere og opprettholde et internasjonalt joint venture.

### **2.3.4 Eksterne omgivelser**

En rekke verk, deriblant Gutterman (2002), hevder at politiske og juridiske forhold er to av de viktigste eksterne faktorene for et joint venture. I tillegg presiserer Geringer og Hebert (1989) at nasjonal forretningskultur har stor påvirkning på joint venture-selskapets ytelse. Det er nærliggende å anta at de tre nevnte forholdene vil ha større innflytelse på et internasjonalt joint venture enn et nasjonalt joint venture. Bakgrunnen for dette er at den fremmede parten i et internasjonalt joint venture ikke vil ha like stor kjennskap til de aktuelle omgivelsene som den lokale parten. Videre kan det tenkes at de eksterne omgivelsesforholdene vil legge spesielle føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Organisering av joint venture og samhandling mellom partene behandles i del 2.3.5 og 2.3.6.

#### **Politiske forhold**

Ifølge Gutterman (2002) spiller politiske forhold en viktig rolle for et internasjonalt joint venture, spesielt dersom partene kommer fra land med ulik kulturell, sosial og økonomisk bakgrunn. For den fremmede parten vil det være kritisk å sette seg inn i hvordan og i hvilken grad lokale myndigheter intervenserer i økonomien. Johnson et al. (2005) forklarer at politiske forhold blant annet omhandler handelsreguleringer, sosial velferdspolitik og skattepolitikk. Politiske forhold begrenser seg imidlertid ikke kun til fastsatte regler, og omfatter i tillegg uformell maktfordeling og egenskaper ved politiske beslutningsprosesser. (Gutterman 2002)

Gutterman (2002) hevder at den politiske evalueringen ofte er mangelfull i forbindelse med internasjonale joint ventures. Han presiserer videre at dette fort kan medføre misforståelser mellom partene og direkte konflikter mellom den fremmede parten, myndigheter og andre

lokale institusjoner. For å unngå å havne i slike situasjoner vil det være spesielt viktig å evaluere landets politiske stabilitet og eventuelle konsekvenser av endringer. En eventuell endring i lokalregimet vil for eksempel kunne redusere den lokale partens ansiennitet hos myndighetene, noe som igjen kan redusere sjansene for å oppnå suksess. Et annet forhold som bør vurderes er politiske fremtidsutsikter, noe som blant annet involverer kvaliteten på offentlige tjenester og mulighetene for langsiktig økonomisk vekst. Til slutt vil det være viktig å evaluere holdningen lokale myndigheter og lokalbefolkning har til utlendinger generelt og den fremmede partens land spesielt. I den forbindelse bør man blant annet ta hensyn til nasjonal stolthet og sensitivitet. (Gutterman 2002)

### **Juridiske forhold**

Når man vurderer inntreden i nye markeder er det ifølge Gutterman (2002) viktig å kartlegge hvorvidt lover og regler avviker fra de markeder man har erfaring med å operere i. Hvilke juridiske forhold som er av størst betydning for et joint venture vil variere ut fra de funksjonelle aktivitetene selskapet er satt til å utføre. De vanligste forholdene er likevel lover og regler knyttet til selskapsstyring, kommersielle transaksjoner, kapitalmarkeder, eiendomsrettigheter, fremmedinvestering, konkurranse, arbeidstakere, og helse, miljø og sikkerhet. (Gutterman 2002)

I forbindelse med kartlegging av juridiske forhold er det imidlertid ikke tilstrekkelig å kun se på eksisterende lover og regler. Det vil blant annet være viktig å se på stabiliteten i de juridiske forholdene. Dersom lover og regler til stadighet er utsatt for radikale endringer, kan det for eksempel være vanskelig å planlegge langsiktige prosjekter. I tillegg er det sentralt å vurdere hvorvidt det eksisterer infrastruktur for å håndheve gjeldende lovverk og iver sette eventuell straff. Uten slik infrastruktur vil lover og regler være lite verdt.

Det kan være både kostbart og tidkrevende å sette seg inn i fremmede juridiske forhold. På bakgrunn av dette er det meget viktig å involvere erfarne juridiske rådgivere som har førstehåndskjennskap til de juridiske forholdene i det aktuelle markedet. (Gutterman 2002)

### **Nasjonal forretningskultur**

Dersom partene i et internasjonalt joint venture kommer fra land med ulike kulturer vil dette kunne medføre store implikasjoner for samarbeidsselskapets ytelse. Kultur kan blant annet defineres som *ulike sosialt delte abstrakte ideer om hva som er bra, riktig og ønskelig i et*

*samfunn eller i enhver kulturelt avgrenset gruppe innen nasjoner* (Gelfand og Dyer 2000:65). Mole (2003) presiserer at til tross for at personer gjør ting som kan virke irrasjonelle, inkompetente, hensynsløse eller onde er det ikke nødvendigvis sikkert at de er ment slik. Bakgrunnen for dette er at folk flest gjør det de oppfatter som rett der og da, noe som er forankret i den respektive kulturens verdier, normer, holdninger, vaner og tradisjon. (Mole 2003)

Ifølge Geringer og Hebert (1989) har en rekke forskere kommet frem til at nasjonalt bestemte kulturforskjeller fører til ulik nasjonal forretningskultur. Kort fortalt kan forretningskultur her forstås som korrekte og aksepterte normer, verdier og holdninger til hvordan medlemmer av en kultur gjør forretninger på. Moderselskaper fra ulike nasjonale forretningskulturer kan blant annet ha ulik tilnærming til kommunikasjon, koordinasjon, operasjonelle metoder og strategiimplementering (Root 1982; Sullivan og Peterson 1982; Geringer 1988; Brown, Rugman og Verbeke 1989). I tillegg indikerer studier at dersom moderselskapene kommer fra ulike kulturer øker sannsynligheten for at det eksisterer forskjeller i moderselskapenes målsetninger for et joint venture. Det kan for eksempel tenkes at mens man i enkelte kulturer er opptatt av å sikre samarbeidsselskapets langsiktige levedyktighet, vil man i andre kulturer være mer preget av å hente ut kortsiktig profitt. Fundamentale forskjeller i forretningskultur vil også kunne føre til at det oppstår motstridende tolkninger av ytelsen til involverte parter og joint venture-selskapet sett under ett. (Geringer og Hebert 1989)

Barnes et al. (1997) understreker betydningen av å bygge bro mellom de ulike kulturene for å sikre joint venture-suksess. Videre foreslår de at forretningskultur kan deles inn i henholdsvis *arbeidsmetoder* og *arbeidsmål*. Arbeidsmetoder kan her forstås som hvordan man tilnærmer seg ulike problemstillinger for å oppnå ønskede resultater, mens arbeidsmål i større grad handler om målsetninger. Det er blant annet nærliggende å anta at ledere fra tidligere kommunistland og diktaturstater har andre arbeidsmetoder og målsetninger enn ledere fra demokratiske land. (Berge og Kjelling 2009)

Et viktig aspekt i forbindelse med nasjonal forretningskultur er hvorvidt den er preget av individualisme eller kollektivism. I individualistiske kulturer preges samfunnet av løse bånd mellom individene, uavhengighet og handlinger i egeninteresse. Sebenius (2002) hevder at slike kulturer er avtalefokuserte og at eventuelle personlige forbindelser oppstår som følge av avtalene. Motstykket til dette er kollektive kulturer som i større grad innebærer nære bånd, og

der personer er gjensidig avhengige av hverandre og lojale til gruppen. Gruppens mål anses her som viktigere enn individuelle interesser og individene forventes å oppfylle sosiale forpliktelser. Slike kulturer er i større grad relasjonsfokuserede, og avtaler oppnås som regel gjennom allerede etablerte forhold. (Kalé 2003; Sebenius 2002)

Et annet sentralt aspekt er hvorvidt forretningskulturen preges av stor eller liten maktavstand. Hofstede og Hofstede (2005) definerer maktavstand som *i hvilken grad mindre mektige medlemmer av institusjoner og organisasjoner innenfor et land forventer og aksepterer at makt er ujevnt fordelt*. I samfunn med liten maktavstand verdsettes en relativt jevn fordeling av makt, status oppfattes som midlertidig og situasjonsspesifikk, beslutningsprosessene baseres på konsensus og prosessene forventes å være uformelle. Dersom maktavstanden er stor, aksepteres det imidlertid at makt og velstand i større grad er ujevnt fordelt. Slike kulturer betegnes ofte som hierarkiske, noe innebærer lite fleksible samfunnsklasser der status og makt har nær sammenheng, og der makt i liten grad er situasjonsspesifikk. I tillegg er prosessene relativt formelle og det er som regel kun én person som tar endelige beslutninger. (Brett 2007; Kalé 2003)

### **2.3.5 Organisering av joint venture**

Som tidligere nevnt er det nærliggende å anta at de tre eksterne omgivelsesforholdene juridiske forhold, politiske forhold og nasjonal forretningskultur vil legge spesielle føringer for organiseringen av et internasjonalt joint venture. Det vil derfor være hensiktsmessig å presentere teori knyttet til organisering av et joint venture. På bakgrunn av hvilke faktorer som vektlegges i eksisterende litteratur vil jeg i det følgende ta for meg henholdsvis valg av partner, eierstruktur, ledelse og grad av autonomi.

#### **Valg av partner**

Når man står overfor valg av samarbeidspartner er det lett å se seg blind på hvem som har de beste ressursene og ferdighetene. Selskaper som hurtig etablerer en allianse uten tilstrekkelig vurdering av alternative partnere risikerer å overse negative konsekvenser som kan oppstå ved valg av feil partner (Lambe og Spekman 1997). Tre faktorer som kan tenkes å ha innvirkning på prestasjon, og dermed også valg av partner, er tillit, forpliktelse og kommunikasjon. Dette er imidlertid faktorer som er vanskelige å analysere i forkant av et samarbeid. På bakgrunn av dette mener jeg det vil være mest hensiktsmessig å behandle disse under egne punkter og ikke



eksplisitt i forbindelse med valg av partner. Jeg vil i det følgende ta for meg to sentrale forhold som det vil være spesielt viktig å fokusere på i forbindelse med valg av partner; strategisk betydning for moderselskapene og målsetning for joint venture-selskapet.

*i) Strategisk betydning for moderselskapene*

Tidligere ble joint venture som regel brukt til å utforske perifere markeder eller teknologier. På bakgrunn av dette var samarbeidsselskapets aktiviteter kun av marginal viktighet for opprettholdelsen av et moderselskaps konkurransefortrinn. Dette har imidlertid endret seg, og den strategiske betydningen av internasjonale joint venture har økt. Joint ventures blir nå i mye større grad sett på som kritiske elementer for organisasjoners forretningsnettverk og konkurransedyktighet innen kjernemarkeder og –teknologier. (Harrigan 1987) (Geringer og Hebert 1989)

Haugland (2004) presiserer at joint venture-modellen kun bør benyttes i tilfeller der samarbeidet er av stor strategisk betydning for de involverte moderselskapene. Det vil med andre ord være viktig å velge en partner som ser på det potensielle joint venture-selskapet som en sentral del av sin overordnede strategi. Dersom partneren plutselig endrer strategi, kan det tenkes at den strategiske betydningen av joint venture-selskapet blir redusert. Konsekvensen av dette vil kunne være at moderselskapet mister interessen for joint venture-selskapet, noe som kan være alvorlig både for samarbeidsselskapet og andre partnere. (Haugland 2004)

*ii) Målsetning for joint venture-selskapet*

Den andre faktoren jeg mener vil være spesielt relevant i forbindelse med valg av partner er at man velger en partner med målsetninger for joint venture-selskapet som er forenlige med sine egne. Med målsetninger mener jeg her hva partene konkret ønsker å få ut av samarbeidet. Det kan for eksempel tenkes at en av partene har et stort fokus på profitt, mens den andre parten er mer opptatt av vekst og sysselsettingsmål. I tillegg kan moderselskapene ha ulike formeninger om hvor lenge samarbeidet skal vare, eller ulik holdning til kortsiktig versus langsiktig profitt. Det er viktig med forenlige målsetninger slik at ikke den ene partens ønsker går på akkord med den andres. Dersom motstridende målsetninger ikke avdekkes før man inngår et joint venture vil det lett kunne oppstå rivalisering mellom moderselskapene om hva joint venture-selskapet skal utvikles til å bli. (Haugland 2004)

Fey (1996) hevder at det er viktig å utarbeide en klar og tydelig avtale vedrørende hvilke konkrete bidrag hvert moderselskap skal gi til joint venture-selskapet. Han understreker videre at det er kritisk at en slik felles forståelse rundt bidrag og roller oppnås *før* joint venture-selskapet etableres. Ved å bruke litt ekstra tid på dette i forkant av etableringen, vil man kunne spare mye tid og problemer i fremtiden.

### **Eierstruktur**

De fleste interessekonfliktene som oppstår ved bruk av joint venture kan forklares med at selskapet er eid av mer enn ett moderselskap. Mange potensielle partnere insisterer på å ha eiermessig kontroll når et joint venture skal etableres. De håper at dette vil beskytte deres egne interesser, samtidig som de vil unngå å havne i fastlåste diskusjoner som kan oppstå ved en 50/50-fordeling. Selskapers ufravikelige ønske om majoritetsmakt medfører at mange potensielle joint ventures aldri blir etablert. Ifølge Kogut (1988) er det imidlertid uklare sammenhenger mellom fordeling av eierandeler og hvorvidt et joint venture blir vellykket eller ikke. I tillegg er det langt fra sikkert at fordeling av eierandeler reflekterer hvilken innflytelse de respektive partene har over den daglige driften av selskapet. Eiermessig kontroll kan ofte være en falsk trygghet fordi kontroll kan oppnås på flere måter. Det vil blant annet være av større betydning for partenes innflytelse å allokere beslutningsmakt på nøkkelområder enn selve fordelingen av eierandeler. (Dussauge og Garrette 1999)

### **Ledelse**

Når det gjelder ledelse av joint venture-selskapet ser jeg det som mest hensiktsmessig å strukturere teorien i følgende to punkter; *styret* og *daglig leder*.

#### *i) Styret*

Det er viktig at joint venture-selskapets styre er satt sammen på en måte som gjør samarbeidet vellykket for begge parter, sikrer rettferdig maktbalanse, maksimerer verdibidrag og reduserer faren for interessekonflikter. Til tross for at begge parter tilsynelatende ønsker et profitabelt joint venture kan den ene partens egeninteresser likevel medføre tap for den andre.

I den forbindelse fremhever Dussauge og Garrette (1999) spesielt to problemer som vil kunne oppstå. For det første påvirkes joint venture-selskapets profitt i stor grad av ensidige avgjørelser gjort av det multinasjonale selskapet. Bakgrunnen for dette er at det multinasjonale selskapet som regel leverer utstyr, teknologi og ekspertise mot kompensasjon i

form av royalties og internpriser. I motsetning til den lokale partneren som er avhengig av joint venture-selskapets profitt, kan det multinasjonale selskapet dermed tilegne seg inntekt uten at joint venture-selskapet i seg selv er profitabelt. Den lokale partneren vil som regel ikke kunne verifisere hvorvidt tjenester og komponenter faktisk er nødvendige eller kan byttes mot billigere alternativer. Ved å justere pris og mengde vil det multinasjonale selskapet kunne kapre profitt på bekostning av det lokale selskapet. For det andre vil joint venture-selskapet som regel kun være en liten brikke i et stort system for det multinasjonale selskapet. Slike selskaper vil kunne ha mange ulike joint venture og heleide datterselskaper i en rekke land. Dette medfører at de tar avgjørelser med tanke på å optimere systemet som helhet, noe som i enkelte tilfeller kan være ugunstig for det aktuelle joint venture-selskapet. Det kan for eksempel tenkes at det multinasjonale selskapet ønsker å begrense joint venture-selskapets eksport til et naboland fordi det vil være mer lønnsomt å betjene markedet gjennom et heleid datterselskap. (Dussauge og Garrette 1999)

For å unngå interessekonflikter bør partene derfor sette opp en ledelsesstruktur som kan respektere og ivareta begge parter interesser. Det er imidlertid viktig å være klar over at joint venture-selskaper med delt ledelse er de som står overfor størst risiko for å feile. I slike tilfeller avhenger suksess i stor grad av joint venture-selskapets daglige leder og hans egenskaper som åpen, diplomatisk og uavhengig. (Dussauge og Garrette 1999)

### *ii) Daglig leder*

Et hvert foretak er avhengig av kvaliteten på sin daglige leder, og for et joint venture-selskap vil disse funksjonene være av spesielt stor betydning. En av grunnene til dette er at dersom det oppstår en situasjon daglig leder ikke klarer å håndtere på egen hånd må moderselskapene involveres. Dette vil kunne føre til konflikter som joint venture-selskapets leder vanskelig kan kontrollere og avgjøre. For å unngå slike involveringer og konflikter bør lederen tidlig bevisse at det å gi ham stort ansvar fører til suksess. (Dussauge og Garrette 1999)

Det er en klar og naturlig tendens at moderselskapene forsøker å få inn en daglig leder som er trofast mot sitt eget selskaps interesser. Killing (1989) understreker imidlertid at den daglige lederen må være diplomatisk, uavhengig og fjerne en hver tvil om at han favoriserer den ene parten. I den forbindelse er det relevant å vurdere hvorvidt lederen skal komme fra et av moderselskapene eller utenfra. Dersom et av moderselskapene har eiermessig kontroll kan det være lurt at daglig leder kommer fra det andre selskapet. I slike tilfeller er det imidlertid

viktig å være klar over lojalitetskonflikten som kan oppstå. Lederen skal først og fremst ivareta joint venture-selskapets interesser, men som representant for en av eierne kan han fort bli fristet til å ta avgjørelser på bekostning av joint venture-selskapet. En leder som føler seg nærmere den ene parten vil med andre ord ha vanskelig for å behandle alle parter likt, noe som kan medføre konflikt mellom eierne. Haugland (2004) foreslår at det i mange tilfeller vil være bedre om ledelsen ikke kommer fra noen av selskapene. Dersom eierstrukturen tilsier at partene bidrar omtrent likt, vil det være en fordel at daglig leder ikke hentes fra noen av selskapene. (Haugland 2004)

Dussauge og Garrette (1999) presiserer at den multinasjonale partneren må akseptere at lokale personer får lederstillinger i joint venture-selskapet. Det er vanlig at det multinasjonale selskapet selv ønsker å sende ledere til vertslandet fordi dette gjør det lettere å kopiere velkjente prosedyrer og metoder. Dette vil imidlertid redusere verdibidraget fra den lokale partnerens kontaktnettverk, noe som er spesielt viktig i utviklingsland og tidligere kommunistland. Studier utført av Schaan og Beamish (1988) indikerer at joint venture-selskaper ledet av en lokal leder blir mer vellykket enn dersom lederen kommer fra et fremmed land

### **Grad av autonomi**

Ifølge Haugland (2004) er det sentralt å avgjøre i hvilken grad et joint venture-selskap skal operere selvstendig. Det er viktig å finne en hensiktsmessig balansering av interessene, da moderselskapenes som regel ønsker seg størst mulig kontroll, mens joint venture-selskapet ofte ønsker størst mulig selvstendighet. Videre presiserer han at dersom moderselskapene ønsker seg full kontroll over aktivitetene bør en annen strategi velges. Dersom man først etablerer et joint venture må dette selskapet få en viss grad av selvstendighet, noe som innebærer at joint venture-selskapet kan ta egne beslutninger.

Harrigan (1986) hevder at moderselskapenes behov for å kontrollere joint venture-selskapet avhenger av tre forhold. De to første forholdene er joint venture-selskapets strategiske betydning for moderselskapene og størrelsen på ressursene moderselskapene setter inn i samarbeidsselskapet. Dersom den strategiske betydningen og ressurstilførselen er stor, vil samarbeidsaktivitetene ofte være nært knyttet til moderselskapets aktiviteter, noe som medfører stort behov for styring og kontroll. Det tredje forholdet er graden av vertikal ressuroverføring fra moderselskapene til samarbeidsselskapet. Behovet for kontroll og

styring vil her være stort dersom moderselskapene i stor grad er avhengig av å kjøpe fra eller levere til joint venture-selskapet. (Haugland 2004)

I forbindelse med samarbeidsselskapets behov for selvstendighet peker Harrigan (1986) på tre andre forhold, der det første forholdet er samarbeidsselskapets behov for hurtig å kunne tilpasse seg endringer. Dette behovet vil være spesielt stort dersom joint venture-selskapets omgivelser preges av hurtige endringer. Det andre forholdet som øker behovet for selvstendighet er dersom det eksisterer få fellestrekk mellom moderselskapene og joint venture-selskapet. Slike situasjoner oppstår gjerne når joint venture-selskapet er satt til å utforske forretningsområder som skiller seg fra moderselskapenes forretningsområder. Dette innebærer at joint venture-selskapet må tilegne seg kompetanse som moderselskapene ikke har, noe som medfører at det får bedre beslutningsgrunnlag enn moderselskapene. Det tredje forholdet som kan tale for selvstendighet er dersom samarbeidet involverer mange eller ulike eiere. Stor grad av selvstendighet vil her kunne redusere problemene knyttet til uenigheter og interessekonflikter mellom moderselskapene. (Haugland 2004)

I figuren nedenfor illustreres det hvordan moderselskapenes behov for kontroll og joint venture-selskapets behov for selvstendighet påvirker samarbeidet mellom partene. Av de fire utfallene som fremgår av modellen, er situasjon 2 og 3 de mest gunstige, mens situasjon 1 og 4 kan være problematiske. I den forbindelse konkluderer Haugland (2004) med at det mest hensiktsmessig vil være at joint venture-selskapet enten blir underlagt sterk styring fra moderselskapene, eller at det får operere svært selvstendig.

Eiernes behov for å kontrollere og koordinere joint venture-selskapets aktiviteter	Joint venture-selskapets behov for selvstendighet		
		Høy	Lav
	Høy	1) Ustabil	2) Eierne kan gripe direkte inn. Stor grad av koordinering mot eierne
Lav	3) Joint venture-selskapet opererer som en selvstendig forretningsenhet. Hovedsakelig finansiell kontroll.	4) Joint venture-selskapet er av liten strategisk betydning for eierne	

(Harrigan 1986)

### 2.3.6 Samhandling mellom partene

Jeg har tidligere påpekt at det er nærliggende å anta at de tre eksterne omgivelsesforholdene juridiske forhold, politiske forhold og nasjonal forretningskultur vil legge spesielle føringer for samhandling mellom partene i et joint venture. Det vil derfor være hensiktsmessig å presentere teori knyttet til samhandling mellom partene i et joint venture. Med utgangspunkt i hvilke faktorer som vektlegges i eksisterende litteratur vil jeg i det følgende ta for meg henholdsvis tillit, forpliktelse og kommunikasjon.

#### **Tillit**

Studier utført av Cullen et al. (2000) indikerer at tillit har positiv og fordelaktig innvirkning på resultatene til et internasjonalt joint venture. Tillit kan her defineres som *”troen på at part A vil gjøre det den lovet part B å gjøre. Dersom tillit eksisterer, vil heller ikke part As handlinger bli møtt med manglende respekt av part B”* (Fey 1996: 347). Ifølge Shah og Swaminathan (2008) finnes det to former for tillit som er relevant for et joint venture. Den første omhandler tillit til partnerens kompetanse og at partneren vil gjøre en profesjonell og god jobb. Den andre formen er tillit til partnerens hensikter, noe som innebærer tillit til at de handler på en måte som verdsetter samarbeidet og ikke utnytter det kun til egen vinning.

Beamish og Banks (1987) hevder at partnere som har tillit til hverandre, vil være mer villige til å stille til rådighet de ressursene som er nødvendige for at et joint venture skal oppnå suksess. Det har også blitt hevdet at tillit er *”smøremiddelet som kan forbedre et systems operative effektivitet”* (Parkhe 1993: 307). Dette støttes av Luo (2002) som hevder manglende tillit fort kan lede til usikkerhet og opportunistisk atferd. (Berge og Kjelling 2009)

En av utfordringene knyttet til å analysere tillit i et joint venture er imidlertid at årsakssammenhengene kan være uklare. Det kan for eksempel tenkes at det eksisterer en spiral der gode resultater leder til økt tillit, som igjen forbedrer resultatene og øker tilliten ytterligere. På samme måte kan man mistenke at manglende tillit medfører svakere resultater, som igjen bidrar til å redusere tilliten og dermed også resultatene. (Berge og Kjelling 2009)

#### **Forpliktelse**

Morgan og Hunt (1994) presiserer at forpliktelse, i tillegg til tillit, er det grunnleggende fundamentet som binder partene sammen og gjør det mulig å bevare samarbeidet. De

presiserer at manglende forpliktelse fra moderselskapene ofte fører til mislykkede joint venture. Forpliktelse kan i den forbindelse defineres som *et løfte mellom partene om å utføre spesifikke handlinger som vil gjøre det lettere å oppnå alliansens mål og objektiver* (Dwyer et al. 1987; Gundlach, Achrol og Mentzer 1995). I praksis kan dette forstås som en parts vilje til å tilføre ressurser på kort sikt for å realisere gevinster på lengre sikt. (Berge og Kjelling 2009)

Partnere som ikke går inn med fysiske ressurser eller store beløp vil ikke ha like mye å tape som partnere som går inn med slike ressurser. Det er derfor viktig at alle moderselskapene gir et reelt og langsiktig bidrag. Fey (1996) hevder at et joint venture der moderselskapene har langsiktig forpliktelse til samarbeidet vil oppleve redusert risiko for opportunistisk atferd og økt sannsynlighet for gjensidig tålmodighet. En måte å vise forpliktelse på kan for eksempel være å tilbakeføre en viss prosentandel av fortjenesten til joint venture-selskapet. På den måten viser man interesse for selskapet og at man er villige til å videreutvikle samarbeidet.

### **Kommunikasjon**

Ifølge MacNeil (1981) er god kommunikasjon mellom moderselskapene en viktig faktor for å sikre joint venture-suksess. Kommunikasjon kan her defineres som *en type samhandling der to eller flere mennesker sender og mottar budskap og der begge parter både presenterer seg selv, sitt budskap og foretar fortolkninger av den andre* (Håkonsen, 2003: 217).

Mohr og Spekman (1994) presiserer at partenes tilgang til nøyaktig, presis og relevant informasjon er en viktig faktor for joint venture-selskapets måloppnåelse. Dette støttes blant annet av Lane et al. (2001) som hevder at god informasjonsdeling er viktig for å skape et stabilt og effektivt joint venture. Informasjonsdeling kan imidlertid også misbrukes, og selskaper må være forsiktige slik at de ikke gir fra seg konkurransesensitiv informasjon. Park og Russo (1996) utdyper dette og presiserer at bedrifters behov for å beskytte sin egen kjernekompetanse ofte vil kunne hindre god kommunikasjon. (Berge og Kjelling 2009)

Det skilles ofte mellom direkte og indirekte kommunikasjon. Direkte kommunikasjon kan her forstås som kommunikasjon der den reelle betydningen formidles åpent og eksplisitt, mens indirekte kommunikasjon i større grad vektlegger kontekstuelle faktorer og ikke-verbale elementer (Sebenius 2002). Kommunikasjon kan i tillegg være preget av sterk eller svak uttrykksform, noe som ifølge Gesteland (2005) innebærer hvorvidt følelser, enten verbale eller ikke-verbale, uttrykkes gjennom interaksjonen.

## 2.4 Oppsummering

I det foregående har jeg presentert det teoretiske fundamentet denne utredningen bygger på. Innledningsvis ble joint venture satt i en større sammenheng gjennom en kartlegging av ulike fordeler og ulemper ved henholdsvis eksport, kontraktmessig avtale, heleid datterselskap og joint venture. Videre ble valg av inngangsstrategi gjennomgått fordi faktorene som ligger til grunn for å velge joint venture som inngangsstrategi også vil kunne antas å ha betydning for måloppnåelse. I den forbindelse kom det frem at valg av strategi er en kompleks prosess som blant annet avhenger av kontroll og risiko, samt politiske, juridiske og kulturelle forhold. I tillegg kom det frem at et heleid datterselskap kun lønner seg dersom selskapet besitter både eierskaps-, lokaliserings- og internaliseringsfordeler, og at joint venture etableres dersom selskapet mangler lokaliseringsfordeler.

Den andre delen av teorigapitlet omhandler forhold som utdypet sentrale sider ved joint venture. Her ble det blant annet hevdet at den lokale partneren kan bidra med kunnskap om lokale markedsforhold, tilgang til nettverk, verdifulle eiendeler, merkenavn og distribusjon. Deretter ble det påpekt at joint venture kan medføre konflikter og tap av konkurransefortrinn som følge av fastlåste ressurser og redusert fleksibilitet. En annen utfordring er at det mangler konsensus rundt definisjonen av ytelse, noe som blant annet gjør det problematisk å vurdere partenes bidrag og hvorvidt samarbeidet har vært vellykket eller ikke. Joint venture kan i tillegg medføre store utfordringer knyttet til interessekonflikter, skjult informasjon og skjult handling. Et annet tema som ble gjennomgått var ustabilitet i joint venture. Her ble det presisert at det er stor grad av ustabilitet i joint venture, men at likvidering, oppkjøp eller salg ikke nødvendigvis betyr at samarbeidet har vært mislykket. En slik presisering er nyttig for å kunne gjennomføre en mest mulig korrekt vurdering av måloppnåelse.

Den mest omfattende delen av teorigapitlet var knyttet til eksterne omgivelsesforhold, organisering av joint venture og samhandling mellom partene. I forbindelse med det førstnevnte ble det presisert hvor viktig det er å kartlegge ulike politiske og juridiske forhold i det fremmede markedet. Deretter kom det frem at ulik forretningskultur kan medføre store utfordringer for partene i et internasjonalt joint venture. Til tross for at folk flest gjør det de selv oppfatter som rett, vil synet på rett og galt kunne variere ut fra de respektive kulturenes verdier, normer, holdninger, vaner og tradisjon. Når det gjelder organisering av joint venture ble det påpekt at man bør velge en partner som har målsetninger som er forenlige med sine egne og som anerkjenner joint venture-selskapets strategiske betydning. Det ble også hevdet



at eiermessig kontroll ofte skaper en falsk trygghet fordi kontroll kan oppnås på flere måter, blant annet gjennom beslutningsmakt på nøkkelområder. Videre kom det frem hvor viktig det er at joint venture-selskapets styre er satt sammen på en måte som gjør samarbeidet vellykket for alle parter. Det ble i tillegg presisert at valg av daglig leder er en kritisk suksessfaktor og at lederen må opptre diplomatisk og uavhengig for å unngå potensielle interessekonflikter. Når det gjelder joint venture-selskapets selvstendighet ble det blant annet hevdet at joint venture-strukturen ikke bør benyttes dersom moderselskapene ønsker seg full kontroll. Sist, men ikke minst ble fokus rettet mot samhandling mellom partene i et joint venture. Her kom det frem at tillit til partnerens insentiver og kompetanse samt partenes forpliktelse til samarbeidet er det grunnleggende fundamentet som binder partene sammen. I tillegg viste det seg at nøyaktig, presis og relevant informasjon er en viktig suksessfaktor, men at behovet for å beskytte sin egen kjernekompetanse ofte vil kunne hindre god kommunikasjon.

### **Overgang til variabler og analysemodell**

Det har i teorikapittelet blitt antydnet at de eksterne omgivelsesforholdene vil ha større innflytelse på et internasjonalt joint venture enn på et nasjonalt joint venture. Bakgrunnen for dette var at den fremmede parten i et internasjonalt joint venture ikke vil ha like stor kjennskap til de aktuelle omgivelsene som den lokale parten. I den forbindelse ble det påpekt at de eksterne omgivelsesforholdene kan tenkes å legge spesielle føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Dette er et meget sentralt aspekt i denne utredningen og danner utgangspunktet for den analytiske tilnærmingen.

Når jeg i det påfølgende kapittelet skal diskutere variabler og analysemodell, vil jeg bygge videre på logikken bak det foregående resonnementet. Det sentrale er med andre ord i hvilken grad eksterne omgivelsesforhold har innvirkning på organisering av joint venture og samhandling mellom partene. På bakgrunn av dette vil det være mulig å si noe om de to sistnevnte forholdenes videre innvirkning på måloppnåelse i et internasjonalt joint venture.

### 3. VARIABLER OG ANALYSEMODELL

Med utgangspunkt i det foregående teorikapittelet vil jeg i det følgende gjøre rede for utredningens analysemodell og de variablene jeg mener det vil være formålstjenlig å inkludere i denne. Den påfølgende diskusjonen av variabler og analysemodell følger i stor grad logikken bak teorikapittelet. Utgangspunktet er med andre ord at eksterne omgivelsesforhold, organisering av joint venture og samhandling mellom partene utgjør viktige forhold med betydning for et internasjonalt joint venture. Det ble i tillegg antydning at de eksterne omgivelsesforholdene legger spesielle føringer for henholdsvis organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Videre indikerte teorikapittelet at joint venture-selskapets organisering og partenes samhandling vil ha betydning for hvorvidt samarbeidet når sine respektive målsetninger eller ikke. De nevnte sammenhengene er sentrale elementer for utredningens analytiske tilnærming.

Utredningens teorikapittel var hovedsakelig satt sammen av teorier fra fagområdene strategiske allianser og nettverk, strategisk analyse og International Business. Jeg anså en slik tverrfaglig tilnærming som hensiktsmessig for å kunne vurdere et joint venture i en internasjonal kontekst. Kontekstuelle forhold ble her bevisst holdt utenfor for å gi en mer ryddig beskrivelse av generell teori. I det følgende vil jeg derimot inkludere kontekstuelle forhold der dette vil være hensiktsmessig for å gi en bedre og mer presis gjennomgang av utredningens variabler og analysemodell.

Kapittelet består av tre deler, der jeg innledningsvis vil begrunne valg av variabler (3.1), før jeg gir en nærmere beskrivelse av innholdet i dem (3.2). Avslutningsvis vil jeg illustrere utredningens analysemodell i en figur og forklare sammenhengen mellom variablene (3.3).

#### 3.1 Valg av variabler

På bakgrunn av det foregående teorikapittelet fremstår en rekke faktorer som spesielt viktige for å kunne besvare utredningens problemstilling. Jeg ser det derfor som hensiktsmessig å begrunne valg av følgende fire hovedvariabler: *Nasjonale rammevilkår, organisering av joint venture, samhandling mellom partene og måloppnåelse.*

## **Nasjonale rammevilkår**

Den første og mest innlysende hovedvariabelen som må introduseres er nasjonale rammevilkår. Bakgrunnen for valg av denne variabelen er at utredningens problemstilling tar utgangspunkt i nasjonale rammevilkår og hvilke føringer de legger for organisering og ledelse av et norsk russisk joint venture. Videre er dette en viktig variabel fordi utredningens formål i tillegg er å analysere hvordan nasjonale rammevilkår kan forklare grad av måloppnåelse.

Nasjonale rammevilkår er et komplekst resultat av en rekke ulike forhold deriblant økonomiske, historiske, sosiokulturelle, teknologiske og miljømessige faktorer. Jeg har i imidlertid valgt å fokusere på de forholdene som kan ventes å ha størst relevans i forhold til utredningens problemstilling. Ifølge Gutterman (2002) spiller politiske forhold en viktig rolle for et internasjonalt joint venture, spesielt dersom partene kommer fra land med ulik kulturell, sosial og økonomisk bakgrunn. Jeg anser derfor politiske forhold som en viktig undervariabel fordi den kulturelle, sosiale og økonomiske avstanden mellom Norge og Russland kan ventes å være stor. Politiske forhold fremstår i tillegg som en viktig variabel fordi Gutterman (2002) hevder at manglende politisk evaluering fort kan medføre misforståelser og konflikter i et internasjonalt joint venture. Gutterman (2002) påpeker i tillegg at juridiske forhold har stor innvirkning på et internasjonalt joint venture og at det er viktig å kartlegge hvorvidt disse avviker fra eget marked. Dette støttes av Fey (1996) som hevder at politiske og juridiske forhold er to av de viktigste eksterne forholdene for et joint venture i Russland. Barnes et al. (1997) hevder at det først og fremst er den russiske forretningskulturen som er den viktigste eksterne faktoren i Russland. I den forbindelse påpeker det at det vil være viktig å bygge bro mellom de ulike kulturene for å kunne oppnå joint venture-selskapets målsetninger. Dersom partene i et internasjonalt joint venture kommer fra land med ulike kulturer vil dette kunne medføre store implikasjoner for grad av måloppnåelse. Jeg anser derfor nasjonal forretningskultur som en viktig undervariabel fordi de kulturelle avstandene mellom Norge og Russland kan antas å være store og dermed ha betydelig relevans for utredningens problemstilling. På bakgrunn av det foregående ser jeg det som hensiktsmessig å strukturere innholdet i hovedvariabelen nasjonale rammevilkår i undervariablene *politiske forhold*, *juridiske forhold* og *nasjonal forretningskultur*.

## **Organisering av joint venture**

Den andre hovedvariabelen som må introduseres er organisering av joint venture. Hensikten med denne variabelen er å få frem forhold knyttet til etableringen av et internasjonalt joint

venture. Dussauge og Garrette (1999) påpeker sammen med Woodside og Pitts (1996) at selskaper ofte undervurderer organiseringsfaktorer i etableringsfasen av et joint venture. De understreker i tillegg at dette er en meget viktig fase som vil ha stor påvirkning på samarbeidsselskapets resultater. Jeg anser derfor organisering av joint venture som en variabel med stor relevans for utredningens problemstilling fordi joint venture-selskapets grad av måloppnåelse vil være påvirket av selskapets formelle organisering og struktur.

Valg av partner er den første og mest innlysende undervariabelen som ifølge Dussauge og Garrette (1999) samt Woodside og Pitts (1996) er en avgjørende prestasjonsfaktor for et joint venture. Dette støttes av Lambe og Spekman (1997) som påpeker at selskaper som hurtig etablerer en allianse uten tilstrekkelig vurdering av alternative partnere risikerer å overse negative konsekvenser som kan oppstå ved valg av feil partner. Jeg anser derfor valg av partner som en viktig undervariabel som kan bidra til å forklare grad av måloppnåelse. En annen undervariabel som inngår i joint venture-selskapets etableringsfase følger av Haugland (2004) og Dussauge og Garrette (1999) som påpeker at joint venture-selskapets eierstruktur vil kunne påvirke resultatene. Haugland (2004) og Dussauge og Garrette (1999) hevder videre at ledelse er et annet viktig forhold med betydning for joint venture-selskapets resultater, noe som også samsvarer med Killing (1989). På bakgrunn av dette mener jeg ledelse vil være en hensiktsmessig undervariabel. Den fjerde og siste undervariabelen, grad av autonomi, omhandler i hvilken grad joint venture-selskapet har egen selvstendighet eller er underlagt moderselskapenes regime. Bakgrunnen for at jeg inkluderer grad av autonomi som undervariabel er at Harrigan (1986) og Haugland (2004) påpeker at dette er en viktig prestasjonsfaktor for et joint venture. Grad av autonomi vil med andre ord kunne bidra til å forklare grad av måloppnåelse. Med utgangspunkt i det foregående mener jeg det vil være formålstjenlig å strukturere innholdet i hovedvariabelen organisering av joint venture i undervariablene *valg av partner*, *eierstruktur*, *ledelse*, og *grad av autonomi*. De nevnte variablene velges fordi de ifølge litteraturen vil kunne ha stor påvirkning på joint venture-selskapets muligheter for måloppnåelse. Videre velger jeg å samle dem under hovedvariabelen organisering av joint venture fordi de innebærer sentrale problemstillinger knyttet til struktur og organisering som bør avklares før et joint venture-selskap settes i drift.

### **Samhandling mellom partene**

Den tredje hovedvariabelen er samhandling mellom partene. Bakgrunnen for valg av denne variabelen er at det er nærliggende å anta at juridiske forhold, politiske forhold og nasjonal

forretningskultur vil legge spesielle føringer for interaksjon mellom partene. Videre vil det kunne tenkes å være en viktig variabel for å forklare grad av måloppnåelse fordi det ifølge Woodside og Pitts (1996) lett kan oppstå prinsipal-agent-problemer i et joint venture. I den forbindelse vil det være kritisk for måloppnåelse at risikoen for skjult handling og skjult informasjon minimeres, både mellom moderselskapene og mellom moderselskap og joint venture-selskapet. Hvordan partene samhandler med hverandre vil dermed kunne ha stor påvirkning på måloppnåelse, spesielt i et norsk-russisk joint venture der den kulturelle avstanden mellom partene kan antas å være stor. På bakgrunn av dette mener jeg samhandling mellom partene er en viktig variabel med relevans for oppgavens problemstilling.

Den første undervariabelen i tilknytning til samhandling mellom partene er tillit. Jeg anser dette som en hensiktsmessig undervariabel fordi studier av Cullen et al. (2000) indikerer at tillit har positiv og fordelaktig innvirkning på resultatene til et joint venture. Dette samsvarer med Beamish og Banks (1987), Parkhe (1993) og Luo (2002) som alle påpeker hvor viktig tillit er for måloppnåelse. Fey (1996) presiserer at tillit mellom et internasjonalt joint venture og moderselskapene er en spesielt viktig faktor for å kunne oppnå suksess i Russland. Moderselskapenes langsiktige forpliktelse til samarbeidet utgjør den andre undervariabelen. Bakgrunnen for dette valget er at Morgan og Hunt (1994) konkluderte med at forpliktelse sammen med tillit er det grunnleggende fundamentet som binder partene sammen og gjør det mulig å bevare samarbeidet. Videre påpekte de at manglende forpliktelse fra moderselskapene ofte fører til mislykkede joint venture. Dette støttes av Fey (1996) som hevder at et joint venture der moderselskapene har langsiktig forpliktelse til samarbeidet vil oppleve redusert risiko for opportunistisk atferd og økt sannsynlighet for gjensidig tålmodighet. Den tredje og siste undervariabelen er kommunikasjon mellom partene. Dette vil være en hensiktsmessig undervariabel fordi MacNeil (1981) hevder at kommunikasjon er viktig for joint venture-selskapets måloppnåelse. Mohr og Spekman (1994) og Lane et al. (2001) hevder videre at god informasjonsdeling er viktig for å sikre et stabilt og effektivt joint venture. På bakgrunn av det foregående ser jeg det som hensiktsmessig å analysere innholdet i hovedvariabelen samhandling mellom partene gjennom undervariablene *tillit*, *forpliktelse* og *kommunikasjon* fordi disse kan ha betydelig effekt på måloppnåelse og dermed relevans for utredningens problemstilling.

## **Måloppnåelse**

For å kunne besvare utredningens problemstilling er det nødvendig å inkludere måloppnåelse som en fjerde og siste hovedvariabel. Dette er en sentral variabel fordi en vesentlig del av formålet med utredningen er å analysere hvordan nasjonale rammevilkår kan forklare grad av måloppnåelse. I den forbindelse vil måloppnåelse være viktig for å forstå konsekvensene av de føringer nasjonale rammevilkår legger på organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Videre velger jeg variabelen måloppnåelse fordi jeg anser dette som en hensiktsmessig variabel for å kunne vurdere i hvilken grad konkrete målsetninger har blitt innfridd. Innholdet i denne og de øvrige variablene utdypes i det følgende delkapittelet (3.2).

## **3.2 Innhold i variabler**

### **Nasjonale rammevilkår**

I henhold til begrunnelsen for valg av variabler (3.1) består innholdet i hovedvariabelen nasjonale rammevilkår av politiske forhold, juridiske forhold og nasjonal forretningskultur. Jeg vil i det følgende utdype innholdet i hver av de respektive undervariablene.

Som tidligere påpekt hevder Gutterman (2002) at politiske forhold har spesielt stor betydning for et joint venture dersom partene kommer fra land med ulik kulturell, sosial og økonomisk bakgrunn. Da det i stor grad kan antas å være betydelige forskjeller mellom Norge og Russland ser jeg det som viktig å analysere de politiske forholdene nærmere. I den forbindelse ønsker jeg først og fremst kartlegge formell og uformell maktfordeling, samt egenskaper ved politiske beslutningsprosesser. Sistnevnte kan for eksempel innebære utfordringer knyttet til byråkrati og korrupsjon. Videre vil det være viktig å sette seg inn i hvordan og i hvilken grad lokale myndigheter intervensjoner i økonomien. For å unngå misforståelser og konflikter vil det dessuten være viktig å evaluere landets politiske stabilitet, infrastruktur og eventuelle konsekvenser av endringer. Sist, men ikke minst er det viktig å evaluere hvilken holdning myndigheter og lokalbefolkning har til utlendinger, blant annet i lys av nasjonal stolthet.

Når det gjelder juridiske forhold er det ifølge Gutterman (2002) viktig å kartlegge hvorvidt lover og regler avviker fra de markeder man har erfaring med å operere i. Her vil det være nyttig å undersøke hvorvidt det stilles ulike selskaps- og kapitalkrav til lokale og fremmede selskaper. Videre vil det være viktig å vurdere det lokale skattesystemet og forhold knyttet til dette. Det vil imidlertid ikke være tilstrekkelig å kun kartlegge eksisterende lover og regler. Jeg ser det blant annet som meget viktig å vurdere stabiliteten i de juridiske forholdene fordi

dette vil ha stor betydning for joint venture-selskapets langsiktige planlegging. I tillegg ønsker jeg å kartlegge hvorvidt den juridiske infrastrukturen egner seg til håndheving av lover og iverksettelse av straffer.

Nasjonal forretningskultur er den tredje og siste undervariabelen knyttet til hovedvariabelen nasjonale rammevilkår. Denne undervariabelen forsøker å kartlegge korrekte og aksepterte normer, verdier, og holdninger til hvordan medlemmer av en kultur gjør forretninger på. På bakgrunn av at Barnes et al. (1997) påpekte betydningen av å bygge bro mellom de ulike kulturene for å sikre joint venture-suksess ønsker jeg å se nærmere på de lokale arbeidsmetodene og arbeidsmålene. Førstnevnte innebærer å opparbeide en forståelse for hvordan problemstillinger tilnærmes for å oppnå ønsket resultat, mens sistnevnte i større grad handlet om målsetninger. Jeg anser dette som en hensiktsmessig tilnærming fordi det er nærliggende å anta at ledere fra tidligere kommunistland og diktaturstater har andre arbeidsmetoder og målsetninger enn ledere fra demokratiske land. Deretter vil det være viktig å vurdere hvorvidt den nasjonale forretningskulturen er preget av individualisme eller kollektivism, og hvorvidt forretningskulturen preges av stor eller liten maktavstand.

### **Organisering av joint venture**

I henhold til begrunnelsen for valg av variabler (3.1) består innholdet i hovedvariabelen organisering av joint venture av valg av partner, eierstruktur og ledelse. Jeg vil i det følgende utdype innholdet i hver av de respektive undervariablene.

Innholdet i den første undervariabelen, valg av partner, baserer seg hovedsakelig på to sentrale forhold. Det første forholdet følger av Haugland (2004) som påpeker at joint venture-strategien kun bør benyttes i tilfeller der samarbeidet er av stor strategisk betydning for begge involverte moderselskaper. På bakgrunn av dette er det viktig å velge en partner som ser på joint venture-samarbeidet som en sentral del av sin overordnede strategi. Det andre forholdet er at man velger en partner med målsetninger for joint venture-selskapet som er forenlige med sine egne. Målsetninger kan her forstås som hva partene konkret ønsker å få ut av samarbeidet. Dette er et viktig aspekt fordi det ifølge Haugland (2004) kan oppstå rivalisering mellom moderselskapene dersom motstridende målsetninger ikke avdekkes før man inngår et joint venture. Videre er det viktig å vurdere alternative partnere i henhold til de to nevnte kriteriene. Bakgrunnen for dette er at Lambe og Spekman (1997) påpekte at selskaper som

ikke foretar en tilstrekkelig vurdering av alternative partnere risikerer å overse negative konsekvenser som kan oppstå ved valg av feil partner.

Eierstruktur utgjør den andre undervariabelen og omfatter den formelle fordelingen av joint venture-selskapets eierandeler. Fokus vil her ligge på hvorvidt noen av partene har eiermessig kontroll eller om det er vedtatt en lik fordeling som ikke medfører majoritets- og minoritetsiere. Videre bør det vurderes hvorvidt eierstrukturen faktisk reflekterer hvilken innflytelse de respektive partene har over den daglige driften av selskapet. Bakgrunnen for dette er at det i teorikapittelet ble påpekt at eiermessig kontroll kan gi falsk trygghet fordi kontroll kan oppnås på flere måter. I den forbindelse vil det være av større betydning for innflytelse å allokere beslutningsmakt på nøkkelområder enn selve fordelingen av eierandeler.

Jeg ser det som hensiktsmessig å dele innholdet i undervariabelen ledelse i to deler som tar for seg henholdsvis joint venture-selskapets styre og daglige leder. I forbindelse med førstnevnte vil det være viktig at styret settes sammen på en måte som gjør samarbeidet vellykket for begge parter, sikrer rettferdig maktbalanse, maksimerer verdibidrag og reduserer faren for interessekonflikter. Joint venture-selskaper med delt ledelse er imidlertid de som står overfor størst risiko for å feile. Det stilles derfor spesielt store krav til joint venture-selskapets daglige leder og hans egenskaper som åpen, diplomatisk og uavhengig. For å unngå lojalitetskonflikter vil det ifølge Haugland (2004) ofte være en fordel at daglig leder ikke hentes fra noen av selskapene.

Grad av autonomi utgjør den fjerde og siste undervariabelen knyttet til hovedvariabelen organisering av joint venture. For å avgjøre i hvilken grad et joint venture-selskap bør operere selvstendig er det viktig å kartlegge henholdsvis moderselskapenes behov for å kontrollere joint venture-selskapet og samarbeidsselskapets behov for selvstendighet. I henhold til Harrigan (1986) avhenger moderselskapenes behov for å kontrollere joint venture-selskapet av samarbeidets betydning for moderselskapene, størrelsen på ressursene moderselskapene investerer og vertikal ressursoverføring. Det er i tillegg viktig å forstå samarbeidsselskapets behov for selvstendighet. Ifølge Harrigan (1986) må man her vurdere joint venture-selskapets behov for hurtig å kunne tilpasse seg endringer, grad av fellestrekk mellom moderselskapene og joint venture-selskapet samt hvorvidt samarbeidet involverer mange eller ulike eiere.



## **Samhandling mellom partene**

I henhold til begrunnelsen for valg av variabler (3.1) består innholdet i hovedvariabelen samhandling mellom partene av tillit, forpliktelse og kommunikasjon. Jeg vil i det følgende utdype innholdet i hver av de respektive undervariablene.

Innholdet i den første undervariabelen, tillit, baserer seg hovedsakelig på Shah og Swaminathan (2008) som hevder at det finnes to former for tillit som er relevant for et joint venture. Først og fremst er det viktig å kartlegge om det eksisterer tillit til partnerens kompetansebidrag og at partneren vil gjøre en profesjonell og god jobb. I tillegg er det viktig å vurdere tilliten til partnerens hensikter, noe som innebærer tillit til at partneren kommer til å handle på en måte som verdsetter samarbeidet og ikke utnytter det kun til egen vinning. I henhold til Luo (2002) kan det oppstå usikkerhet og opportunistisk atferd som følge av manglende tillit mellom partene. Dersom samarbeidet preges av usikkerhet og opportunistisk atferd vil det derfor være nyttig å kartlegge hvorvidt dette kan skyldes manglende tillit.

Når det gjelder den andre undervariabelen påpeker Morgan og Hunt (1994) at manglende forpliktelse fra moderselskapene ofte fører til mislykkede joint venture. Det er derfor viktig å undersøke om partene tilfører reelle og langsiktige bidrag. Videre vil det være nødvendig å vurdere om *begge* parter er tilsvarende forpliktet til samarbeidet. Bakgrunnen for sistnevnte er at en partner med lav forpliktelse vil ha mindre å tape enn en partner med høy forpliktelse. En slik skjevfordeling vil ifølge Fey (1996) medføre økt risiko for opportunistisk atferd.

Kommunikasjon utgjør den tredje og siste undervariabelen. Her vil det først og fremst være viktig å kartlegge partenes kommunikasjons- og informasjonsbehov. Deretter vil det være viktig å gjøre den andre parten oppmerksom på hvilke spesifikke behov man har. I henhold til Lane et al. (2001) og Mohr og Spekman (1994) er det videre viktig å vurdere grad av informasjonsdeling og åpenhet, samt tilgangen til nøyaktig, presis og relevant informasjon. Park og Russo (1996) påpeker at behov for å beskytte kjernekunnskap ofte vil kunne hindre god kommunikasjon. I den forbindelse vil det være hensiktsmessig å undersøke hvorvidt partene beskytter egen kjernekunnskap og konkurransesensitiv informasjon.

## **Måloppnåelse**

For å vurdere grad av måloppnåelse kan jeg for eksempel vurdere objektiv ytelse som samarbeidets overlevelse, stabilitet og fornyelse, eller finansielle resultater som aksjeverdi,

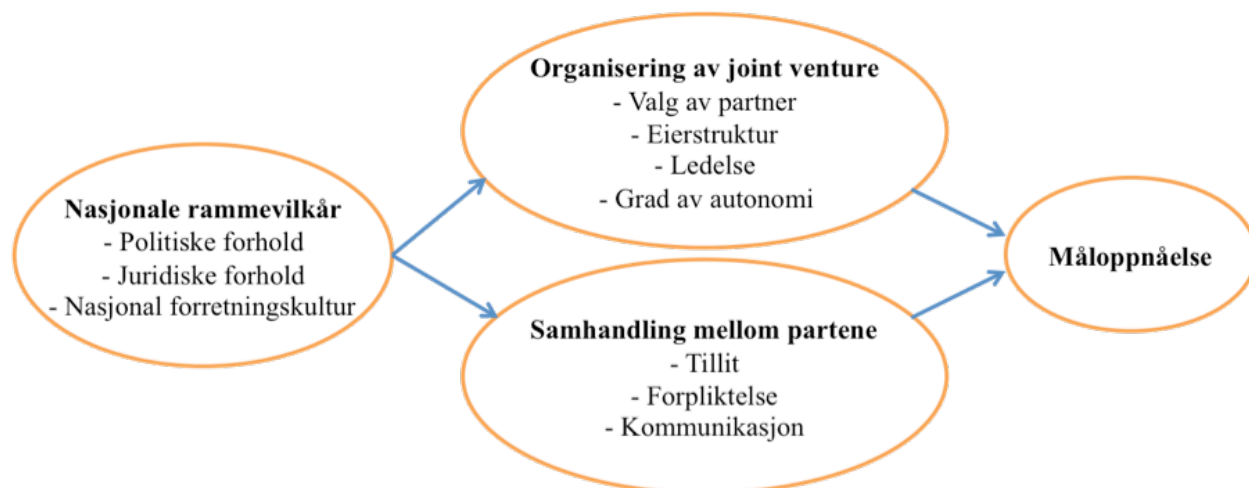
profittmargin, avkastning på sysselsatt kapital og investering, vekst og kostnadsposisjon. Geringer og Hebert (1989) påpeker imidlertid at det mangler konsensus rundt definisjon av ytelse i forbindelse med et internasjonalt joint venture og hvordan dette skal måles. Finansielle og objektive mål kan i tillegg være utilstrekkelige for å forklare hvorvidt selskapet har oppnådd sine kortsiktige og langsiktige målsetninger (Killing 1983; Artisien og Buckley 1985; Blodgett 1987). Et joint venture vil med andre ord kunne ha overgått moderselskapenes målsetninger til tross for svake eller ustabile finansielle resultater og vice versa.

På bakgrunn av dette ser jeg det som mer hensiktsmessig å definere innholdet i variabelen måloppnåelse som i hvilken grad den norske partens målsetninger for joint venture-samarbeidet ble realisert. Det vil her først og fremst være nødvendig å kartlegge hva de konkrete målsetningene gikk ut på. Videre vil de konkrete målsetningene bidra til en hensiktsmessig metode for hvordan måloppnåelse bør måles for dette samarbeidet. Med dette som utgangspunkt vil det være mulig å vurdere den norske partens grad av måloppnåelse.

Dersom det skulle vise seg å være lav grad av måloppnåelse kan det være nyttig å se dette i sammenheng med teori knyttet til ustabilitet i joint venture. Gomes-Casseres (1987) skiller mellom henholdsvis fullstendig likvidering av selskapet, restrukturering til heleid datterselskap ved å kjøpe ut den lokale partneren, og salg av selskapet. I tillegg til å vurdere de foregående aspektene ved ustabilitet kan det være hensiktsmessig å vurdere hvorvidt noen av partene økte sine egne evner gjennom samarbeidet. Bakgrunnen for dette er at tilgang til nye ressurser og økt konkurransevne kan ha redusert behovet for videre samarbeid.

### **3.3 Sammenheng mellom variabler**

Basert på de omtalte variablene, og oppgavens teoretiske fundament for øvrig, har jeg utformet en analysemodell jeg anser som hensiktsmessig for å kunne besvare utredningens problemstilling. Modellen består av følgende fire hovedvariabler; nasjonale rammevilkår, organisering av joint venture, samhandling mellom partene og måloppnåelse. Den analytiske tilnærmingen kan illustreres gjennom analysemodellen på neste side.



Modellen tar sikte på å forklare grad av måloppnåelse med utgangspunkt i de nasjonale rammevilkårene. Det presiseres her at de kausale sammenhengene ikke skal testes, og at analysen heller ikke skal ende opp i noen konkluderende måloppnåelse. I praksis fungerer måloppnåelse, som er modellens grafiske endepunkt, mer som et utgangspunkt for analysen fordi utfallet allerede er gitt. Den grafiske plasseringen av måloppnåelse vil imidlertid være hensiktsmessig for å få frem de logiske sammenhengene.

De to første sammenhengene som fremgår av den illustrerte analysemodellen indikerer at nasjonale rammevilkår legger føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Hvilke føringer nasjonale rammevilkår legger for organisering av joint venture og samhandling mellom partene danner videre grunnlag for å forstå modellens to øvrige sammenhenger. Modellens to øvrige sammenhenger indikerer at henholdsvis organisering av joint venture og samhandling mellom partene kan bidra til å forklare grad av måloppnåelse. Til tross for at modellen er utviklet i forbindelse med denne utredningen, finnes det god støtte for de illustrerte sammenhengene i eksisterende teori. Jeg vil i det følgende gjøre rede for hver av analysemodellens fire sammenhenger.

### **Nasjonale rammevilkår og organisering av joint venture**

Geringer og Hebert (1989) påpeker at dersom moderselskapene kommer fra ulike nasjonale forretningskulturer vil det være større sannsynlighet for at det eksisterer forskjeller i selskaperens målsetninger for et joint venture. Dette er et forhold som vil ha spesielt stor betydning for valg av partner fordi det ifølge Haugland (2004) er viktig å velge en partner med målsetninger som er forenlige med sine egne. I forbindelse med valg av partner i land der det politiske systemet er lite transparent og markedene lite åpne og effektive, er det i tillegg viktig med tilgang til gode nettverk. Jeg har tidligere understreket at det kan være vanskelig å

vurdere hvilken potensiell lokal partner som faktisk besitter det beste nettverket. Uventede og hurtige endringer i de lokalpolitiske omgivelsene kan i tillegg plutselig eliminere verdien av tilgang på enkelte nøkkelpersoner. Dussauge og Garrette (1999) påpeker at slike ustabile politiske omgivelser er vanlige i utviklingsland og tidligere kommunistland, noe som kompliserer valg av lokal partner i slike land. Det er i tillegg nærliggende å anta at valg av partner med tilgang til gode nettverk vil ha ytterligere betydning dersom omgivelsene preges av en kollektivistisk og hierarkisk forretningskultur.

Ifølge Solberg (2005) kan nasjonale rammevilkår generelt og juridiske forhold spesielt, ha stor innflytelse på eierstruktur i et internasjonalt joint venture. I den forbindelse påpeker han at det finnes land, som for eksempel Malaysia, der lokal lovgivning forbyr utenlandske selskaper å eie mer enn 49% av aksjene i et selskap. Videre vil særegne juridiske bestemmelser eller svak juridisk infrastruktur kunne svekke den formelle betydningen av eierstruktur i et internasjonalt joint venture. Woodside og Pitts (1996) påpeker i tillegg at joint venture-samarbeid som involverer selskaper fra utviklingsland eller tidligere kommunistland må være forberedt på at lokale myndigheter ofte blander seg inn i forvaltningen av selskapet. På bakgrunn av dette er det nærliggende å anta at betydningen av eierstruktur vil kunne være lavere i slike land enn ellers som følge av de nasjonale rammevilkårene.

Root (1982), Sullivan og Peterson (1982), Geringer (1988) og Brown et al. (1989) hevder at selskaper fra ulike nasjonale forretningskulturer blant annet kan ha ulik tilnærming til operasjonelle metoder og strategiimplementering. Dette er forhold som vil ha spesielt stor betydning for ledelse, fordi både operasjonelle metoder og strategiimplementering er sentrale aspekt for joint venture-selskapets styre og daglige leder. Sammenhengen mellom nasjonale rammevilkår og ledelse kan ytterligere forstås gjennom Cattaneo (1991) som påpeker at ulike nasjonale kulturer kan ha ulik tilnærming for å håndtere endring. Cattaneo (1991) hevder her at slike forskjeller kan medføre ulikt syn på lederstil, noe som kan være problematisk i et internasjonalt joint venture. Ifølge Geringer og Hebert (1989) har ledere fra tidligere kommunistland og diktaturstater andre arbeidsmetoder enn ledere fra demokratiske land. Videre påpeker Dussauge og Garrette (1999) at verdibidraget fra den lokale partnerens nettverk er spesielt viktig i utviklingsland og tidligere kommunistland. Dette er enda et forhold med betydning for ledelse, fordi det medfører økt behov for å ansette personer med god tilgang til lokale nettverk i joint venture-selskapets styre.

Når det gjelder sammenhengen mellom nasjonale rammevilkår og grad av autonomi påpeker Harrigan (1986) at joint venture-selskapets behov for hurtig å kunne tilpasse seg endringer vil være spesielt stort ved ustabile og uforutsigbare omgivelser. Som tidligere nevnt hevder Geringer og Hebert (1989) at dersom moderselskapene kommer fra ulike nasjonale forretningskulturer vil det være større sannsynlighet for at det eksisterer forskjeller i selskapenes målsetninger for et joint venture. Dette er et forhold som vil ha påvirkning på grad av autonomi fordi behovet for selvstendighet øker når samarbeidet involverer eiere med ulike syn på strategiske mål. Bakgrunnen for dette er at Haugland (2004) påpeker at stor grad av selvstendighet vil kunne redusere problemene knyttet til uenigheter og interessekonflikter mellom moderselskapene.

### **Nasjonale rammevilkår og samhandling mellom partene**

Ifølge Geringer og Hebert (1989) kan ulike nasjonale forretningskulturer medføre motstridende tolkninger av ytelsen til involverte parter og joint venture-selskapet sett under ett. Dette er noe som vil kunne tenkes å ha spesielt stor påvirkning på partenes tillit til hverandre. Bakgrunnen for dette er at motstridende tolkninger av ytelse vil påvirke inntrykket av henholdsvis kompetansebidrag og hensikter. De to sistnevnte utgjør ifølge Shah og Swaminathan (2008) de viktigste formene for tillit i et internasjonalt joint venture.

Som tidligere omtalt påpeker Geringer og Hebert (1989) at moderselskaper fra ulike nasjonale forretningskulturer i større grad risikerer at det eksisterer forskjeller i målsetningene for et joint venture. Det kan for eksempel tenkes at mens man i enkelte kulturer er opptatt av å sikre samarbeidsselskapets langsiktige levedyktighet, vil man i andre kulturer være mer preget av å hente ut kortsiktig profitt. Dette samsvarer med Woodside og Pitts (1996) som påpeker at joint venture-samarbeid som involverer selskap fra utviklingsland eller tidligere kommunistland må være forberedt på ulik oppfatning av kostnader og nytte mellom partene. På bakgrunn av dette er det nærliggende å anta at nasjonale rammevilkår har påvirkning på selskapenes tilnærming til forpliktelse. Woodside og Pitts (1996) hevder videre at lokale myndigheter i utviklingsland og tidligere kommunistland ofte blander seg inn i industriell forvaltning av joint venture-selskapet. Dette er dermed et annet forhold ved nasjonale rammevilkår som kan påvirke forpliktelse, fordi selskaper vegrer seg mot å tilføre store ressurser som følge av usikkerhet rundt forvaltningsretten av disse.

Ifølge Root (1982), Sullivan og Peterson (1982), Geringer (1988) og Brown et al. (1989) kan selskaper fra ulike nasjonale forretningskulturer også ha ulik tilnærming til kommunikasjon og koordinasjon. Dette støttes av Sebenius (2002) og Graham (2003) som påpeker at nasjonal forretningskultur blant annet kan påvirke tilnærming til direkte og indirekte kommunikasjon, samt hvilken uttrykksform som vektlegges. Videre hevder Brett (2007) at individualistiske kulturer ofte vektlegger direkte kommunikasjon for å forstå et budskap, og at slik kommunikasjon her vil oppfattes som et tegn på åpenhet og oppriktighet. I kollektive kulturer derimot, vektlegger man i større grad indirekte kommunikasjon, som for eksempel ikke-verbale elementer og kontekstuelle faktorer. På bakgrunn av dette vil nasjonale rammevilkår blant annet legge føringer for hva som blir oppfattet som god og dårlig kommunikasjon.

### **Organisering av joint venture og måloppnåelse**

Sammenhengen mellom valg av partner og måloppnåelse følger av Woodside og Pitts (1996) samt Dussauge og Garrette (1999) som påpeker at valg av partner er en avgjørende prestasjonsfaktor for et joint venture. Ifølge Lambe og Spekman (1997) risikerer selskaper som hurtig etablerer en allianse uten tilstrekkelig vurdering av alternative partnere å overse negative konsekvenser som kan oppstå ved valg av feil partner. Dette støtter påvirkningen valg av partner vil ha på måloppnåelse. Bakgrunnen for dette er at slike negative konsekvenser blant annet kan innebære at det velges en partner som ikke anser samarbeidet som en sentral del av overordnet strategi eller som har motstridende målsetninger. Ifølge Haugland (2004) er dette to sentrale forhold for prestasjonene til et joint venture.

Dussauge og Garrette (1999) og Haugland (2004) påpeker videre at joint venture-selskapets eierstruktur vil kunne påvirke selskapets resultater. På bakgrunn av at dette er det nærliggende å anta en sammenheng mellom eierstruktur og måloppnåelse. Det er imidlertid viktig å være klar over at Kogut (1988) hevder at det er uklare sammenhenger mellom fordeling av eierandeler og hvorvidt et joint venture blir vellykket eller ikke.

Haugland (2004) utdyper videre betydningen av ledelse for joint venture-selskapets resultater. Dersom styresammensetningen ikke sikrer rettfærdig maktbalanse vil faren for konflikter øke, noe som kan antas å redusere selskapets måloppnåelse. I den forbindelse påpeker Dussauge og Garrette (1999) at et joint venture-selskap med delt ledelse står overfor stor risiko for å feile. I slike tilfeller vil resultater og måloppnåelse i stor grad være avhengig av joint venture-selskapets daglige leder og hans egenskaper som åpen, diplomatisk og uavhengig (Killing

1989). Haugland (2004) presiserer lederens betydning for måloppnåelse og hevder at det i mange tilfeller er mer hensiktsmessig om daglig leder ikke hentes fra noen av selskapene.

Når det gjelder grad av autonomi påpeker Harrigan (1986) og Haugland (2004) at avveiningen mellom Eiermessig kontroll og egen selvstendighet er en viktig prestasjonsfaktor for et joint venture. På bakgrunn av denne sammenhengen er det nærliggende å anta at hvorvidt selskapet er underlagt sterk styring fra moderselskapene eller får operere selvstendig, vil kunne bidra til å forklare grad av måloppnåelse.

### **Samhandling mellom partene og måloppnåelse**

Beamish og Banks (1987), Parkhe (1993) og Luo (2002) påpeker betydningen av tillit for måloppnåelse i et joint venture. Her fremkommer det blant annet at tillit øker selskapets operasjonelle effektivitet og reduserer faren for usikkerhet og opportunistisk atferd. Disse funnene samsvarer med Cullen et al. (2000) som hevder at tillit har positiv og fordelaktig påvirkning på resultatene til et internasjonalt joint venture og dermed også måloppnåelse. Ifølge Fey (1996) er tillit mellom et internasjonalt joint venture og de involverte moderselskap spesielt viktig for måloppnåelse i utviklingsland og tidligere kommunistland.

Forpliktelse vil også kunne ventes å ha påvirkning på måloppnåelse. Bakgrunnen for dette er at Morgan og Hunt (1994) hevder at viljen til å gi reelle og langsiktige bidrag binder partene sammen og gjør det mulig å bevare samarbeidet. Sistnevnte er naturligvis en viktig forutsetning for måloppnåelse. Morgan og Hunt (1994) utdyper videre betydningen for måloppnåelse ved å påpeke at lav grad av forpliktelse fra moderselskapene ofte fører til mislykkede joint venture-samarbeid. Sist, men ikke minst, vil det ha betydning for måloppnåelse hvorvidt *begge* parter er tilsvarende forpliktet til samarbeidet. Bakgrunnen for dette er at en partner med lav forpliktelse vil ha mindre å tape enn en partner med høy forpliktelse. En slik skjevfordeling vil ifølge Fey (1996) medføre økt risiko for opportunistisk atferd, noe som videre vil kunne antas å redusere mulighetene for måloppnåelse.

MacNeil (1981) hevder at god kommunikasjon er viktig for joint venture-selskapets måloppnåelse. Dette støttes av Mohr og Spekman (1994) og Lane et al. (2001) som påpeker at god kommunikasjon og informasjonsdeling er viktig for å sikre et stabilt og effektivt joint venture. På bakgrunn av at stabilitet og effektivitet er viktige forutsetninger for selskapets resultater er det nærliggende å anta at kommunikasjon har påvirkning på måloppnåelse.

## 4. METODE

### 4.1 Forskningsdesign

Ifølge Saunders et al. (2009: 136) er et forskningsdesign ”...den generelle planen for hvordan man vil gå frem for å svare på oppgavens problemstilling”. Forskningsdesign handler med andre ord om å fatte en rekke beslutninger og argumentere for utfallene av de ulike valgene som er gjort. En masterutredning kan benytte en rekke ulike forskningsstrategier, deriblant eksperiment, spørreundersøkelse, casestudie og litteraturgjennomgang. I den forbindelse presiserer Saunders et al. (2009) at det viktigste ikke er hva man kaller strategien, men at man velger en strategi som vil være hensiktsmessig for å besvare problemstillingen og oppfylle formålet med utredningen. Ifølge Olsen (2010) er det viktig å være klar over at alle forskningsdesign har svakheter. Det sentrale for utforming av forskningsdesign var derfor å være bevisst på hvilke svakheter denne utredning kunne tillate og designe studiet på en måte som utbalanserte de største svakhetene.

Formålet med denne utredningen har vært å foreta et eksplorerende studie. Utredningen tok imidlertid et deskriptivt utgangspunkt ved å skildre fenomenet joint venture generelt og samarbeidet mellom DOF Subsea og ResCom spesielt. Jeg anså en slik tilnærming som en nyttig forløper til resten av utredningens eksplorerende formål. Her var hensikten å kartlegge hva som skjedde, gi ny innsikt rundt strategiske allianser i Russland og vurdere fenomenet joint venture i en relativt ukjent og kompleks russisk kontekst. I den forbindelse kan det nevnes at det har vært forsket mye på joint venture og at kunnskapen rundt slike samarbeid på generell basis er god. Denne utredningens formål var imidlertid å ta et steg videre ved å inkludere kontekstuelle forhold knyttet til Russland, og da ville det antakeligvis ikke være tilstrekkelig å kun basere seg på generell teori.

Videre benyttet jeg en induktiv tilnærming. Dette innebærer at jeg utforsket data og utviklet teori på bakgrunn av datainnsamling og dataanalyse. Innsamlet data var dermed retningsgivende for hvilke temaer og problemstillinger jeg valgte å fokusere på. Dette medførte i tillegg at utredningens teoretiske fokus og analysemodell var gjenstand for kontinuerlige endringer og oppdateringer underveis i prosessen rundt datainnsamling og dataanalyse. Bakgrunnen for at jeg valgte en induktiv tilnærming var blant annet at den ville egne seg godt til innsamling av kvalitative data og bidra til god forståelse av



forskningskonteksten. En slik tilnærming ville i tillegg fungere godt for et eksplorerende studie fordi den er fleksibel og tilpasningsdyktig til endring. Jeg anså dette som spesielt nyttig fordi utredningen i stor grad baserer seg på kvalitative intervjuer der ny innsikt ville gjøre det nødvendig å endre retning. Fleksibilitet til å endre retning var et viktig kriterium for valg av forskningsdesign fordi jeg i utgangspunktet hadde lite inngående kjennskap til utfordringene ved ResCom DOF-samarbeidet. Sist, men ikke minst valgte jeg en induktiv tilnærming fordi den ikke tar sikte på å generalisere funnene statistisk, noe som ville være forenlig med utredningens øvrige forskningsdesign.

På bakgrunn av utredningens eksplorerende formål og den induktive tilnærmingen anså jeg det som hensiktsmessig å benytte et casestudie som forskningsstrategi. En av årsakene til dette var at et casestudie ville gjøre det mulig å utføre en empirisk undersøkelse av ResCom DOF-samarbeidet i sine reelle, russiske omgivelser. I henhold til utredningens problemstilling ville et casestudie i tillegg være formålstjenlig for å få en dyp og grundig forståelse av samspillet mellom de kontekstuelle faktorene i Russland og prosessene knyttet til et norsk-russisk joint venture.

## **4.2 Datainnsamling**

Denne utredningen baserer seg hovedsakelig på datamateriale fra intervjuer. Bakgrunnen for dette var at et casestudie av ResCom DOF-samarbeidet ville kreve god tilgang til kvalitative, ikke-numeriske data. Dette støttes av Ghauri & Grønhaug (2002) som hevder at eksplorerende forskningsdesign forutsetter en kvalitativ tilnærming. På bakgrunn av at Saunders et al. (2009) understreker at intervjuer gir kvalitative, ikke-numeriske data, så jeg det derfor som hensiktsmessig å benytte intervju som primær datainnsamlingsmetode.

Det viktigste og mest sentrale intervjuobjektet var Olav Arne Drønen, Commercial Department Manager i DOF Subsea Norway AS. Bakgrunnen for at Drønen tillegges så mye vekt i denne utredningen er at han var direkte involvert i ResCom DOF-samarbeidet og satt i ledelsen av selskapet. Med utgangspunkt i sine selvopplevde erfaringer og førstehåndskjennskap til relevante egenskaper og utfordringer anså jeg ham som et meget verdifullt intervjuobjekt for denne utredningen. Jeg gjennomførte to formelle og omfattende intervjuer av Drønen. Det første av disse ble gjennomført 25.08.09 og hadde en varighet på i overkant av fire timer. Dette intervjuet kan karakteriseres som et dybdeintervju, noe som innebærer at jeg ikke benyttet noen strukturert form for spørsmålsliste for å styre intervjuet.

Siden dette var det første formelle intervjuet jeg foretok ønsket jeg at Drønen skulle kunne snakke fritt og la sin egen persepsjon styre hvilke temaer som ble berørt. Jeg hadde på forhånd gjort meg opp noen meninger om hvilke aspekter jeg ønsket å vite mer om. Likevel anså jeg dette som den mest hensiktsmessige tilnærmingen fordi jeg på et så tidlig stadium ikke hadde gode nok forutsetninger for å forberede konkrete og spesifikke spørsmål.

Det andre formelle og omfattende intervjuet jeg gjennomførte av Drønen fant sted 27.10.09 og hadde på lik linje med det overnevnte intervjuet en varighet på i overkant av fire timer. I motsetning til det førstnevnte intervjuet av Drønen, kan dette intervjuet karakteriseres som et semi-strukturert intervju. Med semi-strukturert intervju menes det her at jeg utformet en liste med aktuelle tema og spørsmål i forkant av intervjuet, men at jeg likevel hadde fleksibilitet til å tilpasse spørsmålene underveis. Tema og spørsmål ble utformet med utgangspunkt i det førstnevnte dybdeintervjuet av Drønen og utredningens teorikapittel om joint venture. I henhold til den semi-strukturerte tilnærmingen startet jeg intervjuet med noen åpne spørsmål der Drønen kunne vektlegge det han mente var viktigst. Etter dette benyttet jeg i større grad konkrete og lukkede spørsmål fra den semi-strukturerte intervjuguiden (vedlegg 1). Disse spørsmålene fungerte imidlertid kun som et utgangspunkt for den videre diskusjonen, og jeg la stor vekt på å stille gode og fleksible oppfølgingsspørsmål. Hensikten med den semi-strukturerte tilnærmingen var å sikre at jeg fikk tilstrekkelig og relevant informasjon, samtidig som Drønen fikk mulighet til å formidle det han selv ønsket uten for store begrensninger. I et såpass problematisk samarbeid som ResCom DOF anså jeg det i tillegg som nyttig å sikre stor fleksibilitet for å få frem Drørens egne meninger og følelser.

Det er på sin plass å påpeke at jeg under arbeidet med denne utredningen hadde skriveplass hos DOF Subsea i Bergen, vegg i vegg med Drørens kontor. I tillegg til de to overnevnte formelle og omfattende fire-timersintervjuene hadde jeg derfor kontinuerlig mulighet til å få oppklart og utdypet forhold som dukket opp underveis gjennom korte og uformelle intervjuer.

Et annet meget sentralt intervjuobjekt var Petter Birkeland, Senior Advisor i INTSOK. Birkelands stilling innebærer et spesielt ansvar overfor det russiske markedet og han har lang erfaring med å hjelpe norske olje- og gasselskaper til å etablere seg i Russland. Da INTSOK holder til i Stavanger, mens jeg er bosatt i Bergen, vurderte jeg å foreta intervjuet per telefon. Jeg anså det imidlertid som mest hensiktsmessig å reise til Stavanger for å få gjennomført intervjuet under optimale forhold. Jeg reiste derfor til INTSOKs kontorer i Stavanger og

gjennomførte et dybdeintervju 02.11.09 med en varighet på i overkant av to timer. Bakgrunnen for at jeg utførte dette som et dybdeintervju og ikke et semi-strukturert intervju var at jeg ønsket jeg at Birkeland skulle kunne snakke fritt rundt sin egen erfaring med norsk-russiske samarbeid. Jeg hadde likevel gjort meg opp noen meninger på forhånd rundt hvilke overordnede aspekter jeg ønsket å vite mer om og sørget for at disse ble dekket.

På bakgrunn av utredningens problemstilling og formål ble behovet for datamateriale delt inn i to hovedkategorier. Den første kategorien omfattet de nasjonale rammevilkårene i Russland. Her utgjorde intervjuet av Birkeland i INTSOK den viktigste kilden til primærdata, det vil si datamateriale som ble samlet inn spesielt til denne utredningen. Birkelands lange erfaring med å hjelpe norske olje- og gasselskaper til å etablere seg i Russland viste seg å være særdeles nyttig for å forstå de russiske rammevilkårene. I tillegg bidro intervjuene av Drønen i DOF Subsea til ytterligere forståelse av hvordan det er å drive forretning i Russland. Den andre hovedkategorien av datamateriale omfattet informasjon knyttet til selve ResCom DOF-samarbeidet. I den forbindelse utgjorde intervjuene av Drønen i DOF Subsea de viktigste kildene til primærdata. I tillegg ble datamaterialet fra intervjuet av Birkeland i INTSOK benyttet som nyttig og supplerende primærdata for å forstå ResCom DOF-samarbeidet fordi DOF Subsea informerte og rådførte seg med INTSOK i ettertid.

Videre forsøkte jeg å legge forholdene til rette for å håndtere de utfordringer som slike intervjuer kan medføre. Siden de nevnte intervjuformene som regel innebærer store mengder informasjon anså jeg det som hensiktsmessig å benytte en digital båndopptaker for å slippe å notere alt som ble sagt. Dette hjelpemiddelet bidro også til at intervjuobjektene kunne snakke uavbrutt, mens jeg fikk fleksibilitet til å følge med på det som ble sagt med gode muligheter til å tenke gjennom oppfølgingsspørsmål. Bakdelen ved bruk av båndopptaker er at man risikerer at intervjuobjektet blir mer reservert i sine svar. I den forbindelse påpeker Saunders et al. (2009) at dem som kartlegges ikke må utsettes for skade, forlegenhet eller andre materielle ulemper. Dette er et viktig aspekt, og jeg sørget derfor for at samtlige respondenter på forhånd både godkjente og følte seg komfortable med bruken av båndopptaker. Slike etiske problemstillinger forsøkte jeg forøvrig å være bevisst på gjennom hele prosessen, og jeg la stor vekt på respekt og integritet i forhold til involverte og berørte parter.

For å sikre at datamaterialet faktisk fortalte meg det jeg trodde det fortalte meg benyttet jeg i tillegg en rekke ulike datainnsamlingsteknikker. Ifølge Saunders et al. (2009) er slik

triangulering spesielt viktig i casestudier. I den forbindelse anså jeg det som hensiktsmessig å supplere dybdeintervjuene med andre ikke-numeriske metoder for datainnsamling og dataanalyse. Jeg så det først og fremst som hensiktsmessig å sikre et enda bredere og dypere datagrunnlag for analysen av nasjonale rammevilkår. På bakgrunn av dette benyttet jeg en mengde sekundærdata, deriblant litteraturbøker, avhandlinger, artikler og nettsider som omhandlet Russland. Sekundærdata kan her forstås som data som opprinnelig ble samlet for et annet formål enn denne utredningen. I tillegg deltok jeg på konferansen Offshore Technology Days i Bergen 14.10.09. Her fikk jeg blant annet nyttig informasjon fra Beerenberg og INTSOK som holdt foredrag om det russiske olje- og gassmarkedet. For å få ytterligere innsikt i de nasjonale rammevilkårene i Russland spesielt, og de juridiske forholdene spesielt, kontaktet jeg Thomas G. Michelet i advokatfirmaet Selmer. Michelet som har lang arbeidserfaring med juridiske problemstillinger i Russland gav meg tilgang til nyttige presentasjoner som oppsummerte de viktigste forholdene. Der det viste seg å være nødvendig ble det i tillegg hentet inn sekundærdata for å supplere datamaterialet knyttet til selve ResCom DOF-samarbeidet. Her benyttet jeg blant annet nettsidene til DOF Subsea og ResCom, informasjonsbrosjyrer og relaterte nyhetsartikler. I henhold til utredningens formål anså jeg det ikke som formålstjenlig å generere eller bruke numeriske data. Grunnen til dette var at utredningen ikke har noe forklarende formål som tar sikte på å teste kausalitet. På bakgrunn av dette ville det ikke være nødvendig å benytte verken spørreundersøkelser, regresjoner, statistiske verktøy eller andre kvantitative innsamlingsmetoder.

## **4.3 Analyse av data**

Før jeg kunne analysere innsamlet data transkriberte jeg intervjuene for å overføre datamaterialet fra lydform til tekstform. Denne prosessen ble utført ved å kombinere lydprogramvaren iTunes 9.1 og tekstbehandlingsprogrammet Microsoft Word 2008. Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter hvert som de ble utført for å sikre at ikke-verbal informasjon og kontekstuelle forhold ble registrert så nøyaktig som mulig.

Datamaterialet som ble samlet inn bar preg av å være ikke-standardisert og komplekst. Jeg så det derfor som hensiktsmessig å benytte en konseptualiserende analyseprosedyre. Dette innebar en tredeling der jeg oppsummerte, kategoriserte og restrukturerte innsamlet data for å gi en meningsfull analyse. Ved å oppsummere de viktigste funnene etter hvert intervju økte jeg oppmerksomheten rundt hva jeg burde fokusere på i den videre analysen. Deretter utarbeidet jeg kategorier for å gruppere det innsamlede datamaterialet. Her skilte jeg først

mellom eksterne og interne forhold. Etter hvert dannet det seg naturlige grupperinger av eksterne og interne forhold. Det ble derfor opprettet spesifikke underkategorier som for eksempel politiske forhold, juridiske forhold, nasjonal forretningskultur, valg av partner, eierstruktur, ledelse, grad av autonomi, tillit, forpliktelse og kommunikasjon. Etter at grupperingene var utarbeidet fordelte jeg innsamlede dataenheter som ord og setninger på hver av de respektive kategoriene. Sist, men ikke minst, identifiserte og analyserte jeg sammenhengene mellom kategoriene.

I henhold til den induktive tilnærmingen er det viktig å være klar over at datainnsamling, dataanalyse og utvikling av sammenhenger er integrerte prosesser. På bakgrunn av dette er det på sin plass å påpeke at kategoriene som ble utarbeidet var gjenstand for kontinuerlige endringer og videreutviklinger etter hvert som datamaterialet ble samlet inn. Den induktive tilnærmingen medførte i tillegg at analysen skjedde både underveis og etter innsamling av datamateriale, og at funnene fra analysen bidro til å og retning for videre innsamling.

## **4.4 Pålitelighet og validitet**

Ifølge Saunders et al. (2009) er det viktig å rette fokus mot pålitelighet, intern validitet og ekstern validitet (generaliserbarhet). Jeg vil i det følgende diskutere de tre nevnte aspektene i forhold til denne utredningen og påpeke hva som ble gjort for å håndtere eventuelle svakheter.

Pålitelighet omhandler hvorvidt datainnsamlings- og analysemetodene vil gi konsistente funn. Det sentrale spørsmålet er med andre ord om jeg eller andre vil oppnå de samme resultatene dersom man måler en gang til. Robson (2002) peker på fire trusler mot pålitelighet; deltakerfeil, deltakerskjevhet, observatørfeil og observatørskjevhet. I denne utredningen ble faren for deltakerfeil blant annet redusert ved at intervjuene av DOF Subsea ble utført i god tid etter at joint venture-selskapet var oppløst. På bakgrunn av dette fikk intervjuobjektene tid til å samle seg og reflektere over hva som hadde skjedd. Påliteligheten i denne utredningen er imidlertid mer truet når det kommer til deltakerskjevhet. Her risikerte jeg for eksempel at intervjuobjektene fra DOF Subsea gav meg de svar de trodde sine overordnede og underordnede kolleger ønsket å høre. Jeg mener imidlertid å ha redusert denne faren ved at jeg opplyste om konfidensialitet og at DOF Subseas læringseffekt vil være større ved ærlighet. Det er likevel vanskelig å eliminere slike deltakerskjevheter. Jeg forsøkte derfor å være bevisst på hvilken bakgrunn og kontekst intervjuobjektene fra DOF Subsea var preget av. Når det gjelder observatørfeil er dette et forhold som truer utredningens pålitelighet fordi

intervjuene ble gjennomført med relativt lav grad av strukturering og standardisering. Jeg forsøkte å redusere denne trusselen ved å sammenligne datamaterialet fra intervjuene med data fra tidligere omtalte sekundærkilder. I tillegg gjentok jeg en del spørsmål med alternative formuleringer utover i intervjuene for å sjekke at svarene var konsistente. Jeg ser imidlertid ikke lav grad av strukturering og standardisering som noe stort problem i et eksplorerende casestudie. Bakgrunnen for dette er at verdien av en slik kvalitativ metode er fleksibiliteten som gjør det mulig å håndtere komplekse problemer. Det ville med andre ord vært vanskelig å benyttet høy grad av strukturering og standardisering uten samtidig å redusere nytten av slike analyser. Jeg har imidlertid sett det som desto viktigere å gi en grundig beskrivelse av forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse for å øke den metodiske gjennomsiktigheten slik at andre lett kan forstå hva jeg har gjort. Observatørskjevhet er en annen trussel mot utredningens pålitelighet som kan ha inntruffet dersom jeg tolket datamaterialet på bakgrunn av en forutinntatt og partisk holdning. I den forbindelse er det viktig å være bevisst på at jeg ikke har intervjuet representanter fra ResCom. Dette skyldes praktiske hensyn og det faktum at ResCom ikke var villige til å kommentere samarbeidet. Jeg fikk med andre ord ikke tilgang til primærdata fra ResCom og hadde derfor heller ingen mulighet til å fremstille deres versjon av samarbeidet. Geringer og Hebert (1989) hevder imidlertid at slike utfordringer ikke er uvanlige og at det ofte vil være vanskelig å få tilgang til data fra alle involverte moderselskap. De påpeker videre at svarene fra ett av moderselskapene kan være tilstrekkelig for å tilegne seg relativt pålitelige data for samarbeidsselskapet generelle ytelse så lenge svarkilden representerer en av nøkkelinteressentene. Sistnevnte kan for eksempel være moderselskapets kontaktperson overfor samarbeidsselskapet. På bakgrunn av dette valgte jeg å intervju ledere fra DOF Subsea som var direkte involvert i samarbeidet med ResCom. Jeg forsøkte likevel å ha en kritisk tilnærming til DOF Subseas uttalelser for å redusere truslene mot utredningens pålitelighet.

Det andre fokusområdet til Saunders et al. (2009) er intern validitet. Dette handler om relevans og hvorvidt funnene virkelig forteller meg det de tilsynelatende ser ut til å gjøre. I den forbindelse peker Robson (2002) på seks ulike trusler mot validitet; historie, testing, instrumentasjon, dødelighet, modning og tvetydighet om kausal retning. Jeg anser tvetydighet om kausal retning for å være den største trusselen mot denne utredningens validitet. Bakgrunnen for dette er analysemodellen indikerer at samhandlingsfaktorene tillit, forpliktelse og kommunikasjon påvirker måloppnåelse. Her kan det imidlertid tenkes at sammenhengen også går den andre veien slik at måloppnåelse eller mangel på måloppnåelse

påvirker de respektive samhandlingsfaktorene. Det er for eksempel ikke innlysende om det var manglende tillit og kommunikasjon som hindret oppdragene fra å komme, eller om det var mangelen på oppdrag som medførte lite tillit og kommunikasjon mellom DOF Subsea og ResCom. Slike kausale tvetydigheter kan vanskelig elimineres innenfor rammen av denne utredningen. Jeg mener likevel å ha redusert trusselen mot validitet ved å undersøke og sammenligne tillit, forpliktelse og kommunikasjon i startfasen med avslutningsfasen av samarbeidet. Videre har bruk av dybdeintervju økt den interne validiteten fordi jeg har hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, oppklare mening og diskutere aspekter fra ulike vinkler.

Når det gjelder det tredje fokusområdet, ekstern validitet eller generaliserbarhet, påpeker Saunders et al. (2009) at dette omhandler hvorvidt forskningsresultatene er generaliserbare og kan anvendes i andre settinger. I den forbindelse kan det hevdes at utredningens eksterne validitet er relativt lav fordi den kun baserer seg på samarbeidet mellom DOF Subsea og ResCom. Et forhold som til en viss grad kan antas å øke den eksterne validiteten er bidragene fra organisasjonen INTSOK. Som tidligere nevnt har INTSOK lang erfaring med å hjelpe norske olje- og gasselskaper til å etablere seg i Russland. Deres erfaringer fra en rekke tilsvarende case har vært nyttige bidrag for å forstå ResCom DOF-samarbeidet i en større kontekst. Til tross for dette må den eksterne validiteten kunne sies å være relativt lav. Her er det imidlertid på sin plass å presisere at formålet med utredningen ikke er å utforme en teori som er generaliserbar til alle populasjoner. Formålet er derimot å forsøke å utforske hva som foregår i utredningens forskningssetting. Ifølge Saunders et al. (2009) er en slik tilnærming uproblematisk så lenge man ikke hevder at resultatene, konklusjonene eller teoriene er generaliserbare.

## 5. CASEBESKRIVELSE

Jeg ser det som hensiktsmessig å starte casebeskrivelsen med en kort innføring i de to involverte moderselskapenes virksomhetsområder. Først og fremst er det verdt å merke seg at DOF Subsea er et internasjonalt selskap som tilbyr undersøkelser, bygging, inspeksjon, reparasjon og vedlikehold av undervannsinstallasjoner. Selskapet eier en stor flåte av moderne undervannskonstruksjoner, samt intervensjons- og undersøkelsesfartøy. DOF Subseas kjernevirksomhet er prosjektledelse, ingeniørtjenester, skipsoperasjoner, undersøkelser, eksternintervensjon og dykkeoperasjoner for olje- og gassektoren på verdensbasis (DOF Subsea 2010). Det russiske selskapet ResCom driver på sin side med ressursvirksomhet, og opererer først og fremst innenfor maritim forskning og utvikling. (ResCom DOF 2010)

Vinteren 2006 ble DOF Subsea kontaktet av ResCom med tanke på et fremtidig samarbeid. Olav Arne Drønen (25.08.09), Commercial Department Manager i DOF Subsea, antar at bakgrunnen for at ResCom tok kontakt med dem var utviklingen knyttet til Shtokman og Nord Stream-prosjektene i Russland. I den forbindelse var ResCom på utkikk etter aktører som kunne tilby tjenester de kunne være med på å fremme inn mot det russiske markedet. Ifølge Drønen (25.08.09) hadde ikke ResCom hatt mulighet til å vært med på de nevnte prosjektene uten en internasjonal samarbeidspartner av DOF Subseas kaliber. Han påpeker videre at DOF Subsea syntes et slikt samarbeid hørtet spennende ut fordi det kunne generere mer arbeid for selskapet og medføre høyere utnyttelse av båter og utstyr. Det russiske markedet var et nytt og ukjent marked for DOF Subsea, og selskapet så stor nytte av å samarbeide med en aktør med førstehåndskjennskap til markedet. Drønen reiste derfor til Oslo for å gjennomføre et møte med ResCom, og i dette møtet inviterte russerne DOF Subsea til å inngå et samarbeid med dem i Russland. I etterkant av møtet kontaktet DOF Subsea advokaten sin i Austevoll som videre tok kontakt med en advokatkollega i St. Petersburg som DOF Subsea tidligere hadde benyttet seg av. Denne russiske advokaten var uavhengig og hadde ingen forbindelser til ResCom. Partene inngikk deretter en joint venture-avtale der den russiske advokaten bisto med råd. Det nye selskapet ble formelt etablert i 2007 og fikk navnet ResCom DOF. I henhold til intensjonsavtalen skulle joint venture-selskapet tilby offshore- og undervannstjenester i Russland, og partene skulle ha et eksklusivt samarbeid innenfor russiske statsgrenser. Ifølge Drønen kan DOF Subseas målsetning for joint venture-samarbeidet formuleres på følgende måte: ***”Å generere mer arbeid for DOF Subsea og dermed oppnå høyere utnyttelsesgrad av selskapets båter og utstyr”*** (Drønen 27.10.09).



ResCom DOFs eierstruktur ble utformet som et 50/50-joint venture der de to eierne DOF Subsea og ResCom hadde like store eierandeler. DOF Subseas russiske advokat hadde da foretatt en grundig forhåndssjekk av ResCom og anbefalt at eierandelene burde fordeles likt. Ifølge Drønen (27.10.09) ønsket ResCom muligens å ha majoritetseierskap, men dette var ikke noe stort tema og partene ble enige om å dele likt. Begge parter investerte 75 000 dollar hver for å drifte samarbeidsselskapet det første året. DOF Subsea var litt skeptiske til om dette var riktig måte å gjøre det på, men følte det betryggende at alt skulle finansieres likt. Drønen (25.08.09) understreker at det på bakgrunn av dette virket som en fornuftig eierstruktur. Kapitalen ble blant annet brukt til etablering av selskapet og til å skaffe nødvendige godkjenninger for å kunne drive et selskap i Russland. Det ble i tillegg betalt ut lønn til de ansatte. I den forbindelse påpeker Drønen (27.10.09) at de ansatte tok ut lavere lønn enn avtalt og at dette underbygde inntrykket av at ResCom var en redelig partner.

Styret i ResCom DOF bestod av tre representanter fra DOF Subsea og tre representanter fra ResCom. Det var med andre ord ingen utenforstående, uavhengige representanter i styret. Når det gjelder valg av styreformann og daglig leder fortalte Drønen følgende under intervjuet 27.10.09: *"På grunn av praktiske hensyn var det naturlig at styreformann og daglig leder ble valgt blant ResComs representanter. At disse var russiske ville blant annet gjøre det lettere å svare på henvendelser fra russiske myndigheter og interessenter. Vi hadde heller ingen grunn til å søke om å være styreformann eller daglig leder fordi vi følte det var tilfredsstillende å ha tre representanter i styret"* (Drønen 27.10.09).

I utgangspunktet hadde ResCom DOF få muligheter til å ta egne beslutninger uten å involvere moderselskapene fordi DOF Subsea eide alle nødvendige båter og utstyr. For å kunne utføre oppdrag var ResCom DOF med andre ord avhengige av at DOF Subsea vurderte og godkjente valg av fartøy, personell og prising. Litt av intensjonen med dette var å reduserte risikoen for DOF Subsea. Det var i tillegg viktig at DOF Subsea fikk mulighet til å koordinere eventuelle nye prosjekter med sine øvrige prosjekter i andre land. Ifølge Drønen (27.10.09) opererte ResCom DOF i liten grad som et selvstendig selskap. De fikk med andre ord kun gjøre det moderselskapene mente de burde få gjøre, som for eksempel å gå ut i markedet å presentere seg. I den forbindelse var moderselskapene, og da spesielt DOF Subsea, premissgivere i forhold til å gi tillatelser til hva som kunne presenteres.

Verken ResCom eller DOF Subsea gikk inn med betydelige fysiske ressurser eller store pengebeløp i joint venture-selskapet. Drønen (25.08.09) påpeker at ResCom hadde et ønske

om at joint venture-selskapet skulle bygge et nytt kontorbygg i Moskva. ResCom mente imidlertid at DOF Subsea skulle finansiere mesteparten av prislappen på fire millioner dollar, mens ResCom selv kun skulle finansiere en liten del. DOF Subsea mente imidlertid at dette var altfor drastisk før joint venture-selskapet i det hele tatt hadde fått noe oppdrag. De endte derfor i stedet opp med å leie noen lokaler i St. Petersburg. Ifølge Drønen (25.08.09) ønsket DOF Subsea i stedet at partene skulle forplikte seg til samarbeidet på en måte som viste vilje til langsiktig tankegang: *"Vår intensjon var at når ResCom DOF fikk oppdrag skulle ti prosent legges igjen i ResCom DOF for å bygge opp dette selskapet. Dersom oppdragene hadde kommet ville det vært snakk om å legge igjen betydelige beløp i samarbeidsselskapet, noe vi mente ville være en god langsiktig strategi. ResCom på sin side var ikke interessert i dette, og det virket som de var mer opptatt av å hente ut kortsiktige gevinster"* (Drønen 25.08.09).

Drønen (25.08.09) påpeker at ResCom DOFs daglige leder ordnet en del presentasjoner i Russland for blant annet Gazprom, Gazflot, Yukos og ExxonMobile. Han hevder videre at de ble godt mottatt, men at prosessene ble opplevd som tunge og anstrengte fordi det var så mange som skulle være med å avgjøre. Etter hvert leverte ResCom DOF inn et tilbud i forbindelse med surveyarbeid på Nord Stream-linjen, også kjent som den europeiske gassledningen mellom Russland og Tyskland. Dette skulle være ResCom DOFs første oppdrag. DOF Subsea hadde allerede i 1999 gjort en del kartlegging i Østersjøen og hadde derfor gode forutsetninger for å ta dette prosjektet videre. I den forbindelse ble ResCom DOF kontaktet av selskapet Nordic Stream som står som utbygger av prosjektet. Til tross for at det er den russiske gassprodusenten Gazprom som er hovedeier, er selskapet registrert i Sveits av juridiske og praktiske grunner. Representanter for ResCom DOF reiste derfor til Sveits for å presenterte hva de kunne gjøre. En av ResCom DOFs utfordringer knyttet til denne jobben var å få innseilingstillatelse til russisk farvann og her skulle kontaktene til ResCom brukes aktivt. ResCom DOF ble imidlertid aldri tildelt denne jobben. (Drønen 25.08.09)

DOF Subseas tillit til ResCom ble imidlertid fort satt på prøve. En av episodene som bidro til dette inntraff i forbindelse med en forespørsel om å rydde et område for miner og udetonerte sprengstoffladninger. Her var planen var at ResComs medeiere skulle bidra med sitt kontaktnettverk og forbindelser til militæret. Gjennom et møte i forbindelse med dette tilbudet kom det helt uventet frem at ResCom DOF hadde blitt tildelt en annen jobb uten å forhøre seg med DOF Subsea på forhånd. *"ResCom hadde utnyttet vårt gode navn til å inngå en avtale de*

*hadde til hensikt å gjennomføre på egenhånd”* (Drønen 25.08.09). En viktig del av avtalen mellom DOF Subsea og ResCom var at førstnevnte måtte involveres i startfasen av tilbudsprosesser for å kunne koordinere behovet for båter og utstyr med sine øvrige oppdrag i andre land. Siden ResCom imidlertid ikke valgte å involvere DOF Subsea på forhånd, ble det ikke mulig å gjennomføre dette oppdraget.

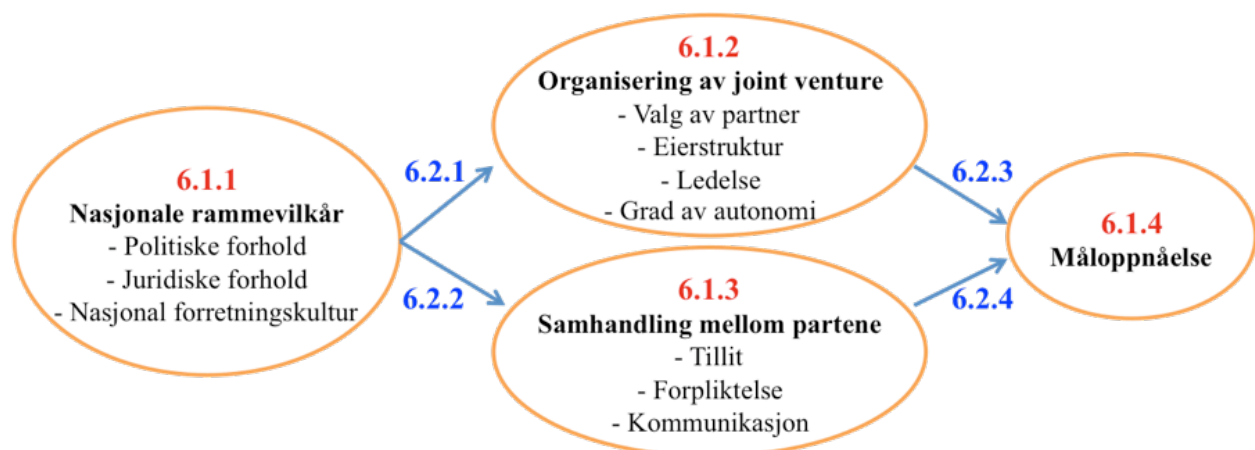
Tilliten til ResCom ble ytterligere svekket i forbindelse med en presentasjon i Moskva vedrørende et fellestilbud på en jobb i Sakhalin. Under dette møtet viste det seg plutselig at ResCom DOFs russiske representanter kun representerte ResCom i seg selv og ikke joint venture-selskapet ResCom DOF. Drønen (25.08.09) hevder at DOF Subsea tolket dette som at ResCom selv forsøkte å tilrive seg fortjenesten av oppdraget. Videre påpeker han at de reagerte fordi de mente at intensjonen med samarbeidet skulle være å bygge opp ResCom DOF og ikke at partene skulle utnytte det for å få egne oppdrag. Til slutt var det andre aktører som ble tildelt denne jobben. I etterkant av denne hendelsen oppstod det et ganske lunkent forhold og en del kniving mellom ResCom og DOF Subsea. I tillegg opplevde DOF Subsea at det stadig ble vanskeligere å få kontakt med representantene fra ResCom og at disse var opptatt med andre gjøremål. Etter hvert viste det seg at ResComs representanter i ResCom DOF hadde multiple roller i andre selskaper. Dette trenger i seg selv ikke å være problematisk, men slik DOF Subsea oppfattet det ble rollene blandet på en måte som gjorde at det ble vanskelig å opprettholde tilliten til ResCom. (Drønen 25.08.09)

Joint venture-samarbeidet mellom DOF Subsea og ResCom ble avsluttet på forsommeren 2009 uten å ha utført et eneste oppdrag i løpet av sine to og et halvt år. Samarbeidet genererte ikke inntekter for DOF Subsea, men Drønen (27.10.09) understreker at det heller ikke innebar de helt store kostnadene og anslår totalbeløpet til å være mellom 150 000 og 200 000 dollar. Det hele endte med at DOF Subsea foreslo å avvikle samarbeidet hvorpå de solgte sin andel av joint venture-selskapet til ResCom for én rubel.

## 6. ANALYSE

Utredningens analysedel tar i henhold til den tidligere omtalte analysemodellen sikte på å forklare utfallet av ResCom DOF-samarbeidet med utgangspunkt i de nasjonale rammevilkårene i Russland. I den forbindelse ser jeg det som hensiktsmessig å dele analysen i to hoveddeler, der den første delen (6.1) innebærer en analyse av hver av analysemodellens fire variabler. I henhold til modellen starter jeg med en analyse av de nasjonale rammevilkårene i Russland (6.1.1). Deretter analyserer jeg organisering av joint venture (6.1.2) og samhandling mellom partene (6.1.3) i tilknytning til ResCom DOF-samarbeidet. Videre foretar jeg en analyse av DOF Subseas grad av måloppnåelse (6.1.4), før jeg gir en oppsummering av de viktigste funnene (6.1.5).

Analysens andre hoveddel (6.2) tar for seg sammenhengene mellom variablene slik de fremgår av analysemodellen. De to første sammenhengene som analyseres er derfor hvilke føringer funnene fra analysen av nasjonale rammevilkår legger på organisering av joint venture (6.2.1) og samhandling mellom partene (6.2.2). Dette er to meget sentrale analyser som danner grunnlag for å forstå modellens to øvrige sammenhenger. Her vil jeg analysere hvordan henholdsvis organisering av joint venture og samhandling mellom partene kan forklare DOF Subseas grad av måloppnåelse (6.2.3 og 6.2.4). Sistnevnte deler vil fattes i korthet da de hovedsakelig baserer seg på funn fra de øvrige analysene. Avslutningsvis gir jeg en oppsummering av de viktigste funnene (6.2.5) Kapittelets oppbygning kan illustreres slik:



Jeg anser en slik oppbygning som formålstjenlig for å analysere hvilke føringer de nasjonale rammevilkårene i Russland legger for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture. Videre vil en slik oppbygning gjøre det mulig å forklare grad av måloppnåelse for DOF Subsea på bakgrunn av de nasjonale rammevilkårene i Russland.

## **6.1 Analyse av variabler**

### **6.1.1 Nasjonale rammevilkår i Russland**

Til tross for at tiden etter kommunismens fall har vært preget av demokratisering, liberalisering, og reformer, er det fortsatt mye som skiller Russland fra vestlige land (Rosefielde 2005). Mange av de samme menneskene, vanene og metodene eksisterer fortsatt, og det er derfor viktig å forstå Russland i lys av sin unike historie. Ifølge Shleifer (2005) bidro kommunismen til industrialisering, høyere utdanning, atomteknologi, seier i andre verdenskrig og en sentral rolle i internasjonal politikk. Det er imidlertid ikke til å komme bort fra at kommunismen også tok liv av millioner av uskyldige mennesker gjennom hungersnød og politiske utrenskninger. Kommunismen bidro i tillegg til økonomisk stagnasjon, og den marxistiske drømmen om sosial likhet ble aldri oppfylt. (Shleifer 2005)

I henhold til oppgavens analysemodell vil jeg i det følgende analysere nasjonale rammevilkår ved å ta for meg henholdsvis politiske forhold, juridiske forhold og nasjonal forretningskultur. Hvert av de tre nevnte punktene avsluttes med et lite avsnitt som oppsummerer de viktigste funnene. De nasjonale rammevilkårenes påvirkning på organisering av joint venture og samhandling mellom partene vil først bli analysert i del 6.2.1 og 6.2.2.

#### **Politiske forhold**

Russland er i dag et fullverdig medlem av FNs sikkerhetsråd og ble i 2002 medlem av koalisjonen G8 som sammen med syv andre ledende industrinasjoner avholder årlige økonomiske og politiske møter. Til tross for dette har det politiske systemet i Russland vesentlige trekk som skiller nasjonen fra andre vestlige land.

Statens makt er fordelt mellom den lovgivende, utøvende og dømmende myndighet. Mens den utøvende makt ligger hos presidenten og regjeringen, og den dømmende makt ligger hos domstolene, er forholdet mer komplisert for den lovgivende makt. I Russland kan både presidenten, regjeringen og parlamentet fremme lovforslag og blokkere hverandres lover. Dette kan være problematisk og medfører ofte at nødvendige lover stoppes. Et annet forhold som er litt spesielt er at Russlands parlament er delt i to; Føderasjonsrådet og Dumaen. Oppgavene til Føderasjonsrådet er blant annet å godkjenne presidentens utnevning til høyere domstoler og godkjenne lover, mens Dumaen hovedsakelig arbeider med lovforslag. Sistnevnte består av valgte representanter fra ulike partier og geografiske områder.

Det er verdt å merke seg at den russiske presidenten har makt til å gi påbud og regler som alle skal følge uten at han trenger å gå gjennom den vanlige lovgivningsprosessen. Dette gir nåværende president Dmitry Medvedev stor makt, og den eneste begrensningen er at påbudene ikke kan bryte med grunnloven. Dagens grunnlov ble innført i 1993 under Boris Jeltsins regime og slår fast at Russland er en ”demokratisk, føderal, rettsstat”. Grunnloven likestiller alle trosretninger og skal fremme ytringsfrihet og menneskerettigheter uavhengig av kjønn, rase og nasjonalitet. Dette er sentrale trekk i alle vestlige stater, men selv om det ser bra ut i teorien vil mange hevde at realiteten er en helt annen i Russland (Schultz 2004). Ifølge Morrison og Conaway (2006) knyttes de største forskjellene i Russland til etnisk opphav. Det er for eksempel vanskelig for personer fra Kaukasus å få jobb eller bosted i de Slaviske områdene. I tillegg mangler det likestilling mellom menn og kvinner, og det er så godt som ingen kvinner i sentrale politiske og kommersielle posisjoner i Russland.

Ifølge Fey (1996) må et internasjonalt joint venture i Russland blant annet være forberedt på å håndtere konstante endringer i omgivelsene og svak infrastruktur. Gjennom intervjuet med Petter Birkeland i INTSOK (02.11.09) ble utfordringene knyttet til ustabile politiske omgivelser utdypet: *”Man kan for eksempel tenke seg en situasjon rundt utbyggingen av Shtokman. Til tross for at de teknologiske utfordringene er overkommelige kan prosjektet likevel bli utsatt på grunn av politiske bestemmelser i Russland. I slike tilfeller er det ikke majoritetsseier Gazprom (51%) som avgjør, men statsminister Vladimir Putin. Putin kan for eksempel tenkes å utsette prosjektet i to år i håp om at de andre selskapene trekker seg slik at russerne kan gjennomføre hele prosjektet selv. I den forbindelse er et relevant politisk spørsmål om russerne i det hele tatt ønsker vestlige selskaper inn i Shtokman”*. Utfallet av slike politiske problemstillinger vil utvilsomt påvirke om vestlige selskaper som DOF Subsea lykkes eller ikke. Birkeland (02.11.09) påpekte i tillegg at en annen politisk utfordring knyttet til Shtokman-prosjektet oppstår dersom russerne plutselig bestemmer seg for å droppe eller utsette Shtokman til fordel for Yamal. Dette er et sumpområde med grunne farvann, men som er mye større enn Shtokman med tanke på gassfunn. En slik avgjørelse ville hatt avgjørende innvirkning på DOF Subseas muligheter i det russiske markedet, all den tid DOF Subsea ikke besitter båter som kan gå på grunt farvann og i slike sumpområder. Det er i tillegg en del problemstillinger knyttet til militære aspekter i Russland, og det russiske militæret kan i praksis stoppe hele Shtokman-utbyggingen. Slike ustabile omgivelser er naturligvis vanskelig å håndtere, og DOF Subseas suksess avhenger dermed i mindre grad av tekniske utfordringer og i større grad av politiske utfordringer. (Birkeland 02.11.09)

Fey (1996) påpeker at vestlige selskaper må være forberedt på å håndtere byråkratiske utfordringer i Russland. Byråkrati kjennetegnes først og fremst ved overdreven utøvelse av ansvar for en enkelt del, uten hensyn til helheten. I Russland er byråkratiet et stort problem blant annet fordi overordnede lett kan bli straffet for underordnedes feil. For å unngå å havne i slike situasjoner krever mange overordnede å ta avgjørelser selv, noe som resulterer i et regime der saker videresendes gjennom mange instanser. Det russiske byråkratiet medfører dermed ekstra tid og problemer dersom det gjelder henvendelser som ikke er rene rutinesaker (Skedsmo 2002).

Et annet forhold som blir trukket frem av Fey (1996) er at korrupsjon gjennomsyrrer det russiske samfunnet og blir sett på som mer eller mindre legitimt innen forretningsvirksomhet. Mange russere anser bestikkelser som et gebyr for å løse intrikate problemer eller for å unngå de omtalte byråkratiske forsinkelsene. Transparency International har utarbeidet en såkalt Corruption Perceptions Index som tar for seg nivået av korrupsjon i hele verden der 0 er høyest grad av korrupsjon og 10 er lavest grad av korrupsjon. I henhold til indeksen for 2009 er Russland et av verdens mest korrupte land med en score på 2,2, mens Norge er et av verdens minst korrupte land med en score på 8,6 (Transparency International 2009). Ifølge et intervju av daværende president Vladimir Putin er ikke roten til korrupsjonsproblemene dårlige mennesker, men systemet i seg selv. Putin påstår at dette er problemer som oppstår i alle nasjoner med overgangsøkonomi og ustabile politiske systemer (Russian News and Information Agency 2005). Roaf (2000) indikerer at den høye graden av korrupsjon i Russland kan virke som en inngangsbarriere for fremmede selskaper dersom lokale aktører benytter korrupsjon for å holde dem ute. Videre hevder han at utenlandske selskaper mangler kunnskap om hvordan de skal operere i korrupte omgivelser.

Den foregående diskusjonen påpekte at de politiske forholdene i Russland i stor grad skiller seg fra andre vestlige land. Et norsk-russisk joint venture må blant annet være forberedt på å håndtere konstante endringer i de politiske omgivelsene og svak infrastruktur. Slike ustabile omgivelser er vanskelig å håndtere, og DOF Subseas måloppnåelse avhenger dermed i mindre grad av tekniske utfordringer og i større grad av politiske forhold. Det ble i tillegg påpekt at det eksisterer store politiske utfordringer knyttet til byråkrati og korrupsjon i Russland.

## **Juridiske forhold**

For utenlandske selskaper som skal etablere seg i Russland vil aktuelle selskapsformer være andelsselskap (OOO), aksjeselskap (ZAO) og allmennaksjeselskap (OAO). Til tross for at det ikke skilles mellom selskapsformene for russere og utlendinger stilles det strengere kapitalkrav ved etablering av selskaper som er mer enn 50% eid av utenlandske interessenter. Det er også verdt å merke seg at alle utenlandske investeringer i Russland må registreres ved Russian State Registration Chamber og hos lokale myndigheter. Dette er prosesser som kan være både omfattende og tidkrevende. (Skedsmo 2002)

Det russiske skattesystemet er i stadig utvikling, men er fortsatt et relativt komplisert og ineffektivt system. Selskaper som opererer i Russland pålegges beskatning fra stat, region og lokale myndigheter. Et av hovedproblemene er imidlertid at de ulike skattelovene er dårlig koordinert og ofte går på akkord med hverandre. I tillegg mangler de lokale inspektørene sentrale rettleidninger. Skatteinspektørene tolker dermed i stor grad lovene ulikt, noe som gjør det vanskelig for selskapene å forutse hvordan skatten blir (Ernst & Young 1997; Skedsmo 2002). Dette støttes av et av de ledende russiske investeringsselskapene Troika Dialog som rapporterer følgende: *”Det russiske skattesystemet er en betydelig inngangsbarriere for utenlandske selskaper. Skattemyndighetene gir fordeler til lokale aktører enten på grunn av patriotisme eller fordi lokale aktører er villige til å betale bestikkelser. Slik det russiske systemet fungerer er det byråkrater heller enn domstoler som tolker lovene. Fremmede selskaper lever derfor på inspektørenes nåde, mens de lokale aktørene ofte får være i fred fordi de kan ha etablert nære forhold med inspektørenes overordnede”*. (FDI Magazine 2002)

I Russland står fagforeningene sterkt, spesielt i store selskaper fra kommunisttiden, noe som blant annet påvirker selskapenes muligheter til å avskjedige ansatte. Russiske lover krever for eksempel at en oppsigelse må være støttet av fagforeningen, samt at den ansatte får erstatning og skaffes nytt arbeid. Ifølge Kosmarskaya (2000) er en av grunnene til at russiske arbeidsgivere har holdt tilbake lønn eller betalt i varer at uønskede ansatte selv skulle slutte.

Fey (1996) hevder at den russiske lovgivningen er gjenstand for konstante endringer, noe som blant annet gjør det vanskelig å vite hvilke lover som til en hver tid gjelder. Dette støttes av Godzimirski (2006) som påpeker følgende: *”Man sier at det er et hovedprinsipp i vestlig forretningsliv ”to play by the rules”. I Russland er det heller ”to play with the rules”*”. Denne uttalelsen indikerer at de juridiske forholdene i Russland preges av stadige endringer



for å tilpasse seg ulike situasjoner. Slike uforutsigbare forhold gjør det vanskelig å planlegge langsiktige prosjekter og man ender ofte opp med å gjøre det kjente fremfor å iverksette nye tiltak. I tillegg understreker Fey (1996) at den juridiske infrastrukturen i Russland er svak, noe som blant annet medfører dårlig håndheving av lovverk og iverksettelse av straffer. Dette kom også frem gjennom intervjuet av Petter Birkeland i INTSOK (02.11.09). Birkeland hevdet at et av problemene med å gjøre forretninger i Russland er at det kan være vanskelig å få inndrevet rettmessige pengekrav, til tross for at lovverket i teorien beskytter deg. Det eksisterer rett og slett ikke noe system for å innkreve penger på en god måte. Dersom en bedrift blir dømt til å betale en annen bedrift for tort å svie så har ikke russerne et rettsapparat som fungerer i forhold til å kreve inn disse pengene. Et annet relevant forhold er at russiske ledere, ifølge Barnes et al. (1997), føler mindre ansvar og forpliktelse i forhold til juridiske bestemmelser enn vestlige ledere. I tillegg hevder de at russiske ledere har en tendens til å ignorere lover og regler som blir oppfattet som ufornuftige eller ugunstige.

På bakgrunn av den overstående analysen kan det konkluderes med at de juridiske forholdene i Russland er ustabile, gjenstand for konstante endringer og preget av svak infrastruktur. Sistnevnte innebærer blant annet dårlig håndheving av lovverk og iverksettelse av straffer. Det russiske skattesystemet er i tillegg et relativt komplisert og ineffektivt system som ofte favoriserer lokale aktører. Slike uforutsigbare juridiske forhold kan være utfordrende for et norsk-russisk joint venture blant annet fordi det er vanskelig å vite hvilke lover som til en hver tid gjelder og dermed vanskelig å planlegge langsiktige prosjekter.

### **Nasjonal forretningskultur**

Den russiske forretningskulturen skiller seg i vesentlig grad fra den vestlige, noe som gjør forståelsen av forretningskultur til en kritisk faktor for å kunne oppnå suksess. Barnes et al. (1997) har utarbeidet noen nøkkelantakelser om russisk forretningskultur som de fordeler i kategoriene; arbeidsmetoder og arbeidsmål. Når det gjelder arbeidsmetoder, det vil si hvordan problemstillinger bør tilnærmes for å oppnå ønsket resultat, byr dette ofte på utfordringer for fremmede selskaper i Russland. Det første man bør være klar over her er at den politiske hierarkiorienteringen har stor innflytelse på hvordan man gjør forretninger i Russland. Mens bedrifter i Vesten fokuserer på å forsvare markedsposisjoner og tilfredsstille kundebehov, er russerne mer opptatt av å tilfredsstille autoriteter. I en slik kultur er kunnskap og informasjon synonymt med makt, noe som gjør at det ikke lønner seg å dele kunnskap med andre på samme måte som i Vesten. En annen faktor er russernes nasjonale stolthet. Vestlige selskaper

som kommer inn i Russland har en tendens til å hevde at deres egne måter å gjøre forretninger på er de beste, og dermed overse de russiske metodene. For å unngå fornærmelser er det derfor viktig å utvise stor grad av respekt for den russiske kultur og vitenskap. Den tredje faktoren som påvirker arbeidsmetodene i Russland er såkalt *Blat*. Dette innebærer åpenlys personlig favorisering basert på private forbindelser, og i tilknytning til dette er den russiske forretningskulturen i stor grad preget av gjensidig beskyttelse. I forbindelse med den andre kategorien, arbeidsmål, er det særlig to forhold som er viktige i Russland. Mens vestlige selskaper har en relativt fleksibel og kortsiktig tilnærming for å kunne håndtere endringer, preges russisk kultur til en viss grad fortsatt av langtidsplanlegging. Cattaneo (1991) hevder at dette medfører ulike syn på lederstil, noe som kan være problematisk i et joint venture. Den andre kulturelle faktoren vestlige selskaper må være klar over er at mange russere fremdeles har fordommer mot det vestlige samfunnet og er mistenksomme til vestlige selskaper. Russisk media omtaler til stadighet vestlige selskaper som farlige kapitalister som kun er ute etter å utnytte dem. Dette henger antakeligvis sammen med kommunismens fortid og er en kulturell faktor som vestlige selskaper må være klar over. (Barnes et al. 1997; Berge og Kjelling 2009)

Som omtalt i utredningens teorikapittel er et viktig trekk ved nasjonal forretningskultur hvorvidt den er preget av individualisme eller kollektivism. Mens vestlige samfunn preges av individualistiske kulturer med løse bånd mellom individene, uavhengighet og handlinger i egeninteresse, er den russiske posisjonen mer komplisert. Mole (2003) hevder at den russiske kulturen ligger midt mellom individualistisk og kollektivistisk, mens Hofstede og Hofstede (2005) kategoriserer den russiske kulturen som kollektivistisk. Til tross for at litteraturen ikke er entydig på i hvilken grad den russiske kulturen er kollektivistisk er det viktig å få frem at den likevel kan oppleves som kollektivistisk relativt til vestlige land. I praksis medfører dette at vestlige aktører kan oppfatte den russiske kulturen som relasjonsfokusert, der personer er gjensidig avhengige av hverandre, og der avtaler som regel oppnås gjennom allerede etablerte forhold (Kalé 2003; Sebenius 2002). Flere respondenter, deriblant Olav Arne Drønen i DOF Subsea og Petter Birkeland i INTSOK fortalte historier om hvordan russerne vektlegger personlige besøk, middager, gaver og gjensidig gjestfrihet. Det kom også flere ganger frem at russere ofte ser på partnerskap som en familie heller enn et distansert forretningsforhold. I den forbindelse er det viktig å etablere et vennskapelig tillitsforhold i forkant av forretningsmøter. Dette er spesielt viktig for personer fra andre land da mange russere er skeptiske til vestlige selskapers agenda. Dersom det ikke etableres et vennskapelig tillitsforhold før man starter forretningssamtaler risikerer man at russerne utnytter deg for å unngå å selv bli utnyttet. En

sammenligning av hvorvidt den norske og russiske kulturen er individualistisk eller kollektivistisk kan illustreres gjennom følgende figur:



Et annet sentralt aspekt som ble omtalt i teorigjennomgangen er hvorvidt forretningskulturen preges av stor eller liten maktavstand. Ifølge Hofstede og Hofstede (2005) har Russland den sjette høyeste maktavstanden av 74 undersøkte nasjoner. Den høye maktavstanden i Russland innebærer blant annet lite fleksible samfunnsklasser der status og makt har nær sammenheng, og der makt i liten grad er situasjonsspesifikk. Dette støttes av Gesteland (2005) som betegner Russland som et hierarkisk og formelt land der all beslutningsmakt ligger hos topplederen. Mens vestlige selskapers beslutningsprosesser reguleres av prosedyrer, rapporteringslinjer, ansvarlighet og et ønske om å oppnå konsensus, behøver ikke russiske toppledere å forsvare sine beslutninger på samme måte. At all beslutningsmakt ligger hos topplederen gjør det også spesielt viktig å sørge for at man forhandler med rett person. Dette kan imidlertid være en stor utfordring da det ifølge Birkeland (02.11.09) har gått inflasjon i direktørtitler i Russland, noe som kompliserer prosessen med å finne riktig kontaktperson. Det strenge hierarkiet i russiske bedrifter gjør at russere sjeldent går med på å møte utenforstående personer med lavere rang enn seg selv. Dersom man ønsker personlig møte med beslutningstaker må man med andre ord være direktør eller i det minste besitte en annen tilsvarende tittel (Birkeland 2009). En sammenligning av maktavstand i Norge og Russland kan illustreres gjennom følgende figur:



Analysen overfor tyder på at den russiske forretningskulturen i stor grad skiller seg fra den vestlige forretningskulturen. Et norsk-russisk joint venture må blant annet være forberedt på å håndtere store utfordringer knyttet til russernes hierarkiorientering, åpenlyse personlige favorisering og fordommer mot det vestlige samfunnet. I tillegg kan vestlige aktører oppfatte den russiske kulturen som relasjonsfokuset. Dersom det ikke etableres et vennskapelig tillitsforhold før man starter forretningsamtaler, risikerer man at russerne forsøker å utnytte deg for å unngå å selv bli utnyttet. Med utgangspunkt i den høye maktavstanden i Russland bør vestlige selskaper også merke seg at russiske toppledere ikke trenger å forsvare sine beslutninger på samme måte som i Vesten. De nevnte forhold har stor innflytelse på hvordan man gjør forretninger i Russland. For et norsk selskap vil det derfor være viktig å opparbeide seg god forståelse av den russiske forretningskulturen for å kunne realisere sine målsetninger.

## 6.1.2 Organisering av joint venture

I henhold til utredningens analysemodell vil jeg i det følgende analysere innsamlet datamateriale knyttet til organisering av ResCom DOF-samarbeidet ved å ta for meg henholdsvis valg av partner, eierstruktur, ledelse og grad av autonomi. Hvert av de fire nevnte punktene blir her analysert i forhold til relatert og tidligere presentert teori. Når det gjelder sammenhengene mellom nasjonale rammevilkår og organisering av joint venture, og mellom organisering av joint venture og måloppnåelse, analyseres disse først i del 6.2.1 og 6.2.3.

### Valg av partner

I teorikapitlet ble det klart at det hovedsakelig er to forhold som bør være viktige ved valg av partner. For det første ble det presisert at det er viktig å velge en partner som ser på samarbeidet som en sentral del av sin overordnede strategi. I den forbindelse hevder Drønen at ResCom DOF-samarbeidet var strategisk viktig for DOF Subsea og antar at det samme var tilfellet for ResCom: *”For DOF Subsea sin del var det viktig å få innpass på det russiske markedet. Jeg antar at ResCom så at det var strategisk viktig for dem å ha oss som partner for å kunne ta jobbene de visste ville komme i det russiske markedet”* (Drønen 27.10.09). Det andre forholdet som er spesielt relevant ved valg av partner er at man velger en partner med målsetninger for joint venture-selskapet som er forenlige med sine egne. Drønen svarte slik på om han oppfattet de to moderselskapenes målsetninger som forenlige: *”Ja, i starten følte vi det slik fordi begge parter ville være tjent med at DOF Subseas tjenester ble promotert i Russland. Med tanke på ResComs kontaktnett og det inntrykket vi fikk av dem i innledende møter følte vi det var en positiv match. I etterkant føler jeg ikke at matchen var like god fordi ResComs hensikt viste seg å være en annen enn den de først gav uttrykk for”* (Drønen 27.10.09). Drønenes uttalelser indikerer at begge parter anså samarbeidet som en sentral del av overordnet strategi, men at målsetningene etter hvert viste seg å ikke være forenlige.

Ifølge Drønen (27.10.09) ble det ikke foretatt vurderinger av eventuelle alternative partnere i Russland: *”Vi vurderte ikke andre samarbeidspartnere eller alternativer fordi ResCom virket så veletablerte”*. Dette er en interessant uttalelse fordi det i teorikapitlet ble hevdet at selskaper som hurtig etablerer en allianse uten tilstrekkelig vurdering av alternative partnere risikerer å overse negative konsekvenser som kan oppstå ved valg av feil partner. I samsvar med nevnt teori påpeker Birkeland (02.11.09) at manglende utforsking av alternative partnere kan medføre at samarbeidet ikke oppnår noe som helst og at man til slutt møter veggen. *”Jeg tror ikke det er særegent for DOF Subsea at de ikke sjekket alternativer til ResCom, men at*

*norsk industri generelt sett er for dårlige til å gjøre strategiske undersøkelser i forkant av valg. Slikt arbeid i forkant av etableringen i Russland kunne blant annet vi i INTSOK hjulpet dem med*” (Birkeland 02.11.09). På bakgrunn av dette var det naturlig å spørre Drønen om DOF Subsea benyttet seg av eksterne rådgivere i forkant av ResCom DOF-samarbeidet, noe som gav følgende svar: *”Vi vurderte å takke ja til hjelp fra blant annet INTSOK og Innovasjon Norge, men etter en helhetsvurdering ble ikke dette gjort”* (Drønen 27.10.09).

Ut fra diskusjonen overfor er det ting som tyder på at både DOF Subsea og ResCom anså samarbeidet som en sentral del av overordnet strategi, men at målsetningene ikke var forenlige. Sammen med manglende vurdering av eventuelle alternative kan det derfor hevdes at DOF Subsea i liten grad handlet i henhold til eksisterende teori.

### **Eierstruktur**

Det ble under teorigjennomgangen påpekt at fordeling av eierandeler ikke alltid reflekterer hvilken innflytelse de respektive partene har over den daglige driften og at kontroll kan oppnås på flere måter. Olav Arne Drønen sier følgende om forholdet mellom eierandeler og beslutningsmakt i ResCom DOF: *”Helt i starten opplevde vi det som et 50/50-joint venture slik eierandelene skulle tilsi, men etter hvert følte det som om ResCom tok mer og mer over, til tross for at eierandelene var uendret”* (Drønen 27.10.09). Denne uttalelsen kommer ikke som noen overraskelse på Birkeland som kommenterer Drønens utsagn på følgende måte: *”Russerne ser på et joint venture som noe midlertidig som de har til hensikt å ta fullstendig kontroll over etter hvert. Dette at ResCom ikke rådførte seg med DOF Subsea når det gjaldt å inngå avtaler var nok helt naturlig for dem”* (Birkeland 02.11.09).

På bakgrunn av dette kan det hevdes at erfaringene fra ResCom DOF-samarbeidet samsvarer med det teoretiske argumentet om at fordeling av eierandeler ikke alltid reflekterer hvilken innflytelse partene har over den daglige driften.

### **Ledelse**

I utredningens teorikapittel ble det skilt mellom selskapets ledelse og daglige leder. Her ble det hevdet at styret bør settes sammen på en måte som sikrer rettferdig maktbalanse, maksimerer verdibidrag og reduserer faren for interessekonflikter. Ifølge Drønen bestod styret i ResCom DOF av tre representanter fra DOF Subsea og tre representanter fra ResCom: *”Dette virket betryggende for oss og skulle sikre en rettferdig maktbalanse med tanke på at*

*dette var et 50/50-joint venture” (Drønen 27.10.09). I teorikapitlet ble det videre presisert at joint venture-selskaper med delt ledelse i stor grad avhenger av selskapets daglige leder og hans egenskaper som åpen, diplomatisk og uavhengig. Dette kan imidlertid være problematisk fordi det også ble antydning en klar tendens til at moderselskapene forsøker å få inn en daglig leder som er trofast mot sitt eget selskaps interesser. Her kan det derfor lett oppstå en lojalitetskonflikt. Til tross for at lederen skal ivareta joint venture-selskapets interesser kan han som representant for en av eierne fort bli fristet til å ta avgjørelser på bekostning av joint venture-selskapet. En leder som føler seg nærmere den ene parten vil med andre ord ha vanskelig for å behandle alle parter likt, noe som kan medføre konflikt mellom eierne. Ifølge Drønen opplevde DOF Subsea at daglig leder i vesentlig større grad lot seg påvirke av ResCom enn av DOF Subsea. ”Det viste seg at daglig leder i ResCom DOF hadde sterkere tilknytning til ResComs eiere enn vi trodde. Med bakgrunn i den hierarkiske tankegangen i Russland fikk vi inntrykk av at daglig leder ble diktert hva han skulle av eierne. (Drønen 27.10.09). ResCom DOF opplevde også at flere av prosjektene de kjempet om plutselig ble tildelt ResComs eiere. ”Vi mistenker at ResComs eiere utnyttet informasjon og kunnskap de fikk gjennom samarbeidet med oss til å tilrive seg prosjekter. Det kan virke som om ResCom informerte eierne sine om ResCom DOFs priser og kostnader slik at de kunne by lavere enn ResCom DOF for å vinne kontraktene på egenhånd” (Drønen 27.10.09).*

Diskusjonen overfor indikerer at det først og fremst oppstod problemer som følge av at det ikke ble valgt en åpen, diplomatisk og uavhengig leder i henhold til eksisterende teori. Det er derfor nærliggende å anta at dette har vært en av hovedgrunnene til det høye konfliktnivået.

### **Grad av autonomi**

Som omtalt i teorikapitlet hevder Harrigan (1986) at moderselskapenes behov for å kontrollere joint venture-selskapet er avhengig av følgende tre forhold: Joint venture-selskapets strategiske betydning for moderselskapene, størrelsen på ressursene de investerer i samarbeidsselskapet og graden av vertikal ressuroverføring. Ifølge Drønen (27.10.09) hadde joint venture-selskapet stor betydning for DOF Subsea og han antar at det også hadde stor betydning for ResCom. Begge selskapene investerte 75 000 dollar i samarbeidsselskapet, noe Drønen betegner som relativt moderate beløp i bransjen. Joint venture-selskapet var med andre ord svært avhengig av å få ressurser fra moderselskapene, noe som utdypes av Drønen (27.10.09) på følgende måte: ”I utgangspunktet hadde ResCom DOF få muligheter til å ta egne beslutninger uten å involvere oss fordi det var vi som eide alt av nødvendige båter og

*utstyr. Våre eiendeler ble imidlertid stilt til rådighet for ResCom DOF*". For å kunne utføre oppdrag var ResCom DOF med andre ord avhengige av at DOF Subsea vurderte og godkjente valg av fartøy, personell og prising. Intensjonen med dette var å reduserte risiko, samtidig som det var viktig for DOF Subsea å koordinere eventuelle nye prosjekter med sine øvrige prosjekter i andre land. Ifølge Drønen (27.10.09) hadde DOF Subsea derfor et stort behov for å kontrollere ResCom DOF: *"ResCom DOF fikk kun gjøre det moderselskapene mente de burde få gjøre, som for eksempel å gå ut i markedet og presentere seg. I utgangspunktet skulle ikke ResCom DOF kunne ta beslutninger på egenhånd, noe vi var helt klare på. Det er derfor riktig å si at vi hadde store behov for å kontrollere ResCom DOF"* (Drønen 27.10.09).

Når det gjelder joint venture-selskapets behov for selvstendighet påpeker Harrigan (1986) at følgende tre forhold gjør seg gjeldende: Samarbeidsselskapets behov for hurtig å kunne tilpasse seg endringer, graden av fellestrekk mellom moderselskapene og joint venture-selskapet, samt hvorvidt det er mange og/eller ulike eiere involvert. Drønen (27.10.09) hevder at DOF Subsea fulgte det russiske markedet tett og derfor hadde god oversikt. *"Jeg tror ikke at ResCom DOF hadde store behov for å styre dette selv, og moderselskapene var tilgjengelige hele tiden dersom avgjørelser måtte fattes hurtig"* (Drønen 27.10.09). Når det gjelder graden av fellestrekk mellom moderselskapene og samarbeidsselskapet hevder Drønen (27.10.09) videre at ResCom DOF skulle være mest mulig likt DOF Subsea: *"Vi forsøkte å gjøre det så likt som mulig for å kunne tilby de samme tjenestene som vi tilbyr i resten av verden. Dersom jobbene hadde kommet ville vi utført dem på samme måte som DOF Subsea opererer uansett"*. Til tross for at det kun var to moderselskaper som stod som formelle eiere av ResCom DOF påpeker Drønen (27.10.09) at DOF Subsea og ResCom hadde ulike karakteristikk: *"Selskapene var ulike med tanke på hvilke eiendeler og kunnskap de rådet over, men de bar også preg av å tilhøre ulike forretningskulturer. Mens vi forsøkte å være fleksible var ResCom preget av det russiske miljøet og ønsket kun å gjøre ting på sin måte"*.

På bakgrunn av den foregående diskusjonen kan det tenkes at spesielt DOF Subsea hadde store behov for å kontrollere og koordinere joint venture-selskapets aktiviteter. Når det gjelder joint venture-selskapets behov for selvstendighet er dette mer tvetydig. Det lave behovet for hurtig å kunne tilpasse seg endringer samt relativt få ulikhetene mellom moderselskapene og joint venture-selskapet indikerer lavt behov for selvstendighet. Dette står imidlertid i kontrast til det høye behovet for selvstendighet som kan oppstå på grunn av de store ulikhetene mellom DOF Subsea og ResCom.

### 6.1.3 Samhandling mellom partene

I henhold til utredningens analysemodell vil jeg i det følgende analysere innsamlet datamateriale knyttet til samhandlingen mellom DOF Subsea og ResCom ved å ta for meg henholdsvis tillit, forpliktelse og kommunikasjon. Hvert av de tre nevnte punktene blir her analysert i forhold til relatert og tidligere presentert teori. Når det gjelder sammenhengene mellom nasjonale rammevilkår og samhandling mellom partene, og mellom samhandling mellom partene og måloppnåelse, analyseres disse først i del 6.2.2 og 6.2.4.

#### Tillit

I teorikapittelet ble det hevdet at tillit har positiv og fordelaktig innvirkning på resultatene til et joint venture. Det kom også frem at det ifølge Shah og Swaminathan (2008) er to former for tillit som har spesielt stor betydning for et joint venture. Den første innebar tillit til partnerens kompetanse, mens den andre handlet om tillit til partnerens hensikter og at den ikke utnytter samarbeidet kun til egen vinning. I forbindelse med førstnevnte skulle ResComs kompetansebidrag først og fremst være kjennskap til markedet og kontakter. Ifølge Drønen (25.08.09) ordnet ResComs kontakter presentasjoner for blant annet Gazprom, Gazflot, Yukos og ExxonMobile, og da ResCom DOF trengte innseilingstillatelse i forbindelse med Nord Stream-prosjektet ble ResComs nettverk benyttet. Dette tyder på at ResComs nettverk var bra, selv om Drønen (25.08.09) stiller spørsmål ved om alt bare var blitt betalt for.

Når det gjelder den andre formen for tillit presiserer Drønen (27.10.09) at DOF Subsea i starten av samarbeidet ikke hadde noen grunn til å betvile ResComs hensikter: *”Vi så at ResCom tilførte like mye kapital som oss og oppfylte sin del med tanke på godkjenninger og kontakter. For vår del bidro dette til å verifisere at selskapene hadde felles interesser”*. Etter hvert ble imidlertid DOF Subseas tillit til ResComs hensikter satt på prøve. I et møte vedrørende en mineryddingsjobb i 2008 kom det plutselig frem at ResCom DOF hadde blitt tildelt en annen jobb uten å forhøre seg med DOF Subsea på forhånd. *”ResCom hadde utnyttet vårt gode navn og rykte til å inngå en avtale de antakeligvis hadde til hensikt å gjennomføre på egenhånd”* (Drønen 25.08.09). Tilliten til ResComs hensikter ble ytterligere svekket i forbindelse med en presentasjon i Moskva vedrørende et fellestilbud på en jobb i Sakhalin der ResCom DOF skulle presentere sine ressurser og tjenester. Under dette møtet viste det seg at ResComs DOFs russiske representanter plutselig kun representerte ResCom i seg selv og ikke joint venture-selskapet ResCom DOF. *”Vi tolket dette som at ResCom selv*



*forsøkte å tilrive seg fortjenesten av oppdraget. Her reagerte vi fordi vi mente at intensjonen med samarbeidet skulle være å bygge opp ResCom DOF og ikke at partene skulle utnytte det for å få egne oppdrag” (Drønen 25.08.09). En slik oppfatning støttes av Birkeland (02.11.09) som uttaler følgende: ”Fra dag én har ResCom antakeligvis sett på dette som noe ResCom selv skal gjøre. I ResComs øyne var nok joint venture-selskapet et selskap de hadde til hensikt å overta helt etter hvert”. I etterkant av dette oppstod det ifølge Drønen (25.08.09) et lunke forhold og en del kniving mellom ResCom og DOF Subsea. I tillegg opplevde DOF Subsea at det stadig ble vanskeligere å få kontakt med representantene fra ResCom og at disse var opptatt med andre gjøremål. ”Vi oppdaget at flere av ResComs representanter i ResCom DOF hadde multiple roller i andre selskaper. Dette trenger i seg selv ikke å være noe problem, men når rollene blandes oppstår det et tillitsproblem” (Drønen 25.08.09).*

Diskusjonen overfor tyder på at det var store tillitsproblemer i ResCom DOF-samarbeidet. Til tross for at DOF Subsea hadde tillit til ResComs kompetansebidrag vedrørende kjennskap til markedet og nettverkstilgang, mistet de etter hvert tilliten til ResComs hensikter som følge av opportunistisk atferd. Luo (2002) påpekte under teorijennomgangen at manglende tillit fort kan lede til usikkerhet og opportunistisk atferd. I den forbindelse er det på sin plass å problematisere om ResComs opportunistiske atferd kan skyldes at de ikke hadde tillit til DOF Subsea. På bakgrunn av innsamlet datamateriale er det ingenting som tyder på at ResCom ikke skulle ha tillit til DOF Subseas kompetanse. Tvert i mot burde tilliten til DOF Subseas kompetanse vært sterk som følge av at de er en globalt anerkjent aktør med godt rykte og lang internasjonal erfaring. Det er imidlertid grunn til å anta at ResComs tillit til DOF Subseas hensikter kan ha vært lav. Da denne påstanden hovedsakelig baserer seg på analysen av nasjonale rammevilkår, ser jeg det som mest hensiktsmessig å diskutere dette nærmere under analysen av nasjonale rammevilkårs påvirkning på tillit (6.2.2.).

### **Forpliktelse**

I forbindelse med teorikapittelet ble det hevdet at forpliktelse i praksis kan forstås som en parts vilje til å tilføre ressurser på kort sikt for å realisere gevinster på lengre sikt. Både DOF Subsea og ResCom investerte 75 000 dollar hver i samarbeidsselskapet, men Drønen (25.08.09) betegner dette som relativt moderate beløp i bransjen og uttaler følgende: ”Verken vi eller ResCom gikk inn med betydelige fysiske ressurser eller store pengebeløp i joint venture-selskapet.” Dette er en interessant observasjon fordi det i teorikapittelet ble hevdet at det er viktig at alle moderselskaper gir et reelt og langsiktig bidrag.

Kontorbygget ResCom ønsket å bygge i Moskva er et eksempel på et reelt og langsiktig bidrag. Problemet med dette var imidlertid at ResCom mente at DOF Subsea skulle finansiere mesteparten av prislappen på fire millioner dollar, mens ResCom selv kun skulle finansiere en liten del. *”Vi mente at dette var altfor drastisk før joint venture-selskapet i det hele tatt hadde fått noe oppdrag. Det hele endte med at vi leide noen lokaler i St. Petersburg”* (Drønen 25.08.09). Dersom DOF Subsea hadde betalt for denne utbyggingen ville de oppnådd en reell og langsiktig forpliktelse til samarbeidet. Som tidligere påpekt kan langvarige forpliktelser være gunstige for et joint venture, men i dette tilfellet ville saken vært en annen. Bakgrunnen for dette er at partnere som ikke går inn med fysiske ressurser eller store beløp vil ha mindre å tape enn partnere som går inn med slike ressurser. Dersom ResCom ikke hadde gått med på å dele kostnadene for utbyggingen ville de med andre ord hatt vesentlig lavere forpliktelse enn DOF Subsea, noe som ville økt risikoen for opportunistisk atferd og ”hold up”-problemer. I henhold til teorien burde derfor *begge* parter gitt en langsiktig forpliktelse, noe DOF Subsea foreslo ved at partene skulle tilbakeføre en viss prosentandel av fortjenesten til joint venture-selskapet. I den forbindelse er det interessant å merke seg at ResCom tilsynelatende ikke var interessert i dette og dermed ikke viste vilje til langsiktig tankegang: *”Vår intensjon var at når ResCom DOF fikk oppdrag skulle ti prosent legges igjen i ResCom DOF for å bygge opp selskapet. Dersom oppdragene hadde kommet ville det vært snakk om å legge igjen betydelige beløp i samarbeidsselskapet, noe vi mente ville være en god langsiktig strategi. ResCom på sin side var ikke interessert i dette, og det virket som de var mer opptatt av å hente ut kortsiktige gevinster”* (Drønen 25.08.09). Det har ved flere anledninger blitt påpekt at ResCom opptrådte opportunistisk i samarbeidet med DOF Subsea. I den forbindelse er det verdt å merke seg at Fey (1996) påpeker at en langsiktig forpliktelse fra begge parter ville medført redusert risiko for opportunistisk atferd.

Drønen (25.08.09) hevder at DOF Subsea hele tiden anså risikoen som lav fordi de ikke hadde overført eiendeler eller gått inn med betydelige beløp. Det er imidlertid på sin plass å påpeke at DOF Subsea antakeligvis var mer forpliktet enn de selv trodde. Bakgrunnen for dette er den svært omstendelige og krevende prosessen selskapet hadde lagt bak seg for å bli prekvalifisert for det viktige Shtokman-prosjektet. Det var ResCom DOF som var akkreditert dette prosjektet og ikke DOF Subsea alene. DOF Subsea risikerte med andre ord å miste tilgangen til Shtokman dersom samarbeidet med ResCom ble skrinlagt, noe ResCom selvsagt var klar over og kunne utnytte. Det ble til slutt funnet en løsning, men dette ”hold up”-problemet kunne i verste fall fått fatale konsekvenser for DOF Subseas muligheter i Shtokman.

Den foregående diskusjonen indikerer at DOF Subsea i vesentlig større grad enn ResCom var forpliktet til ResCom DOF-samarbeidet. Dette står i kontrast til eksisterende teori som hevder at *begge* parter bør ha en langsiktig forpliktelse for å redusere faren for opportunistisk atferd.

## **Kommunikasjon**

I henhold til utredningens teorikapittel er god kommunikasjon og informasjonsdeling mellom moderselskapene en viktig faktor for å sikre joint venture-suksess. DOF Subsea er avhengig av å ha full utnyttelse på fartøyene for å dekke kostnadene sine og en dag uten utnyttelse kan fort koste flere hundre tusen kroner. I den forbindelse understreker Drønen (27.10.09) hvor viktig god kommunikasjon er for dem: *”Bruk av fartøy og utstyr må planlegges i god tid og da er åpenhet og god kommunikasjon allerede fra prosjektenes tidligste planleggingsfase viktig. Det holder med andre ord ikke at ResCom informerer oss etter at avtaler allerede er inngått.”* Sistnevnte refererer blant annet til hendelsen i 2008 der det plutselig kom frem at ResCom DOF hadde blitt tildelt en jobb uten å forhøre seg med DOF Subsea på forhånd. Det kom også frem gjennom Mohr og Spekman (1994) at partenes tilgang til nøyaktig, presis og relevant informasjon er en viktig faktor for joint venture-selskapets måloppnåelse. På bakgrunn av dette er det naturlig å spørre seg hvorvidt DOF Subsea gjorde ResCom oppmerksom på sine informasjonsbehov, noe Drønen (27.10.09) besvarer på følgende måte: *”Vi informerte ResCom om våre behov, men stiller likevel et stort spørsmålstegn rundt ResComs åpenhet og hvorvidt de gav oss den informasjonen vi trengte”*. ResComs manglende åpenhet kan blant annet eksemplifiseres gjennom situasjonen der det viste seg at ResCom DOFs russiske representanter plutselig kun representerte ResCom og ikke joint venture-selskapet. Ifølge Drønen (27.10.09) dukket det stadig opp nye rollekonflikter og ResComs mangel på åpenhet ble tydelig. På bakgrunn av dette utviklet det seg et dårlig samarbeidsklima der det ble vanskelig å få tilgang til informasjon: *”Vi forsøkte blant annet å få en del ulike garantier som ResCom var tilbakeholdne med å gi. Resultatet ble økt mistenkeliggjøring fra begge sider”* (Drønen 27.10.09).

Det kan antydes at den økte graden av mistenkeliggjøring i stor grad handler om manglende informasjon og åpenhet. Med dette menes ikke at selskaper i et joint venture skal dele all informasjon ukritisk. I ResCom DOF-samarbeidet virker det imidlertid innlysende at ResCom ikke var åpne nok i forhold til intensjonsavtalen med DOF Subsea. Da det i teorikapittelet ble påpekt at informasjon kan misbrukes og at selskaper derfor må være forsiktige, er det viktig å være klar over at dette gjelder *konkurransesensitiv* informasjon. Den type informasjon som

ResCom holdt tilbake fra DOF Subsea var blant annet informasjon om rollekonflikter og joint venture-avtaler som ble inngått bak ryggen på DOF Subsea. Slik informasjon går selvsagt ikke under kategorien konkurransesensitiv informasjon og burde helt klart vært delt mellom joint venture-partene. Det som imidlertid kan karakteriseres som konkurransesensitiv informasjon er informasjon knyttet til fartøy, anbud, priser og kostnader. DOF Subsea delte slik informasjon med joint venture-selskapet, og ifølge Drønen (27.10.09) er det grunn til å tro at denne informasjonen ble lekket videre til ResComs eiere. *”Vi mistenker at ResComs eiere utnyttet informasjon og kunnskap de fikk gjennom samarbeidet med oss til å tilrive seg prosjekter. Det kan virke som om ResCom informerte eierne sine om ResCom DOFs priser og kostnader slik at de kunne by lavere enn ResCom DOF for å vinne kontraktene på egenhånd”* (Drønen 27.10.09). I lys av denne uttalelsen er det vanskelig å si om DOF Subsea burde krevd å holde slik konkurransesensitiv informasjon tilbake. I etterkant kan det muligens virke slik, men som tidligere påpekt hadde DOF Subsea tillit til ResCom og dermed ingen grunn til å betvile deres hensikter. Det bør i tillegg nevnes at dersom DOF Subsea hadde krevd å holde tilbake denne informasjonen ville det antakeligvis medført ytterligere mistenkeliggjøring og lavere tillit fra ResComs side.

På bakgrunn av diskusjonen overfor er det tydelig at kommunikasjonen mellom ResCom og DOF Subsea ikke har vært i henhold til eksisterende teori. Til tross for at DOF Subsea informerte ResCom om sine informasjonsbehov opplevde de lav grad av åpenhet og manglende informasjonsdeling. Samarbeidet ble etter hvert preget av mistenkeliggjøring, og DOF Subsea frykter at ResCom lekket konkurransesensitiv informasjon til eierne sine slik at de kunne tilrive seg prosjekter på egenhånd.

#### **6.1.4 Måloppnåelse**

Som omtalt i utredningens teorikapittel mangler det konsensus rundt definisjonen av ytelse i forbindelse med et internasjonalt joint venture og hvordan dette skal måles. Mens enkelte selskaper har lagt stor vekt på finansielle indikatorer som aksjeverdi, profittmargin, avkastning på sysselsatt kapital og investering, vekst og kostnadsposisjon, har andre i større grad benyttet objektive mål som overlevelse, stabilitet og fornyelse av kontrakter. Det ble i tillegg hevdet at finansielle mål kun evaluerer ytelse på én dimensjon, og at for eksempel kvalitative faktorer også bør tas i betraktning. Som tidligere nevnt betyr dette at et joint venture kan ha overgått målsetningene til tross for svake finansielle resultater og vice versa.

For å kunne besvare utredningens problemstilling vil det være nødvendig å diskutere i hvilken grad DOF Subseas konkrete målsetninger for joint venture-selskapet ble nådd. I utredningens casebeskrivelse ble DOF Subseas målsetning for joint venture-samarbeidet formulert på følgende måte: *"Å generere mer arbeid for DOF Subsea og dermed oppnå høyere utnyttelsesgrad av selskapets båter og utstyr"*. På bakgrunn av DOF Subseas målsetning for joint venture-samarbeidet ser jeg det som hensiktsmessig å bestemme grad av måloppnåelse ut fra antall oppdrag samarbeidet medførte i det russiske markedet.

I casebeskrivelsen kom det frem at ResCom DOF ved flere anledninger var nære på å få oppdrag, men at samarbeidet ble avsluttet uten å ha utført et eneste oppdrag i løpet av sine to og et halvt år. På bakgrunn av dette kan det konkluderes med at DOF Subsea ikke nådde sin målsetning om mer arbeid og høyere utnyttelsesgrad av båter og utstyr. DOF Subseas grav av måloppnåelse i ResCom DOF-samarbeidet var dermed i realiteten lik null.

Det faktum at samarbeidet ble avsluttet etter kun to og et halvt år samsvarer med Woodside og Pitts (1996) som hevder at de fleste internasjonale joint venture er ustabile selskaper, og at eierne kan ventes å søke organisatoriske endringer i løpet av samarbeidets fem første år. Den tidlige avslutningen kan i tillegg sees i sammenheng med Gomes-Casseres (1987) som skilte mellom tre typer ustabilitet. De to første innebærer at selskapet enten blir fullstendig likvidert eller at det multinasjonale selskapet kjøper ut den lokale partneren og etablerer et heleid datterselskap. Ifølge Drønen benyttet DOF Subsea imidlertid den tredje løsningen som innebærer at samarbeidsselskapet blir solgt. I den forbindelse valgte DOF Subsea å tilby sin andel av joint venture-selskapet til ResCom for én rubel. Drønen (25.08.09) begrunner dette slik: *"Bakgrunnen for at vi selv ikke ønsket å ta over hele selskapet var at vi ikke hadde oversikt over hva ResCom hadde forpliktet selskapet til. Vi ville med andre ord ikke risikere å plutselig få store uventede krav rettet mot oss"*. Videre ble det i teorikapitlet påpekt at joint venture-strukturen gir selskaper mulighet til å få innsyn eller tilgang til andre selskapers ressurser, og på den måten øke sine egne evner. Etter hvert som egne evner økes vil behovet for videre samarbeid med partneren kunne reduseres, noe som vil bidra til ustabilitet. Drønen (27.10.09) presiserer at DOF Subsea ikke økte sine evner gjennom samarbeidet og at dette derfor ikke bidro til avgjørelsen om å avslutte samarbeidet. Til tross for at det ikke foreligger data vedrørende ResComs utbytte, kan det tenkes at ResCom fikk mer ut av samarbeidet enn DOF Subsea. Dette støttes av Birkeland (02.11.09) som påpeker følgende: *"Det ResCom kunne få ut av joint venture var blant annet at med DOF Subsea i bakhånd kunne de vise til*

*en stor flåte som kunne utføre store oppdrag. Dette satte dem i posisjon til å vinne kontrakter*”. I tillegg kan det tenkes at innsyn i DOF Subseas ressurser, priser, kostnader og tilbud kan ha økt ResComs konkurransevne og dermed redusert viktigheten av samarbeidet. Dette kan ha vært en av årsakene til ResComs stadig økende likegyldighet til DOF Subsea, noe som videre hadde negativ effekt på DOF Subseas ønske om å opprettholde samarbeidet.

Årsaker til DOF Subseas lave grad av måloppnåelse vil bli diskutert nærmere i forbindelse med analysene av hvilken påvirkning henholdsvis organisering av joint venture og samhandling mellom partene har på måloppnåelse (6.2.3 og 6.2.4).

### **6.1.5 Oppsummering**

Innledningsvis kom det frem at de nasjonale rammevilkårene i Russland i stor grad skiller seg fra vestlige land både når det gjelder politiske forhold, juridiske forhold og nasjonal forretningskultur. Et norsk-russisk joint venture må blant annet være forberedt på å håndtere konstante endringer i de politiske omgivelsene. Det er i tillegg store politiske utfordringer knyttet til byråkrati og korrupsjon. Videre kom det frem at de juridiske forholdene er ustabile, gjenstand for konstante endringer og preget av svak infrastruktur. Sistnevnte innebærer blant annet dårlig håndheving av lovverk og iverksettelse av straffer. De uforutsigbare juridiske forholdene kan være utfordrende fordi det er vanskelig å vite hvilke lover som til en hver tid gjelder og dermed vanskelig å planlegge langsiktige prosjekter. Når det gjelder nasjonal forretningskultur er det viktig å være forberedt på å håndtere store utfordringer knyttet til hierarkiorientering, personlige favorisering og fordommer mot det vestlige samfunnet. I tillegg kan vestlige aktører oppfatte den russiske kulturen som relasjonsfokusert. Med utgangspunkt i den høye maktavstanden i Russland bør vestlige selskaper også merke seg at russiske toppledere ikke trenger å forsvare sine beslutninger på samme måte som i Vesten.

Videre ble det påpekt en rekke forhold knyttet til organisering av joint venture. Analysen av valg av partner tyder på at både DOF Subsea og ResCom anså samarbeidet som en sentral del av overordnet strategi, men at målsetningene ikke var forenlige. Sammen med manglende vurdering av alternative partnere kan det derfor hevdes at DOF Subsea i liten grad handlet i henhold til eksisterende teori. Videre kom det frem at erfaringene fra ResCom DOF-samarbeidet samsvarer med det teoretiske argumentet om at fordeling av eierandeler ikke alltid reflekterer hvilken innflytelse partene har over den daglige driften. Et av de viktigste funnene kom imidlertid frem gjennom analysen av ledelse. Her ble det hevdet at det høye

konfliktnivået i ResCom DOF-samarbeidet med stor sannsynlighet oppstod som følge av at det ikke ble valgt en åpen, diplomatisk og uavhengig leder. Avslutningsvis ble det påpekt at DOF Subsea hadde store behov for å kontrollere og koordinere joint venture-selskapets aktiviteter, mens joint venture-selskapets behov for selvstendighet var mer tvetydig.

Under analysen av samhandling mellom partene kom det frem at det var store tillitsproblemer i ResCom DOF-samarbeidet. Til tross for at DOF Subsea hadde tillit til ResComs kompetansebidrag vedrørende kjennskap til markedet og nettverkstilgang, mistet de etter hvert tilliten til ResComs hensikter som følge av opportunistisk atferd. Det ble deretter antydnet at ResComs opportunistiske atferd kan skyldes at de ikke hadde tillit til DOF Subseas hensikter. Et annet funn var at DOF Subsea i vesentlig større grad enn ResCom var forpliktet til ResCom DOF-samarbeidet. Dette står i kontrast til eksisterende teori som hevder at *begge* parter bør ha en langsiktig forpliktelse for å redusere faren for opportunistisk atferd. Videre ble det påpekt at kommunikasjonen mellom ResCom og DOF Subsea ikke var i henhold til eksisterende teori. Til tross for at DOF Subsea informerte ResCom om sine informasjonsbehov opplevde de lav grad av åpenhet og manglende informasjonsdeling. Samarbeidet bar etter hvert preg av mistenkeliggjøring, og DOF Subsea fryktet at ResCom lekket konkurransesensitiv informasjon til eierne slik at de kunne tilrive seg prosjekter på egenhånd.

Avslutningsvis ble DOF Subseas grad av måloppnåelse vurdert i henhold til selskapets respektive målsetning: *"Å generere mer arbeid for DOF Subsea og dermed oppnå høyere utnyttelsesgrad av selskapets båter og utstyr"*. På bakgrunn av at samarbeidet ikke genererte et eneste oppdrag, ble det konkludert med at DOF Subsea ikke nådde sin målsetning om mer arbeid og høyere utnyttelsesgrad av båter og utstyr. DOF Subseas grad av måloppnåelse i ResCom DOF-samarbeidet var dermed i realiteten lik null.

De viktigste funnene fra analysen av variablene kan illustreres gjennom følgende tabell:

Nasjonale rammevilkår	Organisering av joint venture	Samhandling mellom partene	Måloppnåelse
<p><b>Politiske forhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustabile og konstante endringer</li> <li>- Høy grad av byråkrati og korrupsjon</li> </ul> <p><b>Juridiske forhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustabile og konstante endringer</li> <li>- Svak infrastruktur</li> <li>- Dårlig håndheving av lovverk og iverksettelse av straffer</li> <li>- Daglig leder har all makt i et russisk selskap</li> </ul> <p><b>Nasjonal forretningskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stor maktavstand</li> <li>- Personlig favorisering</li> <li>- Fordommer mot Vesten</li> <li>- Relasjonsfokusert</li> <li>- Ledere trenger i liten grad å forsvare sine beslutninger</li> </ul>	<p><b>Valg av partner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentral del av partenes overordnede strategier</li> <li>- Uforenlige målsetninger</li> <li>- Manglende vurdering av alternative partnere</li> </ul> <p><b>Eierstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eierstruktur reflekterte ikke grad av innflytelse</li> </ul> <p><b>Ledelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daglig leder var ikke åpen, diplomatisk og uavhengig</li> </ul> <p><b>Grad av autonomi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stort behov for å kontrollere joint venture-selskapet</li> <li>- Tvetydig behov for joint venture-selskapets egen selvstendighet</li> </ul>	<p><b>Tillit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende tillit til ResComs hensikter som følge av opportunistisk atferd</li> <li>- Opportunistisk atferd kan skyldes manglende tillit til DOF Subseas hensikter</li> </ul> <p><b>Forpliktelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DOF Subsea i større grad forpliktet til samarbeidet enn ResCom</li> </ul> <p><b>Kommunikasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lav grad av åpenhet og manglende informasjonsdeling fra ResCom</li> </ul>	<p><b>Måloppnåelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DOF Subsea nådde ikke målsetningen om mer arbeid og høyere utnyttelsesgrad av båter og utstyr</li> <li>- Ingen grad av måloppnåelse</li> </ul>

## 6.2 Analyse av sammenheng mellom variabler

### 6.2.1 Nasjonale rammevilkår og organisering av joint venture

Jeg vil i det følgende analysere sammenhengene mellom de nasjonale rammevilkårene i Russland og organisering av ResCom DOF-samarbeidet. Fremgangsmåten er at jeg tar utgangspunkt i funnene fra analysen av nasjonale rammevilkår (6.1.1), og analyserer hvilken påvirkning disse kan antas å ha hatt på funnene fra analysen av organisering av joint venture (6.1.2). Hensikten med dette er å få frem hvilke føringer de nasjonale rammevilkårene legger på henholdsvis valg av partner, eierstruktur, ledelse og grad av autonomi.

#### Valg av partner

I forbindelse med analysen av variabelen valg av partner (6.1.2) ble det antydnet at både DOF Subsea og ResCom anså samarbeidet som en sentral del av overordnet strategi, men at målsetningene etter hvert viste seg å ikke være forenlige. Videre ble det påpekt at DOF



Subsea ikke foretok vurderinger av eventuelle alternative partnere i Russland, noe som ifølge teorikapitlet vil kunne medføre negative konsekvenser. Det vil i det følgende være hensiktsmessig å analysere hvilke føringer nasjonale rammevilkår i Russland legger for valg av partner i et norsk-russisk joint venture. For det første vil betydningen av vurdere alternative partnere øke som følge av de nasjonale rammevilkårene. Bakgrunnen for dette er at funnene fra analysen av nasjonale rammevilkår indikerte at sannsynligheten for å velge en partner med motstridende målsetninger er spesielt høy i Russland. Videre vil det være meget viktig at den russiske partneren man velger har et godt kontaktnett. Med utgangspunkt i de ustabile politiske forholdene vil det for eksempel være nyttig å velge en russisk partner med gode politiske kontakter for å kunne forutse politiske endringer. I tillegg gjør de uoversiktlige og ustabile juridiske forholdene at en partner med god juridisk oversikt og juridiske forbindelser lettere vil kunne planlegge langsiktige prosjekter. Behovet for gode kontakter gjelder spesielt i forhold til det russiske skattesystemet som ble beskrevet som komplisert og ineffektivt. Her vil det for eksempel være en stor fordel å velge en russisk partner som allerede har etablert et nært og godt forhold til skattemyndigheter og lokale inspektører. Ifølge Drønen ble DOF Subsea tidlig overbevist om at ResCom hadde sterk tilknytning til godkjennende myndigheter og at dette gjorde dem til en egnet partner: *"Gjennom møtene vi hadde oppfattet vi ResComs kontaktnett som bra. Videre følte vi at dette ble bekreftet etter hvert som ResCom skaffet oss nødvendige godkjenninger og sertifiseringer"* (Drønen 27.10.09). Et annet forhold som ble påpekt i analysen av nasjonale rammevilkår er de byråkratiske utfordringene i Russland. I den forbindelse påpekte Skedsmo (2002) at det er spesielt viktig å fylle ut korrekte papirer i riktig rekkefølge og til riktig tid. For å redusere de byråkratiske problemene kan det være nyttig å velge en russisk partner med erfaring fra tilsvarende prosesser eller som har kontakter med lignende erfaring. Det foreligger ingen informasjon vedrørende ResComs tidligere erfaring rådføring, men det kan være verdt å merke seg følgende uttalelse fra Drønen (27.10.09): *"ResCom ordnet nødvendige godkjenninger av fartøyene våre på vesentlig kortere tid enn det andre selskaper hadde klart tidligere"*. På bakgrunn av dette kan det virke som om ResCom var en velegnet partner med tanke på å håndtere de byråkratiske utfordringene i Russland.

Den høye graden av korrupsjon er et annet forhold som bør tas i betraktning når man velger partner i Russland. Birkeland (02.11.09) hevder at norske selskaper mangler kunnskap om hvordan de skal operere i korrupte omgivelser og fremsetter at norske selskaper ikke bør begi seg ut på korrupsjon: *"Dersom man ikke er godt nok kjent med systemet kan man fort bli*

*arrestert for bestikkelser, noe som vil være svært skadelig selskapets omdømme i Norge”* (Birkeland 02.11.09). Ifølge Drønen (27.10.09) ble det ikke gjort spesielle undersøkelser av ResCom med tanke på korrupsjon i forkant av joint venture-samarbeidet. Han presiserer imidlertid at dette heldigvis ikke medførte problemer i etterkant.

Det foregående viser at nasjonale rammevilkår i Russland øker betydningen av å vurdere alternative partnere. Videre medfører de nasjonale rammevilkårene økte krav til å velge en partner med målsetninger som er forenlige med sine egne, gode nettverk, samt velutviklede evner til å håndtere byråkrati og korrupsjon. Analysen indikerer her at ResComs nettverk var brukbart og at det ikke oppstod problemer knyttet til byråkrati eller korrupsjon.

### **Eierstruktur**

Under den analysen av variabelen eierstruktur (6.1.2) kom det frem at 50/50-fordelingen av eierandeler i ResCom DOF ikke reflekterte grad av innflytelse over den daglige driften. For å forstå årsakene til ResComs manglende respekt for eierstrukturen vil det være hensiktsmessig å se nærmere på funnene fra analysen av de nasjonale rammevilkårene i Russland. En vesentlig del av forklaringen ligger i den russiske forretningskulturen, noe som støttes av Birkeland (02.11.09) med følgende uttalelse: *”ResCom forstår antakeligvis ikke at dette kunne være problematisk for DOF Subsea og kjører sitt eget løp uten å tenke på eierstrukturene slik vi er vant til i Norge”*. Det største problemet i forhold til eierstrukturens betydning i et russisk joint venture er imidlertid de spesielle juridiske forholdene. Birkeland påpeker at minoritetsaksjonærer har mye større makt og er mye mer beskyttet i Russland enn i Norge. *”I Norge er det slik at dersom man eier mer enn 90% av aksjene i et selskap kan man innløse de andres andeler. I henhold til russisk lov er ikke dette mulig, og selv om man kun sitter på 1% av aksjene er man veldig beskyttet og kan faktisk stoppe veldig mye i et selskap. Et eksempel her er det Telenor har erfart i Russland der en liten minoritetseier laget mye styr”* (Birkeland 02.11.09). Han påpeker videre at den juridiske infrastrukturen i Russland er så svak at en majoritetseier plutselig kan risikere å miste makten: *”Jeg kjenner blant annet til et joint venture i Murmansk der norske myndigheter var med for å sette opp en fabrikk som skulle bake brød. Den norske stat gikk her inn med 30 millioner og eide 70%. Et halvt år senere var de skvist ut og eide plutselig kun 1% etter en utvidelse av aksjekapitalen”* (Birkeland 02.11.09). På bakgrunn av de spesielle juridiske forholdene presiserer Birkeland videre at INTSOK ofte fraråder sine partnere å inngå den type joint venture DOF Subsea inngikk med ResCom. *”Dersom de likevel velger å inngå et slikt joint venture bør det ikke settes opp som*

*en juridisk enhet i Russland. Et bedre alternativ kan være å etablere joint venture-selskapet utenfor Russland. I den forbindelse er Shtokman Development AG (SDAG), selskapet som står for utbyggingen av Shtokman, et godt eksempel. Dette samarbeidsselskapet består av det russiske selskapet Gazprom (51%), det franske selskapet Total (25%) og Statoil på (24%) og er satt opp som en juridisk enhet i Sveits” (Birkeland 02.11.09).*

Til tross for at det ikke synes å være tilfellet her, kan det på generelt grunnlag legges til at eierstrukturens betydning til en viss grad også kan påvirkes av de ustabile politiske forholdene. Bakgrunnen for dette er at den russiske presidenten og statsministerens mulighet til å innføre bestemmelser uten å følge vanlig lovgivningsprosess gjør at eiere fort kan miste innflytelsen over egne beslutninger. Det kan for eksempel tenkes at en majoritetsseier som har bestemt at et selskap skal gjennomføre et prosjekt uten forvarsel risikerer at myndighetene plutselig trekker tilbake nødvendige konsesjoner av politiske årsaker.

På bakgrunn av den foregående diskusjonen er det nærliggende å anta at de nasjonale rammevilkårene i Russland reduserer betydningen av eierstruktur i et russisk joint venture. Spesielt gjelder dette de særegne juridiske forholdene og den russiske forretningskulturen, men også de ustabile politiske forholdene kan være viktig for å forstå denne sammenhengen.

### **Ledelse**

Analysen av variabelen ledelse (6.1.2) indikerte at det høye konfliktnivået i ResCom DOF-samarbeidet først og fremst oppstod som følge av at det ikke ble valgt en åpen, diplomatisk og uavhengig leder. For å få en dypere forståelse for ledelsesutfordringene kan det være hensiktsmessig å se nærmere på de nasjonale rammevilkårenes påvirkning på ledelse i Russland. I den forbindelse er det naturlig å anta at de spesielle juridiske bestemmelsene og den svake juridiske infrastrukturen er spesielt viktig. Mens daglige ledere i Norge er underlagt et styre som igjen er underlagt en generalforsamling, eksisterer det en helt annen praksis i Russland. Det mest oppsiktsvekkende er her at selskapets daglige leder ikke har noen juridiske forpliktelser overfor eget styre og dermed kan gjøre mer eller mindre som han selv ønsker. Når det gjelder disse spesielle juridiske reglene kan det være nyttig å se dem i sammenheng med de kulturelle forskjellene knyttet til lederstil i Norge og Russland: *”I den norske kulturen ser man som regel etter konsensus, det vil si at vi setter oss ned, diskuterer og prøver å komme frem til den beste beslutningen i fellesskap. Slik er det ikke i Russland. Der spiller det heller ingen rolle om daglig leder eier 90%, 10% eller ingenting. Han har all makt uansett og kan i praksis selge hele selskapet. Jeg tror ikke DOF Subsea helt skjønnte hvor stor*

*makt mannen i førerretet har i Russland*” (Birkeland 02.11.09). Dette vil også kunne være problematisk med tanke på den høye korrupsjonsraten som ble diskutert i analysen av de nasjonale rammevilkårene i Russland. Det er med andre ord viktig å velge ledere med stor integritet slik at selskapet unngår å havne i korrupsjonsskandaler. ”*Det sitter kun én mann og styrer selskapet, noe som innebærer stor risiko. Et norsk selskap som inngår et joint venture i Russland der man egentlig ikke har kontroll, kan derfor lett havne i uønskede situasjoner*” (Birkeland 02.11.09). ResCom DOF havnet heldigvis ikke i slike problemer og ifølge Drønen hadde de heller ingen konkrete mistanker til at dette foregikk. Han stiller seg likevel undrende til prosessen rundt innhenting av nødvendige tillatelser: ”*ResCom oppfylte sin del med tanke på godkjenninger og så videre, men man kan selvsagt stille spørsmålsteget ved om godkjenningene var reelle eller om det bare var papirer som ble kjøpt*” (Drønen 25.08.09).

Analysen av de nasjonale rammevilkårene i Russland påpekte i tillegg en rekke forhold med relevans for joint venture-selskapets ledelse. De store byråkratiske utfordringene kan tale for at det bør sitte personer med erfaring eller kjennskap til hvordan man minimerer tidsbruk og andre byråkratiske problemer. Det har i tillegg vist seg at mye avhenger av politiske, juridiske og forretningsmessige forbindelser, noe som gjør at det er viktig å knytte til seg personer med gode nettverk. Dette kan for eksempel være nyttig med tanke på det kompliserte og ineffektive skattesystemet der lokale ledere ofte får gunstige fordeler av inspektørene. Disse funnene er i tråd med Dussauge og Garrette (1999) som presiserte at verdibidraget fra den lokale partnerens nettverk er spesielt viktig i utviklingsland og tidligere kommunistland.

Det foregående tyder på at de nasjonale rammevilkårene legger sterke føringer både på hvem som bør sitte i joint venture-selskapets ledelse og hvem som bør velges som daglig leder. På bakgrunn av nasjonale rammevilkår øker spesielt betydningen av å velge en åpen, diplomatisk og uavhengig daglig leder.

### **Grad av autonomi**

I forbindelse med analysen av variabelen grad av autonomi (6.1.2) ble det antydnet at moderselskapene, og spesielt DOF Subsea hadde store behov for å kontrollere og koordinere joint venture-selskapets aktiviteter. Når det gjelder joint venture-selskapets behov for selvstendighet var dette mer tvetydig. Bakgrunnen for dette var at det lave behovet for hurtig å kunne tilpasse seg endringer samt relativt få ulikhetene mellom moderselskapene og joint venture-selskapet, indikerte lavt behov for selvstendighet, mens store ulikheter mellom DOF

Subsea og ResCom indikerte det motsatte. For å avklare sistnevnte kan det være nyttig å ta utgangspunkt i at Harrigan (1986) hevdet at behovet for selvstendighet kunne være større dersom joint venture-selskapets omgivelser var preget av hurtige endringer. Gjennom utredningens analyse av nasjonale rammevilkår i Russland ble det antydnet at dette kunne være tilfelle. Drønen (27.10.09) hevder imidlertid at det er lite sannsynlig at ResCom DOF selv ønsket mer selvstendighet all den tid de var helt avhengige av moderselskapene: *”Dersom DOF Subsea hadde tilført utstyr til samarbeidsselskapet ville økt selvstendighet vært en mer aktuell problemstilling, men da måtte vi hatt en helt annen konstellasjon i joint venturet”*.

På bakgrunn av analysen av de nasjonale rammevilkårene er det i tillegg mulig å si noe om hvor viktig grad av autonomi er for et norsk-russisk joint venture. Her ble det blant annet konkludert med ustabile politiske forhold, spesielle juridiske bestemmelser, svak infrastruktur og en nasjonal forretningskultur som i stor grad skiller seg fra den norske. Dette medfører stor usikkerhet for norske selskaper som ikke er vant til å operere i slike omgivelser, noe som isolert sett kan tale for å gi joint venture-selskapet selvstendighet. I forbindelse med analysen av ledelse kom det imidlertid frem at daglig leder har usedvanlig stor makt i Russland og at dette kan være problematisk dersom den russiske partens eiere forsøker å påvirke ham. Sammen med de store korrupsjonsutfordringene i Russland er det derfor naturlig å anta at det kan være problematisk å gi joint venture-selskapet stor grad av selvstendighet. Spesielt gjelder dette dersom daglig leder ikke er en person man kjenner godt og kan stole på. Etter en helhetsvurdering av de nasjonale rammevilkårene i Russland mener jeg derfor det er grunn til å anta at den norske partens behov for å kontrollere joint venture-selskapet er større enn ellers.

Ut fra diskusjonen overfor kan det virke som om spesielt DOF Subsea hadde store behov for å kontrollere og koordinere joint venture-selskapets aktiviteter, mens joint venture-selskapets behov for selvstendighet var tvetydig. I henhold til Harrigan (1986) kan det tenkes at behovet for selvstendighet var stort som følge av hurtige endringer i omgivelsene. På bakgrunn av Drørens uttalelse om at selskapet ikke kunne fungert uten DOF Subsea, mener jeg imidlertid at det er forsvarlig å konkludere med at ResCom DOFs behov for selvstendighet var lav. Videre indikerer analysen at DOF Subseas behov for å kontrollere samarbeidsselskapet antakeligvis var større enn det ville vært under mindre krevende nasjonale rammevilkår.

## 6.2.2 Nasjonale rammevilkår og samhandling mellom partene

Jeg vil i det følgende analysere sammenhengene mellom de nasjonale rammevilkårene i Russland og samhandlingen mellom DOF Subsea og ResCom. Fremgangsmåten er at jeg tar utgangspunkt i funnene fra analysen av nasjonale rammevilkår (6.1.1) og analyserer hvilken påvirkning disse kan antas å ha hatt på funnene fra analysen av samhandling mellom partene (6.1.3). Hensikten med dette er å få frem hvilke føringer de nasjonale rammevilkårene legger på henholdsvis tillit, forpliktelse og kommunikasjon.

### Tillit

Analysen av variabelen tillit (6.1.3) indikerte at det var store tillitsproblemer i ResCom DOF-samarbeidet. Til tross for at DOF Subsea hadde tillit til ResComs kompetansebidrag vedrørende kjennskap til markedet og nettverkstilgang, mistet de etter hvert tilliten til ResComs hensikter som følge av opportunistisk atferd. Det ble videre påpekt at ResComs opportunistiske atferd kan ha vært forårsaket av at ResCom ikke hadde tillit til DOF Subsea. På bakgrunn av innsamlet datamateriale var det ingenting som tydet på at ResCom ikke skulle ha tillit til DOF Subseas kompetanse eller at DOF Subsea hadde handlet på en måte som skulle tilsi at ResCom ikke kunne stole på dem. I den grad det medfører riktighet at ResCom manglet tillit til DOF Subsea er det derfor nærliggende å anta at dette kan ha vært forårsaket av russernes fordommer mot vestlige selskaper. En slik påstand stemmer godt overens med Drønens beskrivelse av at ResCom etter hvert begynte å mistenke alt og alle: *”Det gikk så langt som at ResComs eiere GNIGNI mistenkte selskapet Nordic Stream for å være spioner. Mot slutten overskygget mistenkeliggjøring hele samarbeidet. ResCom tok etter hvert styringen og begynte å handle på egenhånd”* (Drønen 27.10.09).

Under analysen av de nasjonale rammevilkårene i Russland (6.1.1) ble det påpekt at det russiske folk lenge levde under et strengt autoritært styre. I forbindelse med dette kan kommunismen ha gjort mange russere skeptiske og mistenksomme, noe som videre medfører at oppbygning av tillit blir en komplisert og tidkrevende prosess. Det kan også tenkes at de ustabile politiske og juridiske forholdene påvirker russernes generelle tiltro til bestemmelser fordi disse til stadighet utsettes for uventede og radikale endringer. Svak infrastruktur og dårlig håndheving av lovverk er andre forhold som kan redusere tilliten til det juridiske systemet. I tillegg kan de store problemene knyttet til korrupsjon ha bidratt til et uforutsigbart samfunn der det er vanskelig å stole på folk og deres egentlige hensikter. Den russiske forretningskulturen har blitt beskrevet som relativt kollektivistisk og relasjonsorientert i

forhold til den norske. I en slik kultur preget av gjensidig beskyttelse er det derfor naturlig å anta at folk har stor tillit til personer som står dem nær og lavere tillit til andre. Sett i sammenheng med russernes fordommer mot det vestlige samfunn kan det derfor tenkes at vestlige personer og selskaper har vanskelig for å opparbeide seg tillit hos en russisk partner.

På bakgrunn av den foregående analysen er det nærliggende å anta at de nasjonale rammevilkårene i Russland kan ha gjort ResCom skeptiske og mistenksomme til DOF Subseas hensikter. Dette vil videre kunne tenkes å ha redusert ResComs tillit til DOF Subsea.

### **Forpliktelse**

Analysen av variabelen forpliktelse (6.1.3) indikerte at DOF Subsea i vesentlig større grad enn ResCom var langsiktig forpliktet til samarbeidet. I tillegg ble det påpekt at dette stod i kontrast til eksisterende teori som hevdet at *begge* parter burde ha en langsiktig forpliktelse for å redusere faren for opportunistisk atferd. Det vil videre være hensiktsmessig å analysere hvilke føringer de nasjonale rammevilkårene i Russland har for forpliktelse i et norsk-russisk joint venture. På bakgrunn av de spesielle juridiske bestemmelsene og dårlige juridiske infrastruktur bør man ikke minst være forsiktig med å overføre eiendeler til et russisk joint venture-selskap. Som tidligere nevnt har selskapets daglige leder i praksis makt til å overføre eller selge eiendeler uten tillatelse fra verken styre eller eiere. Ifølge Birkeland (02.11.09) kunne dette skapt store problemer for DOF Subsea: *”Dersom DOF Subsea hadde lagt inn flere eiendeler i joint venture-selskapet ville de utsatt seg for stor risiko. DOF Subsea kunne for eksempel risikert at kontorbygget som ResCom ønsket at de skulle bygge, med et pennestrøk plutselig ikke lenger tilhørte dem”*. Når det gjelder ResComs manglende vilje til å tilbakeføre ti prosent av fortjenesten må dette forsås i lys av den russiske forretningskulturen og kommunismens fortid. Russerne levde lenge under et strengt regime der staten eide alt og kapitalsime ble ansett som destruktivt. Ifølge Birkeland (02.11.09) er mange russere av den oppfatning at dagens samfunn er for godt til å vedvare: *”Mange er opptatt av å få ut mest mulig penger på kortest mulig tid før staten overtar alt”*. Det kan med andre ord være vanskelig å bygge opp et langsiktig joint venture i den russiske kulturen, noe Birkeland (02.11.09) utdyper på følgende måte: *”DOF Subsea ble antakeligvis kun sett på som en midlertidig partner og ResCom hadde nok aldri til hensikt å bygge opp noe verdi i selskapet”*.

Diskusjonen overfor tyder på at dersom man skal inngå store forpliktelser i Russland er det viktig å gjøre dette på vilkår som ikke undergraver eget selskap. I den forbindelse dukker nok

en gang problemstillingen rundt valg av daglig leder opp. På bakgrunn av analysen av de nasjonale rammevilkårene bør man ikke inngå store materielle eller immaterielle forpliktelser i Russland uten at man vet at man kan stole på selskapets daglige leder.

## **Kommunikasjon**

Funnene fra den analysen av variabelen kommunikasjon (6.1.3) tyder på lav grad av informasjonsdeling og åpenhet fra ResComs side. Med dette som utgangspunkt vil det være naturlig å se ResCom DOF-samarbeidets kommunikasjonsproblemer i sammenheng med analysen av de nasjonale rammevilkårene. Her ble det påpekt at den politiske hierarkiorienteringen bidrar til at russiske selskaper i større grad enn vestlige selskaper er opptatt av å tilfredsstille autoriteter. I en slik kultur er kunnskap og informasjon synonymt med makt, noe som gjør at det ikke lønner seg å dele kunnskap på samme måte som i Vesten. Dette stemmer godt med Drønens beskrivelse av ResComs manglende åpenhet og informasjonsdeling. Når det gjelder mistanken om at ResCom videreformidlet konkurransesensitiv informasjon fra DOF Subsea til eierne påpeker Birkeland (02.11.09) at mange nordmenn møter seg selv i døren fordi de tenker annerledes: *”I Russland blir nordmenn ofte oppfattet som naive og dette er noe russerne utnytter. Russiske forretningsfolk er tøffe og dyktige”*. Russernes oppfatning av at nordmenn er naive kan blant annet forstås i sammenheng med nordmenns ønske om å oppnå konsensus, mens russiske toppledere ikke trenger å forsvare sine beslutninger på samme måte. Ifølge Birkeland (02.11.09) oppfatter ikke russerne dårlig kommunikasjon og manglende informasjonsdeling som noe problem: *”Russerne har aldri forhandlingsmøter fordi det kun er topplederen som bestemmer. Når nordmennene har gått fra et møte rister russerne på hodet og undrer seg hva de egentlig ville”*. Det er i tillegg viktig å være klar over at russernes fordommer mot vestlige selskaper kan forsterke problemene knyttet til kommunikasjon i Russland. I den grad kommunikasjon kan sies å være avhengig av tillit har vestlige selskaper et dårlig utgangspunkt fordi mange russere anser vestlige selskaper som kapitalister som forsøker å utnytte dem. Det kan derfor tenkes at lav tillit og stor usikkerhet kan ha bidratt til manglende åpenhet og informasjonsdeling. Generelt sett synes imidlertid ikke Birkeland (02.11.09) det er vanskelig å kommunisere med russere: *”Så lenge man er klar over kulturforskjellene er det ikke vanskelig å kommunisere med russere, men man må være oppmerksom på fallgruvene.”*

I henhold til diskusjonen overfor kan det tenkes at til tross for at DOF Subsea opplevde kommunikasjonen som dårlig, har ResCom vært av en helt annen oppfatning på bakgrunn av



sine nasjonale rammevilkår. Denne påstanden støttes av Birkeland (02.11.09) som hevder at ResCom sannsynligvis ikke opplevde kommunikasjonen som mangelfull fordi det ikke ligger i russernes natur å dele informasjon. DOF Subsea hadde jevnlig kontakt med daglig leder i ResCom DOF, men Drønen (27.10.09) påpeker at de kanskje burde iverksatt tiltak for at kommunikasjonen skulle blitt bedre: *”Vi hadde tre personer i styret som var i dialog med ResCom, men disse var ikke plassert i Russland. Kanskje burde vi hatt en person tilstede i Russland for å sørge for at kommunikasjonen ble bedre?”* (Drønen 27.10.09). Den foregående analysen antyder imidlertid at dette i seg selv ikke ville vært nok fordi nøkkelen til kommunikasjon i Russland ligger i forståelsen av de nasjonale rammevilkårene.

### **6.2.3 Organisering av joint venture og måloppnåelse**

Jeg vil i det følgende analysere hvordan sammenhengen mellom nasjonale rammevilkår i Russland og organisering av ResCom DOF-samarbeidet (6.2.1) kan forklare DOF Subseas grad av måloppnåelse. Denne delen er relativt kortfattet da den hovedsakelig baserer seg på funn fra foregående analyser og fordi formålet først og fremst er å konkludere på bakgrunn av disse.

#### **Valg av partner**

I forbindelse med analysen av nasjonale rammevilkårs påvirkning på valg av partner (6.2.1) kom det frem at både DOF Subsea og ResCom antakeligvis anså samarbeidet som en sentral del av sine overordnede strategier. Det var imidlertid indikasjoner på at partenes målsetninger ikke var forenlige. I henhold til teori og analyse av nasjonale rammevilkår er sistnevnte en viktig forutsetning for at et joint venture skal lykkes i Russland. På bakgrunn av dette er det derfor nærliggende å anta at DOF Subseas manglende vurdering av alternative partnere kan være en av årsakene til at de ikke nådde målsetningene for joint venture-samarbeidet.

#### **Eierstruktur**

Analysen av eierstruktur (6.2.1) indikerte at de nasjonale rammevilkårene i Russland reduserer betydningen av eierstruktur i et russisk joint venture. Dette funnet samsvarer med erfaringen fra ResCom DOF-samarbeidet der 50/50-fordelingen av eierandeler etter hvert ikke reflekterte grad av innflytelse over den daglige driften. Med dette som utgangspunkt er det naturlig å anta at eierstruktur ikke har hatt noen direkte effekt på DOF Subseas måloppnåelse. Det kan imidlertid tenkes at eierstrukturen hadde en indirekte effekt ved at den gav DOF Subsea falsk trygghet, noe som videre kan ha åpnet for ResComs opportunistiske atferd.

## **Ledelse**

Når det gjelder analysen av de nasjonale rammevilkårenes påvirkning på ledelse (6.2.1) fant jeg at de nasjonale rammevilkårene legger sterke føringer på valg av ledelse og daglig leder. Spesielt oppsiktsvekkende er det at selskapets daglige leder ikke har forpliktelser overfor eget styre og dermed har all makt. Dette gjør at valg av en åpen, diplomatisk og uavhengig leder vil ha større betydning i Russland enn andre land uten tilsvarende nasjonale rammevilkår. Ifølge Birkeland (02.11.09) gjør de nevnte forhold det problematisk å ha joint venture i Russland. Han understreker imidlertid at ResCom DOF-samarbeidet kunne fungert dersom DOF Subsea hadde vært mer varsomme med valg av daglig leder: ”Jeg ville rådet dem til å velge en sterk nordmann som de kjenner godt og kan stole på som daglig leder. Dersom den russiske parten ikke hadde gått med på dette kunne et alternativ vært å gitt stillingen til en uavhengig utenforstående person som ikke hadde interesser i noen av selskapene” (Birkeland 02.11.09). Dette er i tråd med Haugland (2004) som hevder at det er en fordel om daglig leder ikke hentes fra noen av selskapene dersom eierstrukturen tilsier at partene bidrar omtrent likt. Birkeland (02.11.09) foreslår videre at denne personen ikke bør være en russer, men en utlending med erfaring fra Russland. Som diskutert i analysen av nasjonale rammevilkår har mange russere fortsatt fordommer mot Vesten. I den forbindelse er det viktig å være klar over at det også kan medføre utfordringer å velge en vestlig leder. Birkeland (02.11.09) påpeker imidlertid at det finnes vellykkede eksempler på joint venture-selskap med norsk eller vestlig daglig leder, og at det er derfor han kan påstå at dette fungerer bedre. På bakgrunn av det foregående anser jeg det som svært sannsynlig at DOF Subseas muligheter for måloppnåelse i stor grad ble svekket av at det ikke ble valgt en åpen, diplomatisk og uavhengig daglig leder.

## **Grad av autonomi**

Analysen av de nasjonale rammevilkårenes påvirkning på grad av autonomi (6.2.1) indikerte at DOF Subsea hadde store behov for å kontrollere og koordinere ResCom DOFs aktiviteter. Videre ble det antydnet at dette behovet var større som følge av de nasjonale rammevilkårene i Russland. Når det gjelder joint venture-selskapets behov for selvstendighet var dette mer tvetydig, men analysene indikerte at dette antakeligvis var lavt. I henhold til Harrigan (1986) eksisterer det en gunstig situasjon når eiernes behov for å kontrollere og koordinere joint venture-selskapet er høyt, mens joint venture-selskapet behov for selvstendighet er lav. Det er med andre ord ingenting som tyder på at ResCom DOFs lave grad av autonomi skulle være problematisk for samarbeidet. På bakgrunn av dette mener jeg det er forsvarlig å hevde at grad av autonomi i liten grad har hatt påvirkning på DOF Subseas mulighet for måloppnåelse.

## **6.2.4 Samhandling mellom partene og måloppnåelse**

Jeg vil her analysere hvordan sammenhengen mellom nasjonale rammevilkår i Russland og samhandling mellom DOF Subsea og ResCom (6.2.2) kan forklare DOF Subseas grad av måloppnåelse. Denne delen er relativt kortfattet da den hovedsakelig baserer seg på funn fra foregående analyser, og fordi formålet først og fremst er å konkludere på bakgrunn av disse.

### **Tillit**

I forbindelse med analysen av de nasjonale rammevilkårenes påvirkning på tillit (6.2.2) ble det antydnet at rammevilkårene i Russland kan ha gjort ResCom skeptiske og mistenksomme til DOF Subseas hensikter. Det ble videre påpekt at dette kan ha redusert ResComs tillit til DOF Subsea og være en av årsakene til ResComs opportunistiske atferd. Med dette som utgangspunkt er det nærliggende å anta at manglende tillit mellom ResCom og DOF Subsea kan ha vært en av årsakene til at joint venture-selskapet ikke fikk utført oppdrag. Her er det imidlertid viktig å være klar over at årsakssammenhengene kan være uklare. Til tross for at manglende tillit kan ha bidratt til fravær av oppdrag, kan det også tenkes at fravær av oppdrag kan ha vært en av grunnene til manglende tillit. På bakgrunn av innsamlet datamateriale og foregående analyser anser jeg det likevel som forsvarlig å hevde at manglende tillit mellom ResCom og DOF Subsea i stor grad reduserte DOF Subseas muligheter for måloppnåelse.

### **Forpliktelse**

Analysen av de nasjonale rammevilkårenes påvirkning på forpliktelse (6.2.2) indikerte at man bør unngå store materielle eller immaterielle forpliktelser i Russland dersom ikke den andre parten inngår tilsvarende forpliktelser. Dette viste seg å være spesielt viktig i Russland på grunn av de nasjonale rammevilkårene som tillater daglig leder å forvalte eiendelene mer eller mindre som han selv ønsker. Videre ble det påpekt at DOF Subsea i vesentlig større grad enn ResCom var langsiktig forpliktet til samarbeidet. En slik skjevfordeling i forpliktelse økte faren for opportunistisk atferd fra ResComs side, noe som videre kan antas å ha redusert DOF Subseas muligheter for måloppnåelse. Den negative effekten på DOF Subseas måloppnåelse kan tenkes å ha blitt ytterligere forsterket av ResCom DOFs lite hensiktsmessige leder.

### **Kommunikasjon**

Når det gjelder analysen av de nasjonale rammevilkårenes påvirkning på kommunikasjon (6.2.2) kom det frem at åpenhet og informasjonsdeling ikke ligger i russernes natur. Til tross for at DOF Subsea opplevde kommunikasjonen som dårlig er det ikke sikkert at ResCom var

av samme oppfatning. Nøkkelen til god kommunikasjon i Russland ligger med andre ord i forståelsen av de nasjonale rammevilkårene. I den forbindelse står opparbeidelse av russernes tillit sentralt. Det kan her tenkes at kommunikasjonen ville blitt bedre dersom DOF Subsea i større grad hadde klart å vinne russernes tillit og unngå de kulturelle fallgruvene. I henhold til utredningens teorikapittel er god kommunikasjon og informasjonsdeling mellom partene en viktig faktor for å sikre joint venture-suksess. På bakgrunn av dette er det nærliggende å anta at mangelfull kommunikasjon mellom ResCom og DOF Subsea kan ha bidratt til å redusere DOF Subseas muligheter for måloppnåelse.

## 6.2.5 Oppsummering

Innledningsvis ble sammenhengene mellom nasjonale rammevilkår og organisering av joint venture analysert. Her kom det frem at de nasjonale rammevilkårene i Russland øker betydningen av å vurdere alternative partnere. Videre medførte de nasjonale rammevilkårene økt betydning av å velge en partner med gode nettverk, samt velutviklede evner til å håndtere byråkrati og korrupsjon. Analysen indikerte her at ResComs nettverk var brukbart og at det ikke oppstod problemer knyttet til byråkrati eller korrupsjon. Deretter ble det påvist at nasjonale rammevilkår reduserer betydningen av eierstruktur i et norsk-russisk joint venture. Spesielt gjelder dette de særegne juridiske forholdene og den russiske forretningskulturen, men også de ustabile politiske forholdene kan være viktig for å forstå denne sammenhengen. De nasjonale rammevilkårene legger i tillegg sterke føringer både på hvem som bør sitte i joint venture-selskapets ledelse og hvem som bør velges som daglig leder. På bakgrunn av nasjonale rammevilkår øker spesielt betydningen av å velge en åpen, diplomatisk og uavhengig daglig leder. Avslutningsvis fant jeg at DOF Subseas behov for å kontrollere samarbeidsselskapet antakeligvis var større enn det ville vært under mindre krevende nasjonale rammevilkår. Joint venture-selskapets lave selvstendighet medfører imidlertid at grad av autonomi ikke kan forklare manglende måloppnåelse.

Videre kom det frem at de nasjonale rammevilkårene i Russland, og spesielt russernes fordommer mot Vesten, kan ha gjort ResCom skeptiske og mistenksomme til DOF Subseas hensikter. Det ble antydning at dette kan ha redusert ResComs tillit til DOF Subsea og bidratt til opportunistisk atferd. Deretter fremkommer det av analysen at man bør være forsiktig med å foreta ensidige forpliktelser. På bakgrunn av analysen av de nasjonale rammevilkårene er det spesielt viktig å ikke inngå store materielle eller immaterielle forpliktelser i Russland uten at man vet at man kan stole på selskapets daglige leder. Når det gjelder kommunikasjon kom det

frem at til tross for at DOF Subsea opplevde kommunikasjonen som dårlig, har ResCom antakeligvis vært av en annen oppfatning fordi det ikke ligger i russernes natur å dele informasjon. På bakgrunn av dette kan det hevdes at nøkkelen til god kommunikasjon i Russland ligger i forståelsen av nasjonale rammevilkår.

Funnene fra analysen av sammenhengen mellom organisering av joint venture og måloppnåelse gav nyttige bidrag for å forstå DOF Subseas grad av måloppnåelse. Først og fremst ble det påpekt at manglende vurdering av alternative partnere med stor sannsynlighet kan bidra til å forklare årsakene til at DOF Subsea ikke nådde målsetningene for joint venture-samarbeidet. Deretter kom det frem at eierstruktur antakeligvis ikke hadde noen direkte effekt på måloppnåelse. Det ble imidlertid antydnet at eierstruktur kan ha hatt en indirekte effekt ved at den gav DOF Subsea en falsk trygghet, noe som videre kan ha åpnet for ResComs opportunistiske atferd. Videre fant jeg at det med stor sannsynlighet kan antas at DOF Subseas muligheter for måloppnåelse i stor grad ble svekket av at det ikke ble valgt en åpen, diplomatisk og uavhengig leder. Avslutningsvis anså jeg det som forsvarlig å hevde at grad av autonomi i liten grad hadde innvirkning på DOF Subseas mulighet for måloppnåelse.

Analysen av sammenhengen mellom samhandling mellom partene og måloppnåelse gav flere nyttige bidrag for å forstå grad av måloppnåelse. Det første funnet tyder på at manglende tillit mellom ResCom og DOF Subsea i stor grad reduserte DOF Subseas muligheter for måloppnåelse. Deretter ble det påpekt at DOF Subsea i vesentlig større grad enn ResCom var forpliktet til samarbeidet, og at en slik skjevfordeling reduserte mulighetene for måloppnåelse gjennom økt fare for opportunistisk atferd. Sist, men ikke minst kom det frem at DOF Subseas muligheter for måloppnåelse kan ha blitt redusert av mangelfull kommunikasjon mellom partene.

De viktigste funnene fra analysen av sammenhengen mellom variablene kan illustreres gjennom følgende tabell:

Nasjonale rammevilkår og organisering av joint venture	Nasjonale rammevilkår og samhandling mellom partene	Organisering av joint venture og måloppnåelse	Samhandling mellom partene og måloppnåelse
<p><b>Valg av partner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt betydning av å vurdere alternative partnere</li> <li>- Økt betydning av å velge en partner med målsetninger som er forenlige med sine egne, gode nettverk, samt evne til å håndtere byråkrati og korrupsjon</li> </ul> <p><b>Eierstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redusert betydning av eierandeler</li> </ul> <p><b>Ledelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt betydning av å velge en åpen, diplomatisk og uavhengig leder</li> </ul> <p><b>Grad av autonomi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt betydning av å kontrollere joint venture-selskapet</li> </ul>	<p><b>Tillit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt betydning av å etablere tillit for å unngå opportunistisk atferd</li> </ul> <p><b>Forpliktelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt betydning av å unngå ensidige forpliktelser som kan lede til opportunistisk atferd</li> </ul> <p><b>Kommunikasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Økt betydning av kommunikasjon basert på nasjonale rammevilkår</li> </ul>	<p><b>Valg av partner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende vurdering av alternative partnere reduserte muligheten for måloppnåelse</li> </ul> <p><b>Eierstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fordeling av eierandeler reduserte ikke muligheten for måloppnåelse direkte, men kan ha redusert muligheten for måloppnåelse indirekte gjennom falsk trygghet</li> </ul> <p><b>Ledelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende valg av åpen, diplomatisk og uavhengig daglig leder reduserte muligheten for måloppnåelse</li> </ul> <p><b>Grad av autonomi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint venture-selskapets lave grad av selvstendighet medfører at grad av autonomi ikke kan forklare manglende måloppnåelse</li> </ul>	<p><b>Tillit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende tillit mellom partene reduserte muligheten for måloppnåelse</li> </ul> <p><b>Forpliktelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skjevfordeling mellom partenes forpliktelse økte faren for opportunistisk atferd og reduserte muligheten for måloppnåelse</li> </ul> <p><b>Kommunikasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangelfull kommunikasjon reduserte muligheten for måloppnåelse</li> </ul>

## 7. AVSLUTNING

Jeg vil i det følgende runde av utredningen ved å gi en oppsummering og konklusjon i henhold til utredningens problemstilling (7.1). Videre kommer jeg til å gjøre rede for ulike praktiske og teoretiske implikasjoner som følger av studiets funn (7.2 og 7.3). Avslutningsvis vil jeg gi et kritisk tilbakeblikk, der jeg vurderer svakheter ved oppgaven (7.4), før jeg presenterer forslag til videre forskning (7.5).

### 7.1 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne utredningen var først og fremst å forstå hvilke føringer nasjonale rammevilkår i Russland legger for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture. Videre var det en viktig del av studiets formål å forklare hvordan nasjonale rammevilkår sammen med organisering og ledelse, kan forklare DOF Subseas grad av måloppnåelse i ResCom DOF-samarbeidet. På bakgrunn av en omfattende teorigjennomgang utformet jeg en analysemodell som dannet grunnlag for utredningens analytiske tilnærming. Utgangspunktet var her at de nasjonale rammevilkårene i Russland, basert på politiske forhold, juridiske forhold og nasjonal forretningskultur, legger føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene. Modellen indikerte videre at organisering av joint venture og samhandling mellom partene kan bidra til å forklare grad av måloppnåelse.

For å undersøke hvilke føringer de nasjonale rammevilkårene i Russland legger på organisering av joint venture, studerte jeg implikasjoner for valg av partner, eierstruktur, ledelse og grad av autonomi. For det første tydet funnene på at de nasjonale rammevilkårene øker betydningen av å velge en partner med målsetninger som er forenlige med sine egne, gode nettverk, samt velutviklede evner til å håndtere byråkrati og korrupsjon. Deretter kom det frem at fordeling av eierandeler i liten grad reflekterer grad av innflytelse over daglig drift, og at de nasjonale rammevilkårene derfor reduserer betydningen av eierstruktur. Videre fant jeg sterke indikasjoner på at nasjonale rammevilkår øker betydningen av å velge en åpen, diplomatisk og uavhengig leder. Nasjonale rammevilkår legger i tillegg føringer for grad av autonomi ved at de øker betydningen av å kontrollere joint venture-selskapet.

Når det gjelder hvilke føringer de nasjonale rammevilkårene i Russland legger på samhandling mellom partene, analyserte jeg implikasjoner for tillit, forpliktelse og kommunikasjon. Først og fremst fant jeg at de nasjonale rammevilkårene øker betydningen av å etablere tillit mellom partene. Spesielt viktig er det her å oppnå tillit hos den russiske parten for å unngå å bli utsatt for opportunistisk atferd. Videre kom det frem at nasjonale rammevilkår øker betydningen av å unngå ensidige forpliktelser. Bakgrunnen for dette er at de nasjonale rammevilkårene sammen med daglig leders store makt, øker sannsynligheten for opportunistisk atferd. Sist, men ikke minst tydet funnene på at nasjonale rammevilkår i Russland øker betydningen av kommunikasjon. I den forbindelse ble det konkludert med at nøkkelen til god kommunikasjon i Russland ligger i forståelsen av de nasjonale rammevilkårene.

Når det gjelder hvordan funnene fra nasjonale rammevilkårs påvirkning på organisering av joint venture kan forklare måloppnåelse, viste det seg at enkelte variabler hadde større betydning for muligheten for måloppnåelse enn andre. For det første kom det frem at DOF Subseas manglende vurdering av alternative partnere reduserte muligheten for måloppnåelse. Deretter kom det frem at fordeling av eierandeler ikke reduserte muligheten for måloppnåelse direkte, men at den kan ha redusert muligheten for måloppnåelse indirekte gjennom å gi DOF Subsea falsk trygghet. Variabelen med størst betydning omhandlet imidlertid ledelse av joint venture. Her var det klare indikasjoner på at manglende valg av en åpen, diplomatisk og uavhengig daglig leder i stor grad reduserte muligheten for måloppnåelse. Grad av autonomi kan derimot i liten grad forklare måloppnåelse, fordi joint venture-selskapet allerede hadde lav selvstendighet.

I forbindelse med analysen av samhandling mellom partene og måloppnåelse, kom det frem at manglende tillit mellom ResCom og DOF Subsea reduserte muligheten for måloppnåelse. Deretter tydet funnene på at skjevfordelingen i forpliktelse, der DOF Subsea i vesentlig større grad enn ResCom var forpliktet til samarbeidet, reduserte muligheten for måloppnåelse gjennom økt fare for opportunistisk atferd. Avslutningsvis ble det konkludert med at mangelfull kommunikasjon mellom partene reduserte muligheten for måloppnåelse.

På bakgrunn av dette studiet kan det konkluderes med at de nasjonale rammevilkårene i Russland legger betydelige føringer for organisering og ledelse av et norsk-russisk joint venture. Videre kan de nasjonale rammevilkårene sammen med organisering og ledelse, i



vesentlig grad forklare DOF Subseas svake måloppnåelse. I den forbindelse er det først og fremst manglende vurdering av alternative partnere og manglende valg av en åpen, diplomatisk og uavhengig leder som har vært avgjørende. Andre forhold som i vesentlig grad bidrar til å forklare grad av måloppnåelse er manglende tillit mellom partene, skjevfordeling i forpliktelse og mangelfull kommunikasjon.

## **7.2 Praktiske implikasjoner**

Funnene fra denne utredningen legger betydelige føringer for bedrifter som ønsker å organisere og lede et internasjonalt joint venture i Russland. Til tross for at det er store utfordringer knyttet til et norsk-russisk joint venture, mener jeg det er mulig å lykkes dersom man tar bestemte forholdsregler.

Først og fremst er det viktig å vurdere alternative partnere og velge en partner med målsetninger som er forenlige med sine egne. Funnene tyder på at de nasjonale rammevilkårene i Russland øker betydningen av forenlige målsetninger, og at forholdene ligger til rette for opportunistisk atferd dersom dette ikke er tilfelle. I tillegg til forenlige målsetninger, er vurdering av alternative partnere spesielt viktig for å sikre at partneren har gode nettverk og evne til å håndtere byråkrati og korrupsjon.

Videre vil det være hensiktsmessig å være klar over eierstrukturens reduserte betydning i Russland, og unngå at det danner seg en falsk trygghet som følge av fordeling av eierandeler. I praksis medfører dette at man i stedet bør sikre seg innflytelse over selskapets daglige drift gjennom allokering av beslutningsmakt på nøkkelområder.

Et forhold som har spesielt store implikasjoner for praksis er betydningen av å velge en daglig leder som er åpen, diplomatisk og uavhengig. For å unngå lojalitetskonflikter bør man derfor ikke hente daglig leder fra den russiske parten. Det er imidlertid ikke gitt at daglig leder bør hentes fra eget selskap heller. Bakgrunnen for dette er at behovet for kjennskap til de nasjonale rammevilkårene i Russland gjør at man bør velge en russer som daglig leder, eller i det minste en person med betydelig erfaring fra Russland. Det sentrale er uansett at man velger en tillitsverdig person, og dersom man velger en russer bør dette være en person man kjenner godt fra før.

Når det gjelder grad av autonomi fant jeg at den norske partens behov for å kontrollere joint venture-selskapet øker som følge av de nasjonale rammevilkårene i Russland. Det vil derfor være viktig å unngå at joint venture-selskapet blir tildelt uhensiktsmessig stor grad av operativ selvstendighet.

I forbindelse med tillit er det spesielt viktig å avkrefte eventuelle fordommer den russiske parten måtte ha mot vestlige selskaper, slik at de ikke utnytter deg for selv å unngå å bli utnyttet. Oppbygging av tillit er en tidkrevende og komplisert prosess. Det har likevel stor praktisk nytte å være klar over dette forholdet, slik at man gjennom sin samhandling med den russiske parten forsøker å vise at man er en tillitsverdig partner.

For å unngå opportunistisk atferd, kom det i tillegg frem at man bør unngå å etablere større forpliktelse til samarbeidet enn det som er tilfellet for det russiske selskapet. I praksis betyr dette først og fremst at behov for materielle investeringer og forpliktelser bør løses ved at begge parter bidrar like mye. Når det gjelder immaterielle skjevfordelinger, som vi har sett eksempel på i denne utredningen, bør man først og fremst forsøke å unngå slike tilfeller helt. Dersom dette ikke lar seg gjøre, bør man forsøke å utjevne forskjellene og skape likevekt ved at den andre parten foretar tilsvarende forpliktelse gjennom materielle investeringer.

Den økte betydningen av kommunikasjon er et annet forhold med praktisk betydning for den norske parten, og det ble hevdet at nøkkelen til god kommunikasjon i Russland ligger i forståelsen av nasjonale rammevilkår. Her er det spesielt viktig å være klar over at åpenhet og informasjonsdeling ikke ligger i russernes natur. Man bør derfor eksplisitt gjøre rede for hvilke informasjonsbehov man har, og forsikre seg om at russerne forstår årsakene til dette.

## **7.3 Teoretiske implikasjoner**

På bakgrunn av studiets teoretiske fundament vil jeg i det følgende vurdere ulike teoretiske implikasjoner som følger av utredningens funn.

Vurdering av alternative partnere og valg av partner med målsetninger som er forenlige med sine egne, er forhold som er godt forankret i utredningens teorikapittel gjennom blant annet Haugland (2004). Det har imidlertid vært lite fokus på nasjonale rammevilkårs betydning for valg av partner generelt og forenlige målsetninger spesielt. Utredningens funn på dette området er i samsvar med generell teori, men går et steg videre ved å foreslå at de nasjonale

rammevilkårene i Russland øker betydningen av å vurdere alternative partnere, samt å velge en partner med målsetninger som er forenlige med sine egne. Som nevnt i teorikapittelet, påpeker Dussauge og Garrette (1999) at valg av partner med tilgang til gode nettverk er viktig i utviklingsland og tidligere kommunistland. Funnene fra denne utredningen støtter dette, men indikerer i tillegg at de nasjonale rammevilkårene i Russland medfører økt betydning av å velge en partner med gode evner til å håndtere byråkrati og korrupsjon.

Til tross for at Woodside og Pitts (1996) påpeker at man må være forberedt på at lokale myndigheter blander seg inn i forvaltningen av selskapet, har det vært lite fokus på nasjonale rammevilkårs påvirkning på eierstruktur. Denne utredningen bidrar derfor med nyttig innsikt ved å hevde at de nasjonale rammevilkårene reduserer betydningen av eierstruktur i et norsk-russisk joint venture.

Generell ledelse av joint venture er et forhold som i henhold til teorikapittelet har bred dekning i litteraturen. Et annet forhold som har vært mye studert, er hvordan ulike kulturer påvirker ledelselementer som operasjonelle metoder, strategiimplementering, arbeidsmetoder og lederstil. Det har imidlertid vært lite fokus på en kombinasjon av de to nevnte forholdene. Utredningens funn vedrørende økt betydning av å velge en åpen, diplomatisk og uavhengig leder, kan derfor anses som et nyttig bidrag for å forstå de nasjonale rammevilkårenes betydning for ledelse av et internasjonalt joint venture.

Når det gjelder grad av autonomi, fremgår det av Harrigan (1986) at joint venture-selskapets behov for hurtig å tilpasse seg endringer vil være spesielt stort ved ustabile og uforutsigbare omgivelser. Funnene fra denne utredningen tyder imidlertid på at de nasjonale rammevilkårene i Russland, som i stor grad bærer preg av å være ustabile og uforutsigbare, først og fremst øker moderselskapenes behov for kontroll.

Til tross for at Luo (2000) påpeker at manglende tillit kan lede til usikkerhet og opportunistisk atferd, har det vært lite fokus på hvordan nasjonale rammevilkår påvirker tillit i et internasjonalt joint venture. Et relevant bidrag på området er imidlertid Fey (1996) som hevder at tillit er en spesielt viktig faktor for et joint venture i Russland. Utredningens funn knyttet til økt betydning av å etablere tillit for å unngå opportunistisk atferd, er derfor i samsvar med Fey (1996).

Partenes forpliktelse til samarbeidet er et annet forhold med bred dekning i den generelle joint venture-litteraturen, men heller ikke her har det vært fokus på å forklare nasjonale rammevilkårs påvirkning på forpliktelse. Fey (1996) gir et nyttig bidrag ved å påpeke at langsiktig forpliktelse fra begge parter medfører redusert risiko for opportunistisk atferd i Russland. Funnene fra denne utredningen indikerer økt betydning av å unngå ensidige forpliktelser som kan lede til opportunistisk atferd, og samsvarer derfor med Fey (1996).

Når det gjelder kommunikasjon, påpekte Root (1982), Sullivan og Peterson (1982), Geringer (1988) og Brown et al. (1989) at selskaper fra ulike kulturer kan ha ulik tilnærming til kommunikasjon. Utredningens funn er i tråd med slik generell teori, men gir i tillegg et videre bidrag ved å indikere økt betydning av kommunikasjon basert på nasjonale rammevilkår.

## **7.4 Kritisk tilbakeblikk**

Jeg vil i det følgende gi en kritisk vurdering av denne utredningen ved å gjøre rede for ulike svakheter, og hva som ble gjort for å forsøke å redusere betydningen av dem. Utredningens pålitelighet, interne validitet og eksterne validitet ble for øvrig grundig diskutert i en egen del av metodekapittelet (4.4).

Først og fremst kan det rettes kritikk mot at utredningen kun baserer seg på samarbeidet mellom DOF Subsea og ResCom. Dette medfører at den eksterne validiteten er relativt lav. Ved å inkludere flere case i studiet ville jeg økt generaliserbarheten og fått større grunnlag for å trekke valide konklusjoner. Det kan videre påpekes at manglende analyse av flere case i tillegg medførte at jeg ikke fikk mulighet til å se om funnene er de samme i andre bransjer enn undervannsbransjen. Jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til disse utfordringene gjennom hele forskningsprosessen. For å øke den eksterne validiteten foretok jeg intervjuer av en representant fra organisasjonen INTSOK. Jeg har tidligere påpekt at INTSOK har lang erfaring med å hjelpe norske olje- og gasselskaper til å etablere seg i Russland. Ved å inkludere deres erfaringer fra en rekke tilsvarende case, har jeg forsøkt å forstå ResCom DOF-samarbeidet i en større sammenheng. Til tross for dette må den eksterne validiteten kunne sies å være relativt lav. Det er imidlertid på sin plass å presisere at formålet med utredningen ikke var å utforme en teori som er generaliserbar til alle populasjoner. Formålet var derimot å forsøke å utforske hva som foregår i utredningens forskningssetting. En slik tilnærming er ifølge Saunders et al. (2009) uproblematisk så lenge man ikke hevder at teoriene, resultatene eller konklusjonene er generaliserbare.

Videre er det på sin plass å rette kritikk mot at jeg kun har intervjuet representanter fra den ene av de to partene. Dette skyldes det faktum at ResCom ikke ønsket å kommentere samarbeidet, men er like fullt en potensiell svakhet som kan antas å redusere utredningens pålitelighet. Bakgrunnen for dette er at det lett kan oppstå observatørskjevhet som følge av at jeg ikke fikk mulighet til å fremstille ResComs versjon av samarbeidet. Det kan i tillegg tenkes at dette forholdet har redusert påliteligheten i mine vurderinger og funn ved at jeg ubevisst har tolket datamaterialet på bakgrunn av en forutinntatt og partisk holdning. Geringer og Hebert (1989) påpeker at slike utfordringer ikke er uvanlige og at det ofte vil være vanskelig å få tilgang til data fra flere involverte moderselskap. I den forbindelse hevder de at informasjonen fra ett av moderselskapene kan være tilstrekkelig for å tilegne seg relativt pålitelige data for samarbeidets generelle ytelse, så lenge respondenten representerer en av nøkkelinteressentene. Med dette som utgangspunkt, tok jeg et bevisst valg om å intervjuere ledere fra DOF Subsea som var direkte involvert i ResCom DOF-samarbeidet. Jeg forsøkte i tillegg å ha en kritisk tilnærming til DOF Subseas uttalelser. Til tross for dette, mener jeg det er på sin plass å presisere at utredningens pålitelighet er redusert som følge av at jeg kun intervjuet den ene parten. I en utredning som vurderer fremmede nasjonale rammevilkår er det i tillegg viktig å være klar over at jeg selv er påvirket av de nasjonale rammevilkårene i Norge. Dette er et forhold som ytterligere svekker utredningens pålitelighet. På generelt grunnlag kan det videre tenkes at utredningens pålitelighet trues av at intervjuene ble gjennomført med relativt lav grad av standardisering og strukturering. For å sikre konsistente funn forsøkte jeg derfor å gjenta spørsmålene med alternative formuleringer utover i intervjuene. Jeg mener likevel det er forsvarlig å hevde at lav grad av standardisering og strukturering ikke medfører store implikasjoner for et eksplorerende casestudie. Dette begrunner jeg med at verdien av en slik kvalitativ metode er fleksibiliteten som gjør det mulig å håndtere komplekse problemstillinger. Dersom jeg hadde økt graden av strukturering og standardisering, ville jeg med andre ord samtidig redusert nytten av slike analyser. Jeg har likevel forsøkt å ta høyde for utfordringene knyttet til dette, og gav i metodekapittelet en grundig vurdering av forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse for å øke den metodiske gjennomsiktigheten. Et annet forhold som kan tenkes å ha redusert påliteligheten, er dersom representantene fra DOF Subsea tilpasset svarene sine ut fra hva de trodde sine overordnede og underordnede kolleger ønsket å høre. For å forsøke å redusere denne trusselen sørget jeg for å informere respondentene om konfidensialitet og at DOF Subseas læringseffekt ville være større ved ærlighet.

Avslutningsvis ser jeg det som hensiktsmessig å gi en kritisk vurdering av analysemodellen, og hvorvidt utformingen av denne kan ha hatt innvirkning på utredningens interne validitet. Når det gjelder valg av variabler, er det viktig å være klar over at både nasjonale rammevilkår, organisering av joint venture og samhandling mellom partene består av flere undervariabler enn det denne utredningen har vurdert. I henhold til kapittelet vedrørende variabler og analysemodell, valgte jeg de variablene som i henhold til litteraturgjennomgangen syntes å berøre de mest sentrale forholdene. Det bør imidlertid spesielt påpekes at nasjonale rammevilkår, som utgjør utgangspunktet for analysen, er et komplekst resultat av flere forhold enn det denne utredningen eksplisitt har tatt hensyn til. Slike forhold omfatter blant annet økonomiske, teknologiske og miljømessige faktorer. Videre må det presiseres at modellen, som alle andre modeller, er en forenkling av virkeligheten. Dette innebærer at det antakeligvis er relasjoner og sammenhenger mellom variablene som ikke fanges opp av modellen. I den forbindelse kan det antydes at det eksisterer en sammenheng mellom organiserings- og samhandlingsvariablen. Det er for eksempel nærliggende å anta at valg av partner vil ha betydelig påvirkning på hvordan tillit, forpliktelse og kommunikasjon utvikler seg til å bli mellom partene. Et annet forhold som kan antas å utgjøre en trussel mot den interne validiteten, er tvetydighet om kausal retning. Det er for eksempel ikke innlysende om det var manglende tillit og kommunikasjon som hindret oppdragene fra å komme, eller om det var mangelen på oppdrag som medførte lite tillit og kommunikasjon mellom DOF Subsea og ResCom. De overnevnte forholdene knyttet til valg av variabler, sammenhengen mellom dem og tvetydighet om kausal retning, er alle forhold som kan ventes å redusere utredningens interne validitet. I praksis betyr dette at det ikke er sikkert at funnene virkelig innebærer det de tilsynelatende ser ut til å gjøre.

## **7.5 Videre forskning**

Forslag til videre forskning baserer seg i stor grad på de foregående vurderingene under kritisk tilbakeblikk. I den forbindelse er det først og fremst et stort behov for å undersøke flere case. Denne utredningen har kun analysert ett case, og har som påpekt under kritisk tilbakeblikk, derfor relativt lav grad av ekstern validitet. Analyser av flere case vil derfor være nødvendig for å øke funnenes generaliserbarhet, noe som videre vil kunne øke den praktiske nytten av funnene. I forbindelse med dette, vil det i tillegg være hensiktsmessig å kartlegge om de nasjonale rammevilkårenes føringer for organisering av joint venture og samhandling mellom partene, også gjelder for andre bransjer enn undervannsbransjen.

Et annet viktig forhold, er at dette studiet kun benyttet data fra det ene moderselskapet. Fremtidige studier bør derfor forsøke å få tilgang til data fra begge parter for å øke funnernes pålitelighet.

Videre bør det inkluderes flere og alternative variabler i analysemodellen. Dette vil blant annet kunne øke forskningens interne validitet. Et annet forhold som vil øke sannsynligheten for at funnene virkelig innebærer det de tilsynelatende ser ut til å gjøre, er studier av flere sammenhenger. I den forbindelse vil det være spesielt interessant å se nærmere på organiseringsvariabelens påvirkning på samhandling mellom partene. Denne utredningen har i tillegg kun analysert et norsk-russisk joint venture. Fremtidig forskning bør derfor undersøke om funnene knyttet til et internasjonalt joint venture i Russland, også gjelder for samarbeid med bedrifter fra andre nasjoner og kontinenter. På bakgrunn av at utredningen kun baserer seg på et mislykket joint venture, vil det i tillegg være behov for å undersøke om funnene i like stor grad gjelder for vellykkede samarbeid.

## 8. LITTERATURLISTE

- Anderson, E. (1990). *Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance*, Sloan Management Review, 31 (2), s. 19-30
- Arrow, K. J. (1985). *The Economics of Agency*, in *Principals and Agents: The Structure of Business*, J. W. Pratt & R. J. Zeckhauser, eds., Boston: Harvard Business School Press, s. 37-51
- Artisien, P. F. R. og Buckley, P. J. (1985). *Joint ventures in Yugoslavia: Opportunities and Constraints*, Journal of International Business Studies, 16 (1), s. 111-135
- Barnes, J. W., Crook, M. H., Koybaeva, T. og Stafford, E. (1997). *Why Our Russian Alliances Fail*, Long Range Planning, Vol. 30, s. 540-550
- Beamish, P. W. og Banks, J. C. (1987). *Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise*, Journal of International Business Studies, Vol. 18 (2) s. 1-16
- Berg, S. V., Duncan, J. & Friedman, P. (1982). *Joint Venture Strategies and Corporate Innovation*. Cambridge, Massachusetts: Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publishers, Inc.
- Berge, O. M. og Kjelling, P. (2009). *Norsk-russiske joint ventures. Hvorfor lykkes enkelte norsk-russiske joint ventures, mens andre mislykkes?*, Masteroppgave Handelshøyskolen i Bodø
- Blodgett, L. L. (1987). *A resource-based study of bargaining power in U.S.-foreign equity joint ventures*, Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating Globally 2.ed*, San Francisco: John Wiley & Sons
- Brown, L. T., Rugman, A. M. & Verbeke A. (1989). *Japanese Joint Ventures with Western Multinationals: Synthesizing the Economic and Cultural Explanations of Failure*. Asia Pacific Journal of Management, 6 (2), s. 225-242
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1987). *A Theory of Cooperation in International Business*, in *Cooperative Strategies in International Business*, F. J. Contractor & P. Lorange, eds., Lexington, MA: Lexington, s. 31-53



- Cattaneo, E. (1991). *Managing Joint Ventures in Russia: Can The Problems Be Solved?*, Long Range Planning, Vol. 25 (5), s. 68-72
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. B. (2005). New York: Oxford University Press
- Contractor, F. J. & Lorange P. (1988). *Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships*, Management International Review Special Issue, s. 5-18
- Cullen, J. B., Johnson, J.L. og Sakano, T. (2000). *Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management*. Journal of World Business, Vol. 35 (3), s. 223-240
- Curhan, J. P., Davidson, W. H. & Suri, R. (1977). *Tracing the Multinationals: A Sourcebook on US-based Enterprises*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing
- Davis, T. B. (2006). *The Relevance of the Hierarchical Model of Market Entry Modes to South African Manufacturing Firms Entering Mozambique*, Research Report: Graduate School of Business Leadership, University of South Africa
- DOF Subsea (2010). *DOF Subsea*. Tilgjengelig på <http://dofsubsea.no/index.php?page=27> [Besøkt 10. mars 2010]
- Dussauge, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy. Competing Successfully Through Strategic Alliances*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H. og Oh, S. (1987). *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Marketing, Vol. 51 (2), s. 11-27
- Fey, C. F. (1996). *Key Success Factors for Russian-Foreign Joint Ventures*, The International Executive, Vol. 38(3): 337-357, John Wiley & Sons Inc.
- FDI Magazine (2002). *Russian Roulette*. Tilgjengelig på [http://fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/45/Russian\\_rouletteRussia.html](http://fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/45/Russian_rouletteRussia.html) [Besøkt 20. februar 2010]
- Gatignon, H og Anderson, E. (1986). *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and proposition*. Journal of International Business Studies, 17, s. 1-26

- Gatignon, H og Anderson, E. (1988). *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation*. Journal of Law, Economics and Organization 4, s. 304-336
- Gelfand, M. J. og Dyer, N. (2000). *A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls and prospects*, Applied Psychology: an international review, Vol. 49 (1)
- Geringer, J. M. (1988). *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries*, West-port, Conn.: Quorum Books
- Geringer, J. M. & Hebert, L. (1989). *Control and Performance of International Joint Ventures*. Journal of International Business Studies, 20(2), s. 235-254
- Geringer, J. M. & Hebert, L. (1990). *Measuring Performance of International Joint Ventures*, University of Western Ontario
- Gesteland, R. R. (2005). *Cross-cultural Business Behaviour; Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Godzimirski, J. M. (2006). *Telenor kan droppe Russland*, i NA24.no av Gram, T. (2006) Tilgjengelig på <http://arkiv.na24.no/Nyhet/152905/Telenor+kan+droppe+Russland.html> [Besøkt 11. mars 2010]
- Gooderham, P. N. og Nordhaug, O. (2003). *International Management – Cross-Boundary Challenges*, Blackwell Publishing
- Gomes-Casseres, B. (1987). *Joint Venture Instability: Is It A Problem?* Columbia Journal of World Business, Summer, s. 97-102
- Graham, J. L. (2003). *International Business Negotiation 2nd ed.*, Oxford: Pergamon
- Gundlach, G. T., Achroll, R. S. og Mentzer J. T. (1995). *The structure of commitment in exchange*, Journal of Marketing, Vol. 59 (1), s. 78-92
- Gutterman, A. S. (2002). *International Joint Ventures*, California: World Trade Press
- Harrigan, K. R. (1986). *Managing for Joint Venture Success*. Massachusetts/Toronto: D.C. Heath and Company/Lexington
- Harrigan, K. R. (1987). *Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition*, Columbia Journal of World Business, 22 (2), s. 67-69

- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utgave, Oslo: Universitetsforlaget
- He, C. (2003). *Entry Mode and Location of Foreign Manufacturing Enterprises in China*, Eurasian Geography and Economics, Vol. 44, (6), s. 443
- Helvik, M. og Harnecker, M. L. G. (2005). *The Competitive Advantage of Nations and Choice of Entry Strategies – A Three Scenario Case Study*, Masteroppgave NHH
- Hennart, J.-F. (1982). *The Theory of the Multinational Enterprise*, University of Michigan Press: Ann Arbor, MI
- Hill, C. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace, Int.ed.*, Irwin 5th edition, McGraw-Hill
- Hofstede, G. og Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations*, New York: McGraw Hill
- Håkonsen, K. M. (2003). *Innføring i psykologi 3.utg*, Oslo: Gyldendal Akademisk
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 3 (October), s. 305-360
- Johanson, J. og Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitments*, Journal of International Business Studies, Spring/Summer, s. 23-32
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2005). *Exploring Corporate Strategy, Seventh Edition*, New York, USA: Prentice Hall
- Kalé, S. H. (2003). *National Culture, Organisational Culture, and Personality Impact*, by Ghauri, P.N. and Usunier, J-C. (2003). *Int. Business Negotiation*, Oxford: Pergamon
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, London: Croom Helm
- Killing, J. P. (1989). *Managing International Joint Ventures: After the Deal is Signed*, Working Paper, University of Western Ontario
- Kogut, B. (1988). *"Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives"*, Strategic Management Journal, Vol. 9 (4), s. 319-332

- Kotabe, M. og Helsen, K. (2001). *Global Marketing Management*, New York: Palgrave Macmillan
- Lambe, C. J. og Spekman, R. E. (1997). *The bases of alliances-derived sustainable advantage: Relationship and resources*, American Marketing Association Winter Conference Proceedings , s. 119-125
- Lane, P. J., Salk, J. E. og Lyles, M. A. (2001). *Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures*, Strategic Management Journal, Vol.22 (12), s.1139-1161
- Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*, New York: Palgrave Macmillan
- Lawrence, P. & Vlachoutsicos, C. (1993). *Joint Ventures in Russia: Putt he Locals in Charge*. Harvard Business Review, Vol. 71, (1), s. 44-54
- Luo, Y. (2002). *Building trust in cross-cultural collaborations: towards a contingency perspective*, Journal of Management, Vol. 28 (5), s. 669-694
- Lystad, A. og Lystad, K. M. (2004). *FDI til Kina – frå joint venture til heileigd selskap*, Masteroppgave NHH
- MacNeil, I. (1981). *Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a "rich classificatory apparatus"*, Northwestern University Law Review, Vol. 75, s. 1018-1063
- Mohr, J. og Spekman, R. (1994). *Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques*, Strategic Management Journal, Vol. 15, s. 135-152
- Mole, J. (2003). *Mind Your Manners, Managing Business Cultures in the New Global Europe 3rd ed.*, London: Nicholas Brealey Publishing
- Morgan, R. M. og Hunt, S. H. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58 (3), s. 20-38
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Pan, Y. og Tse, D. K. (2000). *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, Journal of International Business Studies, 31, 4th Quarter

- Park, S. H. og Russo, M. V. (1996). *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*, *Management Science*, Vol. 42 (6), s. 875-890
- Parkhe, A. (1993). *Partner Nationality and the Structure – Performance Relationship in Strategic Alliances*, *Organizational Science*, Vol. 4 (2), s. 301-324
- Peng, M. W. (2006). *Global Strategy, int. ed.*, South-Western
- Read, R. (2009). *Strategic Issues in International Business*, [Powerpoint presentasjon], Lancaster University Management School, [27. januar 2009]
- Reuer, J. J. (2004). *Strategic Alliances. Theory and Evidence*. New York: Oxford University Press
- ResCom DOF (2010). *ResCom – Integrated Resource Company*. Tilgjengelig på Tilgjengelig på <http://www.rescom-dof.ru/rescom.htm> [Besøkt 10. mars 2010]
- Roaf, J. (2000). *Corruption in Russia*, IMF Conference on Post-Election Strategy. Tilgjengelig på <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/2000/invest/pdf/roaf.pdf> [Besøkt 20. februar 2010]
- Robson, C. (2002). *Real World Research*, 2nd edition. Oxford: Blackwell
- Robson, M. J., Skarmeas, D. og Spyropoulou, S. (2006). *Behavioral Attributes and Performance in International Strategic Alliances – Review and Further Directions*, *International Marketing Review*, Vol. 23 (6), s. 556-566
- Root, F. R. (1982). *Foreign Market Entry Strategies*. New York: Amacon
- Russian News and Information Agency (2005). *Corruption still a serious problem in Russia*. Tilgjengelig på <http://en.rian.ru/russia/20050906/41317285.html> [Besøkt 20. februar 2010]
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students, Fifth edition*. Essex: Prentice Hall
- Schaan, J. L. & Beamish, P. W. (1988). *Joint Venture General Managers in LDCs*, in Contractor, F. J. and Lorange, P. (eds), s. 279-300, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books

- Schultz, C. R. (2004). *Lov og rett i Russland*, Injuria. Tilgjengelig på <http://www.injuria.no/faglig/artikkel253.html> [Besøkt 12. februar 2010]
- Sebenius, J. K. (2002). *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*, Harvard Business Review, Vol. 80 (3)
- Shah, R. H. og Swaminathan, V. (2008). *Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context*, Strategic Management Journal, Vol. 29, s. 471-494
- Solberg, C. A. (2005). *Internasjonal Markedsføring*, Oslo: Tano Aschehoug
- Sullivan, J. J. & Peterson, R. B. (1982). *Factors Associated With Trust in Japanese-American Joint Ventures*. Management International Review, 22 (2), s. 30-40
- Transparency International (2009). *Corruption Perceptions Index 2009*. Tilgjengelig på [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2009/cpi\\_2009\\_table](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table) [Besøkt 20. februar 2010]
- Woodside, A. G. & Pitts, R. E. (1996). *Creating and Managing International Joint Ventures*. Westport, Connecticut/London: Quorum Books
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Method*, 3rd edition, London: Sage

## 9. VEDLEGG

### Semi-strukturert intervjuguide

(Basert på Woodside & Pitts 1996: 9 og Haugland 2004: 87-95)

Bergen, 27.10.09

Hvem tok først kontakt?	Hva var grunnen for å ta kontakt?
Hva var responsen fra den andre parten til innledende kontakt?	Hva var grunnen til denne responsen?
Hva var utfallet av innledende kontakt?	Endringer i strategisk tenking av part A eller B?

Var det nær nok match mellom partenes selskapsfilosofi?	Strategiske innsigelser fra A eller B?
Lå markedsforholdene til rette for å oppnå salgsmålene?	Etterspørselsprognoser og konkurrentanalyser?

Vurdering av produksjons- og leverandørkapasitet?	Filosofi med tanke på teknologi og kvalitet?
Myndighets- og bankforhold?	Nødvendig støtte og ble dette tilbudt?

Deling av egenkapital? Kapitalbehov?	Hva var grunnen for likt eller minoritetseierskap?
Ledelse og operasjonell organisasjon?	Grunnen for CEO fra A eller B?
Rapporteringssystem?	Hvordan og hvorfor designet?



Hvor nært matchet virkeligheten designet?	Hva var grunnene for avvik?
Salg, profitt, lønn og tilfredshet blant A og Bs kunder?	Hva tror du var grunnene til lav eller høy ytelse?

Var motivet for opprettelse teknologiske (utvikle ny teknologi eller finne nye anvendelsesområder) eller markedsmessige forhold (komme inn på nye internasjonale markeder)?

Var joint venture-selskapet direkte styrt av eierne eller hadde det stor grad av selvstendighet?

1) Fordeling av eierandeler. Kun to eiere? 50/50 fordeling? Følt det som 50/50?

2) Ledelse av joint venture-selskapet. Kom ledelsen fra eierselskapene eller utenfra?

3) Fra samarbeid til rivalisering. Utviklet eierne over tid motstridende målsettinger for joint venture-selskapet?

4) Hvordan utviklet morselskapenes interesse for joint venture-selskapet seg over tid?

- På hvilke områder kunne joint venture-selskapet ta egne beslutninger, og på hvilke områder skulle morselskapene ta beslutninger? Var dette gjennomtenkt i forkant?

- **Eiernes behov for å kontrollere joint venture-selskapet avhenger av:**
  - 1) Hvor stor strategisk betydning hadde joint venture-selskapet for eierne?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - 2) Hvor store ressurser satte eierne inn i joint venture-selskapet?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - 3) I hvilken grad var det vertikal ressuroverføring fra eierene til joint venture-selskapet? (dersom morselskapene er svært avhengige av å få levere til eller kjøpe fra joint venture-selskapet, vil dette også være et motiv for å utøve kontroll og styring)
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- **Joint venture-selskapets behov for egen selvstendighet avhenger av:**
  - 1) Hvor raskt joint venture-selskapet måtte kunne tilpasse seg endrende forhold?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - 2) Var det få likhetspunkter mellom eierne og joint venture-selskapet?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - 3) Var det mange og/eller ulike eiere?