

Bacheloroppgave ved
Handelshøyskolen i Oslo og Akershus

Mai 2017

Norske bedrifters motiver og utfordringer ved direkte investeringer i Sør-Afrika



Christine Gravdal Johnsen, kandidatnummer 686
Sarah Nicoline T. Gundersen, kandidatnummer 634

Veileder: Ivar Bredesen

Bachelorstudium i økonomi og administrasjon

Sammendrag

Bakgrunn: Direkte investeringer i utlandet blir stadig viktigere for å betjene utenlandske markeder. Beholdningen av norske direkte investeringer i utlandet tilsvarte 1493 milliarder kroner i 2015, hvor mesteparten er plassert i Europa og deretter Nord- og Mellom-Amerika. Kun 4,5 prosent av denne beholdningen er plassert i Afrika – et kontinent som er i en spennende utviklingsfase med potensiale for stor økonomisk vekst. Sør-Afrika er et interessant land å fokusere på fordi landet har den største økonomien i Afrika med et gunstig rammeverk for næringslivet, i tillegg til rikelig tilgang på naturressurser. Likevel finnes det kun 30 norskkontrollerte foretak i Sør-Afrika.

Formål: Å avdekke de faktorene som påvirker nivået av norske direkte investeringer i Sør-Afrika, med vekt på motiver og utfordringer knyttet til bedriftsetablering i landet.

Materiale og metode: Datainnsamling ble foretatt ved hjelp av personlig dybdeintervju. Forskningsdesign er et kvalitativt enkelt case-studie med en analyseenhet.

Dataanalyse: Intervjuet ble transkribert ordrett, og materialet deretter redusert med utgangspunkt i en strukturert intervjuguide (se vedlegg). Intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i generell teori for motiver og barrierer knyttet til internasjonalisering og ulike internasjonaliseringsmodeller. Ved hjelp av det teoretiske rammeverk ble det identifisert hovedmotiver for direkte investeringer i Sør-Afrika, samt ulike barrierer og risiko ved en slik investering.

Resultater: Markedet har vært hovedmotivet for norske direkteinvesteringer i Sør-Afrika. For den ene bedriften har inntredenen i Sør-Afrika skjedd gjennom en gradvis internasjonaliseringsprosess basert på erfaringsoppbygging og kunnskap hentet fra andre internasjonale markeder. For den andre bedriften har inntredenen skjedd over kortere tid ved hjelp av nettverksbygging med lokale aktører i forkant av etableringen, og frem til egen erfaring og kunnskap var tilstrekkelig for videre virksomhet. Begge bedriftene identifiserte flere barrierer og utfordringer ved investeringer i Sør-Afrika, hvor faktorer som valutasvingninger, politisk usikkerhet, statlige reguleringer og sørafrikansk byråkrati var sentrale elementer.

Konklusjon: Resultatene antyder at hovedformålet med direkte investeringer i Sør-Afrika er å fange opp nasjonale og regionale markeder. Bedriftenes erfaring fra tidligere internasjonalisering er ikke avgjørende for en vellykket inntreden i Sør-Afrika, noe som svekker de teoretiske antakelsene for internasjonaliseringsprosesser i Uppsala-modellen. Politisk og kommersiell risiko avhenger av bedriftens posisjon i markedets verdikjede og avstand til staten, mens økonomisk risiko har et større omfang uavhengig av markedet man operer i.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i vår treårige utdannelse i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Oslo og Akershus. Vi er to medstudenter med felles interesse for oppgavens tema – med et utvekslingsopphold i Sør-Afrika høsten 2016, og en profil i internasjonal business var direkte investeringer i Sør-Afrika et naturlig valg for tema av oppgaven.

Arbeidet med oppgaven har samlet sett vært interessant og lærerikt, til tross for utfordrende og frustrerende perioder underveis. Sluttresultatet gjenspeiler noen hektiske måneder med hardt og grundig arbeid og faglige diskusjoner, men også glede og mestringsfølelse.

Vi vil gjerne benytte anledningen til å takke de som har bidratt til oppgaven og hjulpet oss gjennom prosessen. Denne hjelpen har vært avgjørende for at vi sitter igjen med et sluttresultat vi stolt kan presentere. Først og fremst vil vi takke informantene i Jotun AS og Scatec Solar AS som tok seg tid til å stille til intervju, noe som var helt avgjørende for oppgavens empiri. Videre vil vi takke veilederen vår, Ivar Bredesen, som har vært en sentral støttespiller og kommet med oppmuntrende og motiverende ord på veien, samt god faglig veiledning under hele prosessen.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN: NORSKE DIREKTE INVESTERINGER I UTLANDET	1
1.2	VALG AV TEMA	3
1.3	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	4
1.4	BEDRIFTSPRESENTASJON – JOTUN	5
1.5	BEDRIFTSPRESENTASJON – SCATEC SOLAR	6
2	SØR-AFRIKA	7
2.1	HISTORIKK	8
2.2	ØKONOMISK UTVIKLING	10
3	TEORI	14
3.1	INTERNASJONALISERING OG FDI	14
3.2	MOTIVER FOR INTERNASJONALISERING	15
3.2.1	RESSURSMOTIV	15
3.2.2	MARKEDSMOTIV	16
3.2.3	EFFEKTIVITETSMOTIV	16
3.2.4	STRATEGISK MOTIV	17
3.2.5	ANDRE MOTIVER	18
3.3	INTERNASJONALISERINGSMODELLER	19
3.3.1	UPPSALA	19
3.3.2	"BORN GLOBALS"	22
3.4	GENERELLE UTFORDRINGER OG RISIKO VED INTERNASJONALISERING	23
3.4.1	LANDRISIKO	23
3.4.2	SOSIOKULTURELLE UTFORDRINGER	24
3.4.3	KORRUPSJON	25
3.4.4	INTERNE UTFORDRINGER	27
3.5	POLITISK OG ØKONOMISK KLIMA I SØR-AFRIKA	27
3.5.1	MAKROØKONOMISKE FORHOLD	28
3.5.2	KORRUPSJON	29
3.5.3	POLITISK USIKKERHET OG ØKONOMISK KRIMINALITET	30
3.5.4	KRIMINALITET I SAMFUNNET	31
3.5.5	BBBEE-SYSTEMET	32
4	METODE	33
4.1	FORSKNINGSDESIGN	33
4.2	UTVALGSSTØRRELSE OG UTVALGSSTRATEGI	34
4.3	DATAKILDER OG DATAINNSAMLING	35
4.3.1	INTERVJU	35
4.3.2	DYBDEINTERVJU	36
4.3.3	INFORMANTER	36
4.3.4	GJENNOMFØRING AV INTERVJU	36
4.3.5	TRANSKRIBERING	37
4.4	RELIABILITET	37
4.5	VALIDITET	38

5	RESULTATER	39
5.1	VIRKSOMHET I SØR-AFRIKA	39
5.2	MOTIVER OG BAKGRUNN	41
5.3	ETABLERINGSPROSESS OG VALG AV INNGANGSSTRATEGI	42
5.4	BARRIERER OG UTFORDRINGER	46
5.4.1	POLITISKE OG ØKONOMISKE FAKTORER	46
5.4.2	BBBEE-SYSTEMET	48
5.4.3	KULTURELLE UTFORDRINGER	51
5.4.4	SKATTE- OG RETTSVESENET	52
5.4.5	KORRUPSJON OG KRIMINALITET	53
5.4.6	INTERNE UTFORDRINGER	54
5.5	FRAMTIDSUTSIKTER	55
6	TOLKNING	57
6.1	MOTIVER	57
6.2	ETABLERINGSROSESS	58
6.3	BARRIERER OG UTFORDRINGER	58
7	KONKLUSJON	60
7.1	OPPSUMMERING	60
7.2	LÆRDOM	61
7.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	62
8	LITTERATURLISTE	63
	VEDLEGG	69
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	69

Figurliste

Figur 1: Norske direkte investeringer, total beholdning - geografisk fordeling. Mill. kr. 2015.	1
Figur 2: Norske direkteinvesteringer, total beholdning - næringsfordelt, 2015.	2
Figur 3: Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i Sør-Afrika, 1981-2017.	11
Figur 4: Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i Sør-Afrika, 2014-2017	12
Figur 5: Utenlandske direkteinvesteringer i Sør-Afrika, næringsfordelt.	13
Figur 6: Internasjonalisering etter Uppsala-modellen.	20
Figur 7: Verdensomfang av korrupsjon via Corruption Perceptions Index 2016	26
Figur 8: BNP vekstrate, Sør-Afrika, 2012-2017.	28
Figur 9: Sørafrikansk rand per US dollar, 15. mai 2016 - 15. mai 2017	29
Figur 10: Poengskala for BBBEE-systemet	32

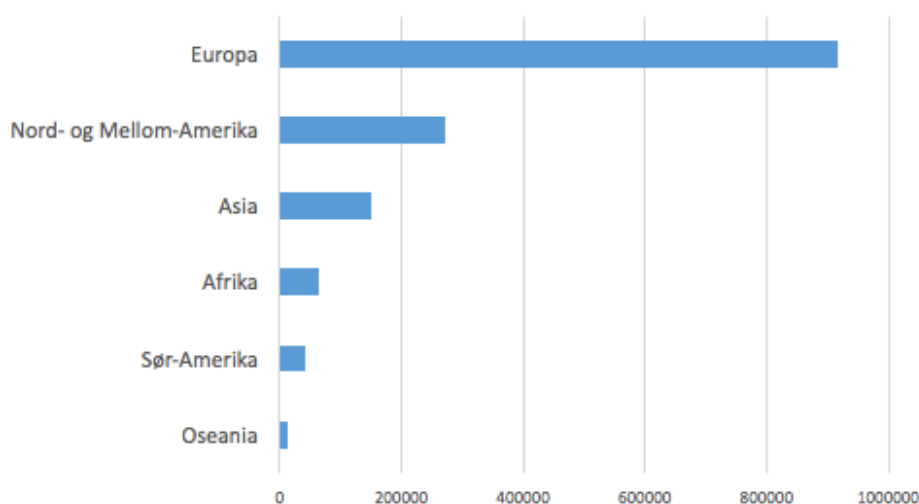
1 Innledning

1.1 Bakgrunn: Norske direkte investeringer i utlandet

Blant vår tids økonomiske narrativ har begreper som *globalisering* og *internasjonalisering* blitt sentrale for å beskrive de prosessene som i økende grad knytter sammen verden til ett sammenvevd system der alle er mer forbundet og avhengige av hverandre. Begrepene blir særlig brukt om de prosessene som bidrar til å redusere betydningen av avstand og landegrenser. Som et resultat av denne utviklingen blir flere og flere norske selskaper multinasjonale, og Foreign Direct Investments (FDI) eller utenlandske direkte investeringer på norsk, blir stadig viktigere for å betjene utenlandske markeder.

Tall fra Statisk Sentralbyrå (2016) viser at ved utgangen av 2015 var beholdningen av norske direkteinvesteringer i utlandet på 1493 milliarder kroner. Sammenlignet med 2014 tilsvarte dette en økning på 16 prosent. Når det gjelder den geografiske spredningen av disse investeringene, viser tall fra SSB at USA, Nederland og Sverige var landene med størst beholdning av norske direkteinvesteringer i 2015, alle med over 200 milliarder kroner investert fra Norge. Samlet sett er Europa den desidert største mottakeren av norske direkte investeringer og deretter er en stor andel av beholdningen plassert i Nord- og Mellom-Amerika, noe som peker mot en økende globalisering mellom vestlige land.

