



**Masteroppgave  
i samfunnsgeografi av  
Camilla Sønstabø Thorkildsen**

**Effekter av norsk  
eierskap i tsjekkisk  
næringsmiddelindustri**

**Institutt for sosiologi  
og samfunnsgeografi**

**Universitetet i Oslo mai 2007**

**Forside: Dag Thorkildsen**

**EFFEKTER AV NORSK EIERSKAP I  
TSJEKKISK  
NÆRINGSMIDDELINDUSTRI**

**Camilla Sønstabø Thorkildsen**



**Masteroppgave i samfunnsgeografi  
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi**

**UNIVERSITETET I OSLO**

**Mai 2007**





## FORORD

Denne dagen har jeg gledet meg til!

Tusen takk til Ole Johan Nesmoen i Rieber/Vitana og Pål Erik Jahren i Orkla Foods. Takk for at dere gjorde denne studien mulig ved å åpne dørene til Vitana og Guseppe. Tusen takk til Vitezslav Vlcek i Vitana og Anna Klejchová i Guseppe for all hjelp i forkant av, og under feltarbeidet. Takk til Jiri Vlcek i Guseppe for at du fremskaffet tall jeg trengte, nå på tampen. Tusen takk til alle de resterende informantene som satt av tid i sin travle arbeidsdag til å svare på spørsmålene mine. Jeg håper studien gjør dere rett!

Tusen takk til Bjørnar Sæther for svært god oppfølging og veiledning! Og takk for at du insisterte på at jeg skulle fortsette med prosjektet når jeg selv tvilte. Takk til Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi for støtte til feltarbeid.

Tusen takk til Halfrid og Hilde for gjennomlesning og gode kommentarer på både struktur og innhold. Tusen takk til Anja, som i den innledende fasen kom med mange gode litteraturtips. Tusen takk til Ann-Cecilie for at du er så klok, og alltid kommer med gode forslag når jeg står fast. Tusen takk til Hanne for alle de koselige kaffepausene opp gjennom årene.

Tusen takk til svigermor Berit og svigerfar Trond for at dere alltid stiller opp for oss og hjelper til når det trengs. En spesiell takk til Berit for gjennomlesning og korrektur (plassering av komma har vist seg å ikke være min sterkeste side...).

Tusen takk til mamma, pappa og Hedvig for at dere alltid støtter meg, og har hatt klokketro på at jeg skulle komme i mål med denne oppgaven. En spesiell takk til pappa for forsiden og til mamma for at du er så snar til å komme over fjellet når jeg spør.

Tusen takk til min tsjekkiske vertsfamilie; Wilma, Petr, Tereza og Robert. Takk for at dere åpnet hjemmet deres for meg i 1994, og for at dere vekket interessen min for Tsjekkias økonomiske utvikling. Uten dere er det tvilsomt at denne studien ville sett dagens lys.

Tusen takk til dere på Karrieresenteret! Takk for inspirerende arbeidsoppgaver gjennom de fem siste årene, og takk for den interessen dere har vist i denne prosess. Tusen takk for at dere har bidratt til at skriveprosessen dette semesteret ikke har vært så smertefull som forventet. Jeg kommer til å savne kontoret mitt og dere!

Tusen takk til deg Gunnar, min beste venn og kjæreste, for all støtte, for at du er så tålmodig og for at du alltid har troen på meg. Takk for gjennomlesning av oppgaven. Takk for at du, ved selv å levere hovedoppgaven for to år siden, har vært en stor inspirasjon.

Til sist vil jeg takke verdens beste Emil, som i en alder av tre år har ”skjønt” hvor viktig oppgaven har vært i det siste. Tusen takk for ditt smittende gode humør, og for at jeg får være mammaen din. Tusen takk for at du kom inn i livet mitt og gav meg perspektiv. Du er viktigst av alt!

Tusen takk! Děkuji Vám!

Camilla S. Thorkildsen  
Sandaker, 14. mai 2007



# Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING .....	7
Valg av tema.....	8
Foretaket i økonomisk geografi.....	8
Ledelseskultur i økonomisk geografi? .....	9
Studiens aktualitet .....	9
Oppgavens oppbygging.....	10
2. METODE .....	11
2.1 Metodevalg.....	11
Forskningsdesignet.....	12
Forholdet mellom teori og empiri .....	13
2.2 Innsamling og analyse av empiri.....	14
Det kvalitative forskningsintervjuet .....	14
Feltarbeidet – en tsjekkisk bedriftsstudie .....	15
Intervjuene.....	16
Analyse.....	19
2.3 Studiens troverdighet og bekreftbarhet .....	20
Troverdighet .....	20
Bekreftbarhet.....	20
2.4 Oppsummering .....	21
3. TEORIER OM UTENLANDSKE DIREKTEINVESTERINGER OG LEDERSKAP .....	23
3.1 FDI og TNS – Hvorfor velger selskaper å investere utenlands?.....	23
O, L og I .....	26
Internasjonal konkurranse og lokalisering av FDI .....	28
3.2 FDI som primus motor for oppgradering og restrukturering?.....	32
Et ønske om å tiltrekke seg FDI .....	32
Investeringens ringvirkninger på foretaksnivå .....	36
3.3 Lederskap, eierskap og arv fra en svunnet tid .....	42
Stiavhengighet.....	42
Lederskap på kryss og tvers .....	43
Hofstedes kulturelle dimensjoner .....	44
3.4 Oppsummering .....	49
4. TSJEKKIA- Overgangen fra planøkonomi til markedsøkonomi.....	51
4.1 Økonomisk utvikling.....	52
Tsjekkiyas industrielle tradisjoner pre 1989 .....	52
Økonomisk klima Anno 1990 .....	53
Én eier - Staten .....	53
4.2 Ønske om å tiltrekke seg utenlandske direkte investeringer .....	54
Investeringsklima .....	55
4.3 Mat til folket – matvareindustri og varehandelen .....	56
Den internasjonale matvareindustrien.....	56
FDI i Øst-Europas matvareindustri .....	57
4.4 Oppsummering .....	58
5. OVERFØRINGER OG OPPGRADERINGER .....	61
5.1 Presentasjon av case .....	61
Rieber & Søn og Vitana .....	61
Orkla og Guseppe.....	64
5.2 Rieber og Orklas investerings- og lokaliseringshensikt.....	66
O - Eierskapsfordeler: næringsmidler og merkevarer .....	67
L - Lokalisering: nye markeder, nye konsumenter, nye muligheter .....	70

I - Internalisering av grensekryssende aktivitet.....	72
Konfigurering av O+L+I = FDI .....	74
5.3 Investeringenes ringvirkninger.....	76
Materielle overføringer - endringer i produksjon og organisasjon .....	77
Overføring av immaterielle ressurser .....	80
Vitana og Guseppe i tall: .....	85
5.4 Oppsummering .....	87
6. LEDELSESKULTUR(ER) .....	89
6.1 Et ønske om å styre i samme retning.....	91
6.2 En lokal profil.....	95
Beslutningsmakt og virksomhetsområder konstituert under nye eiere .....	95
6.3 Kommunikasjon .....	100
6.5 Oppsummering .....	103
7. KONKLUSJON .....	107
7.1 De viktigste funnene.....	107
Problemstilling 1. ....	107
Problemstilling 2 .....	108
Rieber og Orklas fremtidsutsikter for sine datterselskap .....	109
7.2 Det teoretiske grepet.....	110
Det teoretiske rammeverkets overførbarhet .....	112
7.3 FDI's fremtidsutsikter som bidragsyter til oppgradering og utvikling.....	112
LITTERATURLISTE .....	115
VEDLEGG: .....	121
Vedlegg1: Henvendelse til Vitana og Guseppe.....	121
Vedlegg 2: Intervjuguider (Norge og Tsjekkia).....	122

## Tabelloversikt

Tabell 1. Informanter.....	17
Tabell 2. Noen bestemmende faktorer for internasjonal produksjon.....	32
Tabell 3. Hofstedes kulturelle dimensjoner.....	45
Tabell 4. Smith et als kategorier for nasjonale forskjeller i lederskap.....	46
Tabell 5. Rieber og Orklas investeringsvurdering i forhold til OLI.....	76
Tabell 6. Vitana i tall.....	86
Tabell 7. Guseppe i tall .....	86
Tabell 8. Ringvirkninger av FDI på foretaksnivå .....	87
Tabell 9. Tsjekiske og norske lederpreferanser.....	90
Tabell 10. Kulturelle funn .....	105
Tabell 11. Overføringer fra Rieber til Vitana.....	108

## Figuroversikt

Figur 1. Organisering av TNSer som antar globale strategier.....	39
Figur 2. TNS med en multinasjonal strategi .....	40
Figur 3. Hofstedes kulturelle dimensjoner .....	47
Figur 4. Kart og faktaboks – Tsjekkia.....	51
Figur 5. Rieber & Søns visjon og forretningsidé .....	64
Figur 6. Orkla Foods' forretningsstrategi.....	66
Figur 7. Produktlikhet - Vitana og Toro.....	83
Figur 8. Produktlikhet - Guseppe og Stabburet.....	85
Figur 9. Organisasjonskart Vitana og Guseppe (forenklet).....	97



# 1. INNLEDNING

Det nærmer seg 18 år siden vi satt klistret foran TV-skjermen og fulgte østtyskere strømme fra Øst-Berlin, forbi Berlinmurens grensevakter og over til Vest-Berlin, natten mellom 9. og 10. november 1989. *Berlinmurens fall* har blitt selve symbolet på gjenforeningen av Øst- og Vest-Europa og et tilbakelagt kapittel i Europas nyere historie.

En uke senere i Praha, ble en fredelig studentdemonstrasjon stoppet av politiet. Denne hendelsen igangsatte en rekke demonstrasjoner den kommende måneden. 28. november annonserte det tsjekkosllovakiske kommunistpartiet at de ville oppløse ett-parti-systemet, samtidig som piggtrådgjærer og andre hindringer ble fjernet på grenseovergangene til Vest-Tyskland og Østerrike. 29. desember 1989 ble forfatteren Václav Havel utnevnt til Tsjekkoslovakias nye president og i juni 1990 ble det første demokratiske valget siden 1946 avholdt i republikken, noe som resulterte i den første fullstendige ikke-kommunistiske regjeringen på over 40 år (Konupek 1990). Aktivitetene som førte til kommunistpartiets retrett i Tsjekkoslovakia fikk tilnavnet *fløyelsrevolusjonen*, da den foregikk i fredelige former.

Med murens fall og fløyelsrevolusjonen begynte Tsjekkoslovakia en lang, og til tider problemfylt prosess for å endre sine politiske og økonomiske strukturer. Kommunismens 40-årige dominans etterlot seg dårlig vedlikeholdte maskinparker, lite differensiert næringsstruktur, mangel på finanskapital og mangel på kunnskap om å drive forretninger etter markedsøkonomiske prinsipper, for å nevne noe. For å skape en god økonomisk utvikling i landet, ble utenlandsk kapital via utenlandske direkteinvesteringer (foreign direct investment FDI) tiltenkt en sentral rolle i restruktureringen av republikkens industri og økonomi, og som et verktøy for å trekke til seg kunnskap og kompetanse om markedsøkonomiske prosesser (Pavlinek 1998).

Tsjekkia er ikke lenger i overgangen fra et system til et annet. Landet har oppnådd økonomisk og politisk stabilitet. Det har dessuten blitt medlem av EU, et medlemskap som på mange måter kan tolkes som en internasjonal anerkjennelse av transformasjonens<sup>1</sup> suksess (Dobesova et al. 2003).

---

<sup>1</sup> Begrepet transformasjon blir i denne studien brukt om overgangen fra kommunismen til dagens politiske og økonomiske system i Øst-Europa. Det kan diskuteres om en transformasjonsprosess noen gang blir avsluttet, men i denne studien erkjenner jeg, i tråd med Dobesova et al (2003), at selve overgangen er et tilbakelagt kapittel.

## **Valg av tema**

Utenlandsk kapital har betydd en hel del for Tsjekkias økonomiske restrukturering og suksess. Likevel er mange kritiske til et entydig fokus på utenlandske direkteinvesteringer som utviklingsagent i transformasjonsprosessen (se Smith og Ferencikova 1998). På den ene siden hevdes det at utenlandske investorer bringer med seg kapital, teknologi og kunnskap, som alle er viktige innsatsfaktorer i en transformasjon, mens andre igjen mener at det lave kostnadsnivået trekker til seg utenlandske aktører som i hovedsak ønsker en profittmaksimering ved å spare inn på lønns- og produksjonskostnader uten å tilføre vertslandet mer enn et fåtall arbeidsplasser.

Det er denne studiens formål å bidra i diskusjonen om FDIs nytteverdi i den tsjekkiske transformasjonsprosessen, og videre som bidragsyter i den kontinuerlige dynamiske utviklingen av selskapene i tiden etter transformasjonen. Dette gjøres ved å presentere en teoretisk diskusjon hvor det argumenteres for at investorens investeringshensikt, strategi og ledelseskultur er tett knyttet opp mot effekten av investeringen på foretaksnivå. Den teoretiske diskusjonen blir komplementert av en empirisk komparativ analyse av to norske investeringer foretatt i tsjekkisk næringsmiddelindustri. Casene er Rieber & Søns oppkjøp av Vitana og Orkla Foods oppkjøp av Guseppe. Analysen konsentrer seg rundt to problemstillinger som er utledet fra studiens tema.

1. Hvordan har norsk eierskap av to tsjekkiske næringsmiddelbedrifter ført til oppgraderinger av datterselskapenes materielle og immaterielle ressurser?
2. Hvordan har ledelseskultur vært en bestemmende faktor for datterselskapenes organisatoriske utvikling?

## **Foretaket i økonomisk geografi**

...the interest of the economic geographer usually ends at the factory gate  
Maskell (2001, 330)

Foretaket er valgt som analyseenhet i denne studien, hvor fokuset ligger i relasjonene mellom moder- og datterselskap. Studien er altså i hovedsak en analyse av hvorvidt oppgradering og kompetanseutvikling internt i konsernet kan skape dynamiske og konkurransedyktige datterselskap, som igjen er viktig for Tsjekkias overordnede økonomiske prestasjoner. Som Maskells sitat over antyder, har ikke økonomiske geografer tradisjonelt sett vært opptatt av det som forgår bak fabrikkportene eller innad i bedriften. I den grad foretaket inngår i

økonomisk geografiske studier, er det som regel i forhold til foretakets eksterne relasjoner; om det er del av en næringsklynge, et innovasjonssystem eller hvordan foretaks ulike strategier påvirker miljø og samfunn. Foretaket kan fort oppfattes som en svart boks,<sup>2</sup> hvor prosesser og strukturer internt, ofte utslagsgivende for foretakets eksterne prestasjoner, i stor grad blir oversett eller overlatt til andre fagdisipliner. Denne studien befinner seg stort sett inne i den svarte boksen for å avdekke og tydeliggjøre forhold som kan være avgjørende for hvilken effekt FDI kan ha på datterselskapet. Foretaket som analysenivå er benyttet nettopp for å fremstille foretaket som en viktig økonomisk aktør som fortjener oppmerksomhet også innen økonomisk geografi.

### **Ledelseskultur i økonomisk geografi?**

Intuitively, people have always assumed that bureaucratic structures and patterns of action differ in the different countries of the Western world and even more markedly between East and West. Practitioners know it and never fail to take it into account. But contemporary social scientists... have not been concerned with such comparisons.

(Michel Crozier sitert i Schneider og Barsoux 2000, 191)

Ledelseskultur er heller ikke et tema som har blitt viet mye oppmerksomhet innen samfunnsgeografi. Jeg har likevel valgt å inkludere dette i den teoretiske tilnærming, fordi studien befatter seg med interaksjon mellom bedrifter, og derfor mennesker med ulik historisk og kulturell forankring. Det kan argumenteres for at dette er forhold som vil prege interaksjonen mellom partene og derfor vil være av betydning når beslutninger skal taes og problemer løses. Videre kan det argumenteres for at den investerende parts tilnærming til lederskap kan ha store konsekvenser for datterselskapet når dets organisasjon og virke skal konstitueres på nytt under en ny eier. Hvem tar beslutninger – og på hvilket nivå? Hvor integrert vil datterselskapet være i eiers overordnede virksomhet, og hva har dette eventuelt å si for datterselskapets autonomi og virksomhetsområder? Lederskapet kan dermed være utslagsgivende for datterselskapets prestasjoner i vertsøkonomien og dermed også som utviklingsaktør.

### **Studiens aktualitet**

Tsjekkias overgang fra planøkonomi til markedsøkonomi har blitt viet mye oppmerksomhet i de 18 årene som har gått siden fløyelsrevolusjonen og murens fall. Det finnes flere

---

<sup>2</sup> ”Den svarte boksen” som begrep blir benyttet av mange fagdisipliner for å sette ord på en lite definert eller utforsket enhet, som bedrifter og organisasjoner

geografiske studier av utenlandske direkteinvesteringer i Tsjekiske bedrifter og i hvilken grad investeringene har stimulert til lokal næringsutvikling og på den måten bidratt positivt i transformasjonsprosessen (se Uhlír 1997, se Pavlinek og Smith 1998). Det finnes imidlertid ikke mange studier som kvalitativt går investeringene i sømmene med den hensikt å avdekke hvilke mekanismer som fører til oppgradering og utvikling av selve datterselskapet. Dette ønsker jeg skal bli mitt bidrag.

## **Oppgavens oppbygging**

I kapittel 2 gjøres det rede for metodiske valg, studiens forskningsdesign og studiens troverdighet og bekreftbarhet. Det argumenteres for hvorfor en komparativ casestudie er en hensiktsmessig tilnærming til studiens tema og problemstillinger.

I kapittel 3 blir studiens teoretiske grunnlag presentert. Jeg har valgt en eklektisk teoretisk tilnærming. Det vil si at flere teoretiske tilnærminger til FDI og betydninger av disse blir lagt til grunn for å få frem kompleksiteten i fenomenet og mulige virkninger av disse. I dette kapitlet vil også teorier om ledelse og kultur bli gjennomgått for å komplimentere den økonomiske tilnærmingen og for å danne en helhetlig teoretisk ramme, som er utgangspunktet for studiens analysedel.

I kapittel 4 blir de økonomiske implikasjonene for Tsjekkias overgang fra planøkonomi til markedsøkonomi og utfordringer innen næringsmiddelindustrien kort gjennomgått. Det gjøres altså rede for den politiske og økonomiske konteksten i Tsjekkia da investeringene fant sted. Denne gjennomgangen sammen med det teoretiske rammeverket danner utgangspunktet for den kommende analysen.

Kapittel 5 og 6 utgjør oppgavens analysedel. Hvert kapittel har som formål å diskutere studiens problemstillinger. I kapittel 5 drøfter jeg først årsaker til at de norske foretakene ønsket å investere i de to datterselskapene, før de materielle og immaterielle effektene av investeringene på datterselskapene blir gjennomgått. I kapittel 6 tar jeg for meg hvilke utfordringer ulik kulturell forankring kan medføre i interaksjon mellom eier og datterselskap. Videre vurderer jeg hva eiers lederkultur har å si for konstitueringen av datterselskapets organisering og virke.

I kapittel 7 svarer jeg på studiens problemstillinger i lys av diskusjonene i kapittel 5 og 6. Videre blir holdbarheten til det teoretiske rammeverket diskutert, både i forhold til denne studien, og i forhold til dets overførbarhet til andre forskningsprosjekter. Avslutningsvis drøfter jeg FDIs rolle i fremtidig oppgradering og utvikling av datterselskap.

## 2. METODE

I dette kapitlet begrunner jeg de metodiske valgene jeg har tatt i arbeidet med denne studien. Kapitlet begynner med en gjennomgang av forskningsdesignet som er anvendt før jeg gjør rede for selve datainnsamlingen og analyse. Til sist i kapitlet redegjør jeg for studiens troverdighet og bekreftbarhet.

### 2.1 Metodevalg

Valg av metodisk tilnærming bestemmes ut fra hva vi ønsker å studere, hvordan vi ønsker å gå frem (Kvale 1997) og hvilken metode forskeren foretrekker å bruke (Ringdal 2001).

Tema for denne studien er av en slik karakter at det vil være mulig å benytte seg av både kvalitative og kvantitative tilnærminger. Resultatene av en kvalitativ og kvantitativ undersøkelse av samme fenomen, vil imidlertid være av ulik karakter og i noen tilfeller kunne komplementere hverandre og øke kunnskapen om studieområdet. I min søken etter tidligere utførte studier av effekt av FDI i Tsjekkia og Øst-Europa fant jeg svært lite som ikke var basert på kvantitativ datainnsamling og økonomiske tallanalyser. Det var heller ikke mange studier som hadde bedriftsnivået som utgangspunkt for analysen.<sup>3</sup> Jeg ønsket å gå i dybden av tema, for å forstå hvordan transnasjonale selskaper (TNS) gjennom FDI ikke bare påvirker datterselskapet gjennom økonomiske overføringer og oppgraderinger, men også utforske hvordan møte med ny ledelseskultur og TNSets overordnede strategi påvirker datterselskapets daglige drift, beslutningstaking og utfordringer de møter på i relasjon til eier. Denne kunnskapen mener jeg ikke bare er nyttig isolert sett, men også ved at den supplerer den kvantifiserbare forståelsen av effekt av FDI. UNCTAD understreker i deres World Investment Report fra 1999 viktigheten av kvalitative tilnærminger i studier av utenlandske direkteinvesteringer:

...the economic effects of FDI are almost impossible to measure with precision. Each TNC represents a complex package of firm-level attributes that are dispersed in varying quantities and quality from one host country to another. These attributes are difficult to separate and quantify. Where their presence has widespread effects, measurements are even more difficult. There is no precise method of specifying a counter-factual – what would have happened if a TNC had not made a particular investment. Thus, the assessment of the development effects of FDI has to resort either to an economic performance, the results which are often inconclusive, or to a qualitative analysis of particular aspects of the contribution of TNCs to development, without any attempt at measuring costs and benefits quantitatively.

(UNCTAD 1999, 32)

---

<sup>3</sup> bortsett fra noen studier av Volkswagen/Skoda, som er et hyppig brukt eksempel når det er snakk om utenlandske direkteinvesteringer i Tsjekkia.

## Forskningsdesignet

I denne studien har jeg valgt å foreta en casestudie og legger Ringdals forståelse til grunn:

Casestudier er intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter. Enhetene kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendinger og beslutninger. I undersøkelser med flere makroenheter, kan casestudier få en komparativ design.

(Ringdal 2001, 114)

Casestudier er en foretrukket strategi når man undersøker et fenomen i sine naturlige omgivelser og stiller spørsmål som *hvorfor* og *hvordan*. Casestudie er en spesielt anvendelig metode når forskeren har liten kontroll over forhold ved studieområdet, og når problemstillingen retter seg mot et samtidig fenomen innen en gitt kontekst (Yin 1994). Ringdals definisjon over tar ikke eksplisitt høyde for konteksten case befinner seg i, derfor vurderer jeg det som viktig å supplere denne med Yins konteksttilnærming.

I denne studien er casene eller makroenhetene Rieber – Vitana og Orkla – Guseppe. Jeg studerer årsakssammenhenger ved å se på *hvorfor* Rieber og Orkla valgte å investere i de tsjekkiske bedriftene og *hvordan* dette påvirker Vitana og Guseppe. Jeg har valgt å benytte meg av en komparativ forskningsdesign fordi komparasjon utgjør et godt grunnlag for å opparbeide seg forståelse av empiriske årsakssammenhenger i forhold til teori (Ragin 1987). Samtidig vil en komparasjon gi leseren en fyldigere beskrivelse av studiefeltet ved at funnene sier noe om årsaksmønstre, ikke bare i ett, men i to tilfeller. Likhet mellom casene jeg valgte å studere var ønskelig da en komparativ forskningsdesign er velegnet for å få frem både likheter og forskjeller mellom casene. Ifølge Ragin (1994) er det vanlig å finne at case som i utgangspunktet blir forstått som like, i konklusjonen blir definert med et større skille på grunn av nye funn. Et fokus på likheter og forskjeller i denne studien mener jeg er viktig både for å få frem den fyldige beskrivelsen av feltet, men også for å kunne identifisere mulige kontekstspesifikke årsaksvariabler for hvorfor effektene av norsk eierskap i de to tsjekkiske bedriftene materialiserer seg ulikt på noen punkt.

Komparasjonen i denne studien blir gjennomført ved å analysere casene opp mot det teoretiske rammeverket, for så å analysere casene i forhold til hverandre. Ifølge Bergene (2007) er det i komparative studier uproblematisk å anvende lik teoretisk tilnærming på forskjellige case med ulike kontekstuelle forutsetninger. Hun understreker imidlertid at man ved å benytte denne metoden må tilpasse den teoretiske konseptualiseringen til hvert enkelt case og på den måten vil man kunne skille det generelle fra det kontekstuelle.

By applying the theories to different contexts, the researcher is, in that process, forced to adapt them to each specific case, but with a view to discerning, in the end, the general as distinct from the contingent. In other words, a general theory might be applicable to several cases, but the mechanisms it depicts may play out differently in different contexts.

(Bergene 2007, 22)

Det har vært en målsetting for meg at denne studien skal ha en overføringsverdi. Dette stemmer overens med Thagaard (2002) som mener at casestudier ofte har et mer generelt siktemål enn eksempelvis beskrivende studier: "...derfor kan casestudier knyttes til undersøkelsesopplegg som er spesielt rettet mot å oppnå kunnskap som peker utover den enheten undersøkelsen fokuserer på" (Thagaard 2002, 187). Thagaard mener videre at det også ligger overføringsverdi i at mennesker med kunnskap om tema kjenner seg igjen i de tolkninger som formidles i teksten. Ved å bruke komparasjon, og på den måten få frem en fyldig beskrivelse, vil jeg tro at aktører innen næringsmiddelindustrien og forskere på FDI, vil kjenne seg igjen i tolkninger som har blitt foretatt. Funnene er kontekstavhengig og derfor ikke av en predikativ karakter som direkte kan overføres til andre case. Det som imidlertid kan overføres til andre kvalitative studier av effekt av FDI i datterselskap, som jeg mener er uavhengig av konteksten, er den teoretiske konseptualiseringen som er lagt til grunn for analysen av det empiriske materialet. I konklusjonen vil jeg spesifisere og diskutere dette ytterligere.

### **Forholdet mellom teori og empiri**

Den eklektisk-teoretiske tilnærmingen i denne studien er et resultat av en interaksjon mellom teori og empiri. Teori dannet utgangspunkt for selve forskningen, mens analysen av empirien gjorde det nødvendig å inkludere flere teoretiske perspektiver og justere det intenderte rammeverket. Ragin (1994) definerer metoden som retroduksjon. Metoden representerer en mellomposisjon mellom induksjon, hvor det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analysen av empirien, og deduksjon hvor forskningen tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere studier (Thagaard, 2002).

Før feltarbeidet etablerte jeg et foreløpig teoretisk utgangspunkt som var forankret i en hypotese om at TNSets investeringshensikt ville være utslagsgivende for effekt av investeringene på datterselskapet. I god økonomisk geografisk ånd ønsket jeg også å studere hvorvidt datterselskapene inngikk i lokale nettverksrelasjoner. Ut fra dette ønsket jeg å si noe om investeringenes lokale forankring og hvorvidt disse stimulerte til ytterligere



næringsaktivitet i vertsøkonomien. Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av disse perspektivene. Det viste seg imidlertid vanskelig å få god informasjon vedrørende nettverk og lokale koblinger. Flere informanter forstod ikke riktig spørsmålene mine og svarene gjenspeilte i stor grad dette. Etter feltarbeidet ble det av den grunn nødvendig å justere det intenderte teoretiske rammeverket. Jeg valgte å se bort fra nettverksperspektivet, da empirien var tvetydig og mangelfull, og verken kunne bekrefte eller avkrefte tilstedeværelsen av nettverk og lokal forankring. Videre kom det tydelig frem av empirien at Rieber og Orklas ledelseskultur hadde en fremtredende betydning for effekten av investeringene. Derfor ble det teoretiske rammeverket supplert med et ledelseskulturperspektiv. Når man anvender retroduksjon som metode er det en fare for at man som forsker søker selvbekreftelse. Dette problemet mener jeg å ha unngått da jeg har vært sensitiv til de empiriske funnene.

Overføringsverdien i denne studien ligger derfor også i abstraksjonen, i hvordan jeg knytter de empiriske funnene opp mot teori. Jeg vil altså argumentere for at det teoretiske rammeverket som er anvendt i denne studien, vil kunne benyttes i kvalitative studier av effekt av FDI på datterselskap innen andre kontekster, eksempelvis innen andre land og industrier.

Alle casestudier inne samfunnsvitenskapen er kontekstsensitive, noe som innebærer at funnene i hvert enkelt studieopplegg vil skille seg fra hverandre. Forståelsen av funnene kan imidlertid ha overføringsverdi hvis man tar høyde for kontingente forhold.

## ***2.2 Innsamling og analyse av empiri***

Prosjektet startet med en definerings av tema, kartlegging av teorier som kunne anvendes og en identifisering av case jeg ønsket å benytte meg av for å studere temaet. Jeg har selv bodd i Tsjekkia og har hatt en spesiell interesse for den politiske, kulturelle og økonomiske transformasjonen landet har gått gjennom siden 1989. Som økonomisk geograf var det derfor nærliggende å velge et masteroppgaveprosjekt som var relatert til den økonomiske transformasjonen. Jeg kjente til Rieber & Søns eierskap i Vitana og ønsket å bruke dette oppkjøpet som case i studien. Orklas oppkjøp av Guseppe fant jeg frem til ved å gå gjennom norske næringsmiddelsbedrifters eierskapsporteføljer. De to casene var de eneste eksemplene jeg i 2005 fant på norske direkteinvesteringer i tsjekkisk næringsmiddelindustri.

### **Det kvalitative forskningsintervjuet**

En casestudie kan basere seg på flere former for datakilder (Yin 1994) som intervju, observasjon og dokumentanalyse. I denne studien har *intervjuet* vært primærkilden for datainnsamling. Dette fordi denne formen for datainnsamling er en svært egnet metode i

bedriftsstudier hvor målet er å få tilgang på informasjon om endring og utvikling av strategier og kontingente forhold som konkurranse, utvikling i markedet, utvikling av teknologi og kunnskap som kan ligge til grunn for bedrifters beslutninger (Schoenberger 1991). Jeg vurderte nytteverdien av observasjon i tillegg til intervju, men kom frem til at informasjonen jeg var ute etter var lettere tilgjengelig i direkte dialog med informantene, enn ved å overvære eksempelvis møter mellom moder- og datterselskap.

Før jeg opprettet kontakt med de respektive bedriftene, forsøkte jeg å danne meg et så godt bilde som mulig ved å lese Orkla og Riebers årsrapporter, samt utforske internettsidene til Vitana og Guseppe. Informasjonen jeg fikk om de to oppkjøpene via disse kildene var heller begrenset. Det var derfor avgjørende for den videre planleggingen av prosjektet å foreta noen innledende intervjuer. Disse intervjuene hadde som formål å samle så mye informasjon om oppkjøpene og om interaksjonen mellom moder- og datterselskap som mulig, for at jeg kunne trekke ut interessante elementer for den videre forskningen. Jeg opprettet kontakt med Rieber og Orkla og fikk gjennom kontaktpersonene mine avtalt intervju med finansdirektøren i Rieber og Økonomidirektøren i Orkla Foods International på forsommeren i 2005. Begge satt med betydelig informasjon som viste seg svært nyttig i det videre arbeidet.

Ifølge Kvaale (1997, 44) er ”Det kvalitative intervjuets fortrinn dets åpenhet”. Dette innebærer blant annet at man som intervjuer har friheten til å følge opp med tilleggsspørsmål som ikke er definert i intervjuguiden, og be informanten om å utdype svarene sine. På denne måten kan man få tilgang til nyttig informasjon, som man ellers kanskje ville gått glipp av. For meg var denne åpenheten og den fleksible tilnærmingen nyttig i alle intervjuene jeg foretok, men helt avgjørende i de innledende intervjuene, da mine kunnskaper om oppkjøpsprosesser og karakteristika ved næringsmiddelindustrien var begrenset i begynnelsen av prosjektet. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide som var delt inn i tema med underspørsmål, men jeg brukte disse kun som et utgangspunkt for samtale. De innledende intervjuene, som varte i nesten to timer hver, gav meg rikholdig informasjon som gjorde at jeg kunne planlegge feltarbeidet i Tsjekkia og utforme de øvrige intervjuguidene på et godt og informert grunnlag.

### **Feltarbeidet – en tsjekkisk bedriftsstudie**

En av de største utfordringene jeg opplevde ved å ha bedrifter, spesielt av Vitanas størrelse som case, og ledere og mellomledere som informanter, var deres hektiske arbeidshverdag. For å sikre at informantene hadde anledning til å treffe meg måtte intervjuene avtales i god tid før jeg befant meg i Tsjekkia. Kontakter i begge bedriftene var behjelpelige med å gjøre avtaler

med de ønskede informantene innen tidsrommet vi var blitt enige om. Mangelen på fleksibilitet kan ha vært en svakhet i studien ved at det begrenset muligheten for å gjøre intervjuavtaler med ansatte jeg ikke hadde oversikt over på forhånd. Jeg mener likevel at å sikre tilgangen på de informantene jeg hadde definert på forhånd, var viktigere enn å holde det hele åpent i avvente av hva jeg fikk tilgang på, og fant ut når jeg først var i Tsjekkia.

Den hektiske arbeidshverdagen til informantene, gjorde også at jeg måtte ta to turer til Tsjekkia. På grunn av kvartalsoppgjør og viktige møter viste seg vanskelig å finne et tidspunkt som passet godt for begge bedriftene. Dette resulterte i at jeg besøkte Guseppe i oktober 2005 og Vitana i desember samme år. I ettertid betrakter jeg de to turene som en styrke i studien, da jeg fikk anledning til å fordøye de første intervjuene. Jeg fikk dermed anledning til å gjøre vurderinger i forhold til intervjuguiden og informantene, og hvor vidt jeg fikk dekket det jeg ønsket å dekke. Denne erfaringen gjorde meg i stand til å utbedre intervjuguidene i møte med Vitana, og be om tilleggsintervjuer i Guseppe for å dekke område som eksempelvis markedsføring, som jeg ikke hadde tenkt som viktig innledningsvis. Dette veide opp for den begrensede fleksibiliteten i felttilgangen.

## **Intervjuene**

Informantene ble valgt ut etter en kombinasjon av mine ønsker, og etter anbefalinger fra mine kontaktpersoner i Rieber og Orkla. Jeg ville foreta en komparativ casestudie. Det var derfor viktig at jeg fikk tilgang til informanter med relativt like posisjoner i de to konsernene, slik at det ville være mulig å sammenlikne informasjonen. Samtidig vurderte jeg det som viktig å få tilgang på informanter som av ulike årsaker kunne komme med interessant informasjon, uavhengig av hvilken stilling de hadde i bedriftene. Et eksempel på dette var intervjuet og flere samtaler med produksjonsdirektøren i Vitana, som ble ansatt som fabrikk sjef under det kommunistiske styret og som etter Rieber overtok har hatt sentrale stillinger i Vitana. Han kunne gi meg mange perspektiver på forholdene i bedriften før og nå. I Guseppe intervjuet jeg økonomidirektøren, noe jeg ikke gjorde i Vitana. Dette fordi han også hadde vært involvert i Guseppe før Orkla overtok og kunne fortelle meg mye om endringene i bedriften.

Den største utfordringen i utvelgelse av informanter var å begrense antallet. Som forsker må man foreta valg (Alvesson og Sköldberg 1994). Det er umulig å studere hele spennet i et felt og trekke inn alt som kan tenkes å ha betydning for det man studerer (Jensen 2004b). Derfor valgte jeg å konsentrere hovedmengden av datainnsamlingen rundt noen avdelinger og personer i de tsjekkiske bedriftene som jeg etter de innledende intervjuene fikk forståelse av i størst grad merker det norske eierskap i sitt daglige arbeide. I praksis vil dette si

personer i leder- eller mellomlederstillinger med sitt hovedvirke innen bedriftsledelse, markedsføring, produktutvikling og til en viss grad produksjon. Jeg foretok også intervjuer av ansatte i produksjon og underleverandører, samt en møteobservasjon og omvisning i produksjon. Dette har jeg i liten grad benyttet meg av i analysen, men det har vært svært nyttig for å danne meg et helhetlig bilde av bedriftene jeg studerer.

Det er de tsjekkiske bedriftene som er i fokus i denne studien, derfor er den absolutte hovedtyngden av informantene blant tsjekkiske ansatte. Etter at valget av informanter var gjort fikk jeg god hjelp til å organisere selve intervjuet. Alle informantene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, med et skriv om formålet med intervjuene, slik at de kunne forberede seg, hvis ønskelig. I skrivet påpekte jeg at intervjuguiden bare var et utgangspunkt for intervjuet.

Ingen av informantene ble intervjuet noen som privatpersoner, men som representanter for de foretakene de jobbet i, og stort sett i lys av den stillingen de hadde. I forkant av hvert intervju avklarte jeg om det var greit at jeg refererte til dem ved bruk av tittel i selve oppgaven, og jeg forhørte meg om muligheten for å sitere dem. Jeg fikk positiv respons fra alle. Mangel på anonymisering kan ha forårsaket at informantene ikke snakket så fritt som de ellers ville gjort. Jeg mener likevel at alle informantene uttrykte både positive og negative sider ved det norske eierskapet og at de dermed ikke la bånd på seg. Det er likevel en mulighet for at jeg har gått glipp av viktige momenter i relasjonen mellom eier og datterselskap. I tabell 1 er alle intervjuene som ble foretatt listet opp:

Tabell 1. *Informanter*

<b>Vitana – Rieber</b>	<b>Guseppe - Orkla</b>
Finansdirektør, Rieber & Søn	Økonomidirektør, Orkla Foods International
Direktør	Direktør
Produksjonsdirektør	Produktutvikler og HR-ansvarlig
Markedsdirektør	Økonomidirektør
Sjef for produktutvikling	Sjef for salg og markedsføring
Produksjonsarbeider	Fabrikk sjef
Underleverandør	Kvalitetsansvarlig
	Logistikkansvarlig
	Underleverandør

Som det går frem av tabellen over, ble nesten alle intervjuene foretatt med personer i ledende stillinger, det vil si mennesker med en betydelig autoritet og et stort ansvar i jobben sin. Schoenberger (1991) poengterer at i intervjusituasjonen er det vanligvis forskeren som har den største autoriteten da det er henne som setter agendaen. Dette kan imidlertid forholde seg annerledes i intervjurelasjoner hvor informanten er vant til stor grad av kontroll og autoritet. Hun mener videre at det er en risiko for at informanter i høye stillinger vil prøve å styre intervjuet i en retning som er fordelaktig for dem og ikke nødvendigvis så relevant for forskeren. Jeg opplevde i liten grad at dette var et problem under intervjuene jeg foretok. Det kan være flere årsaker til dette. For det første hadde jeg etter de innledende intervjuene utarbeidet grundige intervjuguider til hver enkelt informant basert på deres stilling. I de tilfellene hvor informanten beveget seg vekk fra studiens fokusområde lot jeg dem gjerne snakke ferdig for så å plukke opp tråden igjen når resonnementet var over, uten at noen av informantene kommenterte dette i negative termer.

I tillegg til at informantene hadde viktige stillinger i sine respektive bedrifter, opptrer de i kraft av bransjen på andre arenaer enn det jeg er vant til, noe som potensielt kunne skape ubehagelige situasjoner for begge parter. Jeg passet derfor på å opptre profesjonelt både i klesstil og i måten jeg henvendte meg til informanten på. Jeg passet på å ha opparbeidet meg god innsikt i studieområdet, slik at spørsmålene jeg stilte ble oppfattet som relevante og informerte. Selv om jeg ikke er bevandret i forretningsmiljøer, har jeg gjennom tidligere studier og i arbeidssituasjoner, vært vant til å forholde meg profesjonelt til mennesker innen mange forskjellige bransjer. I tillegg har jeg, som sagt, bodd i Tsjekkia og kjenner godt til det tsjekkiske lynnet. Disse erfaringene opplevdes som nyttig og en styrke i intervjusituasjonen.

Alle intervjuene i Tsjekkia, med unntak av tre, ble gjennomført på engelsk. Informantene hadde gjennomgående gode engelskkunnskaper. Engelsk er også forretningspråket som blir bruk mellom den norske og tsjekkiske ledelsen og derfor et nødvendig arbeidsverktøy. Det kan likevel fort oppstå rom for misforståelser når to samtalepartnere skal kommunisere på sitt andre- eller tredjespråk. I denne sammenhengen mener jeg det var svært nyttig at jeg har bodd i Tsjekkia og har vendt meg til tsjekkernes måte å snakke engelsk på. Jeg forstår noe tsjekkisk og vet hvilke ord man i det tsjekkiske språket har en tendens til å bruke. Dette vil jeg si gjør meg i stand til å forstå det subtile meningsinnholdet i utsagn i større grad enn om jeg aldri hadde kommunisert med tsjekkere før. Jeg skjønner for eksempel hvorfor de inkluderer ”nonsens” i annenhver setning og opplever dermed ikke dette ordet som så negativt ladet som jeg gjerne ville gjort hvis jeg ikke var kjent med tsjekkernes engelsk.

Intervjuene med begge underleverandørene, samt Vitanas produksjonsarbeider, ble gjennomført med bruk av tolk. Vitana og Guseppe stilte en ansatt til disposisjon som tolk. Dette oppfattet jeg i utgangspunktet som problematisk ved at deres tilstedeværelse ville begrense informantens ytringer. Jeg tror imidlertid ikke dette var et stort problem, da de ikke la skjul på negative sider ved samarbeidet med Vitana og Guseppe, eller for produksjonsarbeideren sin del, negative sider ved Rieber og Vitana som arbeidsgiver. Uansett endte jeg opp med å ikke benytte meg av disse intervjuene i analysen, da det viste seg i arbeidet med materialet at informasjonen som kom frem i intervjuene lå utenfor de endelige problemstillingene.

## **Analyse**

Det ble gjort opptak av alle intervjuene, noe jeg opplevde få problemer med. For å være på den sikre siden undersøkte jeg alltid kvaliteten på opptaket like i etterkant av intervjuet og passet på å lagre lydfilene på flere steder i tilfelle noe skulle skje med MP3spilleren eller datamaskinen.

Da jeg kom hjem fra mine to feltarbeid transkriberte jeg de aller fleste intervjuene. Fra februar til september 2006 hadde jeg et opphold i arbeidet med oppgaven grunnet jobb. I den forbindelse passet jeg på å lage gode notater på det arbeidet og de tankene jeg hadde gjort meg, for at det skulle gå greit å ta fatt på materien igjen etter det avsluttede jobbengasjementet. Da jeg høsten 2006 tok fatt på studiene igjen, hadde jeg et par intervjuer til gode å transkribere. Jeg fryktet at det ville by på problemer da det var gått nesten et år siden intervjuene fant sted. Jeg opplevde imidlertid at det var svært nyttig på det tidspunktet å kunne foreta transkriberinger, da det var en god måte å komme inn i empirien igjen. Jeg hadde også en trygghet i at jeg kunne kontakte informantene hvis det viste seg at det var noe jeg ikke forstod. Dette ble det ikke behov for.

Da transkripsjonen var klar begynte jeg arbeidet med å justere det intenderte teoretisk rammeverk, slik at det kunne anvendes på de empiriske funnene. Dette fordret at jeg hele tiden beveget meg mellom teori og empiri, og justerte den teoretiske tilnærmingen og problemstillingene i forhold til funnene som ble gjort under feltarbeidet. Da jeg gikk i gang med analysen måtte det teoretiske rammeverket justeres ytterligere. Som referert til tidligere kalles denne prosessen retroduksjon.

### ***2.3 Studiens troverdighet og bekreftbarhet***

Det er forskerens etiske ansvar å rapportere kunnskap som er så sikker og verifisert som mulig (Kvale 1997). Troverdighet og bekreftbarhet er begreper som ofte blir benyttet når kvalitativ forsknings etterrettelighet skal vurderes (Thagaard 2002). Troverdigheten er knyttet til at forskningen utføres på en tillitsvekkende måte, mens bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene. Mulighet for feiltolkning vil alltid være til stede, men ved å gi en grundig redegjørelse for de valgene som er gjort og hvordan forskeren forholder seg til materialet, vil troverdigheten og bekreftbarheten av funnene forsterkes.

#### **Troverdighet**

Utfordringen i kvalitative studier hvor intervjuet blir benyttet som kilde til informasjon er at forskeren ikke kan oppfattes som uavhengig i forhold til informanten, da empirien for studien dannes i interaksjon mellom informant og forsker. Forskeren må derfor argumentere for troverdigheten ved å redegjøre for hvordan empirien har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen (Thagaard 2002). Jeg har i det foregående gjort rede for forskningssituasjonen og min relasjon til informantene. Jeg har vært oppmerksom på mulige troverdighetsproblemer, både i feltarbeidet og analyseprosessen, ved å sikre informasjon fra flere typer kilder eller flere informanter. I de tilfellene hvor bare en eller to informanter kom med et utsagn hvor meningsinnholdet ikke var representativt for flere enn dem selv, har jeg tydeliggjort dette i teksten. I analysen har jeg vært påpasselig med å tydeliggjøre hva som er mine vurderinger og hva som er direkte informasjon fra felt, noe Thagaard understreker betydningen av for å styrke troverdigheten.

#### **Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet innebærer at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger, og at studiens resultater kan bekreftes av annen forskning (Thagaard 2002). Jeg vil argumentere for at studiens komparative design styrker bekreftbarheten ved at tolkningene ble basert på to bedrifter og et relativt stort antall informanter som er vurdert og diskutert opp mot hverandre, i tilfeller hvor store forskjeller mellom bedriftene og motstridene utsagn internt i bedriftene dukket opp har jeg gjort rede for og tydeliggjort min tolkning av forskjellene. Dette er i tråd med Thagaard (2002, 180) som mener at ”forskeren skal spesifisere hvordan hun eller han har kommet frem til den forståelsen som prosjektet resulterer i.”

Bekreftbarheten i denne studien ligger også i det teoretiske rammeverket. Selv om jeg ikke har lyktes i å finne tilsvarende studier som jeg kan måle funnene mine opp mot har det



teoretiske rammeverket vært influert av teorier benyttet i studier av liknende karakter, noe jeg vil si styrker bekræftbarheten i tolkningen av de empiriske funnene opp mot teori.

## **2.4 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for og argumentert for, den kvalitative tilnærmingen til studiefeltet. Jeg valgte å anvende meg av casestudie med en komparativ design, fordi casestudier er spesielt egnet når man skal besvare spørsmål som *hvorfor* og *hvordan*. Det komparative tilsnittet er et nyttig supplement til selve casestudien, da det er spesielt egnet til å tydeliggjøre empiriske sammenhenger i forhold til teori. I tillegg fører komparasjonen av to case til en fyldigere beskrivelse av studiefeltet, enn hva ett enkelt case ville gjort.

Forholdet mellom empiri og teori ble videre diskutert. Studien er teoretisk informert, men det har vært nødvendig å justere det intenderte teoretiske rammeverket etter feltarbeidet, da empirien identifiserte områder som ikke ble dekket av det teoretiske utgangspunktet. Funnene i studien har dermed kommet frem i spenningsfeltet mellom teori og empiri. Denne metoden kalles retroduksjon.

Overførbarhet har vært et mål med studien, men de empiriske funnene er svært kontingente, og kan dermed ikke si noe direkte om utfallet av liknende studier utført innen andre kontekster. Overføringsverdien i denne studien ligger derfor først og fremst i det teoretiske rammeverket. Jeg mener at det kan benyttes i andre kvalitative studier som omfatter effekt av FDI på foretaksnivå i datterselskap. Dette vil bli ytterligere diskutert i kapittel 7. Overførbarheten ligger også til dels i den fyldige beskrivelsen, ved at mennesker med kunnskap om feltet kan kjenne seg igjen i de tolkningene som er gjort i studien.

Til sist i kapitlet har jeg beskrevet selve forskningsprosessen og gjort rede for studiens troverdighet og bekræftbarhet.



### **3. TEORIER OM UTENLANDSKE DIREKTEINVESTINGER OG LEDERSKAP**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for teorier og definere begreper som vil bli benyttet når empirien i studien skal analyseres. I første del av kapitlet vil jeg ta for meg et bakenforliggende element ved studien; *Hvorfor foretak velger å begi seg inn på internasjonal produksjon via FDI*. En teoretisk tilnærming til dette tema er viktig fordi ulike typer investeringshensikter kan føre til ulike typer FDI, som ut fra sine karakteristika medfører ulik grad av ringvirkninger og oppgraderinger for datterselskap.

Kultur, og da spesielt ledelseskultur, vil deretter bli behandlet. Bedrifts- og ledelseskultur er ikke et tema som blir viet mye oppmerksomhet innen økonomisk geografi. Sconbergers (1997) viktige bidrag *The cultural crisis of the firm*, er et unntak. Her diskuterer hun blant annet hvordan bedriftskultur kan være en avgjørende faktor for at foretak ikke alltid handler rasjonelt selv om mulighetene ligger til rette for det.

I innledningen argumenterte jeg for å inkludere den kulturelle dimensjonen som et styrkende element i studien fordi den historiske og kulturelle forankringen til casene i studien er fremtredende i konteksten de befinner seg i (jamfør kapittel 2). Kulturelle forskjeller mellom TNS og datterselskap dukket også opp som et sentralt tema i samtaler med informantene i studien. Kulturelle motsetningsforhold kan være utslagsgivende i både strategiutvikling og den daglige driften av datterselskapene.

Til sist i kapitlet vil jeg oppsummere og trekke noen slutninger om hvilke premisser som bør legges til grunn for at selskap som tiltrekker seg FDI skal kunne oppleve en oppgradering i første fase og en kontinuerlig utvikling når selve transformasjonsprosessen er et tilbakelagt kapittel. Teorien vil danne rammen for analysen av empiriske funn.

#### ***3.1 FDI og TNS – Hvorfor velger selskaper å investere utenlands?***

Omfanget av utenlandske direkteinvesteringer på verdensbasis er et av de tydeligste tegnene på den omfattende økonomiske globaliseringen verden er vitne til i dag (Gorg og Greenaway 2003). De transnasjonale selskaperes strategier for, samt valg av, lokalisering for sine investeringer har gjennomgått kvalitative endringer (Pitelis og Sugden 2000). Utviklingsland og transformasjonsøkonomier, som blir behandlet i denne studien, tiltrekker seg en stadig større andel av disse investeringene (UNCTAD 2006)

Peter Dicken definerer utenlandske direkteinvesteringer på følgende måte:

‘Direct’ investment is defined as the investment by one firm in another with the intention of gaining a degree of control over that firm’s operations. ‘International’ or ‘foreign’ direct investment is simply direct investment which occurs across national boundaries, that is, when a firm from one country buys a controlling investment in a firm in another country or where a firm sets up a branch or subsidiary operation in another country.

(Dicken 1998,69)

FDI skiller seg fra andre internasjonale kapitalbevegelser ved å ha en mer langsiktig karakter enn for eksempel portefoliovesteringer, som er plassering av kapital som i hovedsak motiveres av kortsiktig profitt, uten ønske om å utøve kontroll. Målet med direkte investeringer er gjerne å etablere permanente kommersielle relasjoner samtidig som det investerende foretaket har betydelig beslutnings- og påvirkningsmakt over selskapet hvor investeringene er foretatt (Barrel og Holland 2000).

FDI blir ut fra Dickens forståelse foretatt av selskaper som har en egen interesse av å kontrollere operasjoner i mer enn ett land gjennom eierskap eller gjennom sin posisjon i større, gjerne globale, nettverk av samarbeidspartnere (Dicken, 1998). Slike selskaper går i denne studien under betegnelsen *transnasjonale selskaper* (TNS). I litteraturen blir begrepet transnasjonale og multinasjonale selskaper brukt om hverandre. Transnasjonale er UNCTADs betegnelse, og omfatter selskaper som evner å styre forretningsmessige operasjoner på tvers av landegrensene og ikke bare i flere land samtidig. Det er selskapets evne til å lede, kontrollere og utvikle strategier på tvers av landegrensene som skiller dem fra andre aktører i det økonomiske system (Ietto-Gillies 2005). Jeg vil benytte meg av UNCTADs betegnelse i denne studien, utenom tilfeller av direkte sitat hvor MNE (multinational enterprise/ multinasjonale selskaper) blir benyttet.

FDI forekommer i hovedsak i to former; enten ved at TNSet kjøper opp en allerede eksisterende, eller deler av en eksisterende bedrift, som besitter de kvaliteter TNSet ønsker. Den andre måten er ved å opprette et nytt foretak på den lokaliteten de ønsker. Den siste type FDI blir kalt *greenfield investments* (Tiusanen og Talvitie 1997).

Transnasjonale selskaper er blant de teknologisk ledende foretakene i verden, da de står for en betraktelig bestanddel av den forskningen og utviklingen som foregår på verdensbasis (Borensztein et al. 1998). I tillegg til den kunnskapen de besitter om produksjon og produkt, og organiseringen av denne, er de fleste TNS svært kapitalsterke. Oppkjøp av utenlandske bedrifter er derfor ofte en strategisk handling, der det nyervervede datterselskapet

inngår som en bestanddel i TNSets arbeidsdeling og globale organisering av konsernets produksjon (Anastassopoulos 2004). TNSer benytter seg gjerne av denne måten å organisere produksjon på, fordi selskapet har et mål om å oppnå mest mulig effektiv produksjon ved å utnytte ressurser selskapet er i besittelse av på flere lokaliteter samtidig.

Flere empiriske studier viser at lokale foretak som inngår i TNSets produksjon vil som regel, men i ulik grad oppleve en økt fortjeneste og overføring/oppgradering av teknologi og kunnskap til selskapet. I mange tilfeller vil også vertsøkonomien oppleve positive ringvirkninger (se for eksempel Borensztein et al. 1998). FDI foretatt av transnasjonale selskaper blir derfor av mange stater, lokale foretak og fagfolk ansett for å være den mest effektive måten for investeringsobjektet og vertsøkonomien å tiltrekke seg kapital, kunnskap og oppgradering av produksjonsanlegg og teknologi på. Dette var også tilfelle i Øst-Europa, hvor vestlige liberale økonomer og multilaterale institusjoner presenterte FDI som et velegnet middel for å generere nasjonal fremgang, industriell restrukturering og en vellykket overgang til kapitalisme i regionen (Pavlinek 1998). Samtidig var det generelle forventninger om at ikke alle typer FDI ville søke seg til regionen umiddelbart på grunn av lav kjøpekraft blant innbyggerne. Derfor konsentrerte en stor andel av FDI seg til regionen rundt næringer som benytter seg av lave lønns- og produksjonskostnader og eksportere produkter fremfor å levere til vertsmarkedet (Tiusanen 2006). Denne formen for FDI har vist seg i mange tilfeller å ikke generere like mange fordeler for datterselskap og vertsøkonomi som er ønskelig (Smith og Ferencikova 1998).

Selv om årsaken til TNSers globale aktivitet og investeringsmønster ikke er det sentrale tema i denne studien, er en presentasjon av perspektiver som behandler årsaker til at selskaper velger å investere utenlands viktig å inkludere i det teoretiske rammeverket. Jeg vil argumentere for at investeringshensikten har konsekvenser for hvilke ringvirkninger av både positiv og negativ karakter det er mulig å identifisere i datterselskap.

Forskning på transnasjonale selskaper og FDI utgjør et stort teoretisk felt. Et av de mest anvendte teoretiske rammeverkene i dette henseende er John Dunning's *eklektiske paradigme*. Paradigmet søker ut fra tre variabler og konfigureringen av disse å forklare mønstre av transnasjonale selskapers aktivitet gjennom FDI (Dunning 1992).

Paradigmet er utviklet på bakgrunn av Dunning's egen forskning på internasjonal produksjon og tidligere utledede teorier på feltet. Det er altså ikke en egen teori, men et sett teorier som Dunning mener i seg selv ikke er tilstrekkelig for å forklare fenomenet. Sett i sammenheng kan teoriene gi en tilfredsstillende forklaringsramme for transnasjonale selskapers internasjonale produksjon, både geografisk og industrielt (Dunning 2000a).

Analyser av internasjonal produksjon kan forekomme på tre ulike nivåer; mikro-, meso- og makronivå, hvor man anvender ulike teoretiske tilnærminger som forklaringsrammer. Dunning's paradigme inkluderer teoretiske tilnærminger for analyse på alle nivåer og kan derfor like gjerne benyttes i studier av internasjonal produksjon på mikronivå (foretaksnivå) som på makronivå (Cantwell 2000). Dunning hevder selv at paradigmet er et deskriptivt rammeverk som forklarer hvorfor og hvordan internasjonal aktivitet av denne karakter forekommer, det har ikke til hensikt å være normativt (Dunning 1992). Paradigmet er også kjent som OLI- paradigmet hvor de respektive bokstavene representerer variabler, eller teoretiske innfallsvinkler, som ifølge Dunning alle må være til stede for at et selskap skal begi seg inn på internasjonal aktivitet gjennom FDI.

### **O, L og I**

Hypotesen som danner grunnlaget for det eklektiske paradigmet for internasjonal produksjon, er at nivået og strukturen på et foretaks utenlandske aktiviteter er betinget av at flere forhold er tilfredsstillt (Dunning 1992):

**O- Ownership-specific advantages:** Det første subparadigmet tar for seg det investerende foretakets konkurransefortrinn. Med dette menes det at foretaket må besitte noen fortrinn i forhold til sine konkurrenter, som gjør foretaket til den sterkeste aktøren i betjening av ett eller flere markeder innen sitt produktsegment. Disse konkurransefortrinnene betegnes som eierskapsfordeler (*ownership advantages* - O) og blir brukt om ressurser som også i fremtiden vil generere profitt for selskapet (Dunning 1992). Dette kan være materielle ressurser som tilgang på unike naturressurser, kapital og arbeidskraft, men det kan også være immaterielle ressurser som merkevarenavn og kunnskap om teknologi, produksjon, prosess, organisasjon, markeder, markedsføring etc. Eierskapsfordeler kan foretaket tilegne seg gjennom besittelse og utnyttelse av monopolliknende makt, besittelse av sjeldne og unike ressurser eller gjennom ledelse av kompetanse og kunnskap om organisatoriske nyvinninger i forhold til selskapets konkurrenter (Dunning 2000a). Den relative betydningen av eierskapsfordeler har endret seg de siste 20 årene, da markedet har blitt mer liberalisert og økonomien mer kunnskapsbasert. I dag ligger eierskapsfordelene på verdensbasis mer i TNSets tilgang på kunnskap og evnen til å organisere denne (Dunning 2000b).

**L- Lokalisering:** TNSet vil vurdere lokaliseringen av sine investeringer på bakgrunn av noen stedsspesifikke fortrinn de potensielle mottakerne for investeringene besitter. Disse fortrinnene kan ha ulik karakter, men det er lønnsomhet som til slutt avgjør om investeringen vil finne sted eller ei (Dicken 1998). Teorier som Dunning benytter for å forstå lokalisering av FDI er ofte utvidede versjoner av tradisjonell lokaliseringsteori, men Dunnings versjon inkluderer da økonomisk aktivitet på tvers av landegrensene. Nye variabler er tatt med som valutakurser, politisk ustabilitet og føringer og reguleringer lagt til grunn av overnasjonale organisasjoner. Mens tradisjonelle lokaliseringsteoretikere, som Weber, fokuserte på immobile og unike naturressurser, blir lokalisering av FDI i dag ofte begrunnet med vertslokaliteten eller det potensielle datterselskapets egenskaper ( gjerne en kombinasjon av begge) som ofte er lokalt forankret og vanskelig kan la seg kopiere av andre. I tillegg blir det lagt vekt på at ervervelse av lokale foretak kan komplimentere TNSets egen nøkkelkompetanse (Dunning 2000a).

**I- Internalisering:** Internaliseringsteorien står sterkt i dag. Internaliseringsteori søker å forklare hvorfor grensekryssende produksjon er organisert av hierarkier (hierarkiske organisasjoner som TNSer) i stedet for at det blir bestemt av markedskreftene (Dunning 1992). Å foreta utenlandske direkteinvesteringer er en kostbar affære. Derfor tar internaliseringsteoretikere utgangspunkt i at det vil være rasjonelt for bedrifter å skape interne markeder hvis transaksjonskostnadene ved handel på det åpne markedet overgår kostnadene forbundet med FDI. Transaksjonskostnadene kan stige blant annet på grunn av tollsatser og andre handelshindringer (Dunning 2000a). I klassisk økonomisk teori, hvor man antar at markedet er perfekt, vil ikke transaksjonskostnader ved handel på et åpent marked overgå kostnadene ved et internt marked og behovet for FDI ville ikke vært det samme. Jo mer imperfekt markedet er, jo større blir selskapers insentiv til å internalisere markedstransaksjoner (Dicken 1998). Men det er ikke bare et ønske om høyere profitt som motiverer selskaper til å skape interne markeder. Mange TNSer besitter viktige ressurser som kunnskap om teknologi, produkt og organisasjon som de nødvendig vil "outsorce" eller dele med eksterne aktører, derfor fungerer interne markeder i tillegg til å overkomme tariffbarrierer og andre handelshinder, også som en egnet løsning for å beholde eierskapsfordelene innen selskapet. Dette kan reflekteres både i en mer effektiv utnyttelse av ressursene internt eller ved TNSets evne til å utøve monopolliknende makt over ressursene (Dunning 1992).



**Konfigureringen** av de tre ovennevnte fortrinnene, vil være med på å bestemme om et selskap mener at internasjonal produksjon er i tråd med selskapets overordnet strategi. Så og si et hvert forretningsmessig foretak er ekspansivt av natur og har et vedvarende ønske om økt profitt. Når foretaket møter konkurranse vil det utarbeide og implementere strategier for ikke å bukke under for konkurrentene. Ifølge Dunning og hans eklektiske paradigme er det i slike tilfeller mulig at foretaket velger å møte konkurrentene ved å ekspandere til nye lokaliteter utenlands. Men for at dette skal være et fornuftig valg av selskapet må det besitte noen eierskapsfordeler som det ønsker å utnytte ytterligere for å øke profitt ved å ekspandere til nye lokaliteter. Det må også forekomme noen fordeler ved å etablere et internt marked fremfor å ”outsource” eller eksportere. Lokaliteten hvor selskapet velger å gjøre sine investeringer må også besitte noen ressurser eller fordeler som gjør dem attraktive for TNSet.

I neste del vil internasjonal konkurranse bli behandlet ytterligere. Jeg vil også se denne konkurransen i sammenheng med valg av type investering som bestemmende for lokaliseringen, som igjen kan ha betydning for effekten av investeringen på datterselskap og vertsøkonomi.

### **Internasjonal konkurranse og lokalisering av FDI**

Strukturelle forhold i verdensøkonomien, samt billigere transport- og kommunikasjonsteknologi gjør det mulig for foretak å bruke sine eierskapsfordeler på ulike lokaliteter for å styrke disse ytterligere, få tilgang på nye markeder, bruke den globale arenaen for å erverve seg tidligere utilgjengelige ressurser, og maksimere profitten.

Teknologiske nyvinninger og introduksjon av kunnskap som en betydningsfull ressurs, har gjort sitt til å skjerpe konkurransen mellom foretak på den globale arenaen. Kravet om å akkumulere kunnskap raskere enn konkurrentene, kan bety vinn eller forsvinn for selskaper som ønsker å være internasjonalt konkurransedyktige. Maskell og Malmberg (1999a) peker på en endring i den internasjonale konkurransen mellom selskaper som tidligere var preget av tilgang på råvarer og mangelfulle ressurser for å skape seg et fortrinn fremfor sine konkurrenter, men som i dag innen mange næringer i hovedsak karakteriseres av tilgang på og akkumulasjon av kunnskap:

Changes in the international economy has gradually shifted the basis of industrial competitiveness from static price competition towards dynamic improvement, benefiting firms that are able to create knowledge faster than their competitors

(Maskell og Malmberg 1999a, 167)

Selv om Maskell og Malmberg mener at det har vært et gradvis skifte fra en statisk priskonkurranse til en mer dynamisk konkurranse hvor kunnskapsproduksjon står i sentrum for å skaffe seg konkurransefortrinn, påpeker Proksch (2003) at det i en kapitalistisk økonomi er økonomisk vinning som er det overordnede målet og et selvfølgelig motiv for at transnasjonale selskaper velger å investere utenlands. Strategier for økonomisk vinning er mange, hvor kunnskapsproduksjon er én av flere. For at et transnasjonalt selskap skal erverve seg kunnskapsproduksjon på nye lokaliteter kan en direkteinvestering være løsningen, men da må lokaliteten besitte ressurser som gjør kunnskapsproduksjon mulig.

Å kunne være konkurransedyktig på pris, spesielt innen noen bransjer, er også avgjørende for at selskapet skal gjøre det bra. I slike tilfeller er det ofte helt andre faktorer som bestemmer hvor selskapet skal gjøre sine investeringer. Asheim (1999) problematiserer dette ved å peke på to, til dels motstridene trender innen internasjonal produksjon. På den ene siden ser man tydelige tegn på den utviklingen som Maskell og Malmberg referer til med kunnskapsproduksjon i sentrum. Samtidig konkurrerer selskaper på pris, noe som fører til at vi ser tegn på en internasjonal arbeidsdeling der lave kostnader på innstatsfaktorer i produksjon fremstår som et konkurransefortrinn, på lik linje med kunnskapsakkumulasjon.

The globalizing world economy is characterized by two (partly) contradictory tendencies. On the one hand we can identify the neo-Fordist development path, originating as the new international division of labor in the 1970s, of world-wide sourcing based on the principle of comparative advantage of lowest possible input costs.... On the other hand we have the post-Fordist development path of the learning economy, in which global competition is based on the far more dynamic principle of competitive advantage, resting on "making more productive use of inputs, which requires continual innovation.

(Asheim 1999,2)

Lokaliteten som TNSet velger for sine investeringer vil ifølge det eklektiske paradigmet inneha noen egenskaper, ressurser eller fortrinn fremfor andre lokaliteter som TNSet mener vil styrke selskapets konkurransefortrinn på verdensbasis. Dette kan være alt fra taus kunnskap til strategisk forskning som gjør TNSet i besittelse av uvurderlig informasjon og kunnskap i forhold til sine konkurrenter (Maskell og Malmberg 1999b). Andre lokaliteter blir valgt på bakgrunn av billig arbeidskraft og lave produksjonskostnader, noe som vil gjøre TNSet i stand til å selge sine produkter billigere enn konkurrerende selskaper som ikke har samme tilgangen. Investeringsbeslutningen er altså ikke bare en beslutning om å investere for

å oppnå økonomisk gevinst, men også om hvilken type investering og hvilken lokalisering som vil være mest hensiktsmessig for den investeringstypen selskapet velger.

Selv om direkteinvesteringer kan ta ulike former ligger den samme logikken til grunn, nemlig størst mulig utbytte. Ut fra dette kan det trekkes en foreløpig slutning om at TNSer har inntjening for øye som utgangspunkt for enhver investering, men investeringene kan ta ulik form og kan medføre ytterst ulike resultater for datterselskap og vertsøkonomi. Dunning (2000b) hevder at lokaliseringsvariabelen tradisjonelt har vært knyttet til immobile ressurser, men at dette bildet er i endring og at lokaliseringsvariabelen nå ligger vel så mye i vertslokalitetens evne til å skape seg konkurransefortrinn. Hvis vi ser dette i forhold til de to utviklingstrendene som beskrevet av Asheim over, vil det være naturlig å konkludere med at de to formene for lokaliseringsvariabler eksisterer side om side. Noen lokaliteter vil være attraktive som mottagere av FDI først og fremst på grunn av sitt lave kostnadsnivå, mens andre lokaliteter vil i første rekke være mottaker av FDI på grunn av sin evne til å innovere og skape seg konkurransefortrinn som er lukrative for TNSet. En tredje lokaliseringsvariabel som er spesielt relevant å trekke inn for denne studien, er TNSets ønske om tilgang på lokale markeder. Ifølge Shatz og Venables (2000, 129) er det “two main- and quite distinct- reasons why a firm should go multinational. One is to better serve a local market, and the other is to get lower cost in-put.” Shatz og Venables inndeling betrakter jeg ikke som en motsetning til verken Asheim eller Maskell og Malmberg, men som en grovinndeling av investeringshensikter som materialiseres i to ulike former for FDI som Shatz og Venables (2000) definerer som *horisontal* og *vertikal*. Horisontal FDI betegner FDI som er designet til å betjene lokale markeder. Dette innebærer som oftest at TNSet kopierer selskapets produksjonsprosess når fabrikker blir etablert for å betjene ulike lokaliteter. Denne formen for FDI erstatter ofte handel på tvers av grensene, siden TNSet erstatter eksport med lokal produksjon for å betjene et marked. Vertikal FDI betegner FDI motivert av lave produksjonskostnader, hvor TNSet relokaliserer deler av produksjonen til lavkostnadsland. Den lokale produksjonen er vertikalt integrert i TNSets overordnede produksjonsprosess som krysser flere landegrenser og den fremmer i stor grad eksport da produkter på ulike nivå i produksjonen blir transportert mellom ulike produksjonsfasiliteter (Shatz og Venables 2000). Denne todelingen kan være fordelaktig å nyansere.

Manea og Pearce (2004) bygger på Dunning's arbeid når de diskuterer FDI's rolle i den industrielle restruktureringen og den videre utviklingen i vertsøkonomien. De opererer med tre primærtyper av lokaliseringshensikt. Disse tre primærtypene er brede kategorier som rommer flere hensikter og kan derfor anvendes som en illustrasjon.

TNSet kan ifølge Manea og Pearce være *markedssøkende* når de ekspanderer utenlands. Det vil si at TNSet ønsker å styrke sin posisjon i vertsmarkedet ved å flytte produksjonen dit for på en bedre måte å kunne respondere på det lokale markedets behov og ønsker (Manea og Pearce 2004). Denne formen for FDI kan vi i Shatz og Venables (2000) terminologi karakterisere som horisontale fordi TNSets investeringer i hovedsak tilrettelegger produksjonen lokale behov og inngår gjerne parallelt med liknende produksjon TNSet har i andre land. Et TNS kan også være *effektivitetssøkende* ved å flytte produksjonen til et land hvor innsatsfaktorene og produksjonskostnadene er lave uten at TNSet nødvendigvis ønsker å betjene vertsmarkedet (Manea og Pearce 2004). Reduksjonen av både transportkostnader og handelsbarrierer har økt omfanget av effektivitetssøkende FDI (Dunning 2000b). Denne formen for FDI er av vertikal karakter (Shatz og Venables 2000), da investeringen inngår i TNSets overordnede produksjonsprosess og blir en integrert del av produksjonen. Manea og Pearce opererer også med en tredje investeringshensikt: TNSet kan ønske å investere for å benytte seg av lokalt forankret kunnskap i sin produksjonsprosess eller produktutvikling, TNSet er da *kunnskapssøkende* (Manea og Pearce 2004). Denne formen for FDI kan ikke entydig plasseres i en av de to kategoriene fordi TNSet kan bruke kunnskapen både for å produsere med tanke på eksport og med tanke på å betjene det lokale markedet. Men, som jeg kommer nærmere inn på under, er sannsynligheten høyere for at kunnskapssøkende FDI i større grad enn effektivitetssøkende vil føre med seg positive ringvirkninger for datterselskapet. Skillelinjene mellom horisontal og vertikal integrering kan ofte bli uklare (Shatz og Venables 2000), men gjør nytten som teoretiske begrep.

Tabell 2. Noen bestemmende faktorer for internasjonal produksjon

Investerings-hensikt	Eierskapsfortrinn 0	Lokalisering av investering L	Fordeler ved Internalisering I	TNSets strategiske mål
Markeds-søkende	Kapital, teknologi, informasjon, ferdigheter innen ledelse og organisasjon, FoU, "economies of scale", evnene til å skape merkeloyalitet	Produksjonskostnader Størrelse og karakter på markedet, Politiske føringer (eks. importkontroll, investeringshensikt)	Ønske om å redusere transaksjons- og informasjonskostnader, konsumenters ignoranse, usikkerhet	Ekspansjon, vinne nye markeder, forhindre at konkurrenter blir dominerende på markedet etc.
Effektivitetssøkende a) om produkt b) om prosess	Som over i tillegg: tilgang til markeder, "economies of scope", geografisk differensiering og internasjonal sourcing	a) Oppnå fortrinn gjennom produktspesialisering og konsentrasjon  b) lave lønnskostnader insentiver om lokal produksjon fra styresmakter i vertsland	a) Økonomisk vinning ved felles styring  b) økonomisk vinning ved vertikal integrasjon og horisontal differensiering	Strategi om rasjonalisering ved regional eller global produksjon, oppnå fortrinn ved prosessspesialisering
Kunnskaps-søkende	Mulighet for synergi mellom nye og eksisterende fortrinn	Tilgang på kunnskap om teknologi, markeder og andre fortrinn som TNSet ønsker å være i besittelse av	Økonomisk vinning ved felles styring, forbedre konkurransefortrinn, redusere risiko for spredning	Ønske om å styrke konkurransekraft gjennom innovasjon

Kilde: Tabellen bygger på Dunning (1992, 83), men det er gjort tilpasninger til denne studien

### 3.2 FDI som *primus motor* for oppgradering og restrukturering?

Utenlandske direkteinvesteringer er ikke bare et middel for transnasjonale selskaper til å øke selskapets inntjening. Mange land som går gjennom en økonomisk restrukturering ønsker å tiltrekke seg FDI som et viktig ledd i en overordnet utviklingsprosess for å skape seg konkurransefortrinn og en dynamisk økonomisk utvikling (Proksch 2003). Mens talspersoner for FDI som utviklingsagent i Øst-Europa (se Dunning 1993) har hatt klokketro på dens effekt, har kritikerne etterlyst en mer nyansert diskusjon av effekter av FDI både på foretaks- og regionsnivå (Smith og Ferencikova 1998). I denne delen vil investeringshensikt diskuteres opp mot effekt av investering i et forsøk på å nyansere debatten.

#### **Et ønske om å tiltrekke seg FDI**

På foretaksnivå kan man finne to hovedområder hvor FDI kan ha effekt: på selve datterselskapet og på andre lokale foretak som blir koblet til TNSet via datterselskapet som

underleverandør eller leverandør av andre type tjenester (Scott-Kennel 2004). Det er det generelle utviklingsnivået i vertslandet som i all hovedsak avgjør TNSetts lokaliseringshensikt (Proksch 2003). Lokaliseringshensikten vil, som jeg kommer nærmere inn på under, ha betydning for i hvilken grad investeringen vil bidra til utvikling.

However, the higher productivity of FDI holds only when the host country has a minimum threshold stock of human capital. Thus, FDI contributes to economic growth only when a sufficient absorptive capability of the advanced technologies is available in the host economy.

(Borensztein et al. 1998, 115)

Dette betyr i de fleste tilfeller at det kreves et minimum av utvikling for å tiltrekke seg den typen av FDI som kan bidra til en dynamisk og kontinuerlig økonomisk utvikling.

For de tidligere kommunistisk sentralstyrte statene i sentral Øst-Europa (Central Eastern Europe –CEE<sup>4</sup>), var et resultat av stats sosialismens kollaps muligheten de nyvalgte østeuropeiske styresmaktene hadde til å åpne opp for at utenlandske interessenter kunne foreta direkteinvesteringer (Pavlinek 1998). En vanlig oppfatning var at slike utenlandske direkteinvesteringer ikke bare ville være avgjørende for en effektiv industriell restrukturering i regionen, men investeringene ble også betraktet som en viktig mekanisme generelt for en vellykket overgang til en kapitalistisk økonomi (Pavlinek 1998). Styresmakter og økonomer trodde at FDI, i tillegg til å bringe med seg kapital også ville bringe med seg humankapital. Begge deler ble vurdert som helt nødvendig for å få i gang en nødvendig industriell restrukturering i regionen. Det ble også gått ut fra at FDI ville bringe med seg moderne teknologi, fordre til forskning og utvikling. I tillegg ble de antatt å heve østeuropeiske produkter opp et nivå som ville være kvalitetsmessig konkurransedyktig på verdensmarkedet (Pavlinek 1998). I tråd med dette ble det ansett som viktig for overgangsøkonomiene<sup>5</sup> å tiltrekke seg denne type investeringer (Smith og Ferencikova 1998).

Lokaliseringshensiktens horisontale eller vertikale karakter vil ha betydning for en vertsøkonomi som er i en restrukturingsfase. Pavlinek og Smith (1998) skiller mellom offensiv og defensiv restrukturering hvor førstnevnte betegner en restrukturingsprosess der oppgradering av kunnskap, lønnsøkning, økt produktivitet og et tett samarbeid mellom TNSett og økonomiske og institusjonelle aktører i vertslokaliteten er sentralt. Defensiv restrukturering

---

<sup>4</sup> I oppgaven har jeg valgt å benytte meg av forkortelsen CEE når jeg snakker om sentral-østeuropa. Landene denne forkortelsen henviser til er: Tsjekkia, Slovakia, Ungarn, Polen, Slovenia, Estland, Latvia, Litauen, Bulgaria og Romania.

<sup>5</sup> Litteraturen bruker begrepet overgangsøkonomier om de østeuropeiske landene som på begynnelsen av 1990-tallet gikk fra planøkonomier til markedsøkonomier.

kan være resultatet når TNSet i hovedsak investerer for å benytte seg av et lavt lønnsnivå, kostnadsfordeler og fleksibel masseproduksjon (Pavlinek og Smith 1998). På en skala for konsekvenser av FDI kan de to formene for restrukturering betraktes som ytterpunkter; ”best case” og ”worst case”

På den ene siden kan TNSet gjennom sine direkteinvesteringer legge press på vertsøkonomien og få i gang en omstrukturering hvor effektivitet, fleksibilitet og integrasjon i det globale markedet erstatter kjennetegn ved tidligere økonomiske strukturer. Investorene kan benytte seg av allerede eksisterende næringsstrukturer og på den måte få tilgang på lokalt forankret kunnskap som kan være en viktig ressurs for TNSet. På den måten vil TNSet kunne integreres i vertsøkonomien, samtidig som vertsøkonomien gjennom TNSet vil ha en tilgang på det globale markedet. ”the global” can be ”held down” in local economies and the competitiveness of less favoured regions can be enhanced through an engagement in global capital” (Amin og Thrift sitert i Pavlinek og Smith 1998,622). FDI kan på denne måten bidra til en offensiv restrukturering hvor lokal kunnskap og nettverk av lokale underleverandører blir videre utarbeidet i samarbeid med TNSet. Proksch utdyper dette:

Foreign investors require the service of well- developed supporting industries in the country where they intend to invest. As such, they are more likely to invest in countries where such services exist than in countries where they do not. Where they do not exist, supporting enterprises from the home country may follow the larger TNCs and invest in the host country. However, if those supporting industries are locally available, the host economy tends to benefit more. Relationships with domestic supporting industries often take place through subcontracting arrangements where the local enterprise benefits from its links with a TNC. Therefore, the establishment of backward linkages between TNC and local enterprises is an important development tool.

(Proksch 2003,5)

Dette utsagnet støtter opp under Pavlinek og Smiths påstand om at en integrasjon av TNSet i vertsøkonomien vil kunne føre til oppgradering og restrukturering i datterselskap og vertsøkonomi.

På den andre siden av skalaen finner vi at FDI kan føre til en økonomisk omstrukturering etter den defensive modellen. Lave lønns- og produksjonskostnader er lokaliseringsvariabler som lokker utenlandske investorer. Noe som kan innebære at de lokale ressursene, utover lønns- og produksjonskostnader, i stor grad kan bli ignorert av investorene, og lokale næringsstrukturer kan forsvinne som en konsekvens. Den utenlandske investorens strukturer erstatter de strukturer som var til stede i forkant av investeringen, og integrasjon i

den lokale økonomien erstattes med integrasjon i det globale markedet. Det kan innebære at TNSer, i stede for å benytte seg av lokale underleverandører, velger å benytte globale aktører hvis dette lønner seg. Dette minsker sjansen for å starte opp nye lokaldrevne foretak i regionen og resultatet kan bli "... truncation of foreign investment plants as islands of often advanced technology production in a sea of unconnected and underdeveloped local linkages." (Pavlinek og Smith 1998, 621).

Ellingstad (1997) diskuterer dette fenomenet ved å sette likhetstegn mellom TNSers rolle i Ungarn og Mexico. Både i Ungarn og i Maquiladoreregionen nord i Mexico har TNSer oppnådd effektiv og kostnadsbesparende produksjon av delkomponenter og varer som nesten utelukkende er ment for eksport (Ellingstad 1997). TNSer motiveres av billige produksjonskostnader, noe som gjør at lønningene forblir lave. Tsjekkia opplever det samme fenomenet spesielt langs den tyske grensen. Disse foretakene er stort sett små, fleksible eksportorienterte firmaer som er vertikalt integrert i større tyske underleverandørnettverk. Slike typer eksportorienterte investeringer søker seg til Tsjekkia, som til Mexico og Ungarn, på grunn av lave produksjonskostnader og produktiv arbeidskraft (Pavlinek og Smith 1998). Slike investeringer resulterer i regional ulikhet i verdiskaping og utvikling. Grunnet lavt lønnsnivå og en gunstig lokalisering sentralt i Europa er CEE attraktiv for vestlige TNSer som ønsker seg et konkurransefortrinn på pris samtidig som de ønsker en relativ geografisk nærhet til produksjonsfasilitetene (Martin 1998).

Studier viser at transnasjonale selskaper med lave produksjonskostnader som eneste hensikt med investeringene sine, lettere vil relokalisere sin produksjon hvis disse fortrinnene ved lokaliteten er i ferd med å forsvinne (Pavlinek og Smith 1998). TNSer som derimot gjennom sine investeringer har blitt integrert i den lokale økonomien ved å dra veksel på flere ressurser enn de innlysende kostnadsfordelene, vil med større sannsynlighet velge å beholde produksjonen sin selv om kostnadene forbundet med arbeidskraft og andre innsatsfaktorer øker.



As the transition economies move away from the processes of restructuring and into the pursuit of sustainable development, the emphasis turns from activating underutilised sources of static comparative advantage towards the deepening and enhancement of inputs in the form of the generation of created/dynamic comparative advantage. From the point of view of MNEs this means crucial changes away from these conditions that attracted their initial entry. Local inputs become higher quality and more distinctive, but also more expensive. If MNEs cannot, or are not willing to, change the basis of their operations they will exit these economies. Such footloose behaviour is a real possibility if, as is very often the case, local factors that attracted initial entry was standardised/ homogeneous inputs. These would have no distinctive characteristics that might embed the operation locally, and so are likely to equally readily available in other rival economies.

(Manea og Pearce 2001, 119)

Det er samtidig viktig å påpeke at FDI's karakter og konsekvens kan fortone seg annerledes, ikke bare mellom land, men også innen land. Mens en region eller industri kan tiltrekke seg utenlandske investorer som i hovedsak er motivert ut fra kostnadsbesparende innsatsfaktorer, kan andre deler av landet eller andre industrier tiltrekke seg investeringer som er markedssøkende og ikke nødvendigvis har det lave prisnivået for øye. Bestemmelsen om lokalisering er med andre ord svært kontekstuell og avhenger i stor grad av industri og lokaliseringshensikt.

På grunn av liten kjøpekraft blant innbyggerne i CEE, var det i den tidlige perioden av overgangen en generell forventning om at vestlige investorer ville benytte seg av lave kostnader forbundet med arbeidskraft og andre innsatsfaktorer og konsentrere sine investeringer innen produksjon myntet på eksport, altså typisk effektivitetssøkende FDI. Men mot slutten av 1990-tallet ble det tydelig at kjøpekraften blant innbyggerne, spesielt i landene i regionen som var forespeilet EU- medlemskap i nærmeste fremtid, var blitt betraktelig sterkere, noe som endret tilførselen av FDI radikalt. Tiusanen (2006, 6) uttrykker det slik: "This trend of increasing affluence has altered the FDI-scene radically in TEs [transitional economies]: market-seeking investors have shown growing interest in TEs"

### **Investerings ringvirkninger på foretaksnivå**

Litteraturen benytter seg av begrepet *spillover* for å betegne positive ringvirkninger et selskap eller en region, som har vært gjenstand for FDI, kan oppleve som effekt av investeringer. I det følgende vil jeg konkretisere noen ringvirkninger det kan være mulig å identifisere på foretaksnivå og drøfte dette opp mot investeringshensikt, som gjennomgått over, og TNSets overordnede strategi. Jeg vil understreke at det er metodisk svært utfordrende å måle

ringvirkninger (Jensen 2004a). Derfor vil mulige ringvirkninger bli teoretisk behandlet her, mens jeg i analysen vil påpeke elementer som kan være forårsaket av de norske investeringene.

En restrukturering av CEEs industripark var avgjørende for en vellykket overgang til markedsøkonomi (Barrel og Holland 2000). I overgangens startfase hadde de fleste industribedrifter i regionen et stort behov for modernisering. Under kommunismen hadde tilgang på, og innflytelse av vestlig teknologi vært svært begrenset. Dette medførte ifølge Barell og Holland (2000) gap i kunnskap om teknologiske innovasjoner mellom industriaktører i øst og vest. Organiseringen av produksjon og den gjeldende forretningsforståelsen var preget av et kommunistisk tankesett som etterlot seg et organisatorisk gap, som det var naturlig å tenke at FDI kunne fylle. Hensikten med studiens første problemstilling ”Hvordan har norsk eierskap av to tsjekkiske næringsmiddelbedrifter ført til oppgraderinger av datterselskapenes materielle og immaterielle ressurser?” er i tråd med dette, å undersøke i hvilken grad norsk eierskap av de to tsjekkiske næringsmiddelbedrifter har ført til overføring og oppgradering hos datterselskapene som blant annet kan fylle disse gapene. Det er derfor behov for en presisering av hvilke overføringer og oppgraderinger det siktes til i problemstillingen, som i denne delen vil bli behandlet teoretisk:

- Oppgradering av maskinpark/produksjonsfasiliteter
- Kvalitetssikring av produkter/innføring av internasjonale kvalitetsmessige standarder
- Kunnskapsoverføring om produkt, prosess, organisasjon, strategiutvikling og markedsføring

Overføringene som er inkludert i studien er av både materiell og immateriell karakter. Materielle overføringer forstår jeg som fysiske overføringer, som tekniske oppgraderinger i produksjonen og innføringer av kvalitetssikringssystemer. Disse overføringene er også relativt lett å identifisere ringvirkningene av; som økt effektivitet og innfridde kvalitetskrav. De immaterielle overføringene er ofte mindre synlige og dreier seg om overføringer av kunnskap om produkter og produksjonsprosesser og forretningsstrategier som det er vanskelig å måle umiddelbar effekt av. Det kan også være ulik oppfatning innen bedriften om ringvirkningene kan karakteriseres som positive eller negative for datterselskapet.

Som jeg har vært inne på vil lokaliseringshensikt til et TNS blant annet være betinget av industriell tilhørighet, TNSets historie (Dicken et al. 1994) og TNSets investeringshensikt; om det er effektivitetssøkende, kunnskapssøkende eller markedssøkende. Ringvirkningene det kan være mulig å påvise i datterselskapet vil også i stor grad avhenge av dette. I tillegg vil

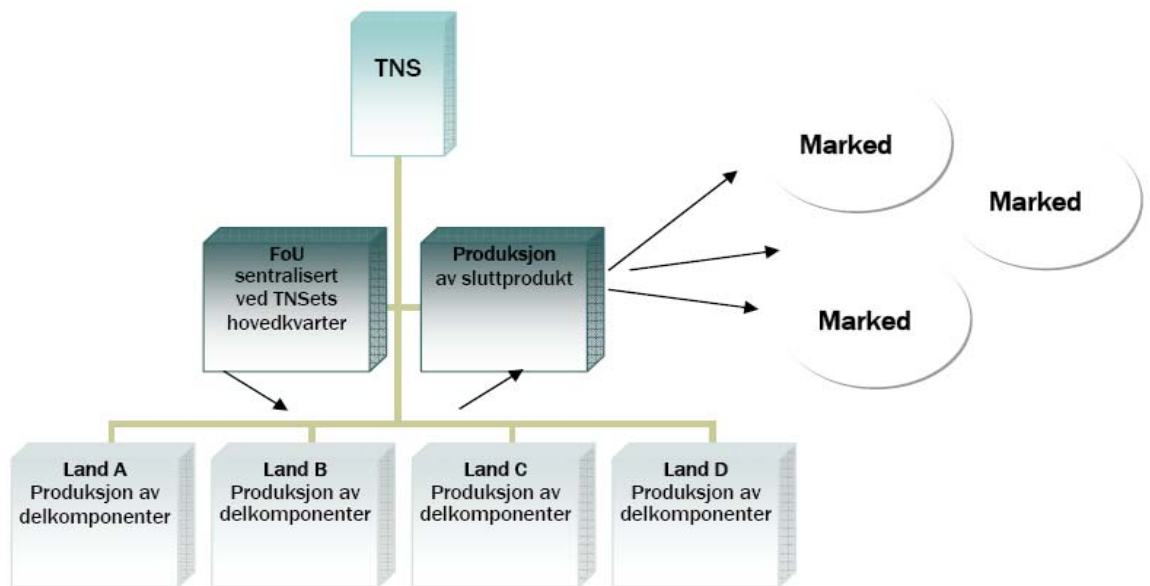
TNSets markedsstrategi virke inn på hvilke ringvirkninger det er mulig å spore. Dette kan nyansere bildet av ulike effekter ut fra argumentet om investeringshensikt. Med markedsstrategi mener jeg strategier som TNSet antar i sin produktutvikling og spredning av produkter ut til sine markeder. Litteraturen bruker blant annet betegnelsene globale og multinasjonale strategier (Bartlett og Ghoshal 2000) for å differensiere TNSers ulike strategitilnærming.

Selskap som antar globale strategier, baserer seg på en sentralisering av både selskapets ressurser og ansvar. Det vil blant annet si sentralisering av forskning og utvikling (FoU) og strategiske beslutninger (Bartlett og Ghoshal 2000). For TNSets datterselskap innebærer dette at deres funksjon først og fremst er å implementere direktiver og utføre oppgaver gitt av TNSets hovedkontor. Dette betyr liten grad av frihet til å initiere nye produkter eller endringer (Dicken et al. 1994). Selskap som antar globale strategier befinner seg som oftest innen kunnskapsintensive industrier som bruker store ressurser på FoU for kontinuerlig å innovere egne produkter for å holde seg konkurransedyktig. Produktene holder gjerne globale standarder og trenger liten grad av lokal tilpasning, noe som muliggjør en sentralisert FoU-funksjon. Takket være fallende kostnader forbundet med transport og kommunikasjon, nedgang i handelsbarrierer og en stadig homogenisering av lokale markeder (Bartlett og Ghoshal 2000) kan selskaper innen slike industrier eksportere og selge produktene sine verden over og tjene gode penger på storskaladrift. Elektronikkindustrien blir gjerne trukket frem i litteraturen som en typisk industri hvor globale strategier hyppig blir anvendt.

Jeg mener det teoretisk sett er en tydelig sammenheng mellom globale strategier og en effektivitetssøkende investeringshensikt. Dette fordi utviklingsoppgavene er sentralisert og produksjonen standardisert. Det gjør det mulig å produsere ut fra kostnadseffektive hensyn ved å lokalisere den mest arbeidsintensive delen av produksjonen i lavkostnadsland, som eksempelvis Tsjekkia. Det må imidlertid presiseres at det ikke er en nødvendig sammenheng mellom globale strategier og effektivitetssøkende investeringshensikt.

Figur 1 er en enkel illustrasjon av organiseringen av produksjon etter den globale modellen.

Figur 1. Organisering av TNSer som antar globale strategier

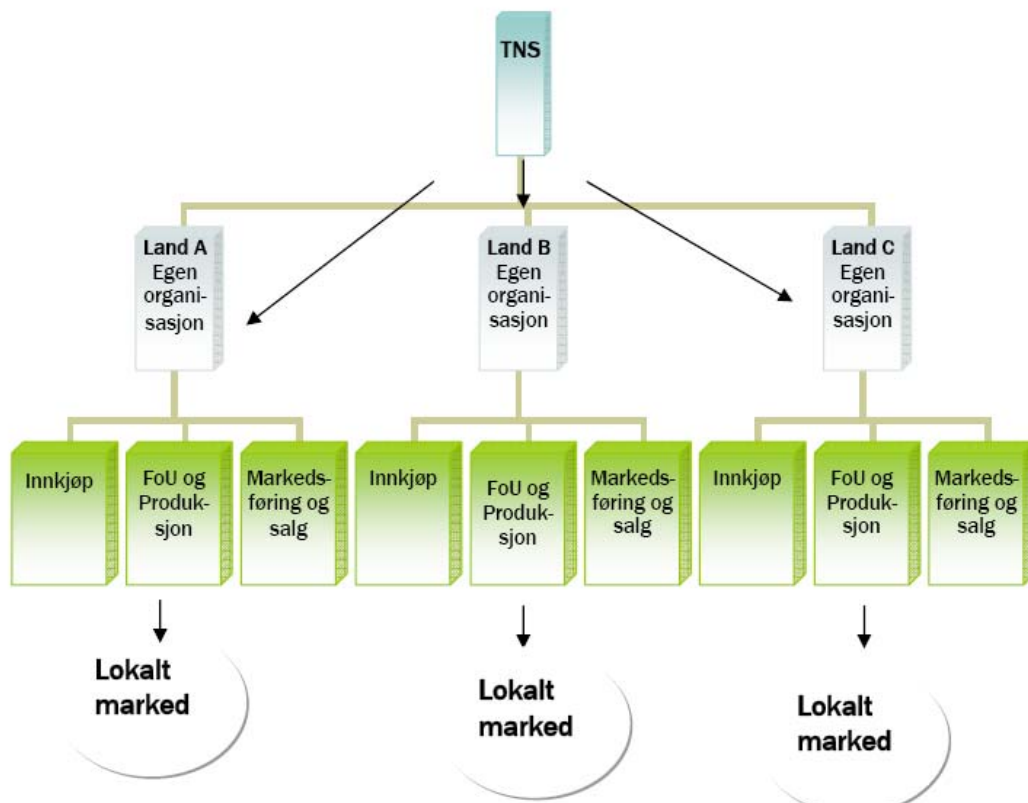


I og med at datterselskapet ut fra denne modellen i utgangspunktet er tilegnet få funksjoner utover å være vertikalt integrert i moderselskapets overordnede produksjon, vil jeg påstå i tråd med både Ellingstad (1997) og Pavlinek og Smith (1998) at sjansene for store overføringer innen flere funksjonsområder er heller begrenset. Fokuset på overføringer vil ligge i kvaliteten på kjernefunksjonen til datterselskapet. Hvis kjernefunksjonen er produksjon av standardiserte delkomponenter ment for eksport, vil det for TNSet være viktig å sikre at det produksjonstekniske holder mål i forhold til egne og internasjonale kvalitetsmessige standarder. Overføring av kapital til oppgradering og innføring av kvalitetssikringssystemer, kan dermed være ringvirkninger og fylle noe av det organisatoriske gapet, som referert til over. For datterselskap som mangler flere viktige funksjoner som produktutvikling, markedsføring og salg, vil jeg hevde at sjansene er begrenset for at overføringer av kunnskap på disse områdene fra moderselskapet vil finne sted. Dette er overføringer som langt på vei kan bidra til å tette både det organisatoriske og det kunnskapsmessige gapet som Barrel og Holland (2000) etterlyste i transformasjonen av tsjekkisk industri. Jeg vil derfor påstå at investeringer foretatt i tråd med en rendyrket global strategi, som skissert her, i begrenset grad vil føre med seg positive ringvirkninger for datterselskapet utover arbeidsplasser og kunnskap og kapital knyttet til kjernevirksomheten.

Konklusjonen vil bli en annen hvis TNSet er både effektivitets- og kunnskapssøkende. Et TNS som søker seg til kunnskapsmiljøer av effektivitetshensyn, vil trolig måtte stimulere til kontinuerlig kunnskapsakkumulasjon for å få ønskede resultater. I slike tilfeller vil det være plausibelt å anta at datterselskapet både vil nyte godt av teknologioverføring, og få tilgang på kunnskap forankret i TNSet.

TNSer som antar multinasjonale strategier, befinner seg som oftest innen industrier hvor nasjonalitet, kultur og sosiale og politiske forskjeller har betydning for konsumentens behov og preferanser på produksiden (Barrel og Holland 2000). Dette sammenfaller gjerne med industrier som ikke bruker like mye ressurser på FoU som eksempelvis elektronikkindustrien gjør. Det kan dermed forsvares økonomisk å ha lokale FoU-miljøer som utvikler produkter i tråd med lokale preferanser (Bartlett og Ghoshal 2000). Den multinasjonale modellen, som illustrert under, karakteriseres av en verdensomspennende desentralisering av TNSets aktiviteter, hvor hvert datterselskap har stor grad av autonomi og i hovedsak en lokal orientering (Dicken et al. 1994).

Figur 2. TNS med en multinasjonal strategi



Ifølge Bartlett og Ghosal (2000) vil vellykkede TNSer som antar multinasjonale strategier, være de som satser på å bygge opp sterke og ressursfulle datterselskap som er sensitiv til endringer i det lokale markedet, hvor den lokale ledelsen har myndighet til å respondere på lokale markedskrefter og benytter seg av lokale ressurser i dette arbeidet. Her ser jeg en tydelig sammenheng med TNSer som har en markedssøkende investeringshensikt hvor datterselskapet er horisontalt integrert i moderselskapet.

Som gjennomgått over, etterlot det kommunistiske styresettet seg både teknologi – og kunnskapsgap i østeuropeiske industribedrifter. Hvis det er tilfelle at TNSet i forhold til strategi ønsker å bygge opp sterke datterselskap som kan fungere relativt autonomt på det lokale markedet, har det i Tsjekkia vært nødvendig å fylle disse gapene. Dette krever mer enn rent materielle overføringer. Hvis datterselskapene selv står for produktutvikling og TNSet har andre selskaper eller miljøer med FoU-aktivitet, er det en god mulighet for overføring og utveksling av kunnskap og ideer. I tillegg har TNSer gjerne en praksis som er vellykket og effektiv, og som det forventes at datterselskapet skal implementere fordi det oppleves som den riktige måten å drive selskapet på, også betegnet som ”best practice”. Dette kan være retningslinjer for forretningsdrift, strategier for markedsføring, salg og posisjonering, opplæring og videreutvikling av ansatte.

Ut fra denne teoretiske gjennomgangen vil jeg argumentere for at sjansene et datterselskap har til å nyte godt av utenlandsk eierskap gjennom overføringer, øker i takt med grad av ansvar som er tillagt datterselskapet. Derfor vil jeg si at teoretisk sett er TNSer som anvender multinasjonale strategier ovenfor sine datterselskap, å foretrekke hvis målet er en oppgradering av datterselskapet i flere ledd. Et problem i dette henseende er at den multinasjonale strategien innen flere industrier blir i dag utfordret som foretrukket strategi, fordi konsumentenes preferanser rundt om i verden blir stadig mer lik. Som konsekvens satser stadig flere TNSer derfor på globale tilnærminger til markeder og datterselskap (Yip 2000).

Selv om overføringer av både materiell og immateriell karakter ønskes velkommen i tsjekkiske industribedrifter, er det ikke alltid konsensus mellom moder- og datterselskap om hva som er de beste retningslinjene og den beste strategien å innføre i bedriften. Årsaken til uenighet kan være et resultat av kulturelle forskjeller som vil bli behandlet under neste punkt.

### **3.3 Lederskap, eierskap og arv fra en svunnet tid**

Culture may be viewed as those beliefs and values that are widely shared in a specific society at a particular point of time. History, religion, proximity and education are factors that have been identified as important in defining culture.

(Grenness 2003, 10)

Da kultur ut fra denne forståelsen er tett knyttet opp mot variabler, som alle er svært kontekstuelle, er det nærliggende å tro at interaksjonen mellom et TNS og dets utenlandske datterselskap vil være preget av kulturelle motsetningsforhold, som må anerkjennes og håndteres for å optimalisere samarbeidet mellom partene. Jeg vil derfor argumentere for at den kulturelle dimensjonen er sentral i studier som tar for seg interaksjonen mellom to bedrifter med ulik nasjonal opprinnelse. I denne studien er det norsk og tsjekkisk ledelseskultur som er i søkelyset. Det blir hevdet at ledelseskultur, på lik linje med kultur generelt sett, er betinget av nasjonal forankring (Smith et al. 1996). Jeg vil derfor i det følgende diskutere forskjeller i ledelseskultur mellom Norge og Tsjekkia, og diskutere hvordan ulike lederpreferanser kan komme til uttrykk i bedriftene.

#### **Stiavhengighet**

The concept of path dependency highlights the fact that the post-communist transformation do not take place in a vacuum or on a tabula rasa, but in societies with social and economic ties from the past, with institutions that either survived state socialism or were built upon the state socialist institutions, and with attitudes, understandings, and behavioural patterns strongly shaped by the previous state social system.

(Pavlinek 2002, 1686)

I denne studien oversettes ”path- dependency” med *stiavhengighet* og innebærer at transformasjon fra et politisk, økonomisk, sosialt og kulturelt system til et annet, ikke forekommer i et institusjonelt vakuum. Økonomiske og sosiale aktørers handlingsmønstre, som for Øst-Europa sin del utviklet seg over førti år under et kommunistisk styresett, forsvant ikke over natten som en følge av overgangen til en markedsstyrt økonomi. Pavlinek (2002) påpeker at handlingsmønstre gradvis endret seg for å tilpasses nye betingelser på markedet. Endring i handlingsmønstre var likevel preget av erfaringer og vaner opparbeidet i det gamle regimet. Dette betyr at utfallet av den postkommunistiske transformasjonen i stor grad er påvirket av bånd til fortiden. Ifølge Dicken (2003) innebærer stiavhengighet at økonomien kan ”låses” i et mønster som er påvirket av dens historie. Dette kan både være en kilde til fortsatt styrke, eller teknologisk stagnasjon, og dermed en svakhet

Pavlinek (2002) benytter seg av stivhengighet for å forklare hvordan arven fra et tidligere regime kan fortsette å påvirke det økonomiske liv gjennom økonomiske aktørers valg og utforming av strategiske fremtidsmål. Selv om stivhengighet i mange tilfeller setter visse begrensninger for fremtidig utvikling understreker han at det ikke alene er bestemmende for fremtidige valg og implementering av strategier. Det er ikke snakk om historisk determinisme, men en sameksistens av gammel og ny praksis som bestemmer veien videre. Det foregår en:

...transformation in which the introduction of new elements most typically combines with adaptations, rearrangements, permutations, and reconfigurations of existing organizational forms.

(Stark 1995, 69)

Ut fra disse funnene kan man hevde at stivhengighet er et sentralt begrep som ikke kan oversees når endringer i østeuropeiske foretak blir drøftet. Det kommer tydelig frem at formelle og uformelle rutiner, praksis, organisasjonsformer og sosiale bånd fortsatt er influert av fortiden. I denne studien blir begrepet stivhengighet benyttet for å belyse utfordringer og problemer som kan oppstå når et selskap som er forankret i en kulturell tradisjon får nye eiere med en annen nasjonal og kulturell forankring.

### **Lederskap på kryss og tvers**

Although technology transfer is still seen as crucial to the modernisation of industry, the acquisition of management, financial and marketing skills has become equally important with the abandonment of central planning, which has made the existing corpus of management skills largely irrelevant

(Radice 1994, 286)

Ifølge dette utsagnet mente Radice på det tidlige stadiet av overgangen, at overføring av kunnskap og kompetanse på områder som bedriftsledelse, markedsføring og generell økonomistyring, var like viktig for tsjekkiske bedrifter i transformasjonen til en markedsstyrt økonomi som overføring av materielle ressurser som teknologi og kapital. Transnasjonale selskaper er som regel svært konkurransedyktige og besitter derfor i stor grad kompetansen som Radice etterlyser og vil kunne overføre denne type kunnskap og kompetanse til sine datterselskaper gitt at investerings- og lokaliseringshensikten tillater det. Brada (2003) støtter Radice sine antakelser og poengterer i ettertid at foretak som gikk vellykket gjennom overgangen fra planøkonomi til markedsøkonomi, først og fremst var de som nettopp styrket markedsfunksjonen sin, reorganiserte beslutningstakingsprosesser og systemer for



informasjonsutveksling, samt investerte i humankapital og etablerte effektive styringsmekanismer for foretaket. Spørsmålet jeg vil stille videre er om overføringer av (for det meste) vestlig kompetanse og implementering av TNSetts strategiske tilnærming og ”best practice”, også oppleves som fornuftig for den lokale ledelsen som støtter seg til andre kulturelle tradisjoner? Vil de kulturelle forskjellene gjøre overføringen av kompetanse og kunnskap til en utfordrende prosess i seg selv? For å kunne besvare dette spørsmålet er det nødvendig å utforske hva som er forskjellene i norsk og tsjekkisk ledelseskultur og hvordan disse forskjellene kan komme til uttrykk i bedrifter.

Skandinavisk ledelseskultur har vært et fenomen innen ledelseslitteraturen i flere tiår. Skandinaviske ledere blir betraktet som relativt like i hvordan de fyller sine respektive roller som leder og hvordan de som gruppe skiller seg distinkt fra ledere i andre vesteuropeiske land og verden forøvrig. Bakgrunnen for deres like tilnærming begrunnes med en relativt lik, og til tider, felles historie, språklige likheter, samme religiøse tilnærming og lik politisk forankring, som er knyttet tett opp mot sosialdemokratiske verdier (Grenness 2003). Grenness hevder i tråd med andre forskere på feltet at denne bakgrunnen er avgjørende for den distinkte lederstilen som gjerne betegnes ved kollektivism, maktfordeling og deltakelse. Skandinaviske ledere tilstreber i stor grad konsensus gjennom demokratiske prosesser og delegerer gjerne ansvar til ansatte for å skape en fleksibel og effektiv beslutningstakingsprosess. Konsensusorienteringen begrunnes også med at lederne ønsker å forankre beslutninger i organisasjonen, og da er det viktig å involvere flere parter (Schramm Nielsen et al. 2004).

Hvordan passer den skandinaviske ledelseskulturen inn i bedrifter befolket av ansatte som er vokst opp under helt andre kontekstuelle forhold, hvor demokrati og deltakelsesprinsippet ikke har vært en del av den tsjekkiske bedriftskulturen? Gert Hofstedes kulturelle dimensjoner er nyttig å anvende i så henseende.

### **Hofstedes kulturelle dimensjoner**

The growth of foreign direct investments... have created a situation where it is frequently the case that managerial work teams are composed of members from a wide range of different cultural backgrounds. We need to know whether it continues to be the case that... managers working within multinational organizations do not lose their distinctive approaches, but adhere rather closely to the attitudes of their own nation of origin.

(Smith 1997, 376)

Det har ikke blitt gjort mange empiriske studier på forskjeller i ledelseskultur over landegrenser. Derfor blir Geert Hofstedes klassiske studie<sup>6</sup> fortsatt benyttet for å belyse fenomenet (Reber og Auer- Rizzi 2003). Den opprinnelige studien ble gjennomført blant IBM- ansatte på slutten av 1960-tallet og begynnelsen av 1970-tallet, og dannet utgangspunktet for hans videre forskning i de påfølgende tiårene (Schneider og Barsoux 2000). Hofstedes teoretiske konsept tar utgangspunkt i at alle individer er forankret i noen basisverdier. Disse basisverdiene blir betraktet som det dypeste nivået av kultur, og individets forankring avhenger av hvilke land det er født og sosialisert inn i. Hofstede identifiserer fem dimensjoner som er kulturelt betinget.

Tabell 3. Hofstedes kulturelle dimensjoner

<b>Kulturell dimensjon</b>	<b>Beskrivelse</b>
Maktdistanse (Power distance- PDI)	Denne dimensjonen indikerer i hvilken grad et samfunn aksepterer ujevn fordeling av makt i institusjoner og organisasjoner.
Individualisme versus kollektivism (Individualism -IDV)	Denne dimensjonen identifiserer i hvilken grad mennesker foretrekker å ta vare på seg selv og sin nærmeste familie, og hvor emosjonelt uavhengig individet er fra grupper, organisasjoner og andre kollektive sammenslutninger.
Maskulin versus feminin (Masculinity- MAS)	Denne dimensjonen identifiserer hvorvidt et samfunn heller mot maskuline verdier som Hofstede definerer som påståelighet, konkurranseinstinkt og materialisme. Eller om det er feminine verdier som omsorgsfull og med fokus på kvaliteter i livet og forhold til andre mennesker.
Usikkerhet (Uncertainty -UAI)	Denne dimensjonen behandler samfunnets evne til å håndtere usikkerhet, eller om det foretrekker forutsigbarhet og stabilitet.
Korttids - versus langtidsrespons (Long- Term orientation – LTO)	Denne dimensjonen har kommet til i senere tid. Korttidsresponsen blir målt i forhold til et samfunns respekt for tradisjon og oppfyllelse av sosiale forpliktelser, samt holde seg innenfor sosiale normer. Mens samfunn med høy score på langtidsresponsen er sparsommelighet og utholdenhet <sup>7</sup>

Kilde: Schneider og Barsoux (2000) og Reber og Auer-Rizzi (2003).

Hofstede mener ut fra sine forskningsprosjekter, at ledelseskultur i bedrifter er forankret i den nasjonale responsen på disse dimensjonene og at nasjonal ledelseskultur er svært motstandsdyktig mot forandringer (Reber og Auer- Rizzi 2003). Hofstedes arbeid ble ikke utfordret før på 1990-tallet, da flere studier tok utgangspunkt i hans teoretiske konsept og

<sup>6</sup> Se: Gert Hofstede (1980) Cultures consequence: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage

<sup>7</sup> [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=65&culture2=22#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=65&culture2=22#compare)  
21. november 2006

forsøkte, ved å samle inn ny empiri, å diskutere dets aktualitet. Den største og kanskje viktigste studien i dette henseende er ”The Global leadership and organizational behaviour effectiveness Reaserch Program” (GLOBE).<sup>8</sup> Smith et. al (1996) er andre forskere som, ved å benytte seg av Trompenaars datamateriale om kulturell betydning for lederskap, samlet inn blant 10.000 ledere i 50 land, har gjennomført studier for å identifisere hvorvidt spredning av verdier innen bedrifter med ulik nasjonal opprinnelse har endret seg siden Hofstedes opprinnelige studie blant IBM ansatte. Trompenaars inkluderte også data fra flere CEE land, deriblant Tsjekkoslovakia. Hofstedes fem dimensjoner blir ikke benyttet i Smith et. als studie, men de skisserte opp to vide kategorier som de senere sammenliknet med Hofstedes dimensjoner. Disse kategoriene er:

Tabell 4. *Smith et als kategorier for nasjonale forskjeller i lederskap*

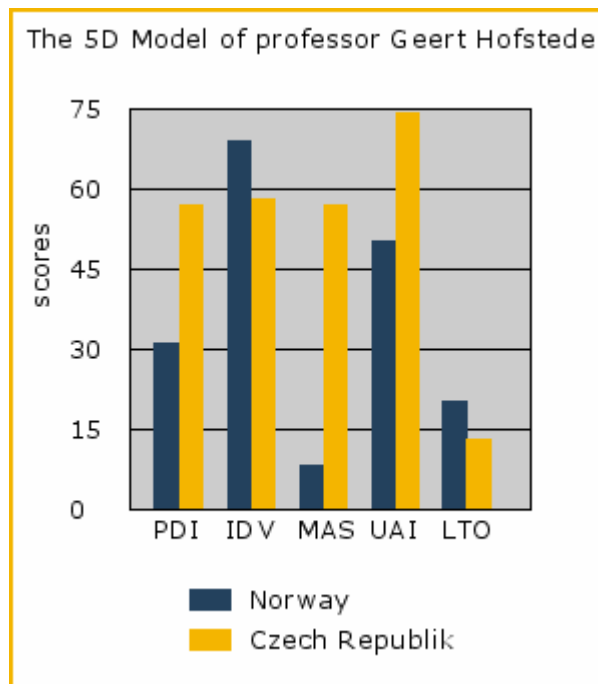
Kategori	Beskrivelse
Hierarki versus jevnbyrdighet	Nasjoner som scorer høyt på hierarki er de som forventer tydelige maktstrukturer og paternalisme, samtidig som nære bekjenskaper gir fortrinn. Nasjoner som scorer høyt på jevnbyrdighet foretrekker objektive vurderinger av arbeid som utføres
Engasjement versus autonomi	Nasjoner som scorer høyt på engasjement er dem hvor ens identitet blir definert etter ens langvarige tilknytning til arbeidsplassen. Nasjoner som scorer høyt på autonomi er dem hvor ens identitet relateres til ens karriereprospekter og alternative muligheter

Kilde: Smith et al. (1996)

Ifølge Smith (1997, 377) er det “the presence of the score of the CEE nations which plays a large part in differentiating the two dimensions derived form Trompenaars’ data.” For de tidligere kommunistiske statene inkludert i studien, fant Smith at alle landene scoret høyt på en kombinasjon av hierarki og autonomi, mens de vesteuropeiske statene i hovedtrekk scoret høyt på jevnbyrdighet og engasjement. At resultatene fra Smith et. als analyse, som ble gjennomført 20-30 år etter Hofstedes første undersøkelser, i stor grad sammenfaller med Hofstedes funn, styrker teorien om at ledelseskultur er lokalt forankret og motstandsdyktig mot endring (Smith 1997). I modellen under er norske og tsjekkiske lederpreferanser målt opp mot hverandre i et forsøk på å visualisere viktige forskjeller mellom landenes ledelseskultur.

<sup>8</sup> Se: GLOBE (1996) The development and cross-cultural validation of scale measuring societal culture, organizational culture, and prototypical leader attributes. Wharton School, PA

Figur 3. Hofstedes kulturelle dimensjoner



<b>PDI</b>	<i>Power distance</i>	Maktdistanse
<b>IDV</b>	<i>Individualism</i>	Individualisme vs. kollektivism
<b>MAS</b>	<i>Masculinity</i>	Maskulinitet vs. femininitet
<b>UAI</b>	<i>Uncertainty</i>	Usikkerhet
<b>LTO</b>	<i>Long-term orientation</i>	Kortid vs. langtidsrespons

Kilde: Modellen er hentet fra Geert Hofstedes hjemmeside<sup>9</sup>

Den mest fremtredende forskjellen er Tsjekkias høye og Norges lave score på maskulinitet. Dette innebærer, hvis vi skal tro modellen og validiteten i Hofstedes og Smith et. als funn, at tsjekkiske ledere har iboende maskuline verdier, noe som også gjenspeiles i tsjekkiske arbeidstakere, mens norsk ledelseskultur er den rake motsetning, hvor feminine eller myke verdier ligger til grunn. Tsjekkia scorer høyt på dimensjonen maktdistanse, mens Norge har en lav score på denne dimensjonen. Dette innebærer at tsjekkiske ledere foretrekker hierarkiske organisasjoner, mens norske ledere i større grad tilstreber flatere strukturer.

<sup>9</sup> [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=65&culture2=22#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=65&culture2=22#compare)  
21. november 2006. Hofstede har ikke selv studert dimensjonene i Tsjekkia, men har estimert score ut fra land som er sammenliknbare

den Hartog et al. (1997) har i forbindelse med GLOBE prosjektet gjort en komparativ studie av nederlandske og polske ledes forståelse og utførelse av sine respektive roller. Her skisserer de opp forskjeller som langt på vei er i tråd med forskjeller identifisert mellom Norge og Tsjekkia i modellen over. Dette indikerer at det er store likheter mellom Norge og Nederland og Tsjekkia og Polen, noe som gjør den Hartogs studie til en valid referanseramme i mangel på liknende studier mellom norske og tsjekkiske ledere. Nederlandske ledere blir beskrevet som konsensusorienterte i alle ledd, hvor kommunikasjonen er åpen, alle involverte parter kan uttale seg uten at utfallet er gitt på forhånd. Funn viser også at nederlandske ledere foretrekker å involvere ansatte og stoler på deres erfaringer i beslutningstaking, heller enn å benytte seg av et formelt regelverk. Dette står i kontrast til ledere fra land som scorer høyt på maktdistansedimensjonen, som Polen og Tsjekkia, hvor regler og prosedyrer i større grad influerer beslutningstakingen. I Polen viser også funn at toppledelsen er tydelig. Den kontrollerer informasjonsflyten og tar beslutninger og involverer seg i liten grad i ansattes sosiale aktiviteter (den Hartog et al. 1997).

Hvis forskjellene mellom ledelse i Øst og Vest- Europa er så store som disse studiene indikerer er det nærliggende å anta at tsjekkiske bedrifter som har vært gjenstand for FDI foretatt av eksempelvis norske TNSer, vil møte på en del utfordringer, hvis de nye eierne ønsker å innføre sine organisatoriske modeller og lede bedriften etter sine prinsipper og deres ”best practice”. Under kommer en konkretisering av arenaer innen bedriften hvor kulturelle motsetningsforhold kan identifiseres.

### **Hvordan kan kulturforskjeller komme til uttrykk i bedrifter?**

Schneider og Barsoux (2000) viser til en rekke områder innen bedrifter med utenlandske eiere hvor kulturelle motsetninger kan oppstå. Arenaene som blir presentert her vil også bli benyttet i analysen av studiets datamateriale.

Formalisering av *retningslinjer* og *fremgangsmåter* kan reflektere ledelsens manglende toleranse ovenfor usikkerhet i bedriften. Dette kan innebære at retningslinjer og arbeidsbeskrivelser er nedfelt skriftlig, slik at denne informasjonen er forankret i systemet og ikke i individuelle personer for at bedriften skal kunne bestå uavhengig av lederne og arbeidstakerne. Dette kan virke motsetningsfylt i forhold til dimensjonen *individualitet*, men en slik standardisering sikrer også individets mulighet til å bevege seg lettere mellom jobber.

*Kontrollsystemer* innen bedriften kan reflektere ledelsens forhold til makt, men det kan også reflektere menneskesyn. Når ansatte blir betraktet som selvstendige i arbeidsprosesser, tyr ledelsen oftere til kommunikasjon fremfor direkte tilsyn. Når ledelsen i hovedsak betrakter

sine ansatte som late og ute av stand til å lede seg selv, er sannsynligheten større for at ledelsen vil iverksette større kontrollmekanismer i bedriften.

Flyt av *informasjon og kommunikasjon* er viktig for at det skal være mulig å ta beslutninger, formidle retningslinjer og fremgangsmåter, og for å kunne koordinere bedriftens aktiviteter på tvers av avdelingene. Hvordan informasjonskanalene er organisert og hvem som er formidler og mottaker av informasjon kan ofte reflekter kulturelle preferanser som hierarki, formalisering og engasjement.

*Beslutningstaking* er også en arena i bedrifter som i høy grad blir påvirket av kulturelle forskjeller. Hvem tar avgjørelser, hvem er involvert i prosessen og hvor blir beslutningene tatt. I gangen, på golfbanen eller på møterommet?

Kulturelle motsetningsforhold i relasjon mellom TNS og datterselskap kan ifølge denne gjennomgangen oppstå på mange ulike arenaer. Slike motsetningsforhold kan skape problemer og utfordringer som kan gå på bekostning av både bedriftsmessige resultater og samarbeid mellom bedriftene mot felles mål.

### ***3.4 Oppsummering***

I dette kapittelet har jeg skissert et teoretisk rammeverk for studien som danner utgangspunktet for strukturen i den kommende analysen. Det har blitt gjort rede for hvorfor TNSer velger å begi seg inn på internasjonal produksjon via FDI. Det ble argumentert for at TNSets investeringshensikt er avgjørende for hvilke effekter det er plausibelt å anta at investeringen vil ha på datterselskapet. Det ble skissert opp i hovedsak to motstridende trender hvor TNSet kan anta en global og effektivitetssøkende strategi som gjør at det ønsker å lokalisere investeringer til lavkostnadsområder. I slike tilfeller blir datterselskapet ofte vertikalt integrert i TNSets overordnede produksjon. Mulighetene for at slike investeringer vil fordre til en oppgradering av datterselskapet på mange nivå er heller begrenset, da hensikten med investeringen er effektivisering av ressurser. Sannsynligheten er liten for at TNSet ønsker å investere i oppgraderinger ut over det nødvendige og gi datterselskapet flere funksjoner enn det som er påkrevd i forhold til den overordnede produksjonen. Situasjonen kan stille seg noe annerledes hvis TNSet har en multinasjonal strategi hvor formålet med investeringen er å etablere seg på et marked med produksjon i nærhet av dette markedet. I slike tilfeller kan datterselskapet ofte inneha flere funksjoner fra produktutvikling til salg og markedsføring. Det vil da være i TNSets interesse at datterselskapet er godt rustet i møte med sine konkurrenter og sjansene for overføringer og oppgraderinger av både materiell og immateriell karakter fra TNS til datterselskap vil øke.

En økning i FDI på verdensbasis setter ledelseskultur i TNSer på agendaen. Studier det refereres til i dette kapitlet konkluderer med at det er tydelige forskjeller mellom ledelseskulturer i Øst- og Vest Europa og at ledelseskultur er forankret i noen nasjonale verdier som er svært motstandsdyktige mot forandring. Østeuropeiske bedrifter har med seg en arv fra det tidligere styresettet som ikke forsvant over natten. Dette impliserer at datterselskap og deres utenlandske eiere kan møte på en del utfordringer på arenaer hvor TNSet ønsker å overføre deres kunnskap om organisasjons- og forretningsdrift til datterselskapet, da det ut fra kulturell forankring og tradisjoner ikke nødvendigvis er konsensus om hva som er den beste måten å gjøre forretninger på i den gitte konteksten. Det blir likevel hevdet at fremtidig utvikling ikke bare determineres ut fra en forhenværende kulturell forankring. Innen TNSer kan dette bety at det vil være rom for å utvikle en felles forståelse og preferanser som kan befestes på tvers av nasjonal kulturell forankring.

## 4. TSJEKKIA- Overgangen fra planøkonomi til markedsøkonomi

I dette kapittelet gjøres det kort rede for Tsjekkias overgang fra planøkonomi til markedsøkonomi og FDI's betydning i denne sammenhengen. Jeg vil også i korte trekk gjøre rede for matvareindustrien og hvilke konkurransemessige utfordringer som preger denne industrien i Tsjekkia. Dette for å tydeliggjøre konteksten casene i studien befinner seg i.

Figur 4. Kart og faktaboks – Tsjekkia



Kilde<sup>10</sup>

Befolkning	10.3 millioner
Lese- og skrivekyndige	99 %
Hovedstad	Praha
Styreform	Republikk
BNP per capita	20.000 dollar (2005 estimert)
BNP årlig vekst	6.1 % (2005 estimert)
BNP fordelt på sektor	Landbruk 3.4 % Industri 39.3 % Tjenesteyting 57.3 % (2004 est)
Inflasjon på forbrukspriser	1.9 % (2005 est)
FDI beholdning, (Innkommende), 2001	26764,4 (millioner US dollar)
FDI beholdning i prosent av BNP (Innkommende), 2000	42.6 %
Medlem i EU	1.1.2004

Tsjekkia ligger strategisk plassert sentralt i Europa mellom Tyskland, Østerrike, Polen og Slovakia og har eksistert med dagens grenser siden 1. januar 1993. Da ble det tidligere Tsjekkoslovakia delt i henholdsvis den Tsjekkske og den Slovakiske republikk. Fra 2. verdenskrig og frem til 1989 antok det tidligere Tsjekkoslovakia en kommunistisk styringsform.

Overgangen fra planøkonomi til markedsøkonomi defineres blant annet av nye former for eierskap, nytt politisk og økonomisk system og en overordnet liberalisering. Jeg vil konsentrere meg om de økonomiske betingelsene som har hatt betydning for restrukturering av landets industri og da spesielt faktorer som har vært av betydning for oppkjøpet av Vitana og Guseppe. Dette vil i hovedsak si privatiseringsreformene, investeringsklima for utenlandske investorer, økonomiske premisser for produsenter innen matvaresektoren og den økonomiske virkeligheten disse bedriftene opererer i i dag.

<sup>10</sup> CIA – The World Fact Book <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ez.html>  
UNCTAD FDI profile [http://www.unctad.org/sections/dite\\_fdistat/docs/wid\\_cp\\_cz\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_fdistat/docs/wid_cp_cz_en.pdf)



## 4.1 Økonomisk utvikling

De politiske omveltingene Tsjekkoslovakia gjennomgikk mot slutten av 1980 til begynnelsen av 1990- tallet, har resultert i store endringer innen de fleste arenaer av samfunnslivet. Ikke minst har betingelser for de økonomiske strukturene endret seg dramatisk som resultat av overgangen fra en sentralstyrt planøkonomi til en kapitalistisk markedsøkonomi. Landet som gjennom årtier var mer eller mindre lukket for vestlig påvirkning både politisk, økonomisk og kulturelt, ble i løpet av kort tid eksponert for nye muligheter og utfordringer i møte med andre politiske og økonomiske systemer og rammeverk. Et overordnet mål for de demokratiske valgte tsjekkosllovakiske styresmaktene i 1990, var å styre overgangen slik at landet etter hvert kunne hevde sin plass i Europa ved å skilte med politisk stabilitet, økonomisk vekst og en industriell og regional utvikling på linje med sine vestlige naboer (Svejnar 1995).

### Tsjekkias industrielle tradisjoner pre 1989

Industriproduksjon har utgjort hovedbestanden av Tsjekkias næringsliv opp gjennom hele det 20. århundre. I før- og mellomkrigstiden var industrien den best utviklede i regionen (Myant et al. 1996, 532). Selv om industrien i Tsjekkia er basert på lange tradisjoner, høyt utdannet arbeidsstyrke og en differensiert produksjon, må den industrielle utviklingen frem til i dag bli forstått ut fra de rammer som planøkonomi og kommunistisk lederskap konstituerte (OECD 1994).

Fra 1948 til 1989 utviklet industrien seg i et strengt statlig rammeverk. Økonomien ble nasjonalisert for å samle all industri under kontroll av et lovgivningsentrum og én eier, *Staten*. Små foretak ble enten lagt ned eller integrert inn i ett av de 1400 store foretakene som var styrt av sentralmakten (OECD 1994). Arbeidsstyrken konsentrerte seg rundt industri, mens servicenæringen var sterkt underrepresentert.

I løpet av 40 år med planøkonomi ble industrien bevisst formet for å kunne integreres i østblokkens handelsmarked, "Council of Mutual Economic Assistance" (CMEA). Inter-CMEA handel var planlagt, dermed eksisterte det ikke noe konkurransepress som vanligvis er til stede i utenrikshandel. Mot slutten av 1980-tallet var Tsjekkoslovakia et av de mest integrerte landene i den internasjonale arbeidsdeling østblokklandene i mellom, og var derfor svært sårbar da det sovjetiske markedet kollapset og CMEA opphørte å eksistere (Svejnar 1995).

Økonomien til det tidligere Tsjekkoslovakia kunne ved utgangen av 1980-tallet beskrives som typisk *østblokk* med en sterk satsing på militær- og tungindustri, noe

tradisjonelle industrier som matvareindustrien ble lidende under.<sup>11</sup> Produksjonen av forbruksvarer var liten og av dårlig kvalitet som konsekvens av ikke-eksisterende konkurranse (Tiusanen og Talvitie 1997).

### **Økonomisk klima Anno 1990**

Kommunismens kollaps sammenfalt i tid med en generell økonomisk ustabilitet og usikkerhet i verden forøvrig. Frimarkedsforkjempere verden over begynte allerede etter børsrakket i 1973 å angripe den dominerende posisjonen til Keynesianismen og beskyldte denne politikken for å være impotent og mislykket. I 1980-årene tok denne nyliberale økonomiske politikken plass ved en rekke regjeringskontor (Hobsbawm 1997). Det var derfor ikke overraskende at det fort dannet seg konsensus blant Europas økonomer- etter stats sosialismen i østblokken kollapset i 1989- om at løsningen for Øst-Europa lå i skjæringspunktet mellom liberalisering, stabilisering og privatisering (Rutland 1997).

Det de fleste reformatorene i den sosialistiske verden ville ha ønsket, var å omskape kommunismen til noe i nærheten av det vestlige sosialdemokratiet. Stockholm var deres modell, ikke Los Angeles. Det er ingenting som tyder på at Hayek og Friedmann hadde mange hemmelige beundrere i Moskva eller Budapest. Det som var uflaks for dem, var at krisen i de kommunistiske systemene falt sammen med krisen i gullalderkapitalismen, som også var krisen for de sosialdemokratiske systemene. Enda mer uflaks var det at det akutte sammenbruddet i kommunismen gjorde et program for en gradvis omforming både uønsket og upraktisk, og at det fant sted da frimarkedsideologenes rendyrkede radikalisme (kortvarig) triumferte i Vesten. Den ble derfor den teoretiske inspirasjonen for de postkommunistiske regimene.

(Hobsbawm 1997, 426)

### **Én eier - Staten**

1989 var så og si hele den tsjekkosllovakiske økonomien statskontrollert, størrelsesordenen på den private sektoren var på rundt 4 % av BNP i motsetning til Ungarn og Polen som allerede før kommunismens fall hadde en betydelig utbygd privat sektor, til planøkonomier å være (Dlohý og Mládek 1994). Tsjekkoslovakia stod derfor ovenfor større utfordringer enn sine kommunistiske naboland når store deler av industrien og offentlig sektor for øvrig skulle privatiseres (Svejnar 1995). Samtidig har tsjekkerne gjennom hele perioden med planøkonomi og under oppløsningen av det gamle regimet, vært vel bevisst landets historie som en industriell foregangsnaasjon i Europa og landets degradering i økonomisk status gjennom 40 år

---

<sup>11</sup> Kilde: [http://www.czech.cz/ekonomika/article\\_detail.aspx?id=1633](http://www.czech.cz/ekonomika/article_detail.aspx?id=1633) 16.04.07

med planøkonomi. På grunn av denne historiske bevisstheten kunne tsjekkiske myndigheter lettere gjennomføre radikale reformer enn sin naboland i samme situasjon (Svejnar 1995).

Privatisering av statlig eiendom har vært den viktigste institusjonelle reformen i landet etter 1989 og begynte i det tidligere Tsjekkoslovakia allerede i 1991 med auksjonssalg av 20.000 forretningsenheter og små butikker. På grunn av liten kjøpekraft og lav kapitalbeholdning i landet ville ikke salg av statlige eiendommer til innbyggerne fortone seg som en effektiv måte å privatisere på (Tiusanen og Talvitie 1997). Hurtig salg til markedspris ville heller ikke være fordelaktig da oppkjøp stort sett bare ville komme utenlandske aktører til gode (Myant et al. 1996). Den så kalte ”voucher”- metoden ble derfor introdusert som et middel for å balansere privatiseringen mellom ulike nasjonale og internasjonale aktører og stod for hoveddelen av storskalaprivatiseringen. Dette innebar at alle myndige statsborgere kunne kjøpe vouchers som de videre kunne investere direkte i selskaper eller i investeringsfond. Innen 1995 var 80 % av all statlig eiendom privatisert (Svejnar 1995).

Den tsjekkiske privatiseringsprosessen kjennetegnes av stor statlig kontroll over økonomien og stor statlig kontroll av privatiseringsprosessen i seg selv (Tiusanen og Talvitie 1997).

#### ***4.2 Ønske om å tiltrekke seg utenlandske direkte investeringer***

Selv om de nyvalgte tsjekkiske styresmaktene ikke ønsket et markedsstyrt salg av statlig eiendom, var det et uttalt mål at landet skulle tiltrekke seg utenlandske direkteinvesteringer. Troen på at FDI ville være avgjørende for en effektiv industriell restrukturering i regionen var sterk, men investeringene ble også betraktet som en viktig mekanisme generelt for en vellykket overgang til en kapitalistisk økonomi (Pavlinek 1998). Mange av landene i CEE valgte å tilby gunstige betingelser for utenlandske investorer som for eksempel skattefritak for på den måten å tiltrekke seg utenlandsk kapital. Tsjekkiske myndigheter implementerte ingen egen strategi for å tiltrekke seg utenlandske investorer. Alle investorer ble, og blir i dag,<sup>12</sup> behandlet likt uten unntak (Tiusanen og Talvitie 1997).

Samarbeid med vestlige selskaper var ikke helt ukjent for de statseide østeuropeiske selskapene. I tiårene før planøkonomiens kollaps hadde flere av de kommunistiske statene åpnet opp for utenlandsk kapital gjennom ”joint ventures” og andre industrielle samarbeidsavtaler. De tsjekkosllovakiske myndighetene åpnet opp for dette i 1985. Økonomiske problemer, politisk ustabilitet og fundamentale forskjeller mellom østeuropeiske kommunistiske foretak og vestlige kapitalistiske foretak gjorde imidlertid at vestlige

---

<sup>12</sup> Kilde: <http://www.czechinvest.cz> 13.12.2006

investorer som en hovedregel holdt seg unna (Pavlinek 1998). Utenlandsk kapital utgjorde derfor en svært liten del av den tsjekkosllovakiske økonomien på begynnelsen av 1990-tallet (Radice 1994).

### **Investeringsklima**

For vestlige investorer representerte åpningen østover et stort potensial av flere grunner. For Tsjekkias del har landets geografiske lokalisering, med Tyskland og Østerrike på sin vest- sørgrense og med Polen og Slovakia i henholdsvis nord og øst, gjort landet til et geografisk bindeledd mellom øst og vest. Denne geografiske nærheten, samt en utbedring av transportforbindelser, spesielt til Tyskland, gjør at transportkostnadene ved å frakte produkter fra øst til vest er forholdsvis lave. Derfor kan vestlige investorer, ved å bruke Tsjekkia som utgangspunkt, ha store deler av de østeuropeiske markedene i geografisk nærhet. I tillegg er Tsjekkia kjent for sine lange produksjonstradisjoner og en velutdannet, forholdsvis lavtlønnet arbeidsstokk (Svejnar 1995).

Etter oppløsningen av Tsjekkoslovakia i 1992 fremviste Tsjekkia både politisk og økonomisk stabilitet. Overgangen fra statssosialisme til markedsøkonomi blir betraktet som vellykket blant annet på grunn av privatiseringsprosessen av statseide selskaper (Pavlinek, 1998). En høyt utdannet befolkning og utsiktene for at Tsjekkia, som et av de første CEE-landene, ville bli akseptert som medlem i EU, talte til fordel når utenlandske investorer på begynnelsen av 1990-tallet vurderte å foreta investeringer i regionen. (Pavlinek 1998). Årene mellom 1993 og 1995 blir betraktet som spesielt gunstige år i den tsjekkiske transformasjonen. Dobesova et al. beskriver situasjonen i 1995 slik:

In 1995 the [economic] situation was so optimistic that most of the analytics deemed the Czech Republic as the leader among the post-communist countries and some of them started to compare it to the Asian tigers. This euphoria was almost universal. There were positive numbers that supported this view.

(Dobesova et al. 2003, 39)

Den økonomiske veksten i denne perioden var basert på økte investeringer fra både lokale og utenlandske aktører, samtidig som etterspørsel etter varer økte (Dobesova et al. 2003).

Etter 1996 begynte den økonomiske situasjonen i Tsjekkia å endre seg. Skoleeksempelet begynte å få økonomiske problemer. Man kunne spore nedgang både i eksportprestasjoner og industriell vekst, samtidig som aksjekurser stupte og flere banker gikk konkurs (Uhlír 1997). Denne situasjonen gjorde sitt til at graden av utenlandske investeringer falt og flere multinasjonale selskaper, som Coca Cola, Genereal Motors og Toyota, valgte å

relokalisere investeringene sine til andre land (Pavlinek og Smith 1998). Landet opplevde et fall i BNP som resultat av nedgang i etterspørsel, investeringer og myndighetenes pengebruk. Nedgangen nådde bunnen i 1999 og den økonomiske situasjonen startet å forbedre seg etter dette (Dobesova et al. 2003).

I dag blir Tsjekkias transformasjon fra planøkonomi til markedsøkonomi betraktet som et tilbaketog kapittel. Overgangen er definert som vellykket, på tross av nedgangsårene. Landet har hatt en stabil vekst i BNP i flere år og lav inflasjon og lav rente. 1. januar 2004 gikk landet inn i EU som et av de første CEE-landene.

### ***4.3 Mat til folket – matvareindustri og varehandelen***

Bedriftene Vitana og Guseppe som er utgangspunktet for denne studien er begge næringsmiddelbedrifter og merkevareleverandører som produserer og leverer *enkelt tilberedt mat*<sup>13</sup> bestående av halvfabrikater og hurtigmat til tsjekkiske konsumenter. I denne delen vil jeg presentere hva som kjennetegner matvareindustrien i Tsjekkia og hvilke rammer produktleverandører, som casene i denne studien, må forholde seg til som aktører innen denne industrien på et marked som det tsjekkiske.

#### **Den internasjonale matvareindustrien**

Den internasjonale matvareindustrien er distinkt av flere grunner. Matvareprodukter karakteriseres ved at innsatsfaktorene i produktene har relativt lave kostnader. Det produksjonstekniske nivået er relativt lavt sammenliknet med andre industrier. Brorparten av FoU-aktivitet foregår innen noen få selskaper, mens spillovereffekten til resten av bransjen er stor (Anastassopoulos 2004). Det absolutt viktigste eierskapsfortrinnet i denne bransjen er relatert til markedsføring og merkevare. Det er gjennom markedsføring produktene blir differensiert, og kunnskap om markedet og konsumentene er derfor svært avgjørende for å være konkurransedyktige innen denne industrien (Anastassopoulos 2004).

Et annet distinkt trekk ved produksjon og konsum av mat, er kulturelle preferanser og lokale variasjoner. Mens man innen industrier, som for eksempel elektronikk og legemidler, kan produsere og markedsføre produkter etter standardiserte metoder verden over uten at kunder og konsumenter i særlig grad stiller krav om lokale tilpasninger (bortsett fra en bruksanvisning på et språk man forstår), er lokale tilpasninger av både produkt og markedsføring nødvendig for matvarer. Dette kravet gjør det vanskelig for transnasjonale

---

<sup>13</sup> Med enkelt tilberedt mat mener jeg her produkter som husholdninger benytter seg av for å spare tid i matlagingen.

matvareprodusenter å overføre en suksess fra et land til et annet uten å ta inn over seg lokale variasjoner i smakspreferanser. I Tsjekkia foretrekker konsumentene for eksempel et større saltinnhold i maten enn norske forbrukere, for å nevne noe.<sup>14</sup> I motsetning til andre bransjer hvor TNSen gjerne er effektivitetssøkende og velger sin lokalisering ut fra kostnadsbesparende hensyn, er derfor de fleste TNSer innen matvareindustrien markedssøkende, for å være i nærheten av markedet og fortere kunne respondere på endringer i markedet og hos konsument.<sup>15</sup> I industrier som denne, kan kunnskap om lokale konsumenter og lokal matkultur være viktig innsatsfaktor for vekst, effektivitet og lønnsomhet (Anastassopoulos 2004).

### **FDI i Øst-Europas matvareindustri**

Stimulated by the national privatisation agendas [in CEE], the food industry became one of the most popular targets for foreign direct investments. It had absorbed 11 per cent of total FDI stock entering Central and Eastern Europe by 1999, and had received between 8 and 25 per cent of total capital influx, depending on the host country, by the time privatisation was completed. In comparison the corresponding proportion of inward FDI stock claimed by the food industry globally was less than 3 per cent.

(Jansik 2004, 12)

Murens fall representerte åpningen av nye markeder og 125 millioner nye potensielle konsumenter for vestlige TNSer (Pavlinek 1998). Kjøpekraften var jevnt over lav på begynnelsen av 1990-tallet, men dette endret seg gradvis etter hvert som transformasjonen gikk sin gang. På midten av 1990-tallet hadde tsjekkerne den beste kjøpekraften i regionen (sammenliknet med Polen og Ungarn), og var interessert i å kjøpe vestlige kvalitetsvarer (Tiusanen og Talvitie 1997). Dette var viktig informasjon for potensielle investorer i Europa også innen matvareindustrien. Matvareindustrien i Polen er den industrien i CEE som pr. 2001 hadde tiltrukket seg størst andel FDI i CEE (Jensen 2004a). I Tsjekkia representerer ikke FDI til matvareindustrien like mye som i Polen, men ifølge Jansik (2004) er andelen utenlandsk eierskap på ca 70 % i den delen av matvareindustrien som denne studien behandler, ”second stage food processing”. Selv om kjøpekraften blant tsjekkerne er jevnt over god, i hvert fall i byene, sliter aktører innen næringsmiddelindustrien med et stadig økende antall konkurrenter og et stort prispress både fra konsumenter, kunder, og underleverandører.<sup>16</sup>

For matvareprodusenter er varehandelen et nødvendig ledd for å kunne formidle produkter ut til konsumentene. Varehandelen i Tsjekkia har gjennomgått store institusjonelle

---

<sup>14</sup> Kilde: Feltarbeid 2005

<sup>15</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør Orkla Foods Int.

<sup>16</sup> Kilde: Dette var informasjon som var gjennomgående i de fleste intervjuene jeg foretok

endringer i løpet av de siste 15 årene. Dette påvirker i stor grad produktleverandørenes relasjoner til varehandelen og hvilke betingelser de må forholde seg til.

Under kommunismen var varehandelsektoren i daværende Tsjekkoslovakia sentralisert og statseid. Da privatiseringen av sektoren startet ble den i hovedsak gjennomført med lokal kapital, utenlandske investorer var så og si fraværende i den innledende delen av denne prosessen. De få utenlandske varehandelkjedene som kom på banen tidlig gjorde det ved å kjøpe eksisterende, nylig privatiserte kjeder (Dries et al. 2004). Etter den tid har internasjonale aktører dominert utviklingen i sektoren. Inntøget av utenlandske kjeder betyr sterk konkurranse for lokale dagligvarebutikker, og for noen den sikre død. De siste årene har det tsjekkiske markedet opplevd en ytterligere konsolidering hvor internasjonale aktører kjøper ut andre internasjonale aktører og der er "...et sterkt prisfokus i handelen, og "hard discounters" øker mest. Lengst er utviklingen kommet i Tsjekkia, men også i Polen og Slovakia er tendensen tydelig " (Rieber 2005, 22)

Dries et al. summerer utviklingen i dagligvarehandelen i CEE slik:

While the retail sector was very concentrated, but mainly public sector, before the transition, and then highly de-concentrated with privatisation and the proliferation of retailers in the 1990s, there is emerging evidence of re-concentration, but this time private-sector and multinationalised. There is thus a 'U'-shaped pattern of concentration over time.

(Dries et al. 2004, 536)

Dette innebærer at i løpet av 15 år har sektoren gått fra å være statseid, til å bli invadert av et stort antall utenlandske aktører for så å oppleve en konsolidering hvor internasjonale kjeder kjøper hverandre opp og det blir færre aktører på markedet. Det er grunn til å tro at konsolideringen muligens vil stabilisere konkurransen og gjøre omgivelsene for produktleverandører mer forutsigbar, men foreløpig preges varehandelen av den sterke konkurransen om konsumentene. Dette resulterer i et stadig økende prispress. For konsumentene er dette helt klart gunstig, men produktleverandører som ønsker å holde ut konkurransen må imøtekomme varehandelens krav om lave priser. For casene i denne studien representerer dette en stor utfordring, da prispress i et marked med mange konkurrenter som ikke differensierer seg stort fra hverandre gjør det vanskelig å kapre markedet og tjene penger.

#### ***4.4 Oppsummering***

Tsjekkias overgang fra planøkonomi til markedsøkonomi blir karakterisert som kontrollert og vellykket. Under kommunismen var Tsjekkoslovakia sterkt integrert i sovjetblokkens handelssamarbeid og arbeidsdeling. Industrien ble som følge av dette preget av satsing på

tungindustri, mens andre tradisjonelle industrier, deriblant matvareindustrien, ble neglisjert. Forfall preget maskinparken da kommunistregimet falt i 1989. Tsjekkkiske styresmakter ønsket utenlandske investorer velkommen for å få tilført kapital og kunnskap om markedsstyrte prosesser, som begge deler var nyttig i restruktureringsprosessen. Utenlandske investorer ønsket seg til Tsjekkia på grunn av markedspotensial, geografisk lokalisering, industritradisjoner og lavt prisnivå.

Matvareindustrien har vært en stor mottaker av FDI, noe som også konstituerer rammene som aktører i denne industrien må forholde seg til. Et stadig økende antall produktleverandører skjerper konkurransen seg i mellom, samtidig som store supermarkedkjeder presser priser. Dette til sammen utgjør et tøft konkurranseklima hvor ikke alle overlever.





## 5. OVERFØRINGER OG OPPGRADERINGER

I dette kapittelet vil jeg drøfte studiens første problemstilling

”Hvordan har norsk eierskap av to tsjekkiske næringsmiddelbedrifter ført til oppgraderinger av datterselskapenes materielle og immaterielle ressurser?” For å gjøre dette vil jeg drøfte mine empiriske funn i lys av teorier som ble skissert i kapittel 3.

### 5.1 Presentasjon av case

Studien tar utgangspunkt i Rieber & Søns og Orkla Foods oppkjøp av de to tsjekkiske næringsmiddelbedriftene Vitana og Guseppe.

#### Rieber & Søn og Vitana

Det bergensbaserte selskapet Rieber og Søn (heretter Rieber) er i dag et fokusert næringsmiddelselskap med produksjon og salg av 26 merkevarer i 12 land. Rieber startet sin virksomhet i 1839 da Paul Gottlieb Rieber etablerte handelsselskap og eddikfabrikk i Bergen. Selskapet utviklet seg til et konglomerat med virksomhet innen asfalt, emballasje, byggvarer og næringsmidler. I år 2000 besluttet Rieber å konsentrere sin virksomhet rundt næringsmidler og solgte ut enheter og divisjoner som ikke sorterte under denne kategorien (Rieber 2005).

Riebers første merkevareprodusent innen næringsmidler var Toro. Merkevaren ble kjent på det norske markedet i 1948 da Rieber lanserte Toro kjøttbuljong. I 1964 ble Bergensk fiskesuppe lansert, noe som ”... innleder en ny epoke i Toros historie, hvor gamle nasjonale spisevaner og produkter blir gjort mer lettvinde og tilgjengelige for forbrukerne” (Rieber 2004,10). Toro har siden da vokst seg til en av de sterkeste merkevarene i Norge med rundt 250 produkter innen en rekke kategorier (Rieber 2004). Rieber har ytterligere styrket sin posisjon som merkevareeier i Norge gjennom oppkjøp av etablerte merkevarer som eksempelvis King Oscar og Mr. Lee.

Fra midt på 1960-tallet og langt ut på 1980-tallet hadde Toro en vekst på 9 til 10 % gjennomsnittlig pr. år. Ledelsen i Rieber og Toro fryktet at denne veksten ikke ville kunne fortsette, og de begynte å identifisere strategier for å kunne klare å skape vekst i fremtiden<sup>17</sup>. En strategi var å vokse på nye markeder med de produktgruppene selskapet kjente, som på det tidspunktet var produkter innen Toros portefølje, hovedsakelig tørkede næringsmidler. Rieber

---

<sup>17</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber

oppfattet Vest-Europa som mettet og vanskelig å komme inn i og bestemte seg for å se mot øst. Riebers kartlegging av mulig ekspansjon i Øst-Europa begynte like i forkant av murens fall 9. november 1989 og den mest interessante kandidaten de identifiserte, var det tsjekkosllovakiske nærmingsmiddelselskapet *Vitana*.

Vitana har lange tradisjoner i Tsjekia. Selskapet har røtter helt tilbake til 1919, og ble etablert som et statseid foretak mot slutten av 1950-tallet<sup>18</sup> med produkter som blant annet buljong og tørre supper. Som statseid foretak var Vitana nøye kontrollert av landbruksdepartementet, som også styrte Vitanas investeringsmidler<sup>19</sup> og selskapets eventuelle vestlige relasjoner. Foretaket var det største innen tørkede næringsmidler i republikken og Vitana som merkenavn hadde en absolutt dominerende posisjon i det kommunistiske Tsjekkoslovakia (Pavlinek og Smith 1998).

Rieber og Vitana innledet et samarbeid før privatiseringsprosessene i Tsjekkoslovakia ble iverksatt, hele tiden med oppkjøp som endelig mål for begge parter. I oktober 1992 var avtalen mellom det tsjekkosllovakiske privatiseringsdepartementet, Vitana og Rieber i havn. Før oppkjøpet bestod Vitana av fire produksjonsanlegg hvor Rieber kun ønsket å kjøpe tre. Det siste produksjonsanlegget spesialiserte seg på en produktgruppe som ikke var interessant for Rieber og ble derfor overlatt til fabrikkdirektøren.<sup>20</sup> I første fase kjøpte Rieber 64 % av selskapet, som da bestod av tre produksjonsanlegg, men med en helt klar forutsetning fra begge parter om at Rieber skulle ende opp med 100% eierskap.<sup>21</sup> Rieber lovet å ikke si opp ansatte i en femårs periode, beholde merkenavnet Vitana, reinvestere profitt i selskapet og ta hånd om de miljømessige problemene Vitana slet med (Pavlinek og Smith 1998). Umiddelbart etter oppkjøpet plasserte Rieber norske ledere i sentrale posisjoner, med et mål om å overføre posisjonene til lokalt ansatte etter hvert som det var mulig å oppdrive tsjekkere med kvalifikasjoner som var nødvendig for å møte de nye markedsstrukturene. Vitanas første norske direktør, Helge Midttun, forsvarte nordmenn i sentrale lederposisjoner i Prague Post i 1994<sup>22</sup>:

---

<sup>18</sup> Kilde: <http://www.vitana.cz/> 11.12.2006

<sup>19</sup> Kilde: Intervju, produksjonsdirektør i Vitana

<sup>20</sup> Kilde: Intervju, produksjonsdirektør i Vitana

<sup>21</sup> Kilde: Intervju, finansdirektør Rieber

<sup>22</sup> Kilde: Prague Post, engelskspråklig dagsavis i Tsjekia  
<http://www.praguepost.com/P02/pp.php?id=17257&a=3> 7.04.2007

Middtun said it makes sense to keep foreign management over an acquired company for some time to ensure better cooperation with the parent company and expedite the transfer of marketing skills, introduction of new technologies and adoption of new corporate values.

Vitanas hovedkontor befinner seg i hovedstaden Praha, mens selskapets tre produksjonsfasiliteter er lokalisert i små landsbyer hvor de representerer viktige arbeidsplasser. I denne studien har jeg konsentrert meg om det største og mest moderne produksjonsanlegget som ligger i Byšice, like nord for Praha. Vitana hadde i 2005 rundt 1000 ansatte og for første gang siden overtakelsen en tsjekkisk direktør. Bedriften hadde i 2004 en turnover på 2,4 milliarder CZK (tilsvarende ca 750 millioner NOK). Vitana er en av de sterkeste merkevarene i Tsjekkia med en nesten 90 år lang historie (Rieber 2005). De største konkurrentene er sveitsiske Nestlé med sin merkevare Maggi og britisk/amerikanske Unilever med merkevaren Knorr.

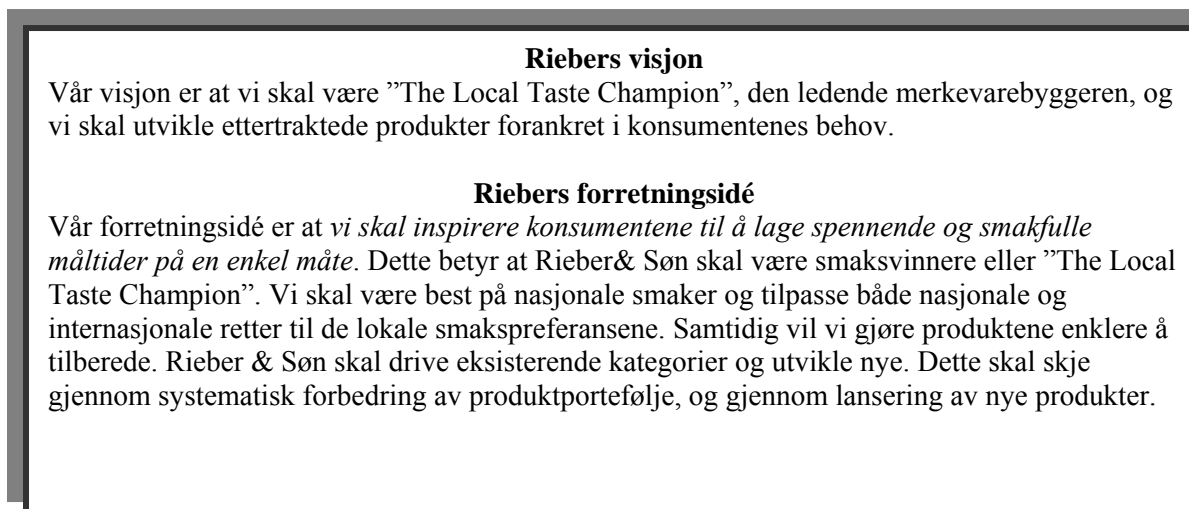
I 2005 var hele Riebergruppen, det vil si alle Riebers datterselskap, involvert i en harmoniseringsprosess av driften med reduksjon av samlede kostnader som mål. Harmonisering innebar både konsolidering av produkter og underleverandører. På produktsiden har det blitt formulert et overordnet mål om at ingen like produkter skal produseres ved flere av Riebers produksjonsanlegg, med mindre dette viser seg å være kostnadsbesparende.<sup>23</sup> Når det gjelder konsolidering av underleverandører, begynte Rieber høsten 2005 et omfattende arbeid med å samordne konsernets råvarespesifikasjoner og emballasje med et formål om å redusere antall artikler og leverandører (Rieber 2005). Alle konsernets selskaper skal i hovedsak benytte seg av leverandørsystemet for at konsernet skal kunne tjene på fortrinn ved storskaladrift. Rieber begynte også i 2005 å innføre et felles "Enterprise resource planning system" (ERP-system) for alle sine selskaper. Et ERP-system integrerer produksjons-, finans- og distribusjonsfunksjoner for å optimalisere ressursene i virksomheten ved hjelp av integrert programvare.<sup>24</sup> Det er altså et verktøy som benyttes i planleggingen av alle konsernets virksomhetsområder.

---

<sup>23</sup> Kilde: Intervju, produksjonsdirektør i Vitana

<sup>24</sup> Kilde: <http://www.triple-s.no/faq.aspx?id=86#ERP> 6. april 2007

Figur 5. Rieber & Søns visjon og forretningsidé



Kilde: (Rieber 2005)

## Orkla og Guseppe

Orkla er et av Norges største konsern med en historie som strekker seg tilbake til 1654 da kopperkisgruvevirksomhet på Løkken verk startet opp. Siden da har konsernet bygget seg opp via fusjoner og oppkjøp. I dag konsentrer Orkla sin virksomhet rundt tre kjerneområder: Merkevarer, spesialmateriale og finansielle investeringer. Denne studien konsentreres om Orklas næringsmiddelvirksomhet som sorterer under merkevarer. Orklas befatning med næringsmidler startet først da Orkla fusjonerte med Nora Industrier i 1991.

På midten av 1990-tallet opplevde næringsmiddeldelen av Orkla at det var vanskelig å vokse videre i Norge. Norske råvarepriser og andre lands tollsatser gjorde det vanskelig å få eksportert varer over landegrensene. Orkla måtte derfor ta grep for å sikre fremtidig vekst. Svenske Abba Seafood og Procordia Food ble kjøpt opp og fusjonert med Nora. Dette ble starten på Orkla Foods i 1995<sup>25</sup>. Ekspansjonen fortsatte også østover for å vinne markedsposisjon i land i CEE. *Guseppe* ble et av de første selskapene i CEE Orkla Foods kjøpte<sup>26</sup> I dag har Orkla Foods 67 produksjonsenheter i 14 land. I CEE har Orkla Foods produksjonsfasiliteter i Tsjekkia, Romania, Polen, de tre baltiske statene, Russland og Østerrike.<sup>27</sup>

Guseppe ble etablert i 1993 som en av de første produsentene av frossenpizza i Tsjekkia. Forretningsideen var å produsere frossenpizza for det tsjekkiske markedet og den

<sup>25</sup> Kilde: <http://www.orklafoods.no>

<sup>26</sup> Kilde: Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

<sup>27</sup> Østerrike blir av Orkla Foods kategorisert innen samme divisjon som de tidligere kommunistiske statene hvor konsernet har eierskap grunnet landets geografiske plassering

tsjekkiske konsumenten som på midten av 1990-tallet gjennomgikk mange endringer, også på kjøkkenet. Den første pizzaen så dagens lys i 1995. Gründerne var på rett sted til rett tid og selskapet oppnådde fort en ledende markedsposisjon innen frossenpizza-kategorien både i Tsjekkia og Slovakia og ble en av hoveddistributørene av frossenpizza til store deler av CEE.<sup>28</sup> Den økonomiske veksten i Tsjekkia var svært gunstig da Guseppe ble etablert og det var relativt lett å få lån for å etablere bedrifter på dette tidspunktet.

Da Guseppe hadde fått en produksjonslinje opp og stå, ønsket to av de tre gründerne å selge seg ut av bedriften for å cashe ut gevinsten av investeringene. Eierne av Guseppe henvendte seg derfor til Orkla blant andre store internasjonale aktører med frossenpizza i porteføljen. Ifølge økonomidirektøren i Orkla Foods Int. er det relativt vanlig å motta slike henvendelser fra små østeuropeiske gründerbedrifter som startet opp en virksomhet på begynnelsen av 1990-tallet.

... de kommer til et punkt der de får opp produksjonslinjene, får det til å fungere og får seg en posisjon i markedet fordi det ikke var noen andre der da de startet opp... Gründeren kommer til et punkt hvor han ønsker å cashe ut investeringene eller han føler at han ikke klarer å drive selskapet videre. Det er begrenset hvor lenge du kan drive et selskap ved bare å få maskinene til å fungere. Etter hvert har man behov for mer strategiske og ikke minst merkevarebyggende kompetanse som de ikke normalt har. Gründerne er teknikere som får en ketsjuplinje eller en pizzalinje opp og står og så ønsker de å selge.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

Orkla Foods International inngikk en dialog med eierne av Guseppe og prøvde fort å oppnå eksklusivitet i dialogen med selskapet for å slippe å konkurrere med andre interessenter. Det ble foretatt en *due dilligens* prosess som er standard prosedyre når potensielle oppkjøp skal vurderes, for på best mulig måte kunne sette en pris på investeringen. Dette innebærer at det fremtidige datterselskapet blir endevendt slik at kjøper skal vite hva det potensielt blir investert i. Alle finansielle transaksjoner blir gjennomgått og jurister blir trukket inn for å gå gjennom alle kontrakter selskapet har. Produksjonsekspertene blir trukket inn for å se på produksjonslinjer og produksjonsfasiliteter for å vite hvorvidt det er produksjonsmessig forsvarlig og om det vil kreve store investeringer<sup>29</sup>.

I 1998, da den tsjekkiske økonomien nådde et bunnivå etter kommunismens fall ble Guseppe kjøpt opp av Orkla<sup>30</sup>, og ble en del av Orkla Foods International. Vanlig Orklaprosedyre ved slike oppkjøp er å beholde den lokale ledelsen i en overgangsperiode for

<sup>28</sup> Kilde: Intervju, Direktør i Guseppe

<sup>29</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

<sup>30</sup> Kilde: <http://guseppe.cz>

å sikre kontinuitet i bedriften i overgangsfasen, men bytter disse ut etter hvert som behov blir identifisert. Det er ikke foretrukket å beholde gründeren som leder for selskapet da de ofte vil ha problemer med å innordne seg etter Orklas systemer, krav og måten å drive forretninger på. Gründerne har oftere et kortere perspektiv og ser på virksomheten som sin egen selv om de har solgt den: ”Vår erfaring er at vi må ha dyktige folk inn i ledelsen og det er ikke gitt at en gründer er en god merkevareleder” (Intervju, Økonomidirektør Orkla Foods International).

I Guseppes tilfelle har den ene gründeren, som ikke ønsket å selge seg ut av virksomheten, blitt sittende som direktør. Dette var visstnok det eneste tilfellet i Orkla Foods International per oktober 2005 og fungerer ifølge begge parter bra.<sup>31</sup>

I 2005 ble Guseppes driftsinntekter på 86 millioner NOK og antall årsverk var 194<sup>32</sup> Hovedkontoret til Guseppe ligger i byen Hradec Králové øst i landet, mens produksjonsenheten ligger ca 60 km unna i landsbyen Rokytnice, hvor Guseppe er den desidert største arbeidsgiveren.

Guseppes største konkurrent innen frossenpizza er tyske Dr. Oetker.

Figur 6. *Orkla Foods' forretningsstrategi*

<p style="text-align: center;"><b>Orkla Foods' forretningsstrategi</b></p> <p style="text-align: center;">Orkla Foods skal være:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• den ledende utvikler, markedsfører og leverandør av næringsmidler i Norden, konsentrert rundt sterke, egne merkevarer og konseptløsninger</li><li>• blant de fem største merkevareleverandører av næringsmidler - med unntak av meieri- og kjøttprodukter - i Sentral- og Øst-Europa og i Russland</li><li>• en av de ledende leverandørene i Europa av bakeingredienser til bakerier og næringsmiddelindustri (mel unntatt)</li></ul>
---

Kilde<sup>33</sup>

## **5.2 Rieber og Orklas investerings- og lokaliseringshensikt**

Vekst og økonomisk inntjening er en forutsetning som blir lagt til grunn når foretak skal utforme strategier for fremtidig forretningsvirksomhet. Som gjennomgangen av de to oppkjøpene viser beskriver både Rieber og Orkla utfordringer på hjemmemarkedet, hvor

<sup>31</sup> Kilde: Intervju direktør Guseppe og økonomidirektør Orkla Foods Int.

<sup>32</sup> kilde: <http://www.orklafoods.no>

<sup>33</sup> Kilde:

[http://www.orklafoods.no/eway/default.aspx?pid=271&trg=Main\\_5565&Main\\_5565=5580:0:10,1748:1:0:0:::0:0&MainLeft\\_5608=5610:0:10,1773:1:0:0:::0:0](http://www.orklafoods.no/eway/default.aspx?pid=271&trg=Main_5565&Main_5565=5580:0:10,1748:1:0:0:::0:0&MainLeft_5608=5610:0:10,1773:1:0:0:::0:0)  
31.01.07

mulighetene for vekst innen næringsmidler var begrenset, som en utløsende faktor for å identifisere forretningsmessig aktivitet på nye geografier.<sup>34</sup>

I teorikapittelet gjorde jeg i korte trekk rede for Dunning's eklektiske paradigme som et hensiktsmessig rammeverk for å identifisere og analysere hvorfor foretak begir seg inn på internasjonal produksjon via FDI. Det ble også presisert at det er viktig å forstå hensiktene et selskap har med å foreta FDI fordi hensikten ofte vil materialisere seg i type investering som blir foretatt. Dette vil igjen ha konsekvenser for effekt av investeringen, som er det sentrale temaet i denne studien. Jeg vil derfor starte med å analysere Rieber og Orklas forutsetninger og hensikt med å foreta FDI og hvorfor de valgte henholdsvis Vitana og Guseppe som gjenstand for sine investeringer. Jeg vil benytte meg av OLI paradigmet som verktøy i denne delen av analysen.

## **O - Eierskapsfordeler: næringsmidler og merkevarer**

Ifølge det eklektiske paradigmet må selskaper som ønsker å begi seg inn på internasjonal produksjon gjennom FDI som oftest besitte noen konkurransefortrinn som gjør dem til ledende innen deres produktsegment. Hvilke konkurransefortrinn dette er vil variere fra TNS til TNS og mellom industrier og land.

Rieber har i over et halvt århundre gjennom Toros virksomhet opparbeidet seg kunnskap og kompetanse om næringsmidler generelt, om ulike konserveringsformer, produksjonsprosesser og fått inngående kjennskap til den norske konsumentens spisevaner og preferanser. Toros produkter har blitt betraktet som gode kjøkkenhjelpere for svært mange norske husstander siden 1960-tallet og det kan argumenteres for at Toro-produktene har vært med på å konstituere nordmenns spisevaner. Et godt eksempel i så henseende er suppespisingen vår: Da fiskesuppen ble lansert og Toro baserte mye av virksomheten sin på tørre supper var suppen et naturlig valg som forretten. Men da forretten, og med den suppen, stod i fare for å forsvinne fra det norske middagsbordet, var Toro snar med å redefinere suppe fra et forrettvalg til et hovedrettvalg ved å lansere fyldigere supper som dekket konsumentens middagsbehov. På denne måten ble en viktig produktgruppe for Toro reddet fra å tape markedsandel<sup>35</sup> og vi som konsumenter har omfavnet betasuppen, mexicansk tomatsuppe og kjøttsuppen som hovedrett og følger gjerne Toros serveringstipsene som er nedfelt på baksiden av suppeposen for å få en ekstra spenstig suppe.

---

<sup>34</sup> Nye geografier referer til lokalisering utenfor Rieber og Orklas hjemmemarkeder. Begrepet ble selv brukt av flere informanter.

<sup>35</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber



Konsumet av denne type produkter [tørkede næringsmidler] per capita er i Norge fire ganger så stort som i Sverige. Vi spiser sauser og supper og gryteretter i denne formen fire ganger så mye som man gjør i Sverige og det har noe med at Toro har lært den norske konsumenten å spise produktene på denne måten.

Finansdirektør, Rieber

Et viktig trekk innen utvikling av næringsmidler de siste 50 årene, er en stadig økning av nye produkter på markedet. Dette er noe selskap som Rieber, har måttet ta konsekvensen av og være fremsynt og innovative for å kunne erobre markeder og etablere posisjon innen nye produktgrupper før andre gjør det. Toro har gjort det svært bra og markert seg med gode markedsposisjoner innen en rekke kategorier i tillegg til supper. De har hatt suksess med italienske pastaretter, gryteretter, og de siste årene har flere produkter inspirert av det asiatiske kjøkkenet blitt innlemmet i Toros portefølje.

Riebers lange erfaring med produksjon og innovasjon av næringsmidler, merkevarebygging og markedsføring, er med all sannsynlighet grunnlaget for deres sterke posisjon i Norge og kan derfor karakteriseres som deres eierskapsfortrinn. Dette fortinnet er det da ifølge *eierskapsteser* rasjonelt å utnytte på nye geografier. Ut fra dette kan det også betraktes svært logisk at Rieber var på utkikk etter et investeringsobjekt som representerte noe av det samme som Toro, hvor Rieber ville ha anledning til å bruke sin kunnskap, erfaring og sine fortrinn for å gjøre suksess på en ny geografi.

Orkla er via Stabburet eier av flere betydelige merkenavn innen næringsmidler, og har opp gjennom årene konstituert seg som en ledende utvikler, produsent og markedsfører av matvarer i Norge. Stabburets viktigste produktområder er pizza og paier, sauser, ferdigmat, drikke, mellommåltider og pålegg.<sup>36</sup> Av spesiell interesse for denne studien er Stabburets *pizza og pai* produktkategori, da det er innen dette produktsegmentet deres tsjekkiske datterselskap Guseppe har sin hovedtyngde.

Stabburet er i besittelse av et av de aller sterkeste merkenavnene innen matvarer vi i Norge kjenner til: *Pizza Grandiosa*. Grandiosaen ble lansert i 1980, da pizza fortsatt var et forholdsvis eksotisk fenomen i Norge. Noe frossenpizza fantes det i frysedisken, men ifølge Stabburet ble dette ofte betraktet som mat for spesielt interesserte. Tanken bak Grandiosa var å lansere en pizza som alle kunne like, med bra kvalitet og som var til å stole på. På 1990-tallet eskalerte salget av Grandiosa betraktelig og kan sies å ha blitt en del av den norske matkulturen. I 2004 ble det solgt ca 25 millioner Grandiosa og salget økte med 52 % i forhold

---

<sup>36</sup> Referanse:

[http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Main\\_4320&Main\\_4320=4362:0:10,1133:1:0:0:::0:030.01.07](http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Main_4320&Main_4320=4362:0:10,1133:1:0:0:::0:030.01.07)

til 2003.<sup>37</sup> Markedsføring har, spesielt de senere årene, vært en viktig mekanisme for å skape blest rundt nye varianter av Grandiosaen og samtidig rette folks oppmerksomhet mot den originale varianten. Slagord som *ekte kjærlighet* blir for eksempel benyttet i markedsføringen. I 2004 benyttet Stabburet seg av nye markedsføringsmetoder. Det ble arrangert et pizzavalg hvor folket kunne stemme på sin pizzafavoritt og på den måten være med på å bestemme hvilke pizza som skulle lanseres permanent. I 2006 ble nok en grandiosavariant lansert; *lørdagspizzaen*, hvor hele markedsføringen rundt denne ble gjort i form av en sang – *respekt for grandiosa* og en musikkvideo. Stabburet gjorde også melodien tilgjengelig for nedlasting som ringelyd på mobilen gratis. Sangen lå øverst på VG-lista i åtte uker og resulterte i 700 000 nedlastinger<sup>38</sup>

Grandiosas overveldende suksess kan i stor grad krediteres massiv, og i flere tilfeller nyskapende, markedsføring, selv om Stabburet innrømmer at "... tilblivelsen av produktet og markedsføringen var preget av flere tilfeldigheter enn det som er vanlig ved produktlansering i våre dager."<sup>39</sup>

Ut fra dette kan det stadfestes at Rieber og Orkla gjennom sine selskaper Toro og Stabburet har lang erfaring som næringsmiddelleverandører til blant annet det norske markedet. Begge selskapene står selv for produktutviklingen. De har fokus på kvalitet og beholder konkurransestyrke ved kontinuerlig å lansere nye produkter i tråd med konsumentenes kjente og ukjente ønsker, som blir tydelig ved bruk av markedsanalyser. Selskapene har posisjonert seg sterkt på sine hjemmemarkeder innen de fleste av sine produktkategorier, noe som også er et mål for dem begge ifølge selskapenes forretningsstrategier. Selskapene er gode merkeleverandører, noe som implisitt betyr at de kan markedsføring og kunsten å bygge opp merkevarer. For merkevareleverandører kan dette ofte betegnes som den viktigste nøkkelen til suksess.

Et annet viktig poeng når eierskapsfortrinn blir drøftet, er selskapenes tilnærming til merkenavn. Begge selskapene holder fast ved å bruke lokale merkenavn fremfor å benytte et

---

<sup>37</sup> Kilde:

[http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Content\\_4372&Main\\_4320=4372:0:10,1134:1:0:0:::0:0&Content\\_4372=4330:14575::1:4361:2:::0:0](http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Content_4372&Main_4320=4372:0:10,1134:1:0:0:::0:0&Content_4372=4330:14575::1:4361:2:::0:0)  
30.01.07

<sup>38</sup> Kilde:

[http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Content\\_4372&Main\\_4320=4372:0:10,1134:1:0:0:::0:0&Content\\_4372=4330:14575::1:4361:2:::0:0](http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Content_4372&Main_4320=4372:0:10,1134:1:0:0:::0:0&Content_4372=4330:14575::1:4361:2:::0:0)  
30.01.07

<sup>39</sup> Kilde:

[http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Content\\_4372&Main\\_4320=4372:0:10,1134:1:0:0:::0:0&Content\\_4372=4330:14575::1:4361:2:::0:0](http://www.stabburet.no/eway/default.aspx?pid=223&trg=Content_4372&Main_4320=4372:0:10,1134:1:0:0:::0:0&Content_4372=4330:14575::1:4361:2:::0:0)  
30.01.07

universelt merke på sine produkter, noe deres konkurrenter benytter seg av i større grad. Supper med merket Knorr blir ”brandet” med Knorr på alle lokaliteter det samme gjør Dr. Oetkers pizza. Ifølge Dunning (1992) er besittelsen av en merkevare som møter det lokale markedets preferanser og assosieres med kvalitet, et av de viktigste eierskapsfortrinnene et selskap kan ha innen forbruksvaresektorer.

... når man selger merkevarer så er det ikke bare å komme med et merke. Man kan ikke bare komme med Grandiosa til Tsjekkia og tro at den skulle få samme posisjon som i Norge. Det ville vi aldri klare, da måtte vi i så fall støtte med vanvittige reklameinvesteringer. Antakelig ville ikke det være nok heller. Konseptet må ha et fundament i det landet hvor det er og Guseppe var et sånt type merke... Det var et lokalt merke som tsjekkerne hadde et forhold til.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

## **L - Lokalisering: nye markeder, nye konsumenter, nye muligheter**

Lokalisering av investeringer er sentralt når selskaper foretar en investeringsbeslutning. Ifølge lokaliseringsvariabler i det eklektiske paradigmet, bygger lokaliseringsbestemmelser på selskapets antagelser om at investeringer på en viss lokalitet i en viss virksomhet vil føre med seg økonomisk fortjeneste av kortsiktig eller langsiktig art. Det er også gjerne en forventning eller en del av selskapets strategi, at ervervelsen av et nytt foretak på en ny geografi skal kunne komplimentere TNSets egen nøkkelkompetanse (jfr. kapittel 3).

Sentralt for lokalisering av investeringer er hvilken overordnet strategi eller hvilken hensikt TNSet har for inntjening. I teorikapittelet ble det skissert opp to hovedargumenter for at selskaper velger å foreta FDI. Det ene; for på en bedre måte å betjene det lokale markedet hvor investeringene finner sted. TNSet antar ofte i slike tilfeller en multinasjonal strategi, hvor datterselskap er horisontalt integrert i TNS ved å inneha flere sentrale funksjoner og betjene sitt eget marked. Det andre argumentet et TNS kan ha for å foreta FDI, er et ønske om lavere produksjonskostnader. TNSet har da gjerne en global strategi som innebærer at produktutviklingen foregår sentralt og produktene er salgbare på verdensbasis.

Datterselskapene blir vertikalt integrert i TNSet ved at de i hovedsak produserer med tanke på eksport uten å inneha andre sentrale funksjoner enn det rent produksjonstekniske. TNSer innen slike industrier søker seg gjerne til lavkostnadsland gjennom FDI for å gjøre selve produksjonsprosessen billigere. Dette er teoretisk skisserte kategorier og mange investeringer vil være motivert av en kombinasjon og kategoriene rommer variasjoner. Tsjekkias kostnadsnivå etter kommunismens fall og frem til i dag er betydelig lavere enn det vi finner i Vest-Europa, noe som gjør at landet potensielt kan trekke til seg mange effektivitetssøkende

investeringer. Dette er også tilfellet, spesielt langs den tyske grensen, hvor bedrifter i hovedsak produserer for eksport for betydelig lavere kostnader enn på andre siden av grensen.

Ut fra den innledende redegjørelsen (punkt 5.1) vil jeg konkludere med at både Rieber og Orklas investeringer i Tsjekia var markedssøkende og at de begge antok en multinasjonal strategi for sine virksomheter. Selskapene ønsket å vokse da investeringer utenlands ble vurdert. De erkjente at hjemmemarkedet og det vesteuropeiske markedet var fylt med aktører og produkter innen deres kategorier, og de ønsket derfor å ekspandere til nye markeder med betydelige vekstpotensial innen deres produktkategorier. De valgte å kjøpe opp eksisterende bedrifter med etablerte merkenavn og produksjonsfasiliteter for at disse kunne fortsette å produsere for sine hjemmemarkeder.

Det er også en fordel med lokal produksjon fordi man da bedre kan følge med på lokale preferanser og snu seg fortere når det skjer lokale endringer. Jeg tror aldri vi vil levere noe til Øst-Europa som vi ikke kan produsere selv i Øst-Europa.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

Da jernteppet over Øst-Europa lettet representerte dette en åpning til nye geografier med store potensialer for mange vestlige investorer. De tidligere kommunistiske statene i Øst-Europa representerer til sammen 125 millioner forbrukere som i svært liten grad har vært eksponert for vestlig innflytelse. Det være seg mat, moter eller amerikanske tv-serier. Det sier seg selv at dette på begynnelsen av 1990-tallet betydde et stort ubrukt potensial for de fleste aktører innen varehandelen.

Først og fremst har Orkla og Orkla Foods en strategi om at vi ønsker å ekspandere i Øst-Europa. Vi ser at matvarevirksomhet ikke er en virksomhet som vokser spesielt mye i Skandinavia... Men i Øst-Europa er det et betydelig vekstpotensial og det er det flere årsaker til. Dels at kjøpekraften øker jevnt og trutt og det er fortsatt rom for å øke husholdningenes totale matvarekjøp, for fortsatt er det mye hjemmelaget... Kjøpekraft, etterspørselen etter industriell mat vil øke, også er det ikke minst at med de internasjonale aktørene kan øke kvaliteten på industriell mat. Alt dette henger jo sammen. Kvaliteten vil øke. Den har jo allerede kommet opp på et høyt nivå, men generelt vil den øke slik at også etterspørselen vil øke på dette området. Vekstpotensialet er mye større i Øst-Europa, derfor ønsker vi å ekspandere innen dette området og være med på den veksten.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

Mens Orkla Foods ble kontaktet av Guseppe, var situasjonen en ganske annen for Rieber. Etter at konsernet hadde bestemt seg for å se på nye geografier (Øst-Europa innforstått) reiste et team fra Toro fra Baltikum i nord, via Polen, Tsjekkoslovakia og nedover mot Balkan for å identifisere aktuelle aktører for et eventuelt oppkjøp. Det Tsjekkoslovakiske

selskapet Vitana utmerket seg som den mest interessante kandidaten i nord-syd akse fra Baltikum til Balkan.<sup>40</sup> Årsaken til dette var at Vitana, som var et av Tsjekkosloviens største næringsmiddelsselskaper under kommunismen, hadde en portefølje som var relativt lik Toros, og at innbyggerne hadde et høyt konsum av suppe. Som eier kunne derfor Rieber slippe å introdusere nye matfenomen for befolkningen, men heller videreutvikle en kjent produktplattform for de lokale konsumentene.

Valg av lokalisering innebærer også som oftest en vurdering av risiko som er forbundet med et potensielt oppkjøp. For Rieber som vurderte oppkjøp av Vitana i 1989, før nye politiske reformer var stabilisert, innbar vurderingen ikke bare en gjennomgang av Vitana som selskap, men også hvorvidt det ville være forsvarlig å foreta en så pass stor investering i et land med en relativt usikker politisk fremtid.

Vi brukte mer tid da på de politiske vurderingene enn det vi gjør nå når vi foretar tilleggsinvesteringer. Hva var risikoen for at dette skulle falle tilbake til et kommunistisk system? Hva var risikoen for at Sovjet ville gjøre noe? Så det vi brukte relativt mye tid på var å forstå det politiske klimaet på den tiden. Og risikoene.

Finansdirektør, Rieber

Orklas oppkjøp i 1998 var ikke preget av politisk usikkerhet på samme måte, men selve tidspunktet var preget av økonomisk ustabilitet og mange utenlandske investorer valgte å trekke seg ut av Tsjekia av den grunn. At Orkla valgte å investere i Guseppe var en beslutning som var helt i tråd med selskapets overordnede strategi om å ekspandere i Øst-Europa. Guseppe ble vurdert som et interessant oppkjøp fordi selskapets produkter befant seg innen kategorier Orkla ønsket å satse på. I tillegg hadde Guseppe opparbeidet seg en ledende posisjon på det tsjekkiske markedet, noe som gjorde merkevaren til et attraktivt kjøp<sup>41</sup>

## **I - Internalisering av grensekryssende aktivitet**

Internaliseringstenen i Dunning's paradigme søker å forklare hvorfor grensekryssende produksjon blir organisert av hierarkier (eksempelvis TNSer) fremfor at transaksjonene foregår på det åpne markedet. Forklaringen ligger ifølge internaliseringsteoretikere i et markeds imperfekthet. Ved å skape interne hierarkier kan selskaper overkomme handelshindringer man kan møte på ved å gjøre transaksjoner på det åpne markedet.

På begynnelsen av 1990-tallet la mange land i Øst-Europa forholdene til rette, eksempelvis via skatteletter, for å tiltrekke seg utenlandsk kapital og kompetanse som var

---

<sup>40</sup> Kilde: Finansdirektør i Rieber

<sup>41</sup> Kilde: Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

nyttig i restruktureringsprosessen. I Tsjekkia var ikke dette tilfelle. Her ble alle investorer behandlet likt, det vil si at utenlandske investorer ikke kunne forvente seg spesialbehandling ved å investere i landet. På tross av dette ble Tsjekkia betraktet av mange TNSer som en fornuftig lokalisering av FDI, fordi markedet hadde store ubrukte potensialer og billig arbeidskraft. Samtidig preget store tollbarrierer og andre import- og eksporthindringer handelen med Tsjekkia, noe som kan unngås ved å selv etablere seg på lokaliteten og flytte kapital og produkter innen TNSets eget marked.

Normalt ønskes vi velkommen i Øst- Europa fordi vi bidrar med kapital og investeringer og så videre. Men det som var tilfelle i Tsjekkia i 1997 og litt fremover var at det var importrestriksjoner slik at ønsket man å etablere seg med en posisjon i Tsjekkia så måtte man gjøre det der. Det var antakeligvis et virkemiddel fra myndighetene i Tsjekkia for å få de utenlandske aktørene til å etablere seg i Tsjekkia fremfor å bare pøse på med produktene sine i landet. Nå er det fri flyt på grunn av EU, så det har forandret seg dramatisk.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

I sitatet blir det påpekt at etter Tsjekkia ble medlem av EU er mange av handelshindringene fjernet. Dette er også en tendens i verdensøkonomien generelt at handelshindringer blir bygget ned (Dicken 1998). Likevel øker utenlandske direkteinvesteringer i omfang verden over. Dette indikerer at handelshindringer ikke er hele årsaken til at selskaper ønsker eierskap på tvers av grenser. I redegjørelsen av OLI i kapittel 3, ble det argumentert for at også eierskap på tvers av grenser ofte blir foretrukket fremfor eksport eller ”out-source” fordi selskaper gjennom eierskap kan beholde kunnskap om produkt og prosess, samt andre verdifulle ressurser innad i selskapet og på den måten sikre seg (i den grad det er mulig) mot at andre bedrifter kopierer deres suksess. Videre kan interne markeder gi en mer effektiv utnyttelse av selskapets samlede ressurser ved for eksempel stordriftsfordeler. Rieber har de siste årene søkt å benytte seg av konsernets indre marked for å utnytte ressursene bedre og på den måten spare penger gjennom harmoniseringsprosessen som det ble referert til innledningsvis.

Et annet viktig poeng for merkevareleverandører som foretar utenlandske direkteinvesteringer for å sikre seg en viktig markedsposisjon, som er tilfelle med casene i denne studien, er at ved kjøp av en merkevare og en markedsposisjon følger det også med en produksjonslinje

... hovedårsaken til at vi ikke eksporterer er kostnader i produksjon, transportkostnader også er det at når vi kjøper markedsposisjoner så får vi også med oss produksjonskapasitet og så lenge denne kan produsere til de kvalitetene vi ønsker så vil det alltid være lønnsomt å gjøre det.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

Ved oppkjøp av etablerte bedrifter følger også de ansattes kunnskap med. Dette kan være verdifull kompetanse som eksempelvis lokale preferanser som det er nødvendig å ha en forståelse av i produktutvikling og markedsføring av produkter til lokale konsumenter. Dette er kunnskap som TNSet ikke like selvfølgelig vil kunne få tilgang til hvis man ikke står som eier av en lokal bedrift. Lokal kunnskap kan være avgjørende for å lykkes, spesielt i næringsmiddelsektoren, da smakspreferanser kan ha store lokale variasjoner.

### **Konfigurering av O+L+I = FDI**

Med utgangspunkt i det eklektiske paradigmet, har jeg søkt å forklare både Rieber og Orklas investeringsvurderinger. Utgangspunktet for begge investeringene var et ønske om fremtidig vekst innen produktkategorier de var kjent med og hadde sterke markedsposisjoner innen på sine hjemmemarkeder. At de ønsket vekst innen eksisterende produktkategorier på nye geografier, reflekterer selskapenes eierskapsfortrinn som jeg identifiserte til å være blant annet evne til å tilstrebe seg sterke markedsposisjoner, lang erfaring og kunnskap med produktutvikling, forståelse av konsumenten og lang erfaring og suksess som merkevarebygger. I tillegg kommer organisatoriske fortrinn begge konsernene har opparbeidet seg i sin levetid som kan være en styrke når man overtar eierskap av utenlandske bedrifter og skal etablerer seg på nye markeder.

Når et selskap ønsker å ekspandere driften sin til nye geografier gjelder det å finne en lokalisering som vil kunne imøtekomme de forventninger og forutsetninger TNSet har for investeringen. Både Rieber og Orkla ønsket seg østover primært på grunn av det store markedspotensialet regionen representerte etter murens fall. At valget falt på Tsjekkia fremfor et av nabolandene skyldes mulighetene for oppkjøp som åpenbarte seg gjennom Vitana og Guseppe. Rieber var på jakt etter en bedrift med lik portefølje som Toro og en forbrukergruppe som favoriserte tørre supper fremfor eksempelvis hermetisert suppe. Vitana, og den gangen Tsjekkoslovakia, representerte nettopp dette. Etter at Orkla Foods etablerte strategien om å konsentrere seg rundt blant annet Øst-Europa, er de stadig på jakt etter interessante oppkjøp. Ledelsen i Guseppe tok kontakt, og Orkla anerkjente Guseppe som en bedrift med et stort potensial innen pizza kategorien. Guseppe hadde etablert seg med

nummer én posisjon i Tsjekkia i forkant av Orklas oppkjøp, noe som gjorde bedriften til en attraktiv investering

Hovedhensikten med å kjøpe opp en allerede eksisterende bedrift i Tsjekkia fremfor å eksportere produkter, begrunner Rieber med at de ønsket å videreutvikle en plattform som allerede var kjent for både dem og for konsumentene. Et annet argument var tollbarrierene som eksisterte da investeringen ble foretatt.

Utgangspunktet [for oppkjøpet] var jo ikke at vi skulle drive eksport fra Norge til Tsjekkia eller eksport fra Tsjekkia til Norge. Det vi hadde i tankene var jo at vi med den plattformen som Vitana hadde skulle vi overføre kompetanse fra Toro til Vitana for å skape vekst i det tsjekkiske markedet, eventuelt med eksport lokalt til de nærmeste landene. For på den tiden var det større tollbarrierer ved å importere inn til Norge. Det har jo blitt bygget ned noe senere, men ideen var verken det lave kostnadsnivået eller at vi skulle produsere billigere, eller at de hadde noe spesiell teknologi eller noe som helst. Dette var en plattform med en produktgruppe som vi kjente som vi skulle utvikle i et nytt marked.

Finansdirektør, Rieber

Å bygge en merkevare fra bunnen i et nytt marked er svært ressurskrevende, og mulighetene for å oppnå ledende markedsposisjon vil være en utfordring uansett når etablerte merkenavn eksisterer. Derfor er både Rieber og Orklas strategi å kjøpe opp etablerte merkenavn og videreutvikle disse. Det vil heller ikke være rasjonelt å kjøpe opp et merkenavn med en produksjonslinje for så å legge denne ned og satse på eksport fra Norge hvis produksjonsfasilitetene potensielt kan produsere til de standarder som kreves. Internalisering av kunnskap, og i dette studiets tilfelle, internalisering av kunnskap om lokale smakspreferanser kan ofte være avgjørende for om et produkt vil lykkes blant lokale konsumenter.

Rieber og Orkla gjorde trolig vurderinger både i forhold til hvorvidt deres eierskapsfortrinn var store nok til å kunne benyttes på nye lokaliteter, og om internalisering av grensekryssende produksjon var riktig vei å gå. Videre ble lokaliseringen for deres investeringer vurdert nøye i forhold til både overordnet strategi og muligheter i det potensielt nye markedet før beslutningen om investeringen ble tatt.

Tabell 5 oppsummerer i korte trekk de empiriske funnene i studien vurdert opp mot Dunning's eklektiske paradigme. Det kommer tydelig frem at Rieber og Orklas vurderinger av investeringene er relativt like i form, der samme vurderinger og liknende strategier ligger til grunn for investeringsbeslutningene. Dette selv om investeringene ble foretatt på svært forskjellige tidspunkt i Tsjekkias nyere økonomiske historie.



Tabell 5. Rieber og Orklas investeringsvurdering i forhold til OLI

	<b>Rieber &amp; Søn</b>	<b>Orkla Foods</b>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekspert på tørkede næringsmidler</li> <li>- Lang erfaring med produktutvikling</li> <li>- Erfaring med å snu dårlige trender</li> <li>- God på å bygge lokale merker</li> <li>- Topposisjonering av egne merkevarer på hjemmemarked</li> <li>- Organisatoriske ferdigheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekspert innen et stort antall kategorier innen næringsmidler.</li> <li>- Lang erfaring med produktutvikling</li> <li>- Sterk lokal merkevarebygger</li> <li>- Topposisjonering av merkevarer på hjemmemarkeder</li> <li>- Organisatoriske ferdigheter</li> </ul>
<b>L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitana: Riktig produktsegment</li> <li>- Etablert merkevare</li> <li>- Tsjekkia: Befolkning som foretrekker tørre supper</li> <li>- Stort utviklingspotensial</li> <li>- Negativt: Politisk usikkerhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guseppe: Produkter innen et av flere mulige produktsegment</li> <li>- Etablert merkevare med topposisjonering</li> <li>- Tsjekkia: Stort utviklingspotensial</li> <li>- Strategi om å vokse i Øst- Europa</li> </ul>
<b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bygge videre på en kjent plattform i et nytt marked</li> <li>- Overføre kompetanse for å skape vekst på et nytt marked</li> <li>- Overkomme handelshindringer (et pluss uten å være en motivasjon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapre pizzamarkedet i Tsjekkia</li> <li>- Overføre kompetanse, skape vekst gjennom merkevarebygging</li> <li>- Overkomme handelshindringer (et pluss uten å være en motivasjon)</li> </ul>

### 5.3 Investeringenes ringvirkninger

Både Rieber og Orkla søkte seg til Tsjekkia for å erobre markedet innen henholdsvis tørre næringsmidler og pizza. Dette innebærer at investeringshensikten var markedssøkende. I kapittel 3 ble potensielle effekter av investeringer diskutert i et teoretisk lys. Der ble det gjort antagelser om at hensikten med investeringen vil ha betydning for hvilke effekt av investeringene det vil være mulig å spore i det nyervervede datterselskapet. Hvis investeringen er effektivitetssøkende og målet er å kunne produsere varer til lavere kostnader for så å eksportere varene til andre markeder, er sannsynligheten for at TNSet vil investere noe i bedriften ut over det helt nødvendige, begrenset. Hensikten med investeringene er kortsiktig profitt gjennom lavere produksjonskostnader. Bekymringer relatert til slike investeringer, er at de er ”footloose”, noe som innebærer at terskelen er lav for å trekke seg ut hvis kostnadene forbundet med produksjon øker, og ikke lenger er konkurransedyktig (Manea og Pearce 2004).

Hvis TNSer er markedssøkende, som tilfellet er i denne studien, har TNSene gjerne langsiktige planer for sine investeringer ved at målet er å styrke sin posisjon på vertsmarkedet (Manea og Pearce 2004). Det endelige målet er selvsagt vekst og økt profitt, men TNSet er forberedt på å bruke tid og ressurser på å komme seg dit og sjansene for merkbare ringvirkninger er store.

Vi har ikke vår virksomhet i Tsjekia fordi vi tjener så gode penger i øyeblikket. Vi har vår virksomhet i Tsjekia fordi det passer inn i strategien vår om å ha en ledende posisjon innen et utvalgt område i et marked som vi har definert som et satsningsområde. Så vi er i Tsjekia fordi det er strategisk riktig for oss også håper vi at vi skal tjene penger på det i fremtiden.

Økonomidirektør, Orkla Foods

Hvilken strategi TNSet velger for sine investeringer er i stor grad avhengig av industri. Næringsmiddelindustrien er en typisk industri som stort sett velger en multinasjonal strategi og er markedssøkende i natur, da innsatsfaktorene i produksjonen går ut på dato, lokale smakspreferanser varierer og transportkostnadene er høye.

I det følgende vil jeg diskutere hvilke ringvirkninger av investeringene jeg gjennom feltarbeidet avdekket i Vitana og Guseppe. Det ble påpekt i kapittel 3 at det vanskelig lar seg gjøre å måle eksakte ringvirkninger i en kvalitativ studie som denne, men jeg vil hevde at jeg gjennom intervjuer på flere nivå i begge bedriftene har fått en god innsikt i hva de ansatte mener de norske investeringene har ført med seg på godt og vondt.

### **Materielle overføringer - endringer i produksjon og organisasjon**

I remember well what the situation in Vitana was. There were two main areas that were changed. The first is about the people, the behaviour, about the approach. The second is technology and knowledge about the production and sales.

Produksjonsdirektør, Vitana

Etter 40 år med et kommunistisk styresett, var den tsjekkiske industriparken sterkt preget av dårlig vedlikehold og gamle teknologiske løsninger da muren falt. Den Tsjekkiske økonomien ville ikke kunne klare opprustningen alene, og utenlandske investorer ble derfor ønsket velkommen på grunn av kapital og insentiv om opprustning (jamfør kapittel 4).

Vitana var også preget av 40 år med planøkonomi og få investeringsmidler, noe maskinparken og organiseringen av produksjon var et tydelig tegn på. Bedriftskulturen var også et produkt av det forhenværende styresettet, noe som bød på utfordringer for nye eiere. Under kommunismen var Vitana en ordreproduserende enhet. Det vil si at kunder meldte sine behov inn til samlesentraler og grossister, som en gang i måneden foretok bestillinger hos Vitana. Vitana produserte da nøyaktig i forhold til bestillingen, og det var ikke snakk om å planlegge produksjon i forhold til forventet salg. I en markedsdrevet økonomi vil ikke dette kunne fungere, og det ble nødvendig å ta grep i forhold til planlegging av produksjon. Produksjonsdirektøren kommenterer møte med kravene den nye norske ledelsen stilte: "I was really surprised when we had to present some plan and budget." Da Rieber kjøpte Vitana og

tre av selskapets fire fabrikker, leverte de tre fabrikkene til kunder uavhengig av hverandre. Dette opplevde Rieber som en lite rasjonell måte å handle på, og bestemte seg for at noe av det første som skulle gjøres av investeringer var å bygge et sentralisert ferdigvarelager på hovedplantasjen ved Byšice. På denne måten kunne Vitana levere samlede leveranser på kort varsel. En betraktelig oppgradering av salgsapparatet ble også tidlig prioritert, til tross for at produksjonsfasiliteten trengte store oppgraderinger for å oppnå en tilfredsstillende standard for Rieber.<sup>42</sup> Dette tolker jeg dit hen at en løsning på de organisatoriske utfordringene var mer prekært for å stabilisere driften i et marked som stadig ble utsatt for større internasjonal konkurranse, enn å være helt på høyden med det produksjonstekniske fra dag én. Rieber har tatt tiden til hjelp for å bygge opp en god næringsmiddelbedrift i Tsjekkia.

Vi har investert relativt mye i mange år på å forbedre både bygningsmasse, maskinutstyr, hygiene, kontroll og alt dette som er nødvendig for å drive en god næringsmiddelbedrift. Det er investert relativt mye i Tsjekkia.

Finansdirektør, Rieber

På fabrikkgulvet har effekten av Riebers eierskap først og fremst ført til mindre manuelt arbeid enn tidligere, gjennom introduksjon av nyere produksjonsteknologi.<sup>43</sup> Men fortsatt er produksjonshallen tettere befolket på Vitanas produksjonsanlegg i Byšice, enn på Toros produksjonsanlegg i Arna.<sup>44</sup> Tsjekiske industrilønninger er fortsatt relativt lave og det ble påpekt at de lave lønningene gjør det mer lønnsomt å beholde arbeidsintensive operasjoner fremfor å investere i produksjonsutstyr som vil redusere behovet for manuell arbeidskraft ytterligere.<sup>45</sup>

Guseppes produksjonshall er lokalisert på restene av en nedlagt russisk militærleir i en liten landsby øst i Tsjekkia på grensen til Polen. Da Orkla kjøpte virksomheten var pizzaproduksjonen oppe og gikk. Pizzaene som ble produsert var greie, men holdt ikke de kvalitetskrav som Orkla, EU og de store internasjonale matvarekjedene har. Det var derfor også her nødvendig med investeringer i produksjonsanlegget og fokusering på forbedring av produktenes kvalitet. Produksjonsanlegget har blitt oppgradert og utbygget, ettersom en av Orklas produksjonslinjer ble flyttet fra deres datterselskap i Ungarn til Giuseppe. Det er også blitt forbedringer i hygiene ved at det er etablert rene og skitne områder. De ansatte går inn en

---

<sup>42</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør Rieber

<sup>43</sup> Kilde: Intervju, ansatt i produksjon, Vitana

<sup>44</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber og egne observasjoner

<sup>45</sup> Kilde: Intervju, Produksjonsdirektør i Vitana

sluse om morgenen med rent antrekk og ut en annen sluse etter endt arbeidsdag. Det har i tillegg blitt investert i et nytt administrasjonsbygg i Rokytnice.<sup>46</sup>

...du blir overrasket. Du kjører ut på landsbygda og ser disse falleferdige gamle ruinene som ligger der, så dukker det plutselig opp en gul, fin, ny bygning som ser fin ut fra utsiden. Og så går du inn og blir sånn: Oi! Det ser bra ut og det er bra, det er ikke bare en visuell greie – det er bra.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

Orklas oppkjøp har altså resultert i oppgradering av produksjon og teknologi. Guseppe kan i dag skilte med et av de mest moderne produksjonsanleggene for frossenpizza i CEE og produktene tilfredsstiller alle kvalitetskrav både fra Orkla og EU. Fabrikken kan derfor i prinsippet produsere og eksportere til Norge og andre destinasjoner i Vest-Europa uten at man vil kunne merke det på kvaliteten. Den lokale ledelsen i Guseppe har selv tatt mye av initiativet til oppgraderinger i Guseppe.<sup>47</sup> Orkla hjalp Guseppe ut av en økonomisk presset situasjon da de overtok selskapet i 1998, men de har ikke detaljstyrt oppgraderingene som er blitt foretatt på produksjonsanlegget.

...the main reason is Orkla, but they didn't tell us which machines to buy or which buildings to build...our initiative was partially caused after request from EU. It was a strong request from EU for food producing companies... when we entered EU we had to have everything according to their standards. A lot of companies went bankrupt, only the strong ones survived

Direktør, Guseppe

Organiseringen av produksjon har ikke endret seg i stor grad etter at Orkla overtok som eier, men antall ansatte er doblet. Dette skyldes til dels en økende etterspørsel etter den tykkbunnede pizzaen og til dels at Guseppe har fått en ny pizzalinje etter at investeringen fant sted.<sup>48</sup>

For Guseppe sin del har også det norske eierskapet betydd at den lille pizzaproduzenten har blitt en del av et stort konsern og må oppføre seg som et konsernselskap med de konsekvenser det bringer med seg. Ifølge direktøren har Guseppe høyere faste utgifter enn nødvendig, grunnet sine eiere. De har eksempelvis blitt pålagt å benytte seg av en IT-løsning som for Guseppe er dyr å drifte og utgjør cirka 1 % av selskapets omsetning. Ifølge direktøren er denne IT-løsningen overflødig for et så lite selskap som Guseppe. De må også betale ut lønninger etter en Orklastandard, som vil si at lønningene skal ligge på samme nivå

---

<sup>46</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør Orkla Foods Int

<sup>47</sup> Kilde: Intervju, Direktør Guseppe

<sup>48</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

som hva andre utenlandskeide selskaper betaler. Direktøren er ikke enig i denne strategien, da Guseppe er et lite selskap og har en mye lavere omsetning enn for eksempel Vitana, som ifølge han vil være i en posisjon til å betale ut høyere lønninger.

Orkla, som et stort konsern, har utarbeidet en rekke systemer og retningslinjer som alle konsernselskapene må følge for på den måten å sikre en enhetlig profil og etiske standarder. *Orklas mål og verdier* blir ansett som et viktig dokument i så henseende, og dette blir det drillet på i nyervervede selskaper, også Guseppe.

## **Overføring av immaterielle ressurser**

Rieber brought some know-how, something about how to do business in some advanced way. There where definitely limited knowledge in Czech Republic on the management level on what can be developed in the society after the revolution...Rieber brought the vision on how the market would look like after a few years and what would be necessary to do to follow these market trends, like building the sales team, solutions for distribution and so on.

Produksjonssjef, Vitana

Med økonomisk hjelp fra sine norske eiere har både Vitana og Guseppe hatt anledning til å oppgradere sine teknologiske produksjonsløsninger og bygningsmasse. De har med andre ord nytt godt av materielle overføringer. Videre vil jeg drøfte hvorvidt de tsjekkiske bedriftene også kan dra nytte av immaterielle ressurser<sup>49</sup> som deres eiere besitter og gjerne er deres sterkeste eierskapsfortrinn. Jeg har valgt å konsentrere studien rundt overføring av kunnskap om:

- Produktutvikling
- Markedsføring

Da Rieber overtok som eiere hadde Vitana utviklet sine egne produkter i mange år. Den tekniske kompetanse var det ikke mye å utsette på.

Industrimessig var Tsjekkia på mange måter en kulturnasjon som hadde et industrielt miljø og hadde hatt det mye lenger enn Norge, slik at den tekniske kompetansen var det ingen ting å utsette på. Det hadde vært begrensninger på investeringsmidler og det var mye som ikke var bra da vi kom i 1992, men kompetansen var vel så bra som den man kunne se i Norge.

Finansdirektør, Rieber

---

<sup>49</sup> Se teorikapittel for definisjon

Eierskiftet sammenfalt i tid med endringer i markedet generelt ved at markedskreftene i mye større grad enn tidligere fikk lov til å regjere, og mange utenlandske aktører og konkurrenter entret banen. Siden den tekniske kompetansen på tsjekkisk side var god, var kanskje en forståelse av markedets utvikling og hvordan drive forretninger i en markedsstyrt økonomi, noe av det viktigste Rieber brakte med seg av kunnskap i en innledende fase av de to selskapenes sameksistens. Som et resultat av et kommunistisk utdanningssystem var det vanskelig å oppdrive tsjekkere med kompetanse innen markedsføring og salg, det ble derfor nødvendig å trekke på kompetanse fra Rieber i en overgangsfase.

Før feltarbeidet ble gjennomført hadde jeg et inntrykk av at både markedsføring og produktutvikling i Vitana i stor grad var preget av føringer fra Rieber. Dette baserte jeg da på likhet mellom produkter i henholdsvis norske og tsjekkiske butikkhyller. Etter intervjurunden var mitt inntrykk noe endret. I markedsavdelingen opplever de selv at de hadde stor grad av autonomi i forhold til initiering av produkter og markedsføringen av dem.<sup>50</sup> Riebergruppens strategi som merkevareleverandør er som tidligere nevnt, å kunne tilfredsstille lokale konsumenters preferanser ved å være ”The Local Taste Champion”. Beslutninger må derfor, ifølge markedsdirektøren i Vitana, bli tatt lokalt. Han anerkjente viktigheten av å oppnå resultater og møte Riebers overordnede inntjeningsmål, men de opplevde en stor grad av fleksibilitet i forhold til å nå disse målene. Det er de som kjenner det tsjekkiske markedet og som iverksetter markedsanalyser og derfor også de som har kunnskapen om hvilke produkter som vil fungere eller floppe i det tsjekkiske markedet. Selve markedsføringen av produktene og utformingen av emballasjen er også et produkt av Vitanas egen markedsavdeling. Selv om de ofte trekker på kompetanse fra markedsavdelingen i Toro og får synspunkter fra dem, er det kun den lokale ledelsen som trenger å godkjenne markedsføringskampanjer før de lanseres.<sup>51</sup>

Markedsdirektøren poengterer at den fleksibiliteten som ligger i Vitana og Riebers struktur i dag nok vil måtte endres i noe grad etter at harmoniseringsprosjektene til Rieberkonsernet er gjennomført. Han er ikke selv negativ til denne prosessen, selv om det vil kunne ha noen konsekvenser som gjør markedsavdelingen mindre fleksibel, ved at eksempelvis all produksjon av emballasje for Rieberkonsernet hypotetisk sett kan flyttes til Polen.

---

<sup>50</sup> Kilde: Intervju, Markedsdirektør i Vitana

<sup>51</sup> Kilde: Intervju, Markedsdirektør i Vitana

From a marketing point of view it [the harmonization] is a very reasonable thing and I am only happy because it means that what we are producing will be produced for a lower cost and in a more efficient way for the total group. In the end I will better be able to satisfy my consumers because I will have better products for the same cost or the same products for a lower cost.

Markedsdirektør, Vitana

Å være ”The Local Taste Champion” i markeder hvor de opererer, innebærer for Rieberkonsernet at produkter i de fleste tilfeller ikke kan ha samme resept i Norge som i Tsjekkia uten at det blir foretatt lokale smakstilpasninger på produktet. Det er derfor en forutsetning at det foregår en viss grad av produktutvikling i alle Riebers datterselskap. Men Rieber tror i stor grad på at det er mulig å utvikle konsepter som kan slå an på flere lokaliteter.<sup>52</sup> På spørsmål om i hvilken grad slik konseptutvikling fortøner seg som et samarbeid, eller som direkte overføring av konsept fra Norge til Tsjekkia, fikk jeg svaret at de fleste eksempler på konsepter nok var utviklet i Norge og at tsjekkerne har ansett konseptet som fornuftig å lansere der. Ut fra en helhetlig vurdering etter flere intervjuer, kan det nok slås fast at i den grad det er snakk om overføring av kunnskap om produkt mellom Rieber og Vitana, er nok den i stor grad enveis. Men finansdirektøren i Rieber understreker at det er viktig for konsernet at utveksling av ideer kan gå begge veier:<sup>53</sup> ”selv om vi har få eksempler på det så langt.” Selv om Vitana kopierer flere av Toros konsepter og tilpasser dem lokale preferanser, er det viktig å understreke at det også foregår en hel del selvstendig produktutvikling i Vitana. Markedsavdelingen plukker opp trender og avdelingen for produktutvikling utvikler produktet i forhold til spesifikasjoner som, pris og kvalitet og tester deretter produktet før det eventuelt blir godkjent for lansering. Mandatet for godkjenning ligger hos direktøren i Vitana. Kunnskapsutvekslingen mellom selskapene i konsernet på produktnivå foregår gjennom både formelle og uformelle kanaler. Sjef for produktutvikling i Vitana hevder å ha et svært godt samarbeid med andre selskaper innen Rieberkonsernet med en beslektet produktportefølje og at de er den avdelingen i Vitana som gjennom historien i størst grad har hatt samarbeid på tvers av selskaper.

Å være den lokale smaksvinneren, innebærer også for Rieber-gruppen at man har lokale produkter i porteføljen sin som ikke nødvendigvis vil slå like bra an i andre markeder, som for eksempel Bergens fiskesuppe. Direktøren i Vitana uttrykte det slik<sup>54</sup>: ”I do not have to introduce Norwegian fish soup just because the Norwegians like it!”

---

<sup>52</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber

<sup>53</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber



<sup>54</sup> Kilde: Intervju, Direktør i Vitana

There are products that are typical Czech, like you have products that are typical Norwegian. These products can't be transported from one country to another, because it is based on the local taste and the local eating. These products are probably half of our portfolio, the other half are products that are based more on the international eating- trends. Those can be transmitted to both countries, but the products will still be slightly different, because of the different taste-preferences. So for example tex mex, the pouches look very similar, but what's inside maybe 80% of the same formula and 20% is different in each country

Sjef for markedsavdelingen, Vitana

Under er et eksempel på ett og samme produkt som finnes både i Vitanas og Toros portefølje avbildet. Her kommer det frem at både innhold og emballasje har tydelige likheter. Ut fra gjennomgangen, er det sannsynlig å konkludere med at Vitana har blitt inspirert av Toros produkt og tilpasset dette tsjekkiske preferanser.

Figur 7. Produktlikhet - Vitana og Toro

<b><u>Bistro – Potet fra Vitana</u></b>	<b><u>Rett i koppen – Potet fra Toro</u></b>
	

Kilde<sup>55</sup>

Da Guseppe ble kjøpt av Orkla hadde selskapet etablert en pizzalinje og en merkevare som hadde fått en god posisjonering på det tsjekkiske markedet. Det var merkevaren og posisjonering Orkla var ute etter da de foretok investeringen, for å kunne videreutvikle Guseppes plattform med utgangspunkt i Orkla Foods eierskapsfortrinn og i tråd med Orkla Foods strategi om å være en ledende merkevareleverandør innen deres satsningsområder, som blant annet er Øst-Europa.

Guseppe er et lite selskap og hadde i 2005 én person som hadde ansvaret for produktutviklingen i bedriften. Også i Guseppe er det markedsavdelingen som ofte tar initiativ til lansering av nye produkter ut fra signaler de har plukket opp. Hvis det ønskede produktet finnes i Stabburets portefølje skjer selve utviklingen i nært samarbeid med Stabburets FoU-

<sup>55</sup> Kilde: <http://www.toro.no/> og <http://www.vitana.cz> 7.februar 2007



avdeling. Guseppes produktutvikler gir et eksempel: "...When I worked on the Pizzeria pizza I was in Norway for three days and we discussed some ideas. It was quite good because here [at Guseppe] I don't have any confrontation." Samarbeidet fortoner seg annerledes hvis produktet er typisk tsjekkisk: "...But when I work on some product that is typical for the Czech kitchen...I cooperate with Czech chefs and different suppliers"<sup>56</sup> Alle produktlanseringer forgår likevel i nær dialog med ansatte på hovedkontoret i Norge.<sup>57</sup> Økonomidirektøren i Orkla Foods International tror at noe av den viktigste kunnskapsoverføringen som skjer fra Stabburet til Giuseppe, er hvordan man jobber metodisk med utviklingsprosjektene. Her har Orkla bygget opp kompetanse og en fremgangsmåte som de selv mener er den beste måten å jobbe på, altså en "best- practice" (jamfør kapittel 3) i tilnærmingen til arbeidsprosesser:

...her har de mye å lære, og det gjelder ikke bare innen produktutviklingen, men inne alle type prosesser. Å ha en analytisk, metodisk tilnærming til alle prosesser. Ting går litt *ad hoc* [hos Giuseppe], det er en typisk gründerbedrift hvor ting gjøres litt på magesfølelse og med pågangsmot, mens vi jobber systematisk og metodisk med alt mulig.

Økonomidirektør, Orkla Foods Int.

I tillegg til analytiske, metodiske og systematiske arbeidsprosesser, er merkevarebygging sentralt innen Orkla Foods sine virksomheter. Orkla har tilegnet seg solid kompetanse om merkevarebygging og hvordan man skal kunne opparbeide seg ledende posisjoner på markedet. I merkevarebyggingen anvender de den systematiske og analytiske tilnærmingen og bruker den tiden det tar for å nå et mål.<sup>58</sup> Guseppes tsjekkiske direktør er ikke helt enig i Orklas merkevarebyggingsstrategi. Han mener at Guseppes størrelse ikke står i forhold til det kravet Orkla har om ressursbruk til eksempelvis reklamekampanjer.<sup>59</sup> Markedsavdelingen i Giuseppe setter selvfølgelig pris på Orklas merkeveragesatsing, da det gjør avdelingens arbeid til en sentral del av Guseppes virksomhet. Det er derfor tydelig at det her er en intern interessekonflikt mellom direktøren, som mener at Giuseppe burde konsentrere seg om produksjon og salg, og markedsavdelingen som støtter Orkla og ønsker å bygge merkevare og tenke fremtidig vekstpotensial for Giuseppe.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Kilde: Intervju, Produktutvikler i Giuseppe

<sup>57</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

<sup>58</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

<sup>59</sup> Kilde: Intervju, Direktør i Giuseppe

<sup>60</sup> Kilde: Intervju, Markedssjef i Giuseppe

Markedsføringsavdelingen trekker på kompetanse og erfaringer innen Orklasystemet, men er svært bevisst på at ikke alle reklamekampanjer kan overføres fra Norge til Tsjekkia med like stort hell.

... we have always had our own marketing strategy; Czech products for the Czech consumers' based on Czech specifications. But for the Pizzeria pizza, that has the same brand position like the Norwegian La Mia pizzeria, we used the same commercial and it worked. But obviously we can't use all the commercials because the Scandinavian people have different preferences and different attitude towards pizza-consumption.

Markedssjef, Guseppe

Bildene under viser emballasjen til pizzaproduktet det er referert til i sitatet over. Likhetene er svært tydelig. I tillegg til emballasjen ble lanseringen av pizzaen støttet med TV-reklame som var like i Norge og i Tsjekkia.

Figur 8. Produktlikhet - Guseppe og Stabburet

<u>Guseppe Pizzeria fra Guseppe</u>	<u>La Mia Pizzeria fra Stabburet</u>
	

Kilde: <sup>61</sup>

### Vitana og Guseppe i tall:

Det er mulig å spore endringer i både volum og markedsandel hos Vitana og Guseppe etter at Rieber og Orkla overtok som eiere. Det norske eierskapet er nok ikke alene grunnene til disse endringene. Tilleggsinvesteringer og oppgraderinger av produksjonsteknologi har gjort det mulig å øke volumet i produksjonen. Økt volum i produksjon har også betydd økt antall ansatte, selv om ny produksjonsteknologi har redusert behovet for manuell arbeidskraft.

I tabell 6 og 7 gjengis produksjon i tonn, antall ansatte og markedsposisjon ved oppkjøp<sup>62</sup> og i 2005:

<sup>61</sup> Kilde: [www.guseppe.cz](http://www.guseppe.cz) og [www.stabburet.no](http://www.stabburet.no)

<sup>62</sup> Eller i årene rundt oppkjøpet

Tabell 6. *Vitana i tall*

<b>VITANA</b>	<b>1993</b>	<b>2005</b>
Produksjon i tonn, Byšice	9.500	17.000
Antall ansatte, Byšice	249 (januar 1994)	370
Markedsposisjon	78%	Fra 50-70%, innen de 10 viktigste produktkategoriene (alle med nummer én posisjon)

Kilde: Produksjonssjef, Vitana

Tabell 7. *Guseppe i tall*

<b>GUSEPPE</b>	<b>1997</b>	<b>2005</b>
Produksjon i tonn	2.670	6.760
Antall ansatte	131	190
Markedsposisjon (for Guseppe pizza)	65-70%	24,25%

Kilde: Økonomidirektør, Guseppe

Reduksjon i markedsposisjon forklares først og fremst med inntoget av flere konkurrenter. I 1993 var Vitana så og si den eneste leverandøren i sitt slag i Tsjekkia, det samme gjaldt Guseppe i 1997. I 2005 hadde markedet endret seg dramatisk med inntog av et stort antall konkurrenter innen flere pris – og kvalitetsklasser.

Konkurransen Vitana og Guseppe møter, kommer i hovedsak fra to hold; fra andre internasjonale merkeleverandører som Dr. Oetker, Kraft, Nestlé og Unilever med sine merker, som stort sett representerer samme kvalitet og -prisposisjonering som Vitana og Guseppe. Og fra handelens egne merker (Private labels) med lavere pris-og kvalitetsposisjoner.<sup>63</sup>

Vitana har beholdt ledende posisjoner, med en markedsandel mellom 50-70%, innen alle sine 10 viktigste produktgrupper. Guseppes markedsandel har blitt tydelig redusert siden 1997. Likevel er det Guseppe sammen med Dr. Oetker, som er de to største merkevareleverandørene av pizza til det tsjekkiske markedet, mens handelens egne merker holdt ca 1/3 av markedet i 2005.<sup>64</sup> Med det tsjekkiske markedets utvikling gjennom 1990-tallet, hvor stadig flere produktleverandører har posisjonert seg, er det nærliggende å tro at fokus på merkevarebygging har vært avgjørende, for å beholde gode markedsposisjoner for Vitana og Guseppe.

<sup>63</sup> Kilde: Samtlige intervjuer blant lederne i begge case

<sup>64</sup> Kilde: Intervjuer, samt informasjon sendt på e-post fra økonomidirektør i Guseppe

## 5.4 Oppsummering

Ut fra en vurdering om begrenset vekst på hjemmemarkedet og i Vest-Europa, tok Rieber en beslutning om å etablere seg i Øst-Europa, som var i ferd med å åpne opp for vestlige investorer. Rieber identifiserte Vitana som den mest interessante aktøren innen det aktuelle produktsegmentet. Grunnet sin lange erfaring med produktutvikling innen tørkede næringsmidler og lokal merkevarebygging, kunne Rieber benytte seg av egen kunnskap i en videre utvikling av Vitana i en markedsstyrt økonomi. Orkla Foods gjorde en liknende vurdering noen år senere. De ønsket å kjøpe eksisterende merkenavn med gode posisjoner, og på lik linje med Rieber, benytte seg av egen kunnskap og ”best practice” i videreutviklingen av Guseppe og pizzamarkedet i Tsjekkia. Både Rieber og Orkla antok en multinasjonal strategi i investeringene, noe som ifølge teorien med stor sannsynlighet vil gagne datterselskapene i form av både materielle og immaterielle overføringer i større grad enn hvis de hadde antatt en global strategi. I tabell 8 er ringvirkninger av både materiell og immateriell karakter som ble identifisert hos Vitana og Guseppe, summert opp.

Tabell 8. Ringvirkninger av FDI på foretaksnivå

Ringvirkninger	Vitana	Guseppe
<b>Materielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planlegging av produksjon og salg innen et nytt økonomisk system</li> <li>- Bygget ferdigvarelager</li> <li>- Utbygging og oppgradering av salgsteam</li> <li>- Gradvis oppgradering av produksjonsteknologi</li> <li>- Innføring av det samme ERP-systemet i hele konsernet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppgradere produksjonshallen</li> <li>- Oppgradere kvalitet på produkt</li> <li>- Utvidelse av produksjon, medført flere ansatte i produksjonen</li> <li>- Innføring av ERP-systemer</li> </ul>
<b>Immaterielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi – ”Local taste champion”: Innebærer lokalt initiativ og tilpasning – gir datterselskap mange viktige funksjoner</li> <li>- Idé-utveksling både på produkt og markedsføring</li> <li>- Budsjett som styringsdokument fra Rieber, fleksibel tilnærming til måloppnåelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi: Lokal tilnærming, lokal merkevarebygging fordrer lokal kunnskap, gir datterselskap viktige funksjoner</li> <li>- Utviklingsprosesser blir fulgt nøye fra Norge, overføring av kunnskap om produktutvikling og merkevarebygging</li> <li>- Overføring av arbeidsmetodikk (best practice)</li> </ul>

Rieber og Orklas investeringstidspunkt reflekteres i effektene av investeringene på de to datterselskapene. Rieber investerte akkurat i startfasen av Tsjekkias overgang til markedsøkonomi, noe som gjorde deres kunnskap om forretningsdrift innen et slikt økonomisk system svært viktig for Vitanas videre suksess. I tillegg kunne Vitana nyte godt av

oppgraderinger av produksjonsteknologi og kvalitetssikring av produkter ved hjelp av kapital fra Rieber.

Årene før Orklas oppkjøp var preget av en opphetet økonomi hvor alt skjedde i et raskt tempo. Skulle man ha sjanse til å lykkes som gründer måtte man evne til å snu seg raskt rundt og handle. Arbeidsmetodikken i Guseppe var preget av dette økonomiske klimaet. Da Orkla kom inn som eier, ønsket de derfor å overføre deres analytiske tilnærminger til utviklingsprosjekter til Guseppe og få datterselskapet til å tenke på langsiktig vekst fremfor kortsiktig profitt. Her kom det frem at de to selskapene ikke var helt samstemte med hensyn til hvilken retning de burde ta og hva som var den riktige måten å gå frem på.

I dette kapittel har jeg drøftet hvilke kunnskapsmessige og produksjonstekniske endringer Vitana og Guseppe har gjennomgått som en effekt av norsk eierskap. I neste kapittel vil jeg undersøke hva kulturell og nasjonal forankring har å si når selskaper med ulike nasjonal opprinnelse skal enes om felles retning, og hvordan TNSets ledelseskultur kan være avgjørende for datterselskapets grad av autonomi og beslutningsmakt.

## 6. LEDELSESKULTUR(ER)

Jeg tror at vår skandinaviske lederstil, hvor vi er veldig konsensusorientert, hvor det er relativt lite autoritær ledelse, er litt fjern og fremmed for tsjekkerne... Slik at det nok er nødvendig med større grad av kommandoaktivitet i styringen enn man har i Norge.

Finansdirektør, Rieber

Overføringer og oppgraderinger er bare deler av en større helhet et lokalt selskap opplever når det blir del av et større internasjonalt foretak. Som jeg tok for meg i kapittel 3, kan møte med en ny ledelseskultur få store implikasjoner og by på en del utfordringer både for den nye eieren og for det nye datterselskapet. Tema vil bli drøftet i dette kapittelet i lys av studiens andre problemstilling: ”Hvordan har ledelseskultur vært en bestemmende faktor for datterselskapenes organisatoriske utvikling?”

I teorikapittelet ble det referert til Brada (2003) og Radice (1994) som begge hevder at overføring av ny ledelsespraksis har vært til stor hjelp for bedrifter i CEE i overgangen til markedsøkonomiske strukturer og utfordringer i møte med fri konkurranse. Internasjonale investorer har vært ønsket velkommen på grunn av investeringsmidler og kunnskap om salg, markedsføring og bedriftsledelse. Betegnelsen ”best practice” har blitt benyttet i denne studien om overføringer av organisasjonsformer, produksjonsmetoder og annen kunnskap som har til hensikt å optimalisere driften fra TNSet til datterselskap. Spørsmålet om hva som er ”best practice” eller om det finnes en universell ”best practice” med overførbarhet til bedrifter lokalisert på andre geografier med andre rammebetingelser, er hensiktsmessig å diskutere i en kulturell kontekst da det er lett å forestille seg at ulik oppfatning om hva som er det beste for bedriften vil være forankret i et kulturelt og historisk betinget tankesett.

I kapittel 3 ble Hofstedes kulturelle dimensjoner presentert som et verktøy for å kunne sammenlikne ulike lands ledelseskultur, for å identifisere forskjeller og mulige utfordringer når to ulikt nasjonalt forankrede ledelsespraksiser møtes innen samme konsern. Hofstede mener ledelseskultur er lokalt forankret og svært motstandsdyktig mot forandring, noe som impliserer at en bedrift som har vært under ledelse av bestemte kulturelle prinsipper over tid, ikke nødvendigvis vil ønske velkommen nye måter å styre bedriften på over natten. Oppfattelsen av hvordan en leder bør opptre og hvordan lederstrategier utformes, er også befestet i lokalt ansatte ut fra deres nasjonale tilhørighet. Det vil derfor være nærliggende å anta at kulturelle motsetninger og utfordringer vil kunne oppstå i bedriften når en utenlandsk ledelse erstatter tidligere ledere og deres praksis.

Den norske lederen har i denne studien fått merkelappen feminin ut fra scoren på Hofstedes kulturelle dimensjoner, og tilstreber blant annet flate organisasjonsstrukturer, involvering av ansatte og konsensus. Den tsjekkiske lederen blir betegnet som svært maskulin og beslutningsdyktig på vegne av bedriften, noe som også indikerer et større skille mellom ledelsen og ansatte. Det feminine og det maskuline i denne konteksten representerer motsetninger, og det er derfor nærliggende å anta at utfordringer kan oppstå når det feminine skal sette agendaen for en bedrift som er vant til å bli styrt etter maskuline prinsipper. Ut fra Hofstedes og Smith et als (1996) kategorisering (se tabell 3 og 4) kan en skisse av tsjekkiske og norske preferanser i henhold til lederegenskaper være slik:

Tabell 9. *Tsjekkiske og norske lederpreferanser*

<b>Tsjekkiske lederpreferanser</b>	<b>Norske lederpreferanser</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tydelig og autoritær leder</li> <li>- Kommandostyring</li> <li>- Hierarkisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leder etter prinsipp om konsensus</li> <li>- Deltakelse og initiativ forventes av ansatte</li> <li>- Lite opptatt av hierarkiske strukturer</li> </ul>

Det er viktig å understreke at dette er en grovinndeling uten særlig grad av nyansering. Ledelsespraksis vil også variere innen nasjonale kulturer og fra leder til leder. I tillegg er det nærliggende å gå ut fra at ulike industrier og arbeidsprosesser krever ulik form for lederskap og grad av involvering fra ansatte.

Flere av informantene i denne studien kom med utsagn som støtter opp under teorien om at norsk og tsjekkisk ledelsespraksis er forskjellig og at de tsjekkiske informantene favoriserte lederegenskaper etter den tsjekkiske modellen i visse tilfeller i større grad enn etter den norske: "I would say that in this way the Czechs are close to Germany. Herr Director is Herr Director".<sup>65</sup> Både Rieber og Orkla vedkjente at de ovenfor Vitana og Guseppe gjerne benyttet seg av en hybrid lederstil,<sup>66</sup> det vil si at de i større grad tar i bruk kommandoprinsippet, som fungerer mer effektivt enn om den skandinaviske ledelsespraksisen i sin stringente form skulle benyttes.

Jeg har valgt å konsentrere meg om kulturelle utfordringer som oppstår på ledernivå i Vitana og Guseppe, da det er her interaksjonen mellom moder- og datterselskap er størst. Sitatet fra produksjonsarbeideren i Vitana understreker dette<sup>67</sup>: "We aren't able to recognize if the company is owned by foreigners, it is still Vitana."

<sup>65</sup> Kilde: Intervju, sjef for produktutvikling, Vitana

<sup>66</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber og Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

<sup>67</sup> Kilde: Intervju, produksjonsarbeider, Vitana

## 6.1 Et ønske om å styre i samme retning

Et ønske om å formalisere retningslinjer, fremgangsmåter og beslutningsprosesser i bedriften kan reflektere lav toleranse for usikkerhet. Dette innebærer at bedriftsledelsen kan sikre bedriftens forretningsmessige fremtreden og til en viss grad fremtid, ved at bedriftens ansatte og eventuelle datterselskap følger retningslinjer og formaliserte fremgangsmåter (se kapittel 3). Det vil også være med på å avverge uforutsette hendelser som kan være ressurskrevende å håndtere. Hofstedes funn av norsk og tsjekkisk ledelseskultur viser at begge har lav toleranse for usikkerhet (jf. Tabell 3). Derfor er det sannsynlig at konflikter mellom eier og datterselskap dreier som om innholdet i retningslinjer, heller enn tilstedeværelsen av dem.

TNSers formalisering av retningslinjer innen sine datterselskap kan også reflektere et ønske om å strømlinjeforme konsernets virke, for på den måten å sikre at hele konsernet styrer i samme retning og at konsernets selskaper anerkjenner overordnede strategier og mål. I teorikapittelet benyttet jeg betegnelsen stivhengighet for å forklare hvordan preferanser og handlingsmønstre kan være preget av det systemet og den konteksten man tidligere har operert i og under. Tsjekkiske bedrifter og arbeidstakerne og deres kulturelle forankring var i stor grad influert av det tidligere regiment, noe som Vitana's første norske direktør antyder ifølgende sitat i Prague Post fra 1994<sup>68</sup> "It's difficult to change the direction of a ship that's been going in one direction for a long time... It'll take some time to change everything." Ut fra sitatet kan det trekkes en slutning om at Rieber ønsket at Vitana og dets ansatte skulle styres i den retningen som Rieberkonsernet fant mest hensiktsmessig, men at dette ville ta tid. For å sikre at Vitana's utvikling gikk i den retningen Rieber ønsket, plasserte de sine egne folk i ledende posisjoner hos Vitana i en overgangsfase.<sup>69</sup> Hvis man skal tro prinsippene bak begrepet stivhengighet, ville endringsprosessene som Rieber initierte være influert av Vitana's fortid, men impulser fra både norske eiere og den generelle utviklingen i Tsjekkia, ville også være ingredienser i endringsprosessene. Dette er også i tråd med Pavlineks (2002) forståelse av stivhengighet som et dynamisk, snarere enn et historisk deterministisk, fenomen.

Vitana var det første næringsmiddelsselskapet Riebergruppen kjøpte utenfor Norges grenser. Ifølge finansdirektøren i Rieber, ble det ikke lagt mye ressurser ned i å kartlegge kulturforskjeller den gangen. Feltarbeidet gav inntrykk av at Rieber ikke kom inn med et formalisert rammeverk for hvordan lederrollen skulle fylles. Den norske ledelsen måtte i stor

---

<sup>68</sup> Referanse: <http://www.praguepost.com/P02/pp.php/?id=17257&a=3> 7.04.2007

<sup>69</sup> Referanse: som over



grad prøve seg frem for å finne løsninger og hente frem lederegenskaper som kunne fungere for de ansatte i Vitana, og som også samsvarte med prinsipper man fant i Riebergruppen forøvrig. Det var for eksempel mye ved kulturen i Vitana som var nokså ulik det de var vant til fra Norge. Vitanas produksjonssjef som også var ansatt under det kommunistiske lederskapet forteller i korte trekk hvordan møte- og bedriftskulturen i Vitana var i forkant av oppkjøpet og hvilke tiltak som ble iverksatt av Rieber da de kom inn som eier:

I remember these meetings [top-management meetings] to be smokers meetings. The first question was probably: *Do you prefer beer or wine?* Now you can hardly imagine it, the mentality was as such. I remember when the first managing director from Rieber came to Vitana; he had to send out a few letters about the behaviour. One was about drinking, second about thefts, the last one was about the behaviour when you negotiated with suppliers.

Produksjonssjef, Vitana

For at den norske ledelsen skulle kunne fungere sammen med ansatte i Vitana og styre bedriften etter Riebers prinsipper, ble det viktig å definere noen holdningsmessige kjøreregler som produksjonssjefen påpeker i sitatet over. Opplæringsprogrammene ”Riebers management training” og ”Riebers branding school”, som er myntet på konsernets ledere og mellomledere, fungerer i dag som arenaer for å bli kjent med, og bli skolert i Rieberkonsernets prinsipper, slik at disse kan internaliseres i de ansattes arbeidsdag. I tillegg setter opplæringsprogrammene fokus på kulturforskjeller, slik at lederne er klar over at slike eksisterer i konsernet, og lærer å akseptere og håndtere disse. Det er også ledernes ansvar å spre denne kunnskapen videre til sine underordnede, slik at alle Riebers ansatte er bevisst de kulturelle differansene i konsernet.<sup>70</sup>

Da Orkla Foods kom inn som eier i Guseppe hadde konsernenheten allerede noe erfaring med utenlandsk eierskap og hadde etablerte retningslinjer som også skal implementeres hos datterselskap. Det var derfor ikke i like stor grad som i Vitana snakk om å føle seg frem til en løsning som fungerer bra for begge parter. Når Orkla overtar som eier, kommer de med en pakke som det nyervervede datterselskapet må akseptere. Orklas *mål og verdier* og Orklas *etiske retningslinjer* er to dokumenter som ligger til grunn i alle Orklas virksomheter. Disse dokumentene ble første gang formulert av Heyerdal i 1988, men reformulert i forkortelsen KVALITET i 1992 da Orkla fusjonerte med Nora industrier: (K)undeorientering, (V)erdiskapning, (A)ttraktive arbeidsplasser, (L)angsigthet, (I)nitiativ til omstilling, (T)illit, (E)nkelt styringsform og (T)otalitet (Bergh et al. 2004). Dokumentene

---

<sup>70</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber og Direktør i Vitana

går altså i stor grad ut på ansattes holdninger i forhold til ulike aspekter ved konsernets forretningsdrift, samtidig som dokumentene befester konsernets strategiske tankegang og relasjon til ansatte. Under kommenterer økonomidirektøren i Guseppe sitt møte med Orklas mål og verdier:

System, system. Orkla has a system and they brought to us a very strict system and strict rules nearly for everything... Reporting-system, behaviour-system. Orkla has very good rules about what people can and can't do. They have rules about husband and wife working in the same company and this type of things. I think it was a big advantage to introduce the Orkla system; the Orkla goals and values.

Økonomidirektør, Guseppe

En integrering av Orklas mål og verdier er imidlertid ikke tilstrekkelig for å sikre at datterselskap styrer i samme retning som Orkla. For å få dette til, er det også viktig for Orkla at datterselskapet tilegner seg en viss arbeidsmetodikk som Orkla oppfatter som viktig for å nå de overordnede målene:

I et lanseringsprosjekt skal vi hele tiden ha milepæler og gå inn å godkjenne før vi tar neste skritt... Det er helt nytt for folk som ikke har jobbet i store internasjonale selskaper før. Men det er klart at Unilever og Kraft gjør det på akkurat sammen måten. Det de [Guseppe] oppfatter da er at de mister speed. For dem har det vært viktig å være hurtig, gjøre ting kjapt, men for oss er kvaliteten i det arbeidet som gjøres minst like viktig. Så når vi klarer å kombinere vår metodikk og vår analytiske tilnærming med deres hurtighet og actionorientering blir det veldig bra faktisk. For det kan vi lære mye av der nede – at de har et tempo som vi ikke er i nærheten av. De jobber hardt og de jobber på i alle prosesser egentlig, ikke bare i produksjonen.

Økonomidirektør, Orkla Food Int.

For Guseppe som er et lite selskap, etablert på et tidspunkt hvor Tsjekkia opplevde raske endringer, var hurtig responstid og fleksibilitet viktige innsatsfaktorer i bedriftens overlevelse. Det var derfor ikke overraskende at ansatte i Guseppe reagerte på Orklas sendrektighet når strategi skulle utvikles, overordnede beslutninger tas og arbeidsprosesser som gikk på bekostning av tempo, skulle implementeres:

...after the revolution everything changed in a hurry and if anyone wanted to be successful you had to be able to make decisions in a hurry, because tomorrow it can be too late. Now it is more like; Orkla comes, Orkla have time, Orkla is thinking. It was totally different from what we had to do before. Sometimes it is better, and sometimes it is not.

Økonomidirektør, Guseppe

Guseppes størrelse er også utgangspunktet for uoverensstemmelse mellom den lokale ledelsen og Orkla. Orklas strategi er å videreutvikle selskapet og bygge merkevaren, noe som er svært ressurskrevende. Flere i den lokale ledelsen påpekte at Orklas strategi ikke er forenlig med målet om å drive selskapet med fortjeneste. Som et lite selskap har Guseppe en relativt lav omsetning i forhold til flere av Orklas andre datterselskap og de opplever ofte at det forventes at de bruker penger som et større internasjonalt selskap.<sup>71</sup> En felles forståelse og en enighet om strategier og målsettinger vil muligens kunne minimere sjansene for misforståelser, men tydelig kommunikasjon, gjerne med tydelige krav fra eier, kan kanskje bøte på motsetningsforhold relatert til den strategiske utviklingen.

En integrering av datterselskapet i TNSets praksiser og rutiner er et middel TNSet har til å sikre at konsernets retningslinjer og forretningsmessige fremtreden gjenspeiles i datterselskapet handlinger, og at datterselskapet jobber etter metoder som eier ut fra egen erfaring oppfatter som mest rasjonell. Ut fra en samlet vurdering vil jeg påstå at Vitana og Rieber fremstod som mer samkjørte enn Guseppe og Orkla. Årsaken til dette vil jeg først og fremst tilskrive tidsaspektet. Rieber hadde i 2005 vært involvert i Vitana både som samarbeidspartner og eier i til sammen 16 år, 8 år lenger enn Orkla og Guseppes sameksistens. Det er grunn til å tro, ut fra forholdene i Tsjekkoslovakia (se kapittel 4), at Riebers møte med Vitana i 1989 bød på langt flere kulturelle og organisatoriske utfordringer da, enn hva Orklas møte med Guseppe gjorde i 1998. Det var imidlertid tydelig at dette var et tilbakelagt kapittel i Vitanas historie og ikke kommentert som et relevant tema i 2005. Guseppe og Orkla derimot slet til tider med å forstå hverandres tilnærming til forretningsfeltet og med å enes om Guseppes fremtidige utvikling.

Hofstede mener at kulturelle preferanser er svært motstandsdyktige mot endringer, men han anerkjenner at de tidligere kommunistiske statene i Øst-Europa vil gjennomgå et betraktelig kulturelt skifte i tiårene som kommer (Kolman et al. 2002). Kolmann kommenterer videre at:

Managers would do well not to rely too much on static pictures of the cultures concerned, but to keep a keen eye on value shift in these countries. Experience built up during the last years of transition may become outdated.

(Kolman et al. 2002, 87)

Relasjonene mellom Rieber og Vitana som er diskutert over, bekrefter denne antagelsen ved at de to bedriftene har blitt mer samkjørte og Vitana styrer i den retningen som Rieber ønsker.

---

<sup>71</sup> Kilde: Intervju Direktør og Økonomidirektør, Guseppe

Jeg vil derfor hevde at Riebers strategiske påvirkning på Vitana har vært med på å endre kulturen i selskapet. Denne slutningen støtter jeg også til Schonberger (1997) som hevder at strategiendringer kan kreve endringer i verdier og handlingsmåter. Ut fra erfaringene gjort i Vitana kan det være grunn til å tro at uoverensstemmelsene vedrørende strategisk utvikling mellom Orkla og Guseppe vil viskes ut etter hvert som tiden går og Guseppe i større grad vil akseptere og bli stadig mer samkjørt med Orklas prinsipper, retningslinjer og arbeidsmetodikk.

## ***6.2 En lokal profil***

Orkla is a very special owner if I compare it with other owners, because the influence of Orkla on our company is very low.

Direktør Guseppe

Både Rieber og Orkla har en lokal tilnærming til sine datterselskap og markedene de operer på. Dette bekreftes ved at de anvendte en multinasjonal strategi for investeringene sine, som identifisert i forrige kapittel. Den lokale profilen innebærer at produktene skal være tilpasset lokale preferanser og at datterselskap i størst mulig grad er selvgående. Begge deler krever kunnskap om lokale forhold, og kunnskap om forretningsdrift i en markedsstyrt økonomi. Den lokale profilen, i sammenheng med skandinaviske lederes syn på kontroll og maktfordeling, vil jeg hevde er styrende for hvordan Rieber og Orkla har valgt å konstituere sine tsjekkiske datterselskaps organisasjonsstruktur og virkeområder. På tross av at begge konsernene er forankret i den skandinaviske ledelsestradisjonen, benyttet de seg av ulike lederstrategier i oppkjøpene av Vitana og Guseppe. Dette kommer jeg nærmere inn på under.

### **Beslutningsmakt og virksomhetsområder konstituert under nye eiere**

For å sikre Vitanas tilgang til kritisk kompetanse vedrørende forretningsdrift på begynnelsen av 1990-tallet, valgte Rieber å erstatte tsjekkere med nordmenn i Vitanas ledelse i en overgangsperiode. Mens Orkla mot slutten av 1990-tallet, valgte å beholde den lokale ledelsen og byttet deler av den ut med andre lokalt ansatte, som gjerne hadde erfaring fra andre internasjonale selskaper, etter hvert som behov ble identifisert.<sup>72</sup> Det kan være flere årsaker til at Rieber og Orkla valgte forskjellige strategier i konstitueringen av den lokale ledelsen. En rimelig åpenbar forklaring er konteksten hvor investeringene fant sted. På begynnelsen av 1990-tallet var det svært få som hadde erfaring med bedriftsledelse i en markedsstyrt økonomi. I 1998 hadde flere tsjekkere fått erfaring med markedsorientert

---

<sup>72</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør Rieber, Økonomidirektør Orkla Foods Int.

bedriftsledelse ved eksempelvis selv å starte opp egne bedrifter. Dette gjaldt også ledelsen i Guseppe. Selv om overføring av kunnskap om bedriftsledelse fortsatt ble identifisert som viktig, var det ikke aktuelt for Orkla å sette inn norske ledere til å detaljstyre de daglige operasjonene. Orkla var tro mot sin strategien i oppkjøpet av Guseppe, om å beholde en desentralisert organisasjonsstruktur (Bergh et al. 2004). Rieber holdt ord om å overføre sentrale posisjoner til tsjekkere etter hvert. I 2005 var det svært få nordmenn igjen i Vitanas ledelse og for første gang siden Rieber overtok som eier, hadde Vitana en tsjekkisk direktør. Han hadde bodd store deler av sitt liv i Tyskland, men kjente det tsjekkiske språket og den tsjekkiske kulturen. Flere av informantene kommenterte at de merket forskjeller ved å ha fått en tsjekkisk direktør som både snakket språket og som var tydelig i kommunikasjon med sine ansatte og klar på hva han ønsket av dem.<sup>73</sup> En overføring av sentrale lederposisjoner til tsjekkerne, vil jeg si er en endelig befestning av Riebers lokale profil på lik linje med Orkla. Jeg vil videre konkretisere hva lokalt lederskap innebærer for Vitana og Guseppe.

Hos både Vitana og Guseppe var det mulig å identifisere et strategisk og et operasjonelt nivå i bedriftene. Skille mellom det strategiske og operasjonelle, definerte også stort sett skille mellom beslutningsmakten, hvor den lokale ledelsen har mer eller mindre full råderett over den operasjonelle driften, mens Rieber og Orkla i større grad er involvert strategisk, ved å sette finansielle mål og stake ut den forretningsmessige kursen til datterselskapene sine. Det er utarbeidet tydelige retningslinjer for hvem som tar beslutninger på ulike nivå og innen ulike virkeområder for å eliminere usikkerhet og for å unngå misforståelser. Todelingen av beslutningsmakten kan også tyde på at de norske eierne heller går inn med et koordinerende enn et kontrollerende ansvar ovenfor Vitana og Guseppe. Dette stemmer godt overens med generelle karakteristika av den skandinaviske lederen og den norske lederens score på Hofstedes maktdistansedimensjon.

Todelingen er visualisert i organisasjonskartet på neste side. Modellen er en forenkling av både Vitana og Guseppes organisasjonsformer. Den har først og fremst til hensikt å tydeliggjøre ansvarsfordelingen mellom eier og datterselskap. Samtidig illustrerer modellen de mange ulike virkeområdene som ansvarsmessig er delegert til det operasjonelle nivået og dermed den lokale beslutningsmakten. En stor grad av varierte funksjoner i datterselskapet kan knyttes opp mot forståelsen av en offensiv restrukturering av selskaper som ble lagt til grunn i kapittel 3. Det vil si at når datterselskapet selv har kontroll over viktige funksjoner, er

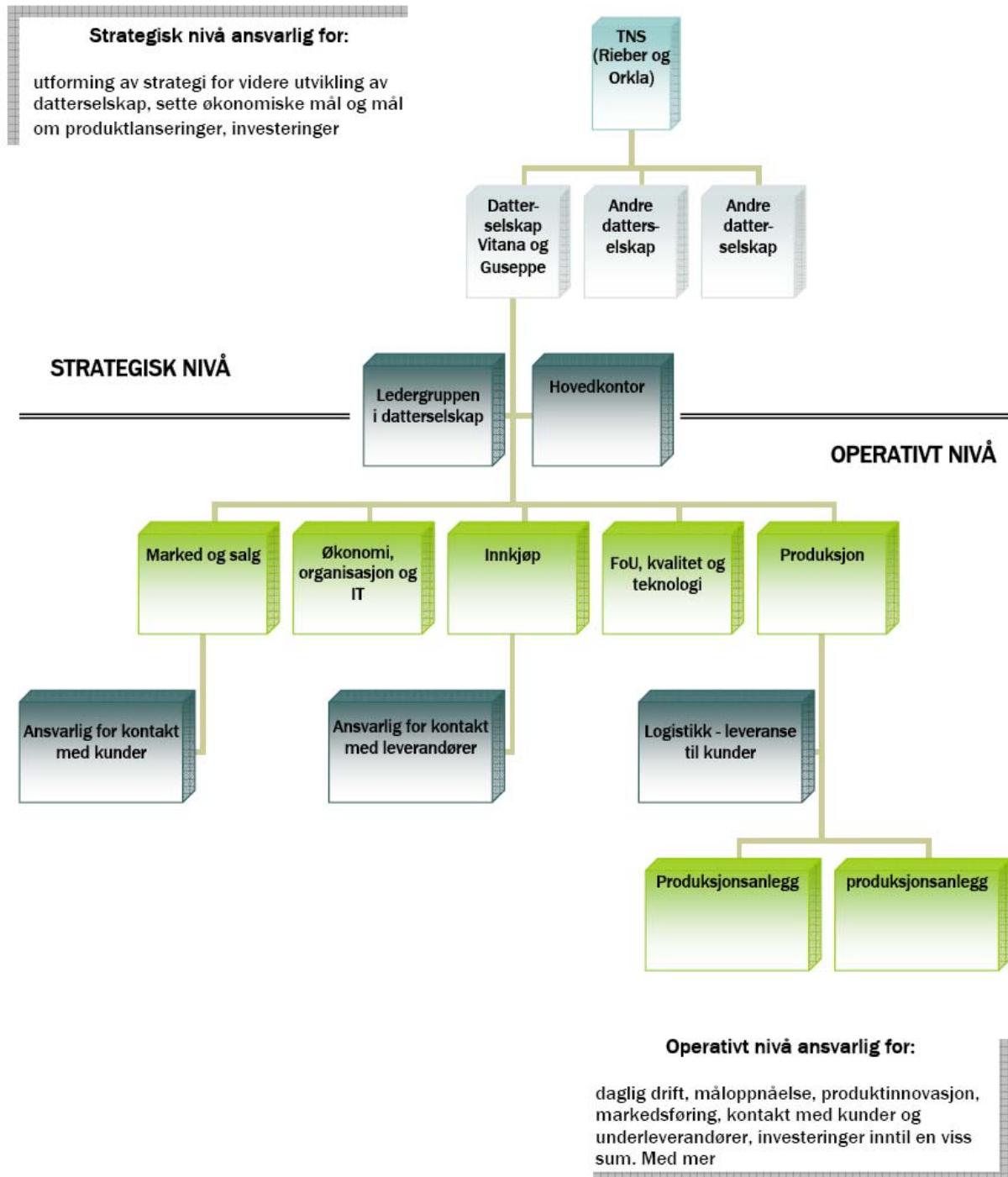
---

<sup>73</sup> Kilde: Ble kommentert av de fleste tsjekkiske informantene i Vitana

dette et godt utgangspunkt for å skape en selvgående bedrift med utviklingspotensial frem i tid.

Figur 9. Organisasjonskart Vitana og Guseppe (forenklet)

- med vekt på arbeidsdeling mellom det strategiske og operative nivået i bedriftene



Modellen tydeliggjør organisasjonsstrukturen som Rieber og Orkla legger opp til. Den lokale ledelsen befinner seg i skjæringspunktet mellom det strategiske og det operative planet i bedriften. Det vil si at den lokale ledelsen blir inkludert i diskusjoner av strategisk art. Årsaken til inkludering av den lokale ledelsen i slike diskusjoner vil jeg tilskrive den skandinaviske lederkulturens inkluderende karakter, hvor målet er å oppnå konsensus og forankre beslutninger (Schramm Nielsen et al. 2004) hos datterselskapets ledelse. Konsensusorienteringen kan også bli oppfattet som et verktøy for å unngå konflikter i bedriften (Grenness 2003). Hvis dette er oppfatningen i interaksjonen mellom norsk og tsjekkisk ledelse, vil jeg tro at tsjekkerne, som er vant til maskuline prinsipper og mer enerådige ledere, vil oppleve den norske ledelsen som svekket i forhold til å ta egne, og til tider, upopulære beslutninger.

Da jeg foretok intervjuer i Guseppe fikk jeg imidlertid inntrykk av at den lokale ledelsen satt stor pris på den friheten og medbestemmelsesretten de opplevde i saker som angikk Guseppe. De uttrykte også en tilfredshet ved at kontrollen fra Orkla sin side i hovedsak var bestående av standardiserte rapporteringer av prosess og resultater. Det var selvfølgelig noen nyanser i svarene jeg fikk, avhengig av hvilket område informantene jobbet med. Direktøren i Guseppe kommenterte ved flere anledninger at han likte den skandinaviske lederstilen nettopp på grunn av dens åpenhet og dialog, og følte seg av den grunn lite kontrollert.

I liked the culture of the Scandinavian people, you can write that because it is true, very fair and open behaviour. I had a very good feeling from the atmosphere of that company [Orkla]; they saw us more as partners and not as some slaves as Nestlé did.

Direktør, Guseppe  
(kommentar til prosessen hvor ulike kjøpere av Guseppe ble vurdert)

Økonomidirektøren i Guseppe var av en litt annen oppfatning i forhold til hans arbeidsområde:<sup>74</sup> ”From the financial part Orkla would like to have control from the beginning, we have to report everything, but it is fine... I am a finance man – I like that!” Han kommenterte samtidig at innen markedsføring har de fått større frihet: ”Orkla said that we knew the market and that we had to decide. They have the experience from Norway and there it is a different market, so Guseppe had to decide.” Dette forstår jeg som at Orkla vil ha god kontroll over økonomien til Guseppe, men på områder hvor lokal kunnskap er viktig for

---

<sup>74</sup> Kilde: Interjvu, Økonomidirektør i Guseppe

driften, som innen markedsføring og produktutvikling, har den tsjekkiske ledelsen friere tøyler og gode muligheter til å få gjennomslag for sine ideer. Et eksempel på dette er lanseringen av et utvalg tradisjonelle tsjekkiske småretter. Guseppe hadde troen på at dette ville slå an i Tsjekkia, mens Orkla var skeptisk. Orkla godkjente likevel prosjektet og Guseppe fikk lansert produktene sine, som har blitt tatt vel i mot av tsjekkiske konsumenter.<sup>75</sup>

Økonomidirektøren i Orkla Foods International oppfatter i større grad enn ledelsen i Guseppe at de kontrollerer, kommenterer og presser på Guseppes arbeid for hele tiden å sikre utvikling innen selskapet og at selskapet gjør prioriteringer som er i tråd med Orklas strategier. Kanskje det er denne kontrollen Orkla har i tankene når de mener å ha tilegnet seg en hybrid lederstil ovenfor Guseppe?

Vi peker og plukker hele tiden på ting som vi føler kan forbedres uten at vi vet om det er noen god løsning på det, kanskje det er slik det må være? Men vi er vaktbikkjer som legger press på ledelsen i alle ledd av verdikjeden. Det er en egen drive i selskapet, men vi legger også eget press på hele veien. En typisk strategisk ting som dette selskapet aldri ville gjort hvis vi ikke hadde sitter her, er reklameinvesteringer. Vi investerer tungt i reklame. Vi kjører reklamefilmer og merkevarebygging på en profesjonell måte. Guseppe ville aldri gjort det uten vårt press.

Økonomidirektør Orkla Foods Int.

Hos Vitana fikk jeg inntrykket av at de i større grad enn Guseppe opererer relativt frittstående fra sin eier. Dette var noe overraskende da jeg, på grunn av at nordmennene var så tungt inne i viktige posisjoner i etterkant av oppkjøpet, gikk ut fra at det motsatte ville være tilfelle. I løpet av tiden som har gått siden 1992 har Rieber jobbet for å integrere og skolere Vitanas ansatte i konsernets prinsipper og bedriftskultur. Etter hvert som selskapet har internalisert Rieber-kulturen og deres strategitankegang, tolker jeg det slik at Riebers behov for å kontrollere prosessene i flere ledd har avtatt. Rieber stoler på Vitanas ansatte til, på den ene siden å handle i tråd med konsernets retningslinjer, samtidig som de er et tsjekkisk selskap, som er tro mot lokale preferanser og trender.

I think they [Rieber] are very careful in influencing Vitana to much, because they are saying that Vitana should behave on her own. Sure we have some financial target. The financial target is what in the end the group wants from Vitana. But it is our task to deliver the target and to find a way to deliver it in our local environment.

Markedssjef, Vitana

Det kan argumenteres for at Rieber og Orklas lokale profil, hvor beslutningsmakt og viktige funksjoner i den operasjonelle driften er overlatt til datterselskapene, er delvis grunnet at

---

<sup>75</sup> Kilde: Intervju Økonomidirektør Orkla Foods Int.



deres ønske om å koordinere er større enn ønsket om å kontrollere. Det kom også tydelig frem i intervjuene at den tsjekkiske ledelsen i begge selskapene satt pris på den norske ledelsens involveringsprinsipp og ikke opplevde dette som en svakhet hos sine eiere.

Empirien gir også tydelige signaler om at de tsjekkiske bedriftene i liten grad føler seg kontrollert av den norske ledelsen. I Guseppes tilfelle virker det som det er litt ulik oppfatning fra norsk og tsjekkisk side hvor tjekkerne føler frihet, mens nordmennene mener de hele tiden pirker bort ting som kunne vært gjort bedre. Dette tolker jeg dit hen at tjekkere i større grad enn nordmenn er vant til en viss grad av overvåking og kontroll, og oppfatter dermed ikke Orklas pirking som kontrollering, men mer som dialog. Den norske ledelsen er fornøyd med at Guseppe har begynt å arbeide etter Orklas prinsipper. Samtidig virker det som de fortsatt føler at de må passe på at Guseppe på det operative nivået gjør prioriteringer som er i tråd med Orklas strategi, som for eksempel å holde fokuset på merkevarebygging.

Vitana var etter 13 år under Riebers ledelse inneforstått med konsernets retningslinjer, strategi og forretningskultur, og har internalisert disse i det daglige arbeidet. Dette tolker jeg som mye av årsaken til at kontrollbehovet fra Riebers side er relativt lite og årsaken til at de har overlatt sentrale lederposisjoner til tjekkere. Budsjettet er styringsdokumentet som det er opp til den tsjekkiske ledelsen å følge og fylle. Jeg oppfattet at Rieber i mindre grad enn Orkla kommenterte på den operasjonelle driften av Vitana.

I sum betyr den lokale profilen at Vitana og Guseppe fortsatt blir oppfattet som tsjekkiske foretak,<sup>76</sup> på tross av norsk av norsk eierskap. De har internalisert prinsipper om forretningsdrift som gjør dem konkurransedyktig i en ny markedsstruktur. De bruker imidlertid sin kunnskap om det tsjekkiske markedet til å vurdere hvordan mål skal oppfylles, i tråd med tsjekkiske preferanser. Dette indikerer at begge selskapene utvikler seg etter stivhengige prinsipper, hvor kombinasjon av egne erfaringer, eiers prinsipper og utviklingen i det tsjekkiske markedet alle påvirker hvordan Vitana og Guseppe utvikler seg som organisasjoner.

### **6.3 Kommunikasjon**

...maybe this is Norwegian or maybe it is Rieber, I don't know, but the company culture is very open, no politics, no bullshit, very open communication. As long as you have something to say, and it makes sense, people will listen to you. Everybody is allowed to say things and you can discuss and that is good.

Direktør, Vitana

---

<sup>76</sup> Kilde: flere informanter i begge bedriftene

I næringsmiddelindustrien er man avhengig av å følge trender i markedet for å lykkes som merkevareleverandør. Informasjonsflyt og god kommunikasjon på tvers av avdelinger og mellom eier og datterselskap, kan være avgjørende for at selskapet skal oppnå det ønskelige sluttproduktet og mottakelse av kunder og konsumenter. Men flyt av informasjon og kommunikasjonsmønstre i bedrifter reflekterer ofte kulturelle preferanser hva hierarki, formalisering og deltakelse angår (Schneider og Barsoux 2000).

Et generelt inntrykk jeg satt igjen med etter feltarbeidet var at informasjonsflyten er relativt god mellom den tsjekkiske ledelsen og den norske toppledelsen. Det så også ut til å være en lav terskel for å plukke opp telefonrøret og ringe til en overordnet eller den som måtte sitte med informasjon, erfaring eller gode råd i et gitt anliggende. Dette har visstnok ikke alltid vært tilfelle i Riebergruppen:

God latin her på huset var at vi ikke hadde spesielt mye utveksling av erfaring mellom de ulike forretningsenhetene. Vi forsøkte litt spedt, men stort sett var hver enkelt forretningsenhet, eller divisjon som det het den gangen, overlatt til seg selv med hensyn til både hvordan de skulle drive og utvikle seg.

Økonomidirektør, Rieber

Dette ser imidlertid ut til å ha endret seg etter at Rieber ble et rendyrket næringsmiddelkonsern. Ut fra det jeg kunne avdekke, er det en god og hyppig informasjonsflyt i flere ledd i konsernet. Først og fremst er det en formalisert møtestruktur både internt i Vitana og mellom Rieber og Vitana med årlige og kvartalsvise møter avhengig av saksområde. Videre er det lagt opp til et utstrakt samarbeid mellom avdelinger i produktutviklingsprosessen for å samle den kunnskapen bedriften besitter om smaks- og kvalitetspreferanser, samt om salg og markedsføring for å få et så godt og salgbart produkt som mulig.<sup>77</sup>

I Vitanas produktutviklingsavdeling har de også et utstrakt samarbeid og utveksling av informasjon med produktutviklingsavdelingen i Riebers polske datterselskap, Delecta.

We are exchanging information and we are sending samples of new products and we receive samples from them... Once a year we have a meeting where we actually bring what we launched last year and we share the present plans to show what we want to launch the coming year and get ideas from each other.

Sjef for produktutvikling, Vitana

---

<sup>77</sup> Kilde: Intervju, Markedsdirektør i Vitana

Dette viser at Riebergruppens *latin* har endret seg siden rendyrkingen og at kommunikasjon ikke bare foregår mellom hovedkontor og datterselskap, men også datterselskapene i mellom. Dette vitner om en evne til å se potensielle synergier ved å være en del av et større internasjonalt konsern.

I Guseppe er det også formaliserte møtestrukturer både internt og mellom Guseppe og Orkla. Under feltarbeidet fant jeg at også her var det vanlig å gå utenom de formelle kanalene for å få avklart saker eller for å få råd i forhold til ulike prosesser. Flere av informantene i Guseppe trakk frem at de gjerne tok en telefon til hovedkontoret i Norge eller fagfolk i Stabburet når de sto ovenfor et problem. Samarbeid med Orklas andre østeuropeiske datterselskap var imidlertid ikke like vanlig, men dette skyltes ifølge markedsdirektøren at de ikke hadde samme produktportefølje.<sup>78</sup>

En utfordring som ble kommentert i både Vitana og Guseppe, var dannelsen av misforståelser som resultat av uklar kommunikasjon. All kommunikasjon mellom den norske og den lokale ledelsen foregår i begge konsern på engelsk. Å kommunisere på et annet språk enn morsmålet kan i seg selv føre til misforståelser, fordi de fleste ikke har et like stort begrepsapparat å benytte seg av som i morsmålet. I tillegg kommer alle de subtile nyansene i språk og kommunikasjon som ofte er kulturelt betinget og som gir ulik mening for personer fra ulike land, som tonefall og valg og vektlegging av begreper i samtalen. Økonomidirektøren i Guseppe påpekte for eksempel at det ikke alltid var like klart hva de var kommet til enighet om etter et møte med den norske ledelsen:

For me it is clear when I have decided something. But sometimes we discuss, discuss, discuss and it is not clear if we have reach upon a decision. We are on the same meeting, but the information I got out of it is totally different from the others.

Økonomidirektør, Guseppe

I flere intervjuer fikk jeg tydelige signaler om at misforståelser av denne typen også kunne være forårsaket av ulike forventinger til utfallet av møte. Mens tsjekkerne gjerne ønsker tydelige ledere som gir tydelige direktiver på hva neste skritt skal være, har nordmennene kanskje bare intendert å luften noen ideer og holde sine datterselskap orientert.

Selv om ledelsen i Vitana og Guseppe var svært fornøyd med den åpne dialogen selskapene imellom, ble det av flere informanter ytret frempå at det kunne vært fordelaktig om den åpne dialogen ble tonet noe ned i beslutningsprosesser:

---

<sup>78</sup> Kilde: Intervju, markedsdirektør i Guseppe

I believe very much that before you reach a decision it is democracy. When you reach a decision it is military, than the discussion-time is over. Once you have decided you march. And if the reality proves it to be the wrong decision, well fine, you correct it. But once a decision is taken I want everybody to sing the same song, otherwise we get nowhere. To make that cut is sometimes difficult. I have been told that it has something to do with the Norwegian culture. At some point you have to make a decision and not everybody will agree. You are paid to make decisions and take the responsibility.

Direktør, Vitana

Sitatet til Vitanas direktør over antyder at den norske konsensusorienteringen kan gå på bekostning av effektivitet i selskapet. I tillegg kan involveringen og ønske om enighet bli oppfattet som et svakhetstegn hos lederne, da det kan indikerer at de ikke er i stand til å ta beslutninger på vegne av bedriften eller ikke ønsker å ta upopulære beslutninger.

Selv om de fleste informantene gav inntrykk av at de var svært fornøyde med kommunikasjonsflyten mellom eier og datterselskap, og uttrykte at de satt pris på eiers åpenhet og involvering, bekrefter de to siste sitatene at, i gitte situasjoner, foretrekker tsjekkerne den tsjekkiske lederstilen fremfor den skandinaviske.

## **6.5 Oppsummering**

Norske og tsjekkiske ledelseskulturer skiller seg betraktelig fra hverandre på flere punkter. Ut fra Hofstedes kulturelle dimensjoner, karakteriseres ledertypene som motsetninger ved at norske ledere karakteriseres som feminine, mens tsjekkerne er mer maskuline i sin lederstil. Dette kan skape utfordringer når det feminine skal sette agendaen for det maskuline.

Både Rieber og Orkla ønsket at datterselskapene skulle styre i samme retning som konsernet forøvrig. I Vitana løste Rieber dette ved å plassere nordmenn i ledende posisjoner i en overgangsperiode, samt etablere noen retningslinjer for hvordan forretningene skulle drives. Orkla beholdt den tsjekkiske ledelsen og introduserte Orklas mål og verdier for Guseppe, med den hensikt å sikre at Guseppe opptrer som et Orkla-selskap. Orkla la også stor vekt på å overføre arbeidsmetoder til sitt tsjekkiske datterselskap.

En lokal profil er viktig for både Rieber og Orkla. Dette innebærer både at produktene og markedsføringen er myntet på det lokale markedet, og at Vitana og Guseppe opererer relativt frittstående fra sine eiere som lokale selskaper. Dette gjøres ved at de besitter viktige funksjoner for drift og har lokal beslutningsmakt. Jeg identifiserte et strategisk og operasjonelt nivå i Vitana og Guseppe. Den lokale ledelsen befant seg i skjæringspunktet mellom disse nivåene. Den hadde det fullstendige ansvaret for det operasjonelle nivået og kunne delta med

synspunkter på det strategiske nivået, hvor den norske toppledelsen hadde det siste ordet. Den lokale ledelsen i begge selskapene satte pris på den åpne dialogen som eierne la opp til.

Kommunikasjonsflyten mellom eier og datterselskap ble identifisert som god og lite hierarkisk, men misforhold i forventinger fra både norsk og tsjekkisk side kunne lett forårsake misforståelser. Den norske konsensusorienteringen skapte også utfordringer for tsjekkerne i noen tilfeller, da dette går på bekostning av effektivitet. Konsensusorienteringen kan også oppfattes som et svakhetstegn.

I kapitlet har jeg argumentert for at Rieber og Orklas ledelseskultur, hvor de har et større behov for å koordinere enn å kontrollere, samt deres multinasjonale strategi og lokale profil, alle er medvirkende årsaker til at datterselskapene innehar flere sentrale funksjoner og operer relativt frittstående i forhold til sine eiere, noe som er et godt utgangspunkt for en utvikling av selskapene.

I tabell 10 har jeg summert opp de viktigste kulturelle funnene i studien:

Tabell 10. *Kulturelle funn*

	<b>Vitana</b>	<b>Guseppe</b>	<b>Hva har ledelseskultur å si?</b>
<b>Formalisering av retningslinjer og fremgangsmåte</b>	Rieber "følte" seg frem da de overtok som eier. Tok tak i oppførsel rettet mot kunder og internt. I dag: Rieber "branding school" og "management training". Vitana integrert i Rieber-systemet, et tydelig tegn er: Riebers folk trukket seg tilbake, overlatt til tjekkerne å styre bedriften.	Orklas mål og verdier og etiske retningslinjer ligger til grunn for alle virksomheter og måtte internaliseres i Guseppe. Orkla ønsker også at Guseppe skal ta inn over seg deres arbeidsmetoder. Guseppe vant til å respondere hurtig og mener Orklas sendrektighet kan være en hindring i fremdrift av prosjekter.	Formalisering kan være uttrykk for å eliminere usikkerhet, samt strømlinje driften. Både tsjekkiske og norske ledere har lav toleranse for usikkerhet.
<b>Kontrollsystemer</b>	Ved overtakelse hadde Rieber større ønske om kontroll for å sikre at Vitana styrte i ønsket retning. Plasserte nordmenn i sentrale posisjoner. I dag fungerer Vitanas budsjett og finansielle mål som det overordnede kontrollsystemet.	Tsjekkere i sentrale posisjoner hele tiden. Orkla vil ha kontroll over økonomien, Guseppe større frihet på områder hvor lokal kunnskap er viktig. Orkla involvert via dialog på operasjonelle nivå.	Norsk ledelseskultur inkluderende og koordinerende mer enn kontrollerende. Stoler på at den lokale ledelsen styrer etter eiers overordnede prinsipper, samtidig som de er tro mot lokale preferanser.
<b>Flyt av informasjon og kommunikasjon</b>	God flyt både på formelle og uformelle arenaer. Internt, med eier og andre datterselskap. Ansatte fornøyd med tsjekkisk leder som de opplever som tydeligere enn nordmennene i sin kommunikasjon med ansatte.	God flyt og hyppig kontakt med eier. Misforståelser oppstår delvis pga språk, men også pga forventninger til ledelse som ikke nødvendigvis oppfylles.	Hierarkiske organisasjoner kan gå på bekostning av god informasjonsflyt. Nordmenn tilstreber flatere strukturer. Blir satt pris på hos tjekkerne i de fleste tilfeller.
<b>Beslutnings-taking</b>	Formaliserte arenaer og nivåer for beslutningstaking. Vitana kontroll over det operasjonelle nivået. Inkludert i beslutninger på det strategiske. Rieber kritiseres for at deres konsensusorientering går på bekostning av effektivitet og beslutsomhet.	Formaliserte arenaer og nivåer for beslutningstaking. Guseppe kontroll over det operasjonelle nivået. Inkludert i beslutninger på det strategiske. Ledelsen i Guseppe setter pris på å bli inkludert.	Et ønske om deltakelse og konsensus er bestemmende for hvem som er inkludert i beslutningstakingsprosesser.



## 7. KONKLUSJON

Utenlandske direkteinvesteringer ble tiltenkt en sentral rolle i den fysiske og kunnskapsmessige oppgraderingen av tsjekkisk industri i landets transformasjon til markedsøkonomi. I denne studien har jeg gått kvalitativt til verks for å identifisere effekter av FDI på foretaksnivå i to tsjekkiske næringsmiddelbedrifter. Det har vært et ønsket å kunne bidra til kunnskapsakkumulasjon om årsakssammenhenger som er av betydning for FDIIs rolle i denne prosessen.

### *7.1 De viktigste funnene*

Innledningsvis ble studiens to problemstillinger presentert. Disse vil i det følgende besvares på bakgrunn av de empiriske funnene som ble diskutert i kapittel 5 og 6.

#### **Problemstilling 1.**

”Hvordan har norsk eierskap av to tsjekkiske næringsmiddelbedrifter ført til oppgraderinger av datterselskapenes materielle og immaterielle ressurser?”

For å kunne besvare problemstillingen fant jeg det nødvendig å undersøke hvilke investeringsvurderinger Rieber og Orkla gjorde i forkant av investeringene. Deres investeringshensikt ble vurdert som avgjørende for investeringenes ringvirkninger hos datterselskapet. Foretak i en kapitalistisk økonomi er ekspansive av natur, Rieber og Orkla er intet unntak. Begge selskapene identifiserte utfordringer på hjemmemarkedet i forbindelse med fremtidig vekst som hovedårsaken til at forretningsaktiviteter på nye geografier ble vurdert. Med utgangspunkt i OLI- paradigmet undersøkte jeg hvilke eierskapsfortrinn TNSene hadde, hvilke lokaliseringsvurderinger de gjorde og hvilke internaliseringsfortrinn de identifiserte.

Hensikten bak begge investeringene var å sikre seg en sterk markedsposisjon innen produktgrupper de kjente, via de etablerte merkenavnene Vitana og Guseppe. Karakteristika ved næringsmiddelindustrien, som nærhet til lokale markeder, var utslagsgivende for valg av investeringsstrategi. Både Rieber og Orkla benyttet en multinasjonal strategi, som innebærer at konsernets aktivitet blir desentralisert til datterselskap som er relativt autonome og produserer og leverer til lokale markeder. Denne strategien innebærer at datterselskapet innehar en differensiert struktur med gode muligheter



for overføringer av både materielle og immaterielle ressurser innen flere virkeområder. Overføringene er preget av konteksten oppkjøpene fant sted i.

Tabell 11. *Overføringer fra Rieber til Vitana*

<b>Fra/til</b>	<b>Materielle overføringer</b>	<b>Immaterielle overføringer</b>
<b>Rieber/ Vitana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umiddelbar innføring av verktøy for planlegging av budsjett og produksjon.</li> <li>- Investering i ferdigvarelager.</li> <li>- Investeringer som har ført til gradvise oppgraderinger av produksjonsfasiliteter.</li> <li>- Innføring av ERP-systemer i hele konsernet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunnskapsutveksling vedrørende produkt og prosess.</li> <li>- Bygge opp kompetanse vedrørende salg og markedsføring.</li> <li>- Lokal strategi medfører lokalt initiativ.</li> <li>- Budsjett er Riebers styringsdokument, fleksibilitet med henhold til måloppnåelse.</li> </ul>
<b>Orkla/ Guseppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppgradering av produksjonsfasiliteter for å sikre kvalitet.</li> <li>- Utvidelse av produksjonskapasitet.</li> <li>- Innføring av ERP-system.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunnskapsoverføring om produkt og prosess.</li> <li>- Overføring av arbeidsmetodikk.</li> <li>- Strategisk merkevarebygging</li> <li>- Lokal strategi medfører lokalt initiativ.</li> <li>- Budsjett er Orklas styringsdokument, men passer også på hvordan Guseppe jobber.</li> </ul>

Svaret på problemstillinger er at Rieber og Orkla har stått bak betydelige overføringer som har ført til oppgraderinger av datterselskapenes materiell og immateriell ressurser. Overføringene har vært nødvendig for at Vitana og Guseppe har klart å imøtekomme kvalitetskrav både fra kunder og EU. De besitter også nå kompetanse som gjør det mulig å konkurrere med globale aktører som Nestlé, Unilever, Kraft og Dr. Oetker.

## **Problemstilling 2**

”Hvordan har ledelseskultur vært en bestemmende faktor for datterselskapenes organisatoriske utvikling?”

Nordmenn og tsjekkere har ulike preferanser hva lederkultur angår, noe som kan skape utfordringer i relasjonen mellom eier og datterselskap. Dette kan gå på bekostning av samarbeid og forretningsmessige resultater. På tross av forskjellene fant jeg at den lokale ledelsen i begge bedrifter pr 2005 jevnt over var svært fornøyd med sine eiere og deres grad av involvering.

Det har vært viktig for både Rieber og Orkla å bygge opp selvgående lokale datterselskap for at de selv skal tjene penger på dem. Dette innebærer ikke bare tilstrekkelige materielle og immaterielle overføringer, men også et sett med holdninger fra eier som gjør det

mulig for datterselskapene å ha en utvikling tilpasset det markedet de opererer på. Jeg fant at særtrekk ved den skandinaviske ledelseskulturen og Rieber og Orklas lokale profil, var en styrke i så måte fordi:

- Den lokale profilen gjør at Vitana og Guseppe forblir tsjekkiske i karakter. Derfor har verken Rieber eller Orkla et ønske om å påtvinge sine tsjekkiske datterselskap skandinavisk kultur eller permanent overta den operative ledelsen med full kontroll i alle ledd.
- Den lokale profilen innebærer at den lokale ledelsen har kontroll over det operasjonelle planet i bedriftene, hvor de kan styre etter tsjekkiske prinsipper så lenge disse ikke går på bekostning av retningslinjer som er forankret på konsernnivå.
- Rieber og Orkla inkluderer den lokale ledelsen i strategiutvikling og tilstreber konsensus for at beslutninger skal være lokalt forankret. Den lokale ledelsens argumenter veier tungt i tilfeller hvor lokal kunnskap er viktig.
- I en overgangsperiode har behovet for kontroll vært større for å sikre at datterselskapene styrer i samme retning som konsernet for øvrig, og er enig i overordnede strategiske beslutninger. Rieber og Vitana har kommet lenger på dette feltet enn Orkla og Guseppe. Dette vil jeg først og fremst tilskrive tidsaspektet, og dernest størrelsene på bedriftene.
- Rieber og Orkla er ikke så opptatt av hierarkiske strukturer, noe som er med på å sikre god informasjons- og kommunikasjonsflyt mellom eier og datterselskap.

Svaret på problemstillingen er derfor at Rieber og Orklas lederstil åpner opp for at den lokale ledelsen er involvert i alle prosesser og har en sentral stemme i saker hvor lokal kunnskap er viktig. Disse relasjonene gjorde Vitana og Guseppe i 2005 til selvstendige selskaper tilknyttet større konsern med internasjonal aktivitet. De kunne dra nytte av eiers ressurser, og kombinere disse med lokal kunnskap for å utvikle seg i tråd med endringer på hjemmemarkedet, som helt klart er under kontinuerlig påvirkning av internasjonale trender.

### **Rieber og Orklas fremtidsutsikter for sine datterselskap**

Mine studier viser at de norske direkteinvesteringene i Vitana og Guseppe har bidratt positivt til oppgraderinger av teknisk produksjonsutstyr og kunnskap om produkt, prosess og organisasjon. De tsjekkiske selskapene var i 2005 selvstendige aktører innen moderkonsernene som handlet i tråd med Rieber og Orklas retningslinjer samtidig som de beholdt sin tsjekkiske identitet.

Rieber var fornøyd med størrelsen på sin virksomhet i Tsjekkia, og hadde i 2005 ingen umiddelbare planer om å foreta nye oppkjøp som administrativt kunne sortere under Vitana. Vitana hadde nummer-én-posisjoner innen alle sine viktige produktgrupper på det tsjekkiske markedet og tjente penger.<sup>79</sup>

Orkla ønsket å vokse ytterligere i Tsjekkia og var på utkikk etter lokale aktører innen deres produktgrupper som var villig til å selge. Guseppe tjente ikke så gode penger i 2005, selv med ledende markedsposisjoner. Dette ble først og fremst tilskrevet begrensninger i markedet. Tsjekkerne er ikke like glade i frossenpizza som nordmenn. Orkla har gjort en langsiktig investering, og er forberedt på å bruke tid på å gjøre virksomheten lønnsom.<sup>80</sup>

## ***7.2 Det teoretiske grepet***

En utenlandsk direkteinvestering er en kompleks prosess som kan få store følger for investeringsobjektet på flere områder. De empiriske funnene i studien tyder på at effekter av FDI på foretaksnivå er påvirket av en rekke årsaksforhold som jeg ønsket å forklare teoretisk, for å få en dypere innsikt i feltet. Et eklektisk teoretisk rammeverk ble av den grunn konstituert.

FDI forekommer i mange varianter. TNSets investeringshensikt er avgjørende for hvilken investeringsstrategi som blir valgt. En utredning av investeringshensikt vurderer jeg som nødvendig for å forstå hvilken investeringsstrategi TNSet antar. OLI paradigme har vært hensiktsmessig å benytte seg av fordi det tydeliggjør de flerfoldige vurderinger som gjøres før TNSet bestemmer seg for lokalisering av, og strategi for investeringen.

For videre å forstå hvordan ulike investeringsstrategier vil påvirke datterselskapet ulikt, var det nyttig å skissere opp typer strategier og se dem i sammenheng med investeringshensikt. Teorien identifiserer et uttall strategier, men grunnet studiens omfang og karakter, valgte jeg å konsentrere det rundt to: *Global strategi* og *multinasjonal strategi*. Jeg trakk videre paralleller mellom den globale strategien og en effektivitetssøkende investeringshensikt og mellom den multinasjonale strategien og markedssøkende investeringshensikt. Det er viktig å påpeke at dette er teoretiske kategorier som ikke nødvendigvis speiler virkeligheten fullstendig. Ut fra en teoretisk redegjørelse, konkluderte jeg med at det er større sannsynlighet for at datterselskap skal kunne motta både materielle og immaterielle overføringer i flere ledd når TNSet har en markedssøkende investeringshensikt og en multinasjonal strategi, enn når investeringshensikten er effektivitetssøkende og

---

<sup>79</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør i Rieber

<sup>80</sup> Kilde: Intervju, Økonomidirektør i Orkla Foods Int.

strategien global. Dette fordi den multinasjonale strategien innebærer at datterselskapet er horisontalt integrert i TNSet ved selv å inneha sentrale virkeområder fra produktutvikling og produksjon til markedsføring og salg. Industrielle karakteristika er imidlertid av stor betydning for valg av strategi. Det ble bemerket i den teoretiske gjennomgangen at selskap som benytter seg av en multinasjonal strategi gjerne befinner seg innen industrier hvor nærhet til lokale markeder er nødvendig. Det er gjerne også TNSer som på grunn av industriell tilhørighet ikke benytter store ressurser på FoU, og de kan dermed kostnadmessig forsvare å ha parallelle aktiviteter i flere land.

Rieber og Orkla hadde begge en markedssøkende investeringshensikt og antok en multinasjonal strategi. Ut fra den teoretiske gjennomgangen lå forholdene dermed til rette i Vitana og Guseppe for oppgradering og utvikling som resultat av både materielle og immaterielle overføringer. Det kom imidlertid tydelig frem av det empiriske materialet at den lokale ledelsen oppfattet Rieber og Orklas ledelseskultur som betydningsfull for investeringenes effekt, og dermed umulig å ignorere. Den økonomiske tilnærmingen til teori ble dermed supplert med et ledelseskulturperspektiv.

Stiavhengighet er trukket frem som et sentralt begrep, fordi endringer må sees i lys av tidligere tradisjoner og hendelser. For tsjekkere innebærer dette at den kommunistiske arven influerer både den økonomiske, sosiale og kulturelle utviklingen. Utviklingen vil imidlertid også være influert av nye impulser, som blant annet tilstedeværelsen av andre lands ledelseskultur i tsjekkiske bedrifter. Kulturelle motsetningsforhold kan være kimen til uoverensstemmelse og utfordringer i interaksjon mellom ulike ledelseskulturer som kan gå på bekostning av samarbeid og god forretningsdrift. Når utfordringene er håndtert, kan partene lære mye av hverandre. Videre kan eiers ledelseskultur være bestemmende for konstitueringen av datterselskapets virkeområder som også har betydning for dets utvikling på det lokale markedet.

Jeg mener at det teoretiske rammeverket har vist seg svært nyttig som forklaringsramme av studiens empiriske funn. Det tydeliggjør *indre nødvendige sammenhenger* mellom TNSets investeringsvurderinger og muligheter for overføringer av materielle og immaterielle ressurser til datterselskap, og den sentrale rollen til ledelseskultur, dersom man tilstreber en helhetlig forståelse for hvordan FDI kan påvirke sine datterselskap. En vurdering av det empiriske materialet opp mot det teoretiske rammeverket gir en god innsikt i de komplekse prosessene som er knyttet til utenlandske direkteinvestering. Det bidrar videre med en forståelse for hva som skal til for at FDI skal kunne være en viktig bidragsyter i oppgradering i første fase, og videre i en kontinuerlig utvikling av datterselskap.

## **Det teoretiske rammeverkets overførbarhet**

Det har vært et mål at studien skal ha en overføringsverdi. Da funnene er svært kontekstavhengig, argumenterer jeg for at overføringsverdien først og fremst befinner seg i det teoretiske rammeverket. Rammeverket vil kunne anvendes i studier som omhandler samme tema, men benytter case med en annen industriell tilhørighet og annen investeringshensikt, eller benytter case fra andre land.

Jeg vil imidlertid påpeke at rammeverket er utviklet med tanke på FDIIs rolle i oppgradering og utvikling av foretak, hvis land gjennomgår, eller nylig har gjennomgått, en transformasjon fra et politisk og økonomisk system til et annet. Karakteristika ved vertsøkonomien har derfor vært avgjørende for valg av teoretisk grep. Da Tsjekia er et lavkostnadsland og tiltrekker seg et stort antall effektivitetssøkende FDI, var det relevant å identifisere forskjeller i strategi og investeringshensikt for å kartlegge mulige effekter. Det er ikke sikkert dette er like relevant å studere når investeringer blir foretatt i høykostnadsland. Det teoretiske rammeverket tar høyde for store kulturelle forskjeller og er derfor kanskje mest anvendelig i interaksjon mellom TNS og datterselskap, hvor store kulturforskjeller kan påvises. Jeg vurderer derfor det teoretiske rammeverket som et nyttig bidrag i studier av FDIIs effekt på foretaksnivå, gitt følgende forhold:

- Datterselskap trenger oppgraderinger, både av materiell og immateriell karakter.
- Vertslandet er et lavkostnadsland.
- Store forskjeller i ledelseskultur mellom TNS og datterselskap kan identifiseres.

### ***7.3 FDIIs fremtidsutsikter som bidragsyter til oppgradering og utvikling***

Både Vitana og Guseppe var i 2005 i besittelse av alle de teknologiske og organisatoriske funksjonene som skal til for å drive et næringsmiddelsselskap på egen hånd, de var også involvert i de fleste prosesser vedrørende deres virksomhet. Denne studien har gitt Rieber og Orklas markedsøkende investeringshensikt, multinasjonale strategi og lokale profil mye av æren for dette. Det har blitt påpekt at preferanser vedrørende mat er lokalt forankret, noe som gjør nærhet til, og kunnskap om det lokale markedet, svært viktig for å kunne fange opp trender og utvikle produkter i tråd med lokale konsumenters ønsker. Det er imidlertid en tydelig tendens til at også matkultur gjennomgår en homogenisering. I Rieber ble det blant annet påpekt at de nå har flere kategorier innen ”international food” som fungerer bra på ulike

lokaliteter, med kun små smaksjusteringer.<sup>81</sup> Yip (2000) påpeker i tråd med dette at stadig flere TNSer velger globale strategier for sine investeringer. Dette til tross for at de tilhører industrier som tradisjonelt har vært multinasjonal i strategi og markedsøkende i karakter. I CEE har man også begynt å registrere at stadig flere TNSer velger en mellomvariant hvor de betrakter hele regionen under ett og etablerer regionale hovedkontor som har ansvar for produksjon, markedsføring og distribusjon til hele regionen (Schuh og Ferenčíková 2003). Innebærer denne trenden at det fremover i tid vil være langt mellom TNSer som via FDI bidrar positivt til å styrke lokale foretak gjennom viktige funksjoner og lokal identitet? Dette er et interessant utgangspunkt for videre studier.

---

<sup>81</sup> Kilde: Intervju, Finansdirektør Rieber



## LITTERATURLISTE

- Alvesson, M. & K. Sköldbberg. 1994. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund
- Anastassopoulos, G. 2004. Profitability Differences Between MNE Subsidiaries and Domestic Firms: The Case of the Food Industry in Greece. *Agribusiness, Vol. 20, No. 1*. 45-60
- Asheim, B. T. 1999. *Innovation, social capital and Regional Clusters: on the importance of co-operation, interactive learning and localised knowledge in learning economies*. University of the Basque Country, Bilbao
- Barrel, R. & D. Holland. 2000. Foreign direct investment and enterprise restructuring in Central Europe. *Economics of Transition, Vol. 8, No. 2*. 477-504
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. 2000. Responding to Conflicting Demands: The Environmental Challenge. *Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (eds). Text, Cases and Readings in Cross-Boarder Management*. McGraw-Hill International Editions, Boston
- Bergene, A. C. 2007. Towards a Critical Realist Comparative Methodology. Context-Sensitive Theoretical Comparison. *Journal of Critical Relism, Vol. 6, No. 1*. 5-27
- Bergh, T. et al. 2004. *Brytningstider: storselskapet Orkla 1654-2004*. Orion forl., Oslo
- Borensztein, E. et al. 1998. How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of International Economics, Vol. 45, No. 1*. 115-135
- Brada, J. C. 2003. Privatization, Restructuring, Corporate Governance and the Behaviour of Firms in Transition Economies. *Stüting, H.-J. et al. (eds). Change Management in Transition Economies*. Palgrave Macmillian, New York
- Cantwell, J. 2000. A survey of theories of international production. *Pitelis, C. N. & R. Sugden (eds). The Nature of the Transnational firm*. Routledge, London
- den Hartog, D. et al. 1997. Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE Project. *European Journal of work and organizational psychology, Vol. 6, No. 4*. 387-413
- Dicken, P. 1998. *Global Shift. Transforming the world economy. 3rd. edition*. Paul Chapman Publishing Ltd, London
- Dicken, P. 2003. *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century. 4th. edition*. Guilford Press, New York
- Dicken, P. et al. 1994. The Local Embeddedness of Transnational Corporations. *Amin, A. & N. Thrift (eds). Globalization, institutions, and regional development in Europe*. Oxford University Press, Oxford



- Dlohý, V. & J. Mládek. 1994. Privatization and corporate control in the Czech Republic. *Economic Policy, Vol. 9, No. 19.* 156-170
- Dobesova, D. et al. 2003. *The Transformation of the Czech Economy.* Masarykova Univerzita v Brne, Ekonomicko - spravní fakulta, Brno
- Dries, L. et al. 2004. The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development. *Development Policy Review, Vol. 22 No. 5.* 525-556
- Dunning, J. 1992. *Multinational Enterprises and the Global Economy.* Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham
- Dunning, J. 1993. The Prospects for Foreign Direct Investment in Eastern Europe. *Artisen, P. et al. (eds). Foreign Investment in Central and Eastern Europe.* Macmillan, London
- Dunning, J. 2000a. The Eclectic Paradigm of International Production *Pitelis, C. N. & R. Sugden (eds). The Nature of the Transnational Firm.* Routledge, London
- Dunning, J. 2000b. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review Vol. 9, No. 2.* 163-190
- Ellingstad, M. 1997. The Maquiladora Syndrome: Central European Prospects. *Europe-Asia Studies, Vol. 49, No. 1.* 7-21
- Gorg, H. & D. Greenaway. 2003. *Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investments?* IZA Internationalization of Labour Markets, Bonn
- Grenness, T. 2003. Scandinavian managers on scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management, Vol. 16, No. 9-21*
- Hobsbawm, E. 1997. *Ekstremismens tidsalder Det 20. århundrets historie.* Gyldendal, Oslo
- Ietto-Gillies, G. 2005. *Transnational Corporations and International Production. Concepts, Theories and Effects.* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- Jansik, C. 2004. Food Industry FDI - An Integrating Force between Western and Eastern European Agri-food Sector. *Eurochoices, Vol. 3, No. 1.*
- Jensen, C. 2004a. Localized Spillovers in the Polish Food Industry: The Role of FDI in the Development Process? *Regional Studies Ass., Vol. 38, No. 5.* 535-550
- Jensen, R. S. 2004b. *Sted, kjønn og politikk: kvinners veier inn i lønnsarbeid.* Institutt for samfunnsforskning, [Oslo]
- Kolman, L. et al. 2002. Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 1.* 76-88
- Konupek, M. 1990. *Dagbok fra Praha.* Ex Libris, Oslo

- Kvale, S. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad notam Gyldendal, Oslo
- Manea, J. & R. Pearce. 2001. Multinationa Strategies and Sustainable Industrial Transformation in CEE Transition Economies: The Role of Technology. *Taggart, J. H. et al. (eds). Multinationals in a New Era- International Strategy and Management*. Palgrave, New York
- Manea, J. & R. Pearce. 2004. Industrial restructuring in economies in transition and TNCs' investment motivation. *Transnational Corporations, Vol. 13, No. 2*.
- Martin, R. 1998. Central and Eastern Europe and the International Economy: The Limits to Globalisation. *Europe-Asia Studies, Vol. 50, No. 1*. 7-26
- Maskell, A. & P. Malmberg. 1999a. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics, Vol. 23, No. 1*. 167-185
- Maskell, P. 2001. The Firm in Economic Geography. *Economic Geography, Vol. 77, No. 4*. 329-344
- Maskell, P. & A. Malmberg. 1999b. The competitiveness of Firms and Regions. 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning. *European Urban and Regional Studies, Vol. 6, No. 1*. 9-25
- Myant, M. et al. 1996. *Successful Transformations? The creation of Market Economies in Eastern Germany and the Czech Republic*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK
- OECD Publications. 1994. *Industry in the Czech and Slovak Republic*. Paris
- Pavlinek, P. 1998. Foreign Direct Investment in Czech Republic. *Professional Geographer, Vol. 50, No. 1*. 71-85
- Pavlinek, P. 2002. Transformation of the Central and East European passenger car industry: selective peripheral integration through foreign direct investment. *Environment and Planning, Vol. 34, No. A*. 1685-1709
- Pavlinek, P. & A. Smith. 1998. Internationalization and Embeddedness in East-Central European Transition. *Regional Studies Ass., Vol. 32, No. 7*. 619-638
- Pitelis, C. N. & R. Sugden. 2000. The (theory of the) transnational firm. *Pitelis, C. N. & R. Sugden (eds). The nature of the transnational firm* Routledge, London
- Proksch, M. 2003. Selected Issues on Promotion and Attraction of Foreign Direct Investment in Least Developed Countries and Economies in Transition. *Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific, Vol. No. 2*. 1-18
- Radice, H. 1994. The Role of Foreign Direct Investment in the Transformation of Eastern Europe. *Chang, H.-J. & P. Nolan (eds). The Transformation of the Communist Economies. Against the Mainstream*. Macmillan, London

- Ragin, C. C. 1987. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press, Berkeley, California
- Ragin, C. C. 1994. *Constructing Social Research*. Pine Forge Press, Thousand Oaks
- Reber, G. & W. Auer- Rizzi. 2003. The leadership Behaviour of Managers in Austria, the Czech Republic and Poland: An Intercultural Comparison Based on the Vroom-Yetton model of leadership and Decision Making. *Stüting, H.-J. et al. (eds). Change Management in Transition Economies*. Palgrave Macmillan, New York
2004. *Rieber og Søn Årsberetning 2004*. Bergen
2005. *Rieber og Søn Årsberetning 2005*. Bergen
- Ringdal, K. 2001. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen
- Rutland, P. 1997. The antinomies of privatisation in eastern Europe. *Grabher, G. & D. Stark (eds). Restructuring Networks in Post-Socialism*. Oxford University Press Inc., New York
- Schneider & Barsoux. 2000. Culture and Organization. *Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (eds). Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill Boston
- Schoenberger, E. 1991. The corporate interview as a research method in economic geography. *Professional Geographer, Vol. 43, No. 2*. 180-189
- Schoenberger, E. 1997. *The cultural crisis of the firm*. Blackwell, Cambridge, Mass.
- Schramm Nielsen, J. et al. 2004. *Management in Scandinavia: culture, context and change*. Edward Elgar, Cheltenham
- Schuh, A. & S. Ferenčíková. 2003. Regionalization in Central and Eastern Europe: A Discussion of Strategic and Organizational Aspects of Its Implementation. *Ekonomický časopis, Vol. No. 05*. 592-611
- Scott-Kennel, J. 2004. Foreign Direct Investment: A Catalyst for Local Firm Development? *The European Journal of Development Research, Vol. 16, No. 3*. 624-652
- Shatz, H. J. & A. J. Venables. 2000. The geography of international investment. *Clark, G. et al. (eds). The Oxford Handbook of Economic Geography* Oxford University Press, New York
- Smith, A. & S. Ferencikova. 1998. Enterprise case-studies from Slovakia. *European Urban and Regional Studies, Vol. 5, No. 2*. 155-173
- Smith, P. B. 1997. Leadership in Europe: Euro-management or the Footprint of history? *European Journal of work and organizational psychology, Vol. 6, No. 4*. 375-386

- Smith, P. B. et al. 1996. National cultures and the values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology Vol. 27, No. 231-264*
- Stark, D. 1995. Not by design: The myth of designer capitalism in Eastern Europe. *Hausner, J. et al. (eds). Strategic choice and path dependency in post-socialism : institutional dynamics in the transformation process* Edward Elgar, Cheltenham
- Svejnar, J. 1995. *The Czech Republic and Economic Transition in Eastern Europe*. Academic Press Inc., San Diego, California
- Thagaard, T. 2002. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 2.* Fagbokforlaget, Bergen
- Tiusanen, T. 2006. *Foreign investors in Transitional Economies: Cases in Manufacturing and Service*. Lappeenranta University of Technology Northern Dimension Research Centre,
- Tiusanen, T. & K. Talvitie. 1997. *The Czech Republic Business opportunities in a successful transitional economy*. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland
- Uhlír, D. 1997. Internationalization, and Institutional and Regional Change: Restructuring Post-communist Networks in the Region of Lanskroun, Czech Republic. *Regional Studies Ass., Vol. 32, No. 7. 673-685*
- United Nations Conference on Trade and Development. 1999. *Foreign direct investment and the challenge of development*. Geneve
- United Nations Conference in Trade and Development. 2006. *World Investment Report 2006*. Geneva
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research. Design and Methods. 2.* Sage publications, Thousand Oaks
- Yip, G. S. 2000. Global Strategy...In a World of Nations. *Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (eds). Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. Irwin McGraw-Hill, Boston



## **VEDLEGG:**

### *Vedlegg1: Henvendelse til Vitana og Guseppe*

## **Foreign Direct Investment in Czech Food Industry**

Dear Sir/ Madam.

My name is Camilla S. Thorkildsen. I am a master student in Human Geography at the Department of Sociology and Human Geography, University of Oslo, Norway. I am writing a master thesis about foreign direct investment in the Czech Food industry. The thesis will be preoccupied with two Czech companies; Vitana and Guseppe and their Norwegian owners, Rieber & Son and Orkla. To do my research I will study written information about foreign direct investment in Czech Republic, but to get accurate information on the topic of my choice, I am depended on interviews with representatives from Vitana/Guseppe. I have been in contact with Riebers/Orkla Foods International Group Management and they have approved of my project and given me permission to undertake interviews at Vitana/Guseppe.

The bases for my thesis are both Western liberal economists and multilateral institutions solid belief in foreign direct investments as a development-agent. In this view, foreign direct investments has been regarded as an important tool for generating national prosperity, industrial restructuring, and a successful transition to capitalism in Central and Eastern Europe. My aim is to study the effect / consequences of the Norwegian ownership of the two Czech companies, to see if the Norwegian investments have contributed in the way these economists and multilateral institutions believe. I want to look at both the company itself and the kind of effect the company has on its local business- environment.

At the company level I would like to find out about the transfer of technology; the upgrading of production, products and competence among the employees in the factory as well as among the administrative staff. I would also like to identify the relationship between the Czech- and Norwegian management regarding the Czech management's independence in decision-making.

I also want to study the interaction the company has with its local business- environment. *Do the company prefer local sub-contractors and in that way creating an opportunity for local business establishment, or does the company rely on international suppliers?* In addition to this I would like to know if the company takes part in any formal or informal business- networks with other companies within the Czech Food Industry.

In order to get an insight into these topics I would like to do some interviews with the Czech management, a representative of the production staff and a local supplier, if that is possible. The interviews will be limited to one hour maximum.

I have made a list of people I think will give me the insight I need. However, there might be people I haven't mentioned that will be interesting for me to talk to. The list underneath should only be regarded as a suggestion.

I am very grateful for Your cooperation, thank you!

Best Regards,

Camilla S. Thorkildsen

## *Vedlegg 2: Intervjuguider (Norge og Tsjekkia)*

### **Motivasjon for utenlandske direkteinvesteringer**

#### **Kjennetegn ved næringsmiddelindustrien**

- Litt om industrien generelt, litt om industrien i Norge og Tsjekkia spesielt
- Forskjeller/likheter

#### **Utfordringer på hjemmebane**

- Kan du si noe om den virkeligheten bedrifter som Rieber/Orkla Foods befinner seg i i Norge, som gjør at utenlandske direkteinvesteringer er å foretrekke framfor eksport.

#### **Hvorfor foreta utenlandske direkteinvesteringer i CEE**

- Kan du si noe generelt om hvorfor Rieber/Orkla International Foods etablerer seg i CEE.
- Er CEE et satsningsområdet for Rieber/Orkla international Foods?
- Skiller oppkjøp i CEE seg fra andre oppkjøp? Betrakter du disse forskjellene som betinget av CEEs historie og geografi?
- Hva trekker ved næringsmiddelindustrien i Tsjekkia?

### **Prosser i forkant av oppkjøpet/ Årsak til oppkjøp**

- Var dere på utkikk etter en bedrift i Tsjekkia eller dukket tankene om investeringer der opp samtidig med muligheten for oppkjøp?
- Var oppkjøpet av Vitana/Guseppe det første for Rieber/Orkla Foods i CEE?
- Hvilke forberedelser gjorde dere før beslutning om oppkjøp ble tatt. (Tenker da på hvilke faktorer som ble tatt med i betraktningen som produkt, lokalisering, innsatsfaktors kostnadsnivå i produksjon, teknologi, markedstilgang etc)
- Hvilke faktorer var avgjørende for oppkjøp av Vitana/Guseppe. Var det bedriften som var av størst interesse, eller var det å få markedstilgangen i Tsjekkia/CEE som var øverst på agendaen? Lave priser?
- Hvilke krav, hvis noen, stilte den tsjekkiske ledelsen i Vitana/Guseppe i forbindelse med oppkjøpet?
- Hvilke utfordringer møtte dere i forhandlingene i forhold til den tsjekkiske ledelsen?
- Gjorde Vitana/Guseppe noe for å tiltrekke seg Rieber/Orkla Foods som kjøpere?

#### **Tsjekkiske myndigheters rolle**

- Hvordan var vilkårene for utenlandske investorer i Tsjekkia i 1992/1998?
- Hadde tsjekkiske myndigheter en offensiv politikk for å tiltrekke seg FDI?
- Hvis ja, hvilke tiltak initiert av tsjekkiske myndigheter, tiltrakk dere?
- Hvordan forholder dere dere til myndigheten i dag?

#### **Praktiske gjennomføring av oppkjøpet**

- Hvordan foregikk oppkjøpet?
- Møtte dere på noen vanskeligheter av betydning?
- Var det protester fra ansatte?

## **Effekt av investering – Lokal forankring**

### **Ledelse**

- Stemmer det at Rieber/Orkla Foods International eier 100%?
- Ledelsesforhold, hvem er i ledelsen? Hvilke ledelsesstrategier benyttes? Finnes det en norsk variant og en tsjekkisk variant? Hvilke variant benyttes i Tsjekkia?
- Blir de ansatte trukket med i endringsprosessene?
- Styret, hvem sitter der?
- Endringer i ansettelsesforhold
- Lønn
- Tilpassninger til organisasjonskultur i vertslandet

### **Oppgradering**

- Ble det foretatt noen oppgraderinger av produksjonsutstyr og på fabrikken for øvrig da Rieber/Orkla overtok?
- Ble det foretatt noen organisatoriske endringer?

### **Bedriftens eksternaliteter og industrielle miljø**

(Hvordan forholder bedriften seg til sine omgivelser?)

- Er Rieber/Vitana Orkla/Guseppe integrert i den tsjekkiske næringsmiddelindustrien for øvrig?
- Er bedriften med i lokale bransjeorganisasjoner?
- Formelle/ uformelle nettverk?
- Satser dere på å være del av et industrielt miljø i Tsjekkia?
- Er fabrikken lokalisert i nærheten av andre fabrikk innen samme næring? Foregår det noe samarbeid på tvers av bedrifter?
- Hvilke underleverandører blir benyttet? Er de tsjekkiske?
- Er det de samme underleverandørene som før oppkjøpet?
- Hva er med på å bestemme valg av underleverandører? Pris? Kvalitet? El
- Ønsker bedriften å ha kunder og leverandører som langsiktige samarbeidspartnere?
- Er det et uttalt mål at bedriften forankres i lokalsamfunnet, ”at dere gir noe tilbake”?
- Foregår det noe forskning og utvikling på området i Tsjekkia som Vitana/Guseppe tar del i?
- Emballasje er en betydelig innsatsfaktor i næringsmiddelindustrien. Hvem produserer den for Vitana/Guseppe?

### **Produksjon og produktutvikling**

- Setter Rieber/Vitana Guseppe/ Orkla bare navnet sitt på produktene eller er står de for selve produktutviklingen.
- Har dere noe produktutvikling Tsjekkia?
- Foregår det noen kunnskapsoverføring mellom bedriftene i Norge og Tsjekkia?
- Opplæring og kompetanseheving for ansatte, forekommer det, hvordan?

### **Møte med det tsjekkiske markedet**

- Hvordan har produktene deres blitt mottatt? (Bransjespesifikke utfordringer ex. Tsjekkisk kjøkken tradisjonelt, halvfabrikater og hurtigmat ikke nødvendigvis populært)



- Har dere gjort noe for å tilpasse produktene det tsjekkiske markedet/ det tsjekkiske kjøkkenet?
- Hvis ja, hvem står for tilpassningen. Hvem bruker dere i for eksempel testpanel?
- Hvilke prisklasse ligger produktene deres i forhold til tsjekkiske inntekter?
- Finnes det noen utfordringer ved å være utenlandske eiere i det tsjekkiske markedet?
- Hvor stort marked dekker produksjonen ved Vitana/Guseppe? (CEE? Hva med Vest-Europa, og Norden?)

### **Tiden framover**

- Planer for økt produksjon?
- Omorganiseringer?
- Produktutvikling?
- Hva vil dere videre med eierskapet i Tsjekkia?
- etc

## **Intervjuguide i Tsjekkia**

\* Jeg utarbeidet en egen intervjuguide for hver enkelt ut fra stillingsbetegnelse, men alle intervjuguidene inneholdt like hovedbolker. Denne intervjuguiden ble brukt under intervjuet med direktørene i Vitana og Guseppe. Mange av spørsmålene under gikk igjen i de andre intervjuene, men jeg altså informantenes arbeidsområde i de enkelte intervjuene.

### **The enterprise and the employees**

1. When did you start to work in Vitana/Guseppe?
2. Do you have any previous experience from the food industry?
3. What kind of education do you have?
4. How many employees does Vitana/Guseppe have
  - In the administration?
  - In the production units?
5. Is your work-force stable?
6. What kind of contracts do your employees have?
7. How is the salary at Vitana/Guseppe compared to the average in Czech Republic?
8. Do you use any kind of motivation incentives for your employees?
9. Do you have committees or likewise, where employees from all levels of the organization are represented to discuss organizational and technical development?
10. Are there a lot of absent among the employees due to illness in Vitana?
11. Are the employees insured through Vitana/Guseppe if they get ill?
12. What is the biggest challenge Vitana/Guseppe has today regarding the staff?
13. Who do you regard as your biggest competitor?
14. What advantages and disadvantages does Vitana/Guseppe have compared to the competitors?
15. What do you regard as the biggest challenge Vitana/Guseppe has today regarding the competition?
16. How is Vitana's/Guseppe's financial situation?
17. What is Vitana's/Guseppe's turn-over?
18. How many new products have you introduced to the Czech market the last 3 years?
19. How much of the total volume of products do these new products constitute?
20. How profitable are the new products?

### **Relations within the Rieber & Son system**

21. How is the relationship to Rieber/Orkla formalized?
22. Do you regard Rieber/Orkla an active owner? In what way?
23. Does the Rieber/Orkla management initiate changes in Vitana/Guseppe, or is that totally Vitana's/Guseppe's decision?
24. On which arenas of the decision- making regarding Vitana/Guseppe do you not have a voice?
25. On which arenas does both the Czech and Norwegian management both have a voice?
26. On which arenas are the Czech management totally in charge?
27. What kind of rules, restrictions and goals are you obliged to follow by Rieber/Orkla?
28. How does the Norwegian ownership affect your everyday work?
29. To what degree does Vitana/Guseppe in the company's development- work make use of resources that Rieber has available
  - Knowledge on product- development?
  - Organization- development?
30. Is there some exchange of knowledge between the two companies?
31. What do you regard as the biggest challenge being a Czech company with Norwegian owners?

### **Local and regional couplings**

32. Does Vitana/Guseppe take part in any formal or informal network with other companies in the Czech food industry? Do you exchange experiences and/or ideas?
33. Do you have business associates e.g. that you discuss with?
34. Are you a member of the Czech food chamber or any other business- organization?
35. How important is Vitana/Guseppe as an actor in the Czech Food industry?
36. How important do you regard local impulses in order to continuously improve Vitana/Guseppe?
37. How important do you regard cooperation with:
  - Suppliers?
  - Customers/ the big chains?
  - Czech officials?
  - The consumers?
38. Are you free to choose the suppliers you want, or do Rieber/Orkla have a supply network that you are obliged to use?
39. What determines which suppliers you choose to use?
40. What kind of demands do you have for your suppliers other than price and quality?
  - Does Rieber/Orkla have any demands?
41. Do you prefer local suppliers if that exists?
42. How important is Vitana/Guseppe as an employer in the location(s) you are situated?
43. Has new suppliers been established locally as a direct result of Vitana's/Guseppe's existents?