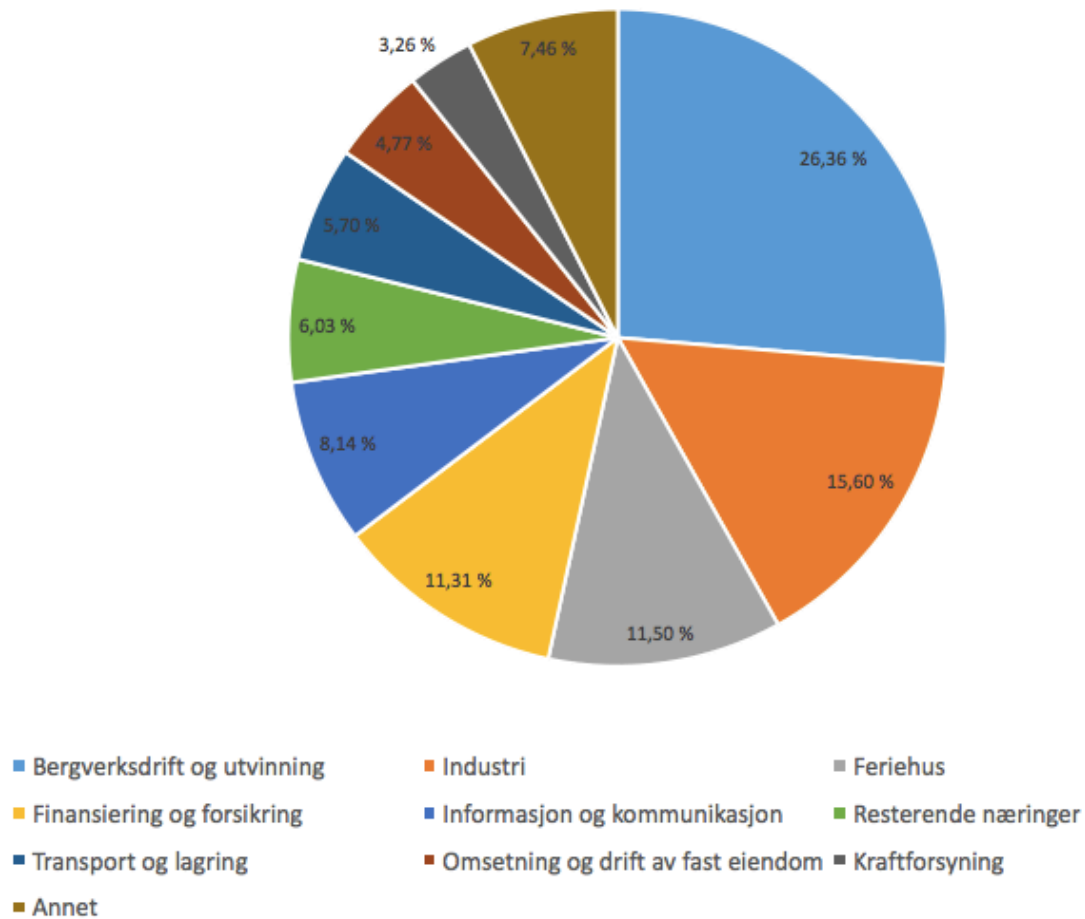
Figur 1: Norske direkte investeringer, total beholdning - geografisk fordeling. Mill. kr. 2015.



Kilde: Tall hentet fra SSB (2016).

Når det gjelder næringsfordelingen av norske direkteinvesteringer i utlandet er utvinning av råolje og naturgass er den mest populære næringen for direkteinvesteringer. Figuren nedenfor illustrerer fordelingen av norske direkteinvesteringer på ulike næringer.

Figur 2: Norske direkteinvesteringer, total beholdning - næringsfordelt, 2015.



¹ "Annet" inkluderer varehandel, faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, jordbruk, skogbruk og fiske, forretningsmessig tjenesteyting, bygge- og anleggsvirksomhet og overnattings- og serveringsvirksomhet.

Kilde: Tall hentet fra SSB (2016)

1.2 Valg av tema

Stadig mer av verdens økonomiske aktiviteter skjer på den sørlige delen av kloden. De siste 30 årene har kanskje den mest transformative økonomiske endringen vært fremveksten av Kina som en økonomisk stormakt. Nylig har Afrika fått oppmerksomhet rundt sin økonomiske vekst, og er i en spennende utviklingsfase som kanskje representerer en enda større endring i det vestlige verdensbildet.

På bakgrunn av dette er Sør-Afrika et interessant land å fokusere på. Sør-Afrika har den største økonomien i Afrika, og står for en tredjedel av det totale bruttonasjonalproduktet i Afrika sør for Sahara. Rammebetingelsene for næringslivet er blant de mest gunstige i Afrika – med en voksende middelklasse og stor privat sektor. En solid infrastruktur med en sterk banksektor, et moderne rettssystem med europeisk preg, anerkjente universiteter, gode veier og internasjonale flyplasser, samt attraktive bo-, fritids-og ferieområder har gjort landet til en attraktiv kandidat for utenlandske investeringer. Olje og gass, maritim, IKT og energi og miljø er blant sektorene av størst interesse for norske aktører.

På tross av dette har nivået av utenlandske direkteinvesteringer i Sør-Afrika avtatt de seneste årene, og tilstedeværelsen av norske selskaper i Sør-Afrika er generelt sett lav. Det finnes ingen offisielle statistikker på hvor stor beholdningen av norske direkte investeringer er i Sør-Afrika, men totalt sett er 4,5 prosent plassert i Afrika, og i Sør-Afrika finnes det kun 30 norskkontrollerte foretak (Statistisk Sentralbyrå, 2016). Ettersom de mest populære næringene i utlandet for norske investorer er henholdsvis bergverksdrift og utvinning, og industri, bør Sør-Afrika med sin rikdom på naturressurser og store markedspotensial være et viktig satsningsområde for norske bedrifter.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er derfor å avdekke de faktorene som påvirker nivået av norske direkte investeringer i Sør-Afrika.

Med utgangspunkt i formålet er problemstillingene våre som følger;

- Hvilke motiver har norske bedrifter som har etablert seg i Sør-Afrika hatt?
- På hvilken måte har bedriftenes internasjonaliseringsprosess påvirket inngangen i det sørafrikanske markedet?
- Hvilke barrierer og utfordringer har disse bedriftene møtt?
- Og hvilke lærdommer kan trekkes av disse erfaringene?

For å kunne besvare disse problemstillingene, har vi valgt å gjøre en kvalitativ studie av to norske multinasjonale bedrifter som har gjort utenlandske direkteinvesteringer i Sør-Afrika og som fortsatt har aktiv virksomhet i landet. I det kommende delkapittelet vil vi gi en kort presentasjon av de to bedriftene, med fokus på bakgrunnshistorie og virksomhet.

1.4 Bedriftspresentasjon – Jotun

Jotun ble opprinnelig stiftet som et familieselskap i Sandefjord 1926, som den gang het "Jotun Kemiske Fabrik". I 1971 fusjonerte de fire største produsentene av maling i Norge (Alf Bjercke AS, Fleischers Kjemiske Fabrikker AS, De-No-Fa Lilleborg Fabrikker og Jotun AS) for å etablere Jotunkonsernet. Siden den gang har konsernet utviklet seg til å bli en global aktør innenfor produksjon av dekorativ maling, industrimaling og pulverlakk. I dag består Jotunkonsernet av 63 selskaper og 37 produksjonsanlegg fordelt på alle kontinenter (Jotun 2017).

Jotun etablerte seg i Sør-Afrika for om lag 20 år siden, og har et regionskontor i Cape Town samt produksjonsanlegg i både Cape Town og Johannesburg. Virksomheten i Sør-Afrika innebærer produksjon og salg av maling til tungindustri og maritim sektor (skip o.l.). De har hatt stor suksess på det Sør-Afrikanske markedet, og er blant de tre største aktørene på markedet. De har om lag 100 ansatte i Sør-Afrika, og nærmere 10 000 ansatte på verdensbasis (Jotun 2017).

Konsernet kunne vise til driftsinntekter tilsvarende 3,17 milliarder kroner og et resultat før skatt på 1,056 milliarder i 2015 (Proff 2016).

1.5 Bedriftspresentasjon – Scatec Solar

Scatec Solar er en integrert, uavhengig solenergi produsent som ble stiftet i 2001, og børsnotert i 2014. Selskapet utvikler, bygger og eier solkraftverk verden over. Hovedkontoret ligger i Oslo og har 55 ansatte (Scatec Solar 2017).

Historisk sett startet de opp som et tysk selskap med fokus på det tyske markedet under en tid hvor solkraft opplevde en kraftig vekst. Det ble etablert store subsidieprogrammer i Europa, og særlig i Tyskland. I 2007 fikk selskapet norske eiere, og hovedkontoret i Oslo ble etablert. Under finanskrisen i 2008 ble interessen og markedet for solkraft i Europa betraktelig mindre, og selskapet så seg nødt til å utforske utenlandske markeder.

I 2009 etablerte Scatec Solar solkraftverk i Tsjekkia og Italia, og i 2010 gikk de inn i Sør-Afrika, Frankrike og USA. I 2014 startet de bygging av kraftverk i Rwanda, og året etter i Honduras. Prosjektene i USA ble solgt i 2016 (Scatec Solar 2017).

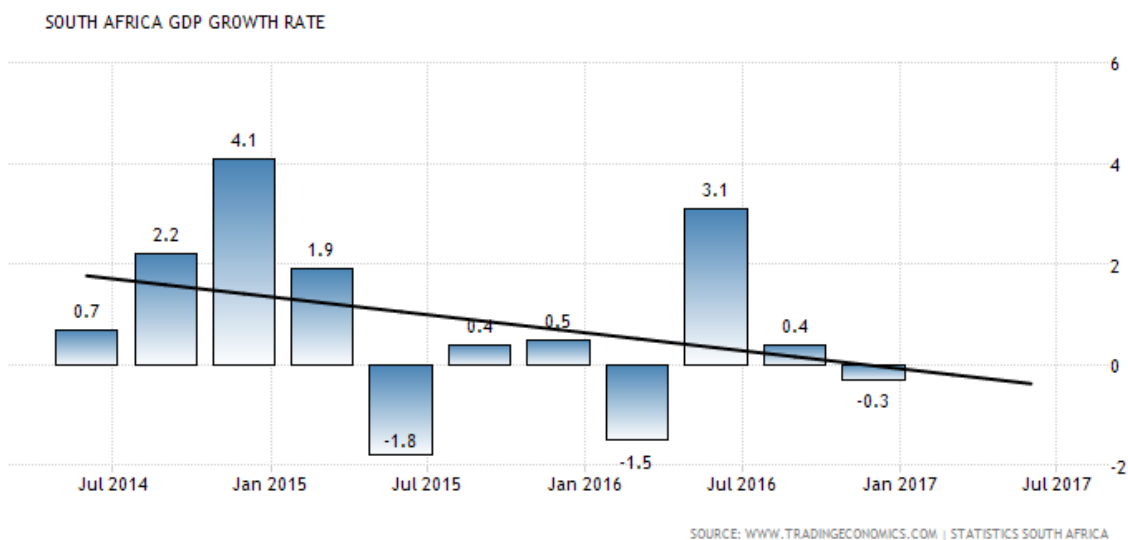
I dag har Scatec Solar kraftverk i Honduras, Jordan, Rwanda, Tsjekkia, og Sør-Afrika – hvor Sør-Afrika er deres desidert største marked. De har også pågående prosjekter i Nigeria, Egypt og Malaysia. Selskapet har de siste årene hatt stor suksess innenfor el-kraftmarkedet. I 2016 kunne selskapet vise til driftsinntekter tilsvarende 1,085 milliarder kroner, og et driftsresultat før skatt på 833 millioner kroner (Scatec Solar 2017).

2 Sør-Afrika

Sør-Afrika ligger helt sør i Afrika, har et landareal på 1 214 470 kvadratkilometer og har ca. 54,3 millioner innbyggere. Til sammenligning har Norge et areal på 304 282 kvadratkilometer og ca. 5,3 millioner innbyggere. Av den sør-afrikanske befolkningen er 80,2% svarte, 8,4% hvite, 8,8% farget og 2,5% indisk/asiatisk (CIA World Fact Book 2017).

Sør-Afrika er et mellominntektsland med en velutviklet finanssektor, kommunikasjon- energi og transportsektor samt et solid rettssystem. Landet har derimot de siste årene hatt en svak økonomisk vekst, og figur 3 viser til en negativ trend i vekst i BNP. Arbeidsledighets- og fattighedsraten er blant de høyeste i verden, og er en stor utfordring som landet står ovenfor i dag. Den offisielle arbeidsledighetsraten er på 25%, men er betraktelig høyere blant unge svarte. Landet har en moderne infrastruktur som sørger for en relativt effektiv distribusjon av varer til større byområder i hele regionen, men ustabil strømforsyning hemmer veksten (CIA World Fact Book 2017).

Figur 3: Vekst i BNP med trendlinje, Sør-Afrika



Kilde: Trading Economics (2017)

Sør-Afrikas økonomiske politikk har fokusert på å kontrollere inflasjonen – men landet står ovenfor strukturelle begrensninger som begrenser økonomisk vekst, som for eksempel

knapphet på kvalifisert arbeidskraft, fallende global konkurransevne og hyppige streiker blant arbeidsstyrken. Den nåværende regjeringen står ovenfor et økende press fra innbyggerne om å forbedre levering av basistjenester til lavinntektsområder, og å skape flere arbeidsplasser.

2.1 Historikk

For å forstå Sør-Afrikas politikk og situasjonen landet befinner seg i i dag, er det essensielt å ha et innblikk i landets historie. Sør-Afrika er et land i vekst, men arven fra apartheidtiden har en tyngende og bremsende effekt på den sosiale utviklingen, som videre henger tett sammen med den økonomiske utviklingen.

Sør-Afrika er et land med liten grad av likestilling i samfunnet. Landet består av en høyt utviklet "første verden"-sektor på den ene siden, og en underutviklet "tredje verden"-sektor på den andre. Generelt sett er rase og klasseforskjeller sammenfallende. Flesteparten av den rike minoriteten er hvite, og av den fattige majoriteten er flesteparten svarte. Denne ulikheten er et resultat av apartheidpolitikken til landets tidligere regjering som pågikk over flere tiår, og er fortsatt årsaken til fattigdommen som eksisterer i dag.

Apartheid er et ord fra Afrikaans som betyr "adskilthet". Det var først introdusert etter valget i Sør-Afrika i 1948, da det Nasjonale Partiet kom til makten. Etter at Sør-Afrika ble et selvstendig land i 1910, var store deler av befolkningen allerede diskriminert. Under valget i 1948 hadde derfor ingen svarte sørafrikanere stemmerett, men valget fikk store konsekvenser for dem (Murray, 1987).

Mellom 1948 og 1994, håndhevet regjeringen et raseskille under apartheid-systemet. Basert på dette systemet ble den sørafrikanske befolkningen delt hierarkisk inn i fire grupper basert på deres hudfarge; hvit, farget, asiatisk og svart. For å kunne gjennomføre segregering i praksis ble parallelle styringssystemer og offentlige tjenester og tilbud til de ulike gruppene bygget opp. Offentlige tjenester som bibliotek, transport, idrettsanlegg, private butikker, restauranter o.l. ble reservert for enten "hvite" eller "ikke-hvite" (Murray 1987).

I 1959 ble apartheidsystemet utviklet ytterligere da regjeringen opprettet "Bantustans" – såkalte "hjemland" for den svarte befolkningen. Dette var hovedsakelig territorier avsatt for de ulike svarte etnisitetene. På denne måten kunne regjeringen effektivt opprettholde kontroll over den svarte befolkningen og hindre organisert motstand. Baktanken var at disse territoriene skulle styre seg selv, bli selvstendige stater og utvikle sin egen økonomi.

Mellom 1960 og 1983 er det antatt at regjeringen tvangsflyttet 3,5 millioner svarte sørafrikanere inn i disse "hjemlandene" (Wilson og Ramphela, 1989). Familier ble splittet og måtte forlate sine hjem, bånd mellom naboer og lokalsamfunn gikk i oppløsning og barn og ungdom mistet sine sosiale kretser og ble med i gjengsamfunn på gatene for å få venner (Wilson og Ramphela, 1989). Regjeringen implementerte også en inn- og utreisekontroll kalt "pass laws" som gjorde at innbyggerne i de ulike "hjemlandene" ikke fikk reise ut av territoriene sine. Etterhvert utviklet disse territoriene seg til å bli store, overbefolkede slummer preget av ekstrem fattigdom.

I 1986 ble denne inn- og utreisekontrollen opphevet og regjeringen introduserte en strategi for "orderly urbanisation", hvor man regnet med at tilgang på jobb og bo ville styre hvor folk ville velge å bosette seg – slik som markedskreftene styrer tilbud og etterspørsel. En massiv urbanisering oppstod – men mesteparten av urbaniseringen fant sted i store, rurale slummer. Disse slummene var urbane i form av deres befolkningstetthet, men rurale i form av dårlig/ikke-eksisterende urban infrastruktur og tjenester. På et tidspunkt ble bygging av hus og boliger fryst – et forsøk på å "tvinge" folk ut av disse overbefolkede områdene. På tross av dette bygde folk seg tak over hodet selv, hovedsakelig i form av enkle skur, og slummene fortsatte å være overbefolkede (Murray, 1987). Disse slummene er det man i dag kaller "townships", hvor store deler av den svarte befolkningen i Sør-Afrika lever i dag.

I 1994 avholdt landet sitt første demokratiske valg, og det politiske partiet, African National Congress (ANC), vant. Nelson Mandela ble med dette landets president, noe som markerte slutten på apartheidregimet. I løpet av ANCs første regjeringssår innførte de en politikk der en sterk stat og et sterkt marked var forventet å tjene som et verktøy for å redusere fattigdom og ulikhetene i samfunnet. De omfavnet en neo-liberal politikk som en sentral del av sin strategi mot fattigdom. Likevel var, og fortsatt er det, motsetninger mellom det som

på overflaten synes å være en progressiv sosialpolitikk på den ene siden, mens det på den annen siden implementeres offensive nyliberale strategier for privatisering, liberalisering og reduksjon av statlig gjeld for å stimulere økonomien og skape arbeidsplasser (Ansari 2016).

På bakgrunn av dette er fattigdommen i Sør-Afrika sammenflettet av en rekke sosiale og økonomiske faktorer. Videre er fattigdommen blant befolkningen forverret av begrenset tilgang til grunnleggende tilbud og tjenester, mangel på boliger, begrensede jobbmuligheter og utilstrekkelig infrastruktur – et direkte resultat av apartheidregime.

2.2 Økonomisk utvikling

I løpet av det siste kvartalet av forrige århundre tiltrakk Sør-Afrika seg svært lite direkteinvesteringer fra utenlandske aktører. Mye av grunnen til dette skyldtes det politiske miljøet i landet; ileggelsen av handelsbaserte og økonomiske sanksjoner på midten av 1980-tallet, den påfølgende finanskrisen, innstramming av kapitalkontroll og utsettelse av betaling av gjeld til eksterne kreditorer, gjorde at Sør-Afrika raskt ble lite attraktivt på de internasjonale kapitalmarkedene.

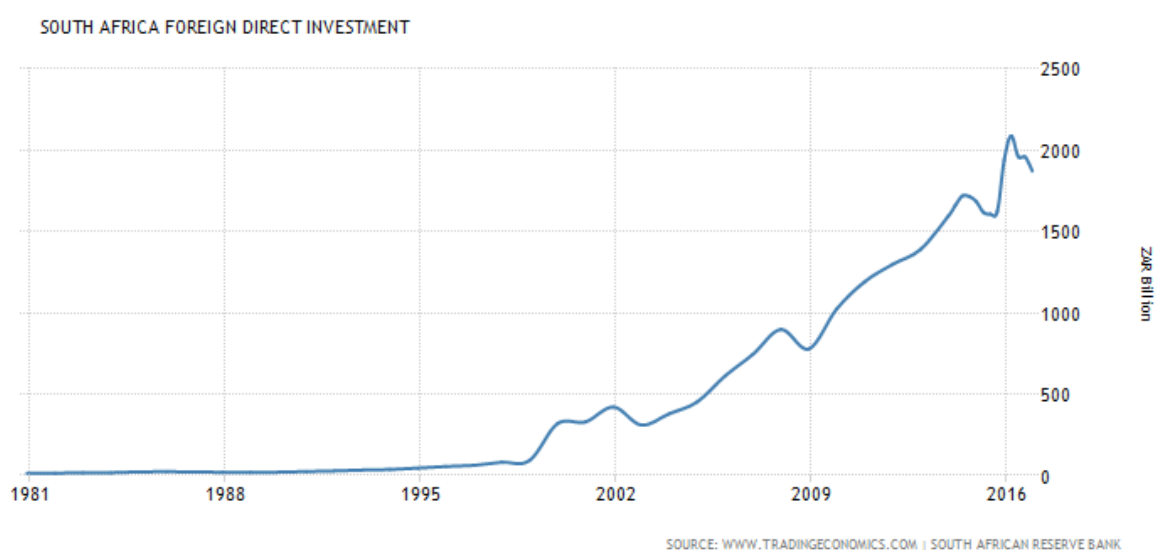
Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) har en lang og kompleks historie i Sør-Afrika. Utenlandske aktører har vært tilstede siden Storbritannia etablerte en koloni tidlig på 1800-tallet. Frem til 1870-tallet var økonomien basert på eksport av jordbruksprodukter til Europa, men det finansielle systemet var dominert av banker basert i London. Den industrielle utviklingen skjøt fart etter oppdagelsen av store mineralforekomster – først diamanter og senere gull. Effektiv utnyttelse av disse ressursene krevde store, kapitalintensive operasjoner, og ble gjort mulig ved hjelp av kapitalinnstrømninger fra Europa - spesielt fra London (Gelb og Black 2004).

Direkteinvesteringer fra Storbritannia, USA og Europa var viktig for etableringen og utviklingen av nye industrisektorer etter 1920 og de neste 50 årene. Børskraket i 1929, kollapsen av gullstandarden i 1933, og andre verdenskrig i 1940 svekket både Storbritannias, USAs og Europas økonomi som videre fikk en negativ effekt på kapitalinnstrømningen og

eksporten i Sør-Afrika. Noe FDI fortsatte å strømme inn til gruvedrift i denne perioden, men mesteparten gikk til produksjon av varer og tjenester. Ved begynnelsen på 1970-tallet var 40% av direkte utenlandsinvestering plassert innenfor produksjonssektoren, 25% innenfor finans- og forretningstjenester og kun 15% innenfor gruvedrift (Gelb og Black 2004).

Fra tidlig 1970-tallet bremsset innstrømningen av nye utenlandske direkteinvesteringer og det oppstod et skifte i sammensetningen av internasjonale kapitalstrømmer fra direkteinvesteringer til porteføljeinvesteringer. På samme tid ble internasjonale investorer stadig utsatt for politisk press i sine hjemland av den økende internasjonale kampanjen mot apartheid. Denne kampanjen intensiverte i løpet av 1980-tallet i takt med den voksende politiske ustabiliteten i Sør-Afrika. Utenlandske investorer begynte å trekke seg ut av landet. Mellom 1984 og 1988 hadde omlag 225 amerikanske selskaper og ca. 20% av britiske selskaper trukket seg ut. Likevel var det fortsatt omlag 450 utenlandske selskaper med direkteinvesteringer i Sør-Afrika som forble i landet. Gjeld som var tatt opp av utenlandske investorer i sørafrikanske banker var hovedsakelig tilknyttet Europa og Nord-Amerika med henholdsvis 85% og 13% (Gelb og Black 2004). Fra 1985 begynte også porteføljeinvesteringene å avta da utenlandske kreditorer ble pålagt en nedbetalingsplan av den sørafrikanske regjeringen.

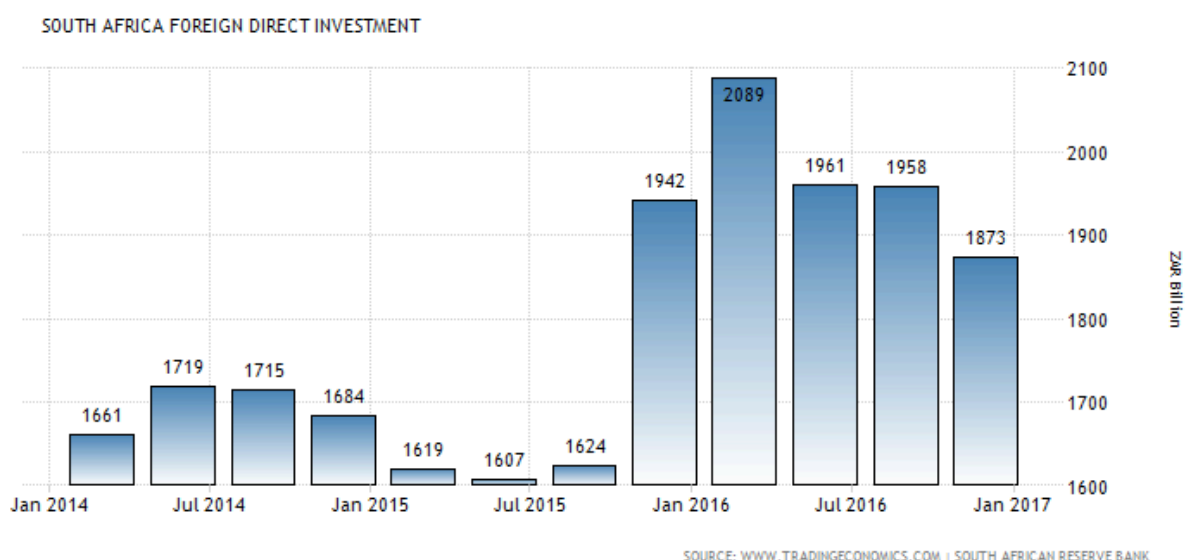
Figur 4: Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i Sør-Afrika, 1981-2017.



Kilde: Trading Economics (2017)

I løpet av 1990-tallet, og spesielt i årene etter 1994 begynte nivået av FDI å tilta. Over disse årene ble det politiske regimet langt mer liberalt og utadrettet, med eksplisitte mål om å tiltrekke nye utenlandske investeringer. Det politiske styret var forpliktet til å redusere statlig underskudd og inflasjon, redusere toll og liberalisere det finansielle systemet. Direkteinvesteringer ble særlig betegnet av politikere som nøkkelen til økonomisk vekst. Endringene i den politiske situasjonen og påfølgende mindre press på internasjonale aktører resulterte i at både utenlandske direkteinvesteringer og porteføljeinvesteringer tiltok. (Gelb og Black, 2004)

Figur 5: Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i Sør-Afrika, 2014-2017



Kilde: Trading Economics (2017)

World Investment Report (2016, 36-41) målte i fjor at utenlandske direkteinvesteringer til Sør-Afrika falt med 69 prosent i 2015 sammenlignet med FDI i 2014, – det laveste nivået på ti år. Faktorer som lav økonomisk ytelse, lavere råvarepriser og høyere strømpriser er antatt å være årsaken. Dessuten ble flere selskaper innen produksjon, gruvedrift, konsulentbyråer og telekommunikasjon solgt, noe som også bidro til fallet i FDI i 2015.

Figur 6: Utenlandske direkteinvesteringer i Sør-Afrika, næringsfordelt.

Main Invested Sectors	2015, in %
Financial and insurance services, real estate and business services	40.7
Manufacturing	28.9
Mining	15.9
Transport, storage and communication	10.0
Trade, catering and accomodation	4.0

Kilde: South African Reserve Bank (2017)

I motsetning til hva man kanskje ville forvente, spiller Sør-Afrikas naturressurser en liten rolle, til tross for landets rikdom av mineralressurser. I 2015 var 40,7% av landets FDI tilknyttet finans- og forsikringstjenester, og eiendoms- og forretningstjenester, noe som indikerer at hovedformålet med utenlandske investeringer er å fange opp nasjonale og regionale markeder (World Investment Report 2016).

3 Teori

Dette kapitlet vil danne det teoretiske rammeverket for studien. Vi vil presentere generell teori for motiver bak utenlandske direkteinvesteringer, internasjonaliseringsprosess og barrierer for internasjonalisering. Avslutningsvis vil vi se nærmere på politiske og økonomisk risiko spesifikt for Sør-Afrika.

3.1 Internasjonalisering og FDI

Internasjonalisering kan defineres som en prosess hvor et selskap gradvis øker sitt internasjonale engasjement. Økonomiske og forretningsmessige faktorer setter rammeverket for prosessen, og påvirker mønsteret og tempo på internasjonaliseringen (Johanson og Vahlne 1977, 23). I følge Ruzzier et. al (2006, 477) er internasjonalisering et synonym for geografisk ekspansjon av økonomiske aktiviteter over landegrenser. Internasjonalisering skaper multinasjonale selskaper ved at transaksjoner skjer på tvers av landegrenser (Ruzzier et. al 2006).

Dersom et selskap har hatt stor suksess på hjemmemarkedet, vil det ofte være et naturlig steg å bevege seg inn på internasjonale markeder. Selskapets størrelse, målsetninger, lokalisering, produkter og tjenester, og teknologi og innovasjon er fundamentale faktorer som spiller inn for en slik avgjørelse (Bradley, 2005).

Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) er knyttet til internasjonalisering, og kan defineres som en investering over landegrenser der investor har til hensikt å etablere en varig økonomisk forbindelse og utøve effektiv innflytelse på virksomheten i et investeringsobjekt. Dette kan skje i form av å etablere virksomhet eller skaffe driftsmidler i vertslandet, f.eks. gjennom eierskap eller kontrollere interesser i et utenlandsk selskap. Den viktigste funksjonen ved utenlandske direkteinvesteringer er at investoren(e) etablerer effektiv kontroll av, eller i det minste betydelig innflytelse over, beslutningsprosesser i en utenlandsk virksomhet. Utenlandske direkteinvesteringer skiller fra porteføljeinvesteringer – der en investor kun kjøper aksjer i utenlands-baserte selskaper uten mål om å etablere kontroll.

Utenlandske direkteinvesteringer er et globalt fenomen assosiert med teknologioverføring, sysselsetting, økt kompetanse og vekst. Når kostnads- og kompetansenivået i et land hemmer absorbering av teknologi, tyder teorien på at denne overføringen kan være av vesentlig betydning (Moran 2005; Saggi 2002). Vanligvis finner utenlandske direkteinvesteringer sted i åpne økonomier, i motsetning til tett regulerte økonomier.

3.2 Motiver for internasjonalisering

Det finnes ulike teorier på hvorfor bedrifter velger å internasjonalisere seg. Vi har valgt å legge vekt på Dunning's fire hovedmotiver for å forklare hvorfor bedrifter velger å etablere seg og produsere i utlandet (Dunning og Lundan 2008). De fire motivene han viser til er ressursmotiv, markedsmotiv, effektivitetsmotiv og strategisk motiv. I tillegg viser han til fluktinvesteringer og støtteinvesteringer som alternative motiver. Ofte er det en kombinasjon av disse som ligger til grunn for valget eller ønsket om utenlandssatsing.

Videre kan motivene kategoriseres som proaktive eller reaktive. De kan være proaktive i den forstand at det investerende selskapet ønsker være offensive og utnytte sin unike kompetanse, produktkvalitet eller utnytte markedsmuligheter ved internasjonalisering. Reaktive motiver derimot indikerer at selskapet blir tvunget eller ser seg nødt til å internasjonalisere på grunn av press eller trusler fra hjemme- eller utenlandsmarkedet (Hollensen 1998).

3.2.1 Ressursmotiv

Tilgang på ressurser kan være et av hovedmotivene for å etablere seg utenlands. Selskaper som motiveres av ressurstilgang vil investere i utlandet for å tilegne seg bestemte eller spesifikke ressurser av høyere kvalitet til en lavere pris enn det de har tilgang på i hjemlandet (om ressursene finnes i hjemlandet i det hele tatt), slik at de kan oppnå høyere profitt og bli mer konkurransedyktige.

Ressurssøkende selskaper kan deles inn i tre hovedtyper (Dunning og Lundan 2008, 68-69). Først har vi de som søker fysiske ressurser som f.eks. mineraler, metaller, råvarer eller andre naturressurser. Dersom slike ressurser er kostbare eller vanskelig tilgjengelige i hjemlandet,

kan et selskap tjene mye på å flytte produksjonsvirksomheten nær ressurskildene. På denne måten kan de øke og sikre kontrollen over utvinning og produksjon, samt redusere transportkostnadene.

Den andre typen er de som søker billig ufaglært eller delvis faglært arbeidskraft. Dersom arbeidskraft er kostbart i hjemlandet, kan det være svært kostnadsbesparende å sette produksjonen ut til lavkostland.

Den tredje typen er de som søker tilgang på teknologi og kompetanse. Ved å etablere seg nær disse miljøene kan selskapet tilegne seg kompetent arbeidskraft og knytte tettere nettverk til underleverandører, kunder, konkurrenter, forskningsmiljøer o.l.

3.2.2 Markedsmotiv

Det andre hovedmotivet for internasjonalisering er tilgangen til et marked (Dunning og Lundan 2008, 69-71). Dette dreier seg om selskaper som investerer i et bestemt land eller en region for å levere varer eller tjenester i disse eller nærliggende land. Markedsmotiverte investeringer kan foretas for å opprettholde eller beskytte eksisterende markeder, eller for å utnytte eller fremme nye markeder.

I de fleste tilfeller vil et selskap ha tjent markedet gjennom eksport i første omgang, men grunnet transportkostnader, toll eller andre handelshindringer, eller størrelsen på markedet i vertslandet, vil de etterhvert finne det mer lønnsomt å produsere innenfor det lokale markedet (Dunning og Lundan 2008, 69-71). Ved å etablere seg i det aktuelle markedet vil selskapet i tillegg kunne tilegne seg kunnskap og relevant markedsinformasjon for å tilpasse sine produkter og tjenester, samt bygge opp lojalitet hos kundene.

3.2.3 Effektivitetsmotiv

Et tredje motiv for en utenlandsetablering kan dreie seg om å øke effektiviteten ved å endre strukturen i de allerede etablerte investeringene. Hensikten bak effektivitetsmotiverte investeringer er å dra nytte av fordelaktige landsspesifikke lovgivninger, kulturer, institusjonelle ordninger, etterspørselsmønstre, økonomisk politikk og markedsstrukturer

ved å konsentrere produksjonen i et begrenset antall land og samtidig forsyne flere markeder.

Dette kan gjøres ved å slå sammen geografisk spredte aktiviteter og konsentrere de i et begrenset antall land. Dette er særlig hensiktsmessig for selskaper som har potensiale til å oppnå stordriftsfordeler og som vil tjene på en felles styring av ulike aktiviteter – både innenfor produksjon og administrasjon. Andre faktorer som kan ligge bak en effektivitetsmotivert utenlandsinvestering kan være ønske om å spesialisere produksjonen, redusere selskapets risikospredning eller muligheter for arbitrasje (Dunning og Lundan 2008, 72).

3.2.4 Strategisk motiv

Det fjerde motivet omfatter de selskapene som involverer seg i utenlandske direkteinvesteringer ved å kjøpe opp eller slå seg sammen med et utenlandsk selskap på bakgrunn av deres langsiktige strategiske mål. Motivet for investeringen er i liten grad basert på å utnytte kostnads- og markedsfordeler, men i stor grad basert på å øke selskapets globale portefølje av fysiske eiendeler og menneskelig kompetanse som de kan bruke enten for å opprettholde eller styrke deres eierskapsspesifikke fordeler, eller for å svekke eller hindre konkurrentene i å oppnå de samme fordelene (Dunning og Lundan 2008, 72-74).

Ved å kjøpe opp eller slå seg sammen med et annet utenlandsk selskap kan man sikre seg markedstilgang og en allerede eksisterende kundebase og lojalitet i det lokale markedet. Ofte kan kjøpsviljen være større til et "lokalt" selskap fremfor en utenlandsk eksportør. Dette kan være spesielt fordelaktig for selskaper som skal penetrere et internasjonalt marked for første gang, men også for store internasjonale selskaper som vil styrke konkurransekraften sin.

3.2.5 Andre motiver

Det finnes også andre årsaker til at et selskap velger å investere i utlandet som ikke går under de fire hovedmotivene ovenfor. Disse er fluktinvesteringer og støtteinvesteringer.

Fluktinvesteringer

Enkelte utenlandske direkteinvesteringer foretas for å unnslippe restriktiv lovgivning eller andre begrensninger i hjemlandet. Et eksempel på dette kan være en forurensende virksomhet som flytter produksjonen til et land med høyere utslippskvoter enn hjemlandet. I flere land finnes det i tillegg egne insentiver myndighetene har iverksatt for å tiltrekke seg utenlandske investorer (Dunning og Lundan 2008, 74).

Støtteinvesteringer

Hensikten med denne type investeringer er å støtte opp under selskapets eksisterende aktiviteter. En slik investering vil sjelden være en selvstendig profitt-enhet, men bidra til økt lønnsomhet for selskapet som helhet. Et eksempel kan være å etablere salgs- eller markedsføringskontorer i utlandet for å øke salget fra hjemlandet, eller at man etablerer kontorer i produksjonslandene sine som tar seg av underleveranser, kvalitetskontroll o.l. (Dunning og Lundan 2008, 75).

3.3 Internasjonaliseringsmodeller

Det finnes flere ulike modeller som forklarer hvorfor selskaper velger å internasjonalisere seg. Vi har valgt å legge vekt Uppsala-modellen utarbeidet av Jan Johanson og Jan-Erik Vahlne (1990), da disse er mest relevant for analysen videre i oppgaven.

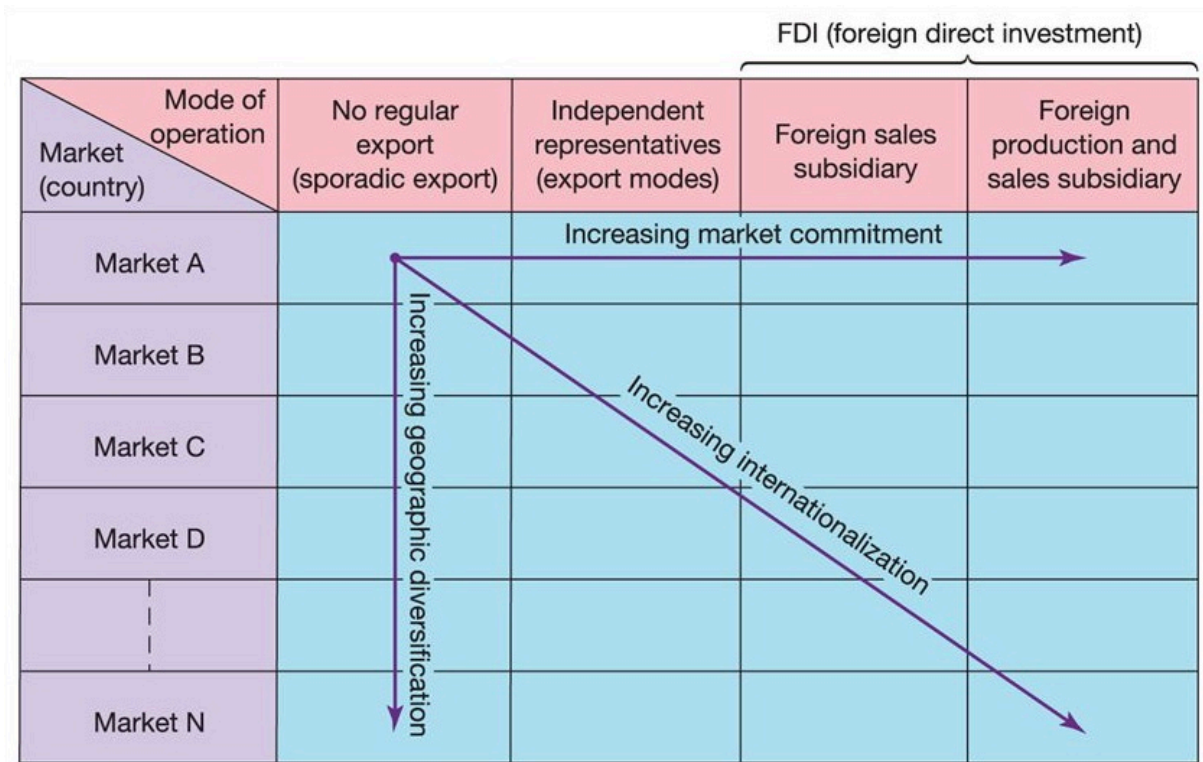
3.3.1 Uppsala

Uppsala-modellen, også kalt *Læringsmodellen*, er en av de klassiske internasjonaliseringsmodellene og ble utviklet i 1970-tallet. Modellen fremstiller internasjonaliseringsprosessen som en kjede, der bedriften lærer og utvikler erfaring ved å drive virksomhet i hjemlandet, for deretter å gradvis ekspandere til utlandet. Forskerne bak modellen, Johanson og Wiedersheim-Paul (1975) identifiserte et mønster som viste at internasjonaliserende firmaer tenderte til å utvide til markeder i nær geografisk avstand, og at heleide operasjoner ble etablert først etter flere år med eksport til et slikt marked.

Modellen skiller mellom fire forskjellige "modes of entry" i et internasjonalt marked, hvor de senere stadiene representerer høyere grader av internasjonalt engasjement;

1. Sporadisk eksport – ingen regelmessige eksport-aktiviteter
2. Eksport modes – eksport via selvstendige agenter
3. Etablering av utenlandsk datterselskap (salgskontorer)
4. Etablering av utenlandske produksjonsenheter

Figur 7: Internasjonalisering etter Uppsala-modellen.



Kilde: Hollensen (1998)

Som vist i illustrasjonen skiller modellen mellom to dimensjoner; grad av forpliktelse til markedet på den vannrette akse, og grad av geografisk spredning på den loddrette akse. Modellen ilegger dimensjonen for forpliktelse til markedet to faktorer; mengden ressurser som dedikeres til markedet, og grad av forpliktelse/satsing. Mengden ressurser som tilegnes markedet refererer til størrelsen på investeringen i markedet med hensyn til organisering, personell, markedsføring, etc. Grad av forpliktelse er forankret i graden av vanskelighet ved å finne alternativ bruk for disse ressursene og å overføre de til dette alternativet.

Internasjonale aktiviteter krever både generell og markedsspesifikk kunnskap. Modellen antar at markedsspesifikk kunnskap er oppnådd hovedsakelig gjennom erfaring i markedet, mens operasjonelle kunnskaper kan overføres fra ett land til et annet. Jo bedre kunnskap om et marked, jo mer verdifulle er ressursene og sterkere er forpliktelsen til markedet. Modellen antyder at ytterligere markedsengasjement som regel vil skje i små, inkrementelle steg, både når det gjelder grad av forpliktelse til markedet og grad av geografisk spredning. Til dette finnes det derimot tre unntak. For det første vil firmaer med store mengder

ressurser oppleve små konsekvenser av forpliktelsene sine, og kan dermed ta større steg i internasjonaliseringen. For det andre kan relevant markeds kunnskap opparbeides gjennom andre måter enn erfaring når markedsforholdene er stabile og homogene. Det siste unntaket gjelder når firmaer har betydelige erfaringer fra relativt like markeder, som gjør dem i stand til å generalisere erfaringene sine til ethvert spesifikt marked (Johanson og Vahlne, 1990).

Dimensjonen for grad av geografisk spredning viser at firmaer inntar nye markeder med påfølgende større psykisk avstand. Begrepet psykisk avstand refererer til faktorer som forskjeller i språk, kultur og politiske systemer, som forstyrrer informasjonsflyten mellom bedriften og markedet. Med hensyn til dette starter firmaer internasjonaliseringen ved å gå til markeder de lettest kan forstå. Her vil bedriften se muligheter og oppfatte markedsrisikoen som lav (Brewer, 2007).

Derimot har Uppsala-modellen også mottatt kritikk. Blant annet har modellen fått kritikk for at den ikke tar gjensidige avhengigheter mellom forskjellige nasjonale markeder med i beregningene. Et firma vil mer fornuftig kunne anses som mer internasjonalisert dersom det anser og behandler ulike markeder som gjensidig avhengige, enn firmaer som anser ulike markeder som helt separate enheter. Kritikken refererer også til firmaers økende tendens til å hoppe over ledd i internasjonaliseringsprosessen. Det etableres og investeres i mer fjerntliggende markeder i form av psykisk avstand på et mye tidligere tidspunkt, og den generelle hastigheten ved internasjonaliseringsprosessen virker å ha økt (Hollensen 1998, 75-76).

Andre argumenter har vært at Uppsala-modellen ikke egner seg for høyst internasjonaliserte firmaer og industrier. I disse tilfellene har konkurransekrefter og –faktorer høyere relevans enn psykisk avstand som den forklarende faktoren for firmaets internasjonaliseringsprosess. Dersom kunnskap kan overføres fra ett land til et annet, vil firmaer med solid internasjonal erfaring ofte oppfatte den psykiske avstanden til et nytt land som mindre enn firmaer med mindre erfaring. Det argumenteres også for at verden er blitt vesentlig mer homogen og at det ikke lenger vil være nødvendig å bygge kunnskap internt gjennom en rolig og gradvis prøve- og feile-prosess. Pekt ut som enda viktigere er det at det absolutte antallet

mennesker med internasjonal erfaring har økt. På denne måten har det blitt lettere å ansette mennesker med den nødvendige erfaringen og kunnskapen, enn å utvikle dette internt. Denne veksten sees som et resultat av den kontinuerlige veksten innenfor verdenshandel og FDI (Hollensen 1998, 76-77).

3.3.2 "Born Globals"

Uppsala-modellen peker på at erfaringsoppbygging og skrittvis internasjonalisering vil gi bedriften best muligheter til å bygge opp både egen kompetanse og tillit i internasjonale markeder. Likevel er det en økende tendens til at enkelte bedrifter etablerer seg som internasjonale aktører over en relativt kort tidsperiode. Disse bedriftene er såkalte "born globals" (Solberg 2005, 111). Skillet mellom bedrifter som følger den stegvise utviklingen (Uppsala-modellen) og "born globals" består i at "born globals" ofte – men ikke alltid, operer i industrier der markedsveksten er så høy at hvis bedriften ikke deltar i denne veksten på det internasjonale markedet, vil den etter få år bli utkonkurrert, også på hjemmemarkedet.

Dette gjelder særlig bedrifter som er etablert med et nytt produkt eller en ny innovasjon. Innovasjonen er ofte basert på avansert teknologi, differensiert design, spesielt høy kvalitet etc. Internasjonaliseringen er som regel gjennomført med utgangspunkt i utnyttelse av nettverksrelasjoner. Det kan være både vanskelig og risikofylt å internasjonalisere seg "born globals" fordi bedriften ikke har tilegnet seg kompetanse og erfaring gjennom læringskurven man hadde fått om man hadde fulgt en mer skrittvis internasjonaliseringsprosess.

3.4 Generelle utfordringer og risiko ved internasjonalisering

Når et firma skal innta et utenlandsk marked er dette sjeldent gjort over natten. Å kunne vurdere risikoen og potensielle utfordringer ved investering i et nytt marked på best mulig måte er avgjørende for å kunne forutse og forberede på mulige utfall av inntredenen. I noen land vil bedriften oppfatte de potensielle utfordringene og risikoen som så stor at de frarådes FDI. De forskjellige barrierer og utfordringer som bedrifter kan støte på i en internasjonaliseringsprosess kan hovedsakelig kategoriseres som eksterne og interne utfordringer.

3.4.1 Landrisiko

I kategorien for eksterne utfordringer og risiko ser man ofte på faktoren som kalles "country risk", eller direkte oversatt "landrisiko". En analyse av landrisiko skal fortelle noe om fremtidige forhold for en investering i et vertsland. Informasjonskilder brukt i en slik analyse er som oftest skriftlige rapporter, informasjon utledet fra finansielle markeder, og fra generelle målinger som risikoindekser og rangeringer. Landrisiko kan deles inn i kategoriene politisk risiko, økonomisk risiko og kommersiell risiko (Nordal 2001, 3).

Politisk risiko

Begrepet politisk risiko innebærer de konsekvenser som politiske avgjørelser i et land kan ha for en utenlandsk investor. Man anser ofte politisk risiko som et lands villighet til å opprettholde gjestfrie omgivelser for investeringer fra utlandet. De politiske omgivelsene i et land består av faktorer som landsspesifikke lover og reguleringer, privat eiendomsrett, markedsatferden til statlig eide selskaper, og lignende. Mer ekstreme situasjoner som krig eller sivile uroligheter spiller også en rolle i det politiske klimaet (Nordal 2001, 3).

Økonomisk risiko

Økonomisk risiko relateres til den makroøkonomiske utviklingen i et land, som for eksempel rente- og valutaendringer som kan påvirke lønnsomheten av en investering. Begrepet kan også peke mot et lands evne til å tilbakebetale gjeld. Et land med finansiell stabilitet og en sterk økonomi vil fremstå som et tryggere investeringsobjekt enn et land som er svakere finansielt og økonomisk.

Kommersiell risiko

Nordal (2001) omtaler dette begrepet som risiko knyttet til den spesifikke investeringen. Dette kan være relatert til gjennomføring av kontrakter med private selskaper og lokale partnere, og kan dermed betegnes som en risiko utenfor kontroll av landets myndigheter.

3.4.2 Sosiokulturelle utfordringer

Lik som landrisiko kan også sosiokulturelle utfordringer inkluderes som en ekstern, miljømessig faktor som kan skape hindringer og barrierer for utenlandske direkteinvesteringer.

Når det kommer til et lands kultur, deler Edward T. Hall begrepet inn i såkalte *høykontekstområder* og *lavkontekstområder*. Sydøst-Asia, Latin-Amerika og Afrika er typiske høykontekstområder hvor forhold som alder, rang, språk, sosial status og religion spiller en betydelig rolle. Fokuset på "ikke-verbal" kommunikasjon er viktig for å kunne danne seg en mening om hva som sies. I lavkontekstområder legges det mer vekt på verbale utsagn, og mindre vekt på signalene rundt. Tyskland, Norge, Østerrike og deler av Sveits er eksempler på utpregede lavkontekstland (Ulven 1999, 27-30). En bedrift som vil etablere seg i et utenlandsk marked bør være klar over slike forskjeller ettersom FDI vil kreve samhandling med andre aktører og kunder i det nye markedet.

Andre faktorer som kan ha innvirkning på bedriften når de etablerer seg i et annet land er sosiokulturelle forhold. Sosiokulturelle forhold kan betegnes som betydningen av "myke" faktorer for næringsutvikling i land og regioner, hvor normer, vaner og konvensjoner er typiske eksempler (Store norske leksikon 2014). Dette kan ha innvirkning på lederes og ansattes villighet og evne til å endre måtene de gjør ting på. For en utenlandsk bedrift som for eksempel skal utnytte seg av lokal arbeidskraft vil det være en fordel å forstå hvordan disse er vant til å operere. Sosiokulturelle faktorer kan også gjenspeiles i moraler og verdier som preger en hel bransje. Dersom man ser en økende grad av miljøvennlige holdninger i et land vil det være nyttig med en forståelse for hva det vil bety for bransjen man er i, og kravene som vil stilles til bedriften.

3.4.3 Korrupsjon

"Korrupsjon truer rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene, undergraver godt styresett, billighet og sosial rettferdighet, vrir konkurransen, hindrer økonomisk utvikling og utgjør en fare for stabiliteten i demokratiske institusjoner og samfunnets moralske grunnlag" (Transparency International Norge 2017).

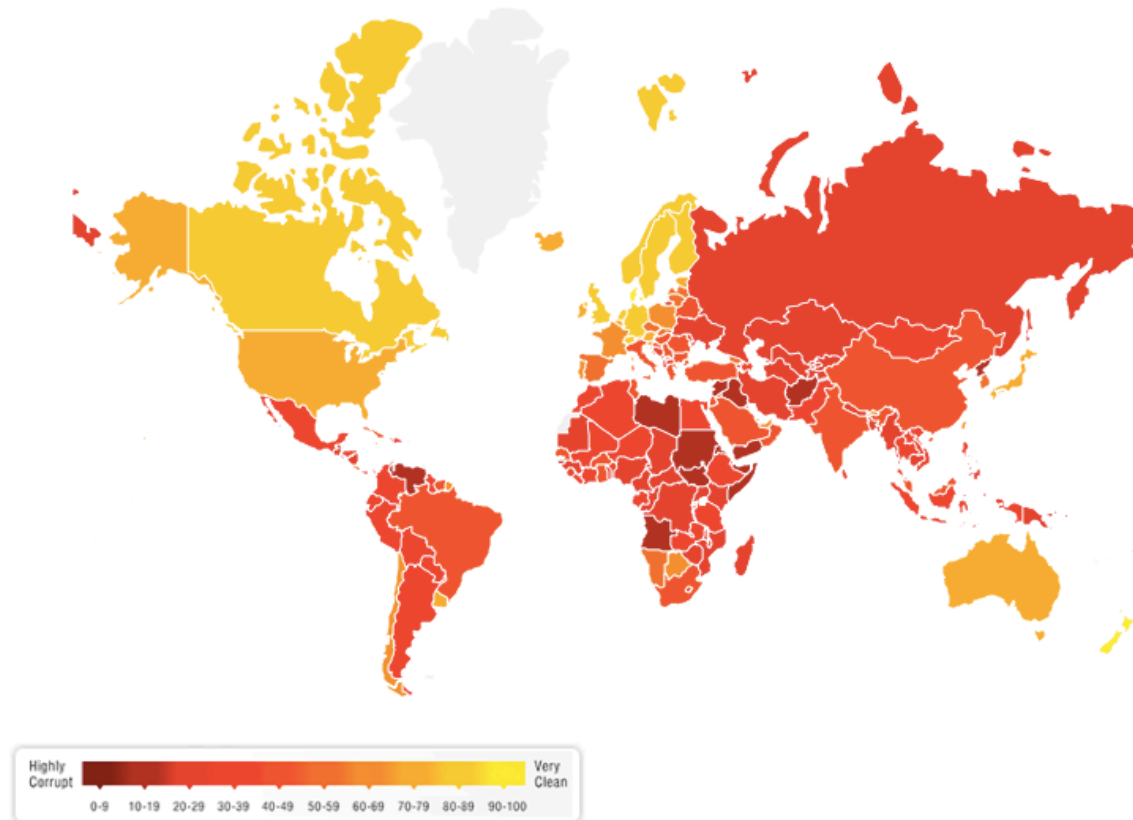
Korrupsjon er et mangetydig, men viktig begrep å anerkjenne for internasjonale selskaper. Transparency International Norge skiller mellom korrupsjon "ifølge regelen" og korrupsjon "på tross av regelen". Korrupsjon "ifølge regelen" omfatter bestikkelser for oppnåelse av fordelaktig behandling som mottakeren av bestikkelsen er forpliktet av loven til å gjennomføre. Korrupsjon "på tross av regelen" innebærer bestikkelser for å oppnå samme type fordelaktig behandling, men som mottakeren av bestikkelsen ikke har lov til å utføre etter forbud av loven (Transparency International Norge 2017).

Korrupsjon kan påvirke samfunnet og markedet på ulike måter, og i de verste tilfellene kan det koste liv. Når man ser på kostnadene av korrupsjon, kan begrepet deles inn i fire kategorier: politiske kostnader, økonomiske kostnader, sosiale kostnader og miljømessige kostnader. Politiske kostnader innebærer korrupsjon og dets hindring av demokratiet og rettsikkerheten. Økonomiske kostnader sikter til konsekvenser av korruperte politikere som investerer knappe, offentlige ressurser i prosjekter som vil tjene deres personlige økonomi fremfor det offentlige samfunnet. Korrupsjon hindrer på denne måten også utviklingen av rettferdige markedsstrukturer og forstyrrer konkurransen, noe som videre vil svekke investeringer (Transparency International 2016).

Alle bransjer og sektorer viser en tilstedeværelse av korrupsjon, men derimot er det noen bransjer som er verre enn andre. Noe oftere forekommer det korrupsjon innenfor offentlige bygg- og energiprojekter, generell bygg- og anleggsvirksomhet, våpenindustri og telekommunikasjon. Bank- og finansnæringen viser også en noe høyere forekomst av korrupsjon (Innovasjon Norge). På samme måte som bransjer og sektorer forekommer også korrupsjon i de aller fleste land og markeder. Ofte er det bedrifter som handler på tvers av landegrensene eller har virksomheter i andre land som viser seg villige til å benytte seg av

bestikkelser for å oppnå spesifikke fordeler. Dette gjelder særlig for handel som skjer i og med utviklingsland (Innovasjon Norge).

Figur 8: Verdensomfang av korrupsjon via Corruption Perceptions Index 2016



Kilde: Transparency International (2017)

For bedrifter kan korrupsjon medføre tap av omdømme og tillit, økonomiske tap eller straffeforfølgelse. Det er derfor høyst relevant for selskaper som investerer og opererer utenfor egne landegrensers å få et innblikk i graden av åpenhet som finnes i det nye markedet. Åpenhet handler om å skinne lys på regler, planer, prosesser og handlinger, slik at enhver offentlig tjenestemann eller –kvinne, ledere, styremedlemmer og forretningsfolk kan holdes ansvarlig av allmennheten (Transparency International 2016).

3.4.4 Interne utfordringer

I en internasjonaliseringsprosess er det ikke bare eksterne faktorer som må tas i betraktning når man skal vurdere et nytt marked. For bedrifter som setter et mål om å utvide virksomheten til et utenlandsk marked er det også interne svakheter som kan skape hindringer og utfordringer (Kunnskapssenteret 2010). Disse elementene kan være finansielle, ved manglende kapital eller midler som skal til for å kunne sette i gang med en slik prosess.

Bedrifter kan også oppleve intern motstand, hvor interessekonflikter blant bedriftens administrasjon eller ledelse legger en demper på selskapets internasjonale satsningsevne. Allokering av interne ressurser kan i ulike tilfeller også utgjøre en utfordring for bedriften. Starter selskapet virksomhet i et nytt land kan dette ofte innebære forflytning av ledere og ansatte som må innrette seg i et nytt og potensielt svært annerledes miljø. Blant interne utfordringer utgjør derimot manglende erfaring eller manglende kompetanse ofte den største hindringen for internasjonalisering. Dersom et firma ønsker å operere utenfor hjemlandet krever dette kunnskap om det internasjonale markedet og en evne til å tilegne seg informasjon om- og innsikt i det aktuelle landet. Dette er viktige forutsetninger for å lykkes med internasjonalisering, og FDI vil normalt ikke fremkomme dersom de ikke er til stede.

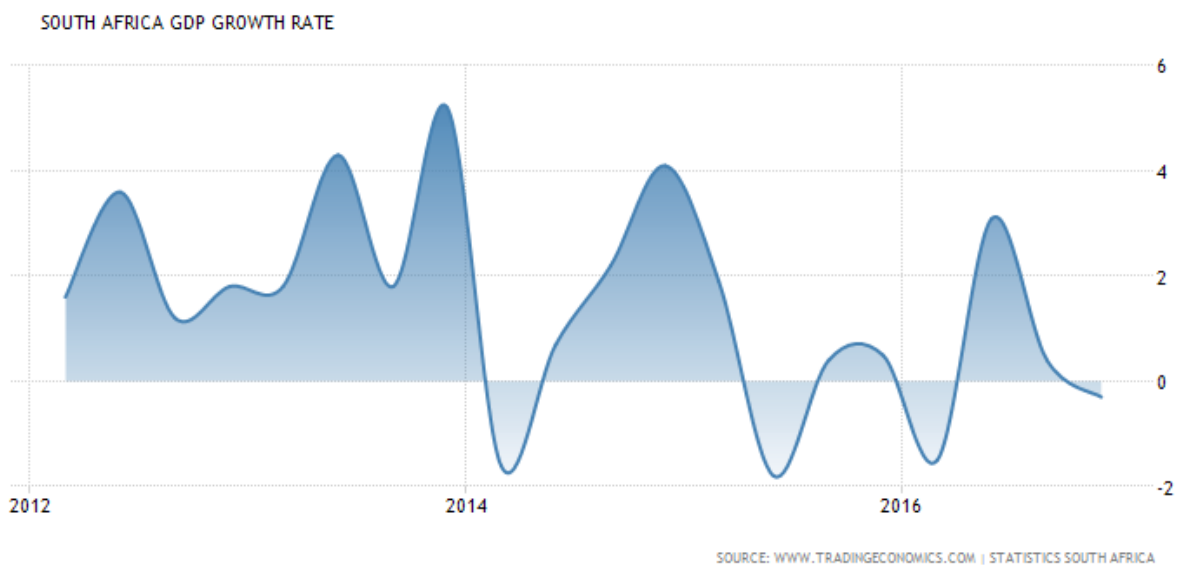
3.5 Politisk og økonomisk klima i Sør-Afrika

Til tross for å ha blitt omtalt som en av de mest lovende økonomiene utenfor vesten, er landet i dag preget av høy politisk usikkerhet og en stagnerende økonomisk vekst. I The Global Competitiveness Report 2016-2017, en måling som tar for seg konkurransedyktigheten i 138 land, blir Sør-Afrika rangert til 47 plass. Dette er opp to plasser fra året tidligere (Klaus Schwab, World Economic Forum 2017). Økningen i rangering har bakgrunn i marginale økninger innenfor flere aspekter som påvirker landets konkurransedyktighet, blant annet utdanning og ressursallokering. På den annen side peker rapporten på at landets utvikling av transport og infrastruktur har stoppet opp, noe som er med på å svekke konkurransedyktigheten.

3.5.1 Makroøkonomiske forhold

Den makroøkonomiske situasjonen blir ansett som vanskelig, med bakgrunn i svak økonomisk vekst og en inflasjon som de siste fem årene har variert mellom 4 og 7 prosent. Mellom 1993 og 2017 har den gjennomsnittlige årlige veksten i BNP vært på 2,9 prosent, hvor det høyeste nivået på 7,6 prosent fant sted i fjerde kvartal i 1994, og et rekordlavt nivå på -6,10 prosent i første kvartal i 2009. Det siste året har den økonomiske veksten stagnert, hovedsakelig på grunn av nedgangstider innenfor sektorer som gruve-, kull- og mineralutvinning, samt lavere produksjon i industrisektoren og negativ vekst innenfor jordbruk- skog- og fiskeindustrien (Trading Economics 2017).

Figur 9: BNP vekstrate, Sør-Afrika, 2012-2017.



Kilde: Trading Economics (2017)

Dessuten er landet preget av store svingninger i valutaen, ofte som et resultat av omstridte saker tilknyttet de politiske omstendighetene i landet som skaper oppsikt i media.

Figur 10: Sørafrikansk rand per US dollar, 15. mai 2016 - 15. mai 2017



¹ Økende kurve = svakere rand.

Kilde: X-rates, 2017

Klimaet i landet preges for tiden av en kraftig tørke, noe som driver opp matprisene og begrenser mulighetene for lettelse av pengepolitikken (The Organisation for Economic Co-operation and Development OECD 2016). Finanspolitikken er også under press med økende statlig gjeld og høyere lånerenter. Nylig fikk landet nedgradert sin kredittverdighet fra BBB- til BB+, såkalt "søppelstatus" av de innflytelsesrike ratingbyråene Fitch og Standard and Poor's (NTB 2017, Christensen, Jonas 2017). I en tid der investorer søker stabilitet, forutsigbarhet og fremgang sender denne ratingen det stikk motsatte signalet, og i praksis betyr dette at landet vil bli avskåret fra de internasjonale kredittmarkedene.

3.5.2 Korrupsjon

I Sør-Afrika er korrupsjon og mangel på ansvar tilstede i både offentlig og privat sektor. I 2016 scorete Sør-Afrika 45 poeng i den omfattende Corruption Perceptions Index, hvor 0 poeng regnes som "høyst korrump", og 100 poeng regnes som "veldig rent". Dette er så vidt over gjennomsnittet som ligger på 43 poeng, og plasserer Sør-Afrika på en delt 64 plass av de 176 landene som er inkludert i målingen (Transparency International 2017). En annen studie av samme organisasjon tok for seg grad av åpenhet og innsats mot korrupsjon i Sør-Afrika. Her var ett av hovedfunnene at landet var rikt på engasjement mot korrupsjon, men svake når det kom til iverksettelse (François van Schalkwyk, Transparency International 2016).

3.5.3 Politisk usikkerhet og økonomisk kriminalitet

Landet har de siste årene vært preget av en politisk krise, med omstridte president Jacob Zuma og det statsbærende partiet ANC (African National Congress) i sentrum. Politisk usikkerhet er det som i dag regnes som en av de største risikofaktorene i landet (The Organisation for Economic Co-operation and Development OECD 2016).

Zuma har vært president siden 2009, og er valgt frem til 2019. Presidenten har vært omgitt med mye kontrovers etter anklager om maktmisbruk og korrupsjon. Han har vært kjent for å ha nære forhold til private forretningsmenn, og ble i 2005 avsatt som visepresident da det kom frem at han stod tett med den sørafrikanske forretningsmannen Schabir Shaik, tidligere funnet skyldig i korrupsjon og svindel (International Business Times, 2016).

31. mars i fjor fastlo Sør-Afrikas høyesterett at presidenten hadde brutt grunnloven ved å misbruke offentlige midler til private formål. Nærmere 250 millioner sørafrikanske rand (135 millioner kroner) har gått til å utvide et storslått boligkompleks på Zumas hjemsted. Presidenten selv mener han har opptrådt i god tro, og at feilaktig overførte penger vil bli tilbakebetalt. Til tross for at han ble dømt i retten fikk ikke misbruket noen politiske konsekvenser (Hansen 2016).

Likevel er det lite som tyder på at disse beløpene vil bli betalt tilbake av en president som stadig opptrer mer egenrådig. Nylig byttet presidenten ut ti av landets 35 statsråder, og kvittet seg blant annet med finansminister Pravin Gordhan, som har blitt ansett som et boltverk mot korrupsjon og en garantist mot maktovergrep og tyveri fra statskassen. Avsettelsen gav raskt utslag i den sørafrikanske valutaen, som falt umiddelbart med fire prosent i løpet av natten etter kunngjøringen 31.mars 2017 (Lund 2017). I desember skal ANC velge ny leder, ettersom Zumas to presidentperioder går mot slutten og han kan i følge grunnloven ikke stille en tredje gang. Det er kjent at Zuma ønsker å få valgt en lojal etterfølger, blant annet på grunn av alle de potensielle juridiske problemene han kan få på grunn av korrupsjonssaken mot han.

I tillegg til mangelfull tillit til presidenten og regjeringen har Sør-Afrika problemer med at store pengebeløp forsvinner ut av landet, dette ofte på ulovlig vis. Gjennom lekkasjen av det som ble kalt "Panama-papers" i 2016 kom det frem at selskaper i mange Afrikanske land unngikk innsyn og beskatning ved bruk av skatteparadiser (Norsk Utenrikspolitisk Institutt, 2016). Norsk Utenrikspolitisk Institutt peker til landets gruvegiganter og deres dominerende over mye av landets økonomi, og mener det er liten tvil om at flere hundre milliarder dollar er unndratt staten ettersom disse sektorene er kjent for svindel med priser, korrupsjon og bruk av skatteparadiser.

3.5.4 Kriminalitet i samfunnet

Når det kommer til kriminalitet har Sør-Afrika i flere år ligget høyt på listen over land med høyest kriminalitetsrate i verden. Landets kriminalitetsrate er i stor grad basert på en utbredt voldskriminalitet, og er en av de mest alvorlige ratene i verden. Tidligere har den årlige kriminalitetsstatistikken vært minst 6 måneder utdatert innen den ble publisert, og har dermed ikke vært til stor hjelp for politiet og myndighetene i deres utarbeiding av preventive kriminalitetsprogrammer. I juni 2016 forpliktet myndighetene seg til i fremtiden å publisere kriminalitetsstatistikk hvert kvartal, for å bedre kunne gi støtte for beslutningstaking (Africa Check 2017).

Til tross for en økt forpliktelse og innstilling fra politiet og myndighetene for å senke kriminalitetsraten, har det per dags dato vist lite utslag på statistikken. Mord, mordforsøk, fysiske overgrep, generelle overgrep og ran under skjerpene omstendigheter er blant ratene under fellesbetegnelsen "contact crimes" som viser en økning i politiets årlige kriminalitetsrapport fra 2015/2016. Betegnelsen "vanlig ran" og seksuelle overgrep var derimot noen av kategoriene som viste en nedgang i samme rapport (South African Police Service 2016).

Med svingende endringer i statistikkene ansees kriminalitet og korrupsjon fortsatt som et utbredt og alvorlig problem i landet i dag. Faktorene virker hemmende på turisme og økonomisk vekst, og vil kunne demotivere investorer og motvirke FDI (Santander 2017).

3.5.5 BBBEE-systemet

Etter at Sør-Afrika fikk sin første demokratisk valgte president i 1994, iverksatte myndighetene det såkalte BBBEE-systemet. Forkortelsen står for Broad-Based Black Economic Empowerment, og sikter mot å styrke økonomien ved å øke antallet svarte menn og kvinner som eier, styrer, kontrollerer og oppnår ansettelser i Sør-Afrika. Blant kategorien "svarte" kvinner og menn inkluderer også systemet fargede og indere med sørafrikansk statsborgerskap.

Utenlandske bedrifter kan måles i syv forskjellige BBBEE-elementer, som er eierskap, økonomistyring, rettmessige ansettelser, kompetanseutvikling, fortrinnsbaserte anskaffelser, bedriftsutvikling, og sosioøkonomisk utvikling. Satt opp i en poengskala hvor hundre poeng fordeles på de syv elementene, er eierskap og fortrinnsbaserte anskaffelser de mest vektlagte. Eierskap tar for seg et krav om delvis svart, farget eller indisk sørafrikansk eierskap i selskap som investerer og opererer i markedet. Det som kalles fortrinnsbaserte anskaffelser, eller på engelsk "Preferential Procurement", er et eget poengsystem hvor tilbud blir tildelt basert på preferansen om prioritering av historisk vanskeligstilte individer fremfor riktige spesifikasjoner eller lav pris (Western Cape Government, 2014).

Figur 11: Poengskala for BBBEE-systemet

ELEMENT	POINTS
<i>Ownership</i>	20
<i>Management Control</i>	10
<i>Employment Equity</i>	15
<i>Skills Development</i>	15
<i>Preferential Procurement</i>	20
<i>Enterprise Development</i>	15
<i>Socio-Economic Development</i>	5
TOTAL	100 POINTS

Kilde: The Codes of Good Practice (2007)

I hvilken grad en bedrift oppfyller de syv elementene utgjør scoren eller rangeringen de vil få i BBBEE-programmet. Dersom en bedrift scorer dårlig vil de kunne miste retten til å være med i offentlige anbudsrunder og lignende tilgang til offentlige kunder og oppdrag.

4 Metode

Dette kapitlet omhandler datainnsamling og undersøkelsesmetode. For å undersøke virkeligheten på en systematisk måte er det hensiktsmessig å bruke metode. Kvantitative og kvalitative forskningsmetoder er to ulike måter å gjøre dette på. Kvantitative metoder vektlegger bredde og antall, mens kvalitative metoder går i dybden og vektlegger betydning (Thagaard 1998, 17). Valg av metode avhenger av hvilken av disse tilnærmingene som gir best utbytte i forhold til problemstillingen.

Målet med følgende kapittel er å redegjøre for forskningsdesign, utvalgsstrategi og datainnsamling som er lagt til grunn for den videre analysen.

4.1 Forskningsdesign

For å kartlegge og forstå etableringsprosessen for norske selskaper i Sør-Afrika og ulike motiver og utfordringer knyttet til dette, vil det være nyttig å gå i dybden på selskapenes erfaringer. For å kunne gjøre dette på en systematisk måte vil det være hensiktsmessig å benytte kvalitativ forskningsmetode. Begrepet kvalitativ innebærer å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser (Denzin og Lincoln 2005).

Et forskningsdesign beskriver retningslinjer for hvordan forskeren tenker seg å utføre prosjektet. Et forskningsdesign inneholder den faglige konteksten for en beskrivelse av undersøkelsens hvem, hva, hvor og hvordan (Thagaard 1998, 54-55). Innenfor kvalitativ metode finnes det ulike forskningsdesign; fenomenologi, etnografi, grounded theory og casestudier (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2004, 86).

Vi har valgt å bruke casestudiedesign som forskningsdesign. Casestudier karakteriseres som en spesiell form for design innenfor kvalitativ metode hvor man utforsker en avgrenset enhet eller flere avgrensede enheter, også kalt case. Hver case representerer en avgrenset kontekst, og analysen rettes mot et fåtall enheter som representerer studiens case(r) (Thagaard 1998, 56). I vårt casedesign utgjør FDI i Sør-Afrika hovedcasen, og ledelsen i de utvalgte bedriftene utgjør analyseenheten.

4.2 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi

Populasjonen for problemstillingen er alle norske bedrifter som har gjort direkteinvesteringer i Sør-Afrika. Da denne ville vært for stor og omfattende å analysere for denne avhandlingen, valgte vi ut;

- Scatec Solar AS
- Jotun AS
- Borregaard AS
- Kongsberg Norcontrol IT AS

Innenfor kvalitative undersøkelser rettes det fokus på hensiktsmessighet ved utvelgelse av informanter. Utvalgsriteriene våre var at bedriftene måtte være norskeide, gjort direkteinvesteringer i Sør-Afrika, og at bedriftene driver med produksjon og salg i det sør-afrikanske markedet i dag. Kriteriene til informantene var at de skulle inneha stillinger på øverste hold i organisasjonen, med god innsikt i selskapets virksomhet i Sør-Afrika.

Rekruttering av informanter ble gjort gjennom e-posthenvendelser, og startet i midten av februar 2017. Da det tok lang tid å få svar fra samtlige bedrifter, fulgte vi opp henvendelsene via telefon. Dette resulterte i at Scatec Solar og Jotun takket ja til å delta i undersøkelsen, mens de to andre takket nei. Selv om det hadde vært ønskelig med en større mengde data, var vi fornøyde med å få muligheten til å intervju to vidt forskjellige bedrifter – både når det kommer til bedriftens leveår, bransje og markedssegment. Scatec Solar er en ung bedrift som har eksistert i kun 16 år, sammenlignet med Jotun som ble stiftet for 91 år siden. Scatec Solar selger til det statlige markedet i Sør-Afrika mens Jotun selger til privat- og industrimarkedet i landet, noe som er relevant i forhold til å oppnå bredere innsikt i de motiver og utfordringer knyttet til de ulike sektorene.

Dato, sted og tidspunkt ble avtalt avhengig av når det passet for informanten i bedriften. Intervjuguide ble sendt pr. e-post kort tid etter dette ble avtalt.

4.3 Datakilder og datainnsamling

Ved datainnsamling skiller man mellom ulike metoder for innsamling og kilder for data. Innenfor datakilder finnes det to hovedkategorier, som er primærdata og sekundærdata. Primærdata er ny data som samles av forskeren for å gi svar på en tydelig definert og avgrenset problemstilling, og brukes for tilegning av dybdeforståelse innenfor et aktuelt tema. Primærdata kan også kalles "feltdata", da innsamlingen innebærer at forskeren fysisk eller digitalt går ut i felten og innhenter den nødvendige informasjonen. Sekundærdata innebærer innhenting av informasjon som allerede eksisterer. Eksempler på slike kilder kan være eksisterende markedsundersøkelser, rapporter og statistikk.

Da vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign vil vi hovedsakelig basere studien på primærdatakilder. De mest vanlige innsamlingsteknikkene av primærdata innenfor kvalitative designer er observasjon, eksperiment og intervju. For denne avhandlingen kom vi frem til at intervju er den mest egnede teknikken. I tillegg til innsamling av primærdata gjennom to dybdeintervjuer har vi også benyttet oss av noe sekundærdata. Dette er hovedsakelig eksisterende statistikk hvor hensikten er å gi et generelt bilde av temaet som studien skal bygge videre på.

4.3.1 Intervju

Et forskningsintervju kan utformes på ulike måter: strukturert, ustrukturert eller semistrukturert (Thagaard 1998). Ved en strukturert tilnærming er spørsmålene utformet på forhånd og rekkefølgen av spørsmålene er i stor grad fastlagt. Det kvalitative aspektet ved denne intervjuformen er at intervjupersonen står fritt til å utforme svarene sine. Fordelen med en strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare, da alle intervjupersonene har gitt informasjon om de samme temaene.

En ustrukturert tilnærming kan betraktes som en samtale mellom forsker og intervjuperson hvor hovedtemaene er forhåndsbestemt. En slik uformell tilnærming tilsier at intervjupersonen kan bringe opp temaer i løpet av intervjuet og forskeren kan tilpasse spørsmålene til de temaene hun eller han bringer opp. En fordel ved en lite strukturert

tilnærming er at intervjupersonen kan ta opp og utdype temaer som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant.

En semistrukturert tilnærming er den mest brukte tilnærmingen i kvalitative intervjuer, og innebærer hovedsakelig forhåndsbestemte spørsmål, men rekkefølgen av spørsmålene bestemmes underveis. På den måten kan forskeren følge intervjupersonens fortelling men samtidig sørge for at de temaer som er viktig for problemstillingen blir diskutert i løpet av intervjuet.

4.3.2 Dybdeintervju

Vi valgte å gjennomføre et dybdeintervju med hver av informantene som metode for kvalitativ datainnsamling. Vi hadde på forhånd satt opp en strukturert intervjuguide med 21 spørsmål forankret i det teoretiske rammeverket vårt, for å sikre at alle emner ble dekket.

4.3.3 Informanter

Vi intervjuet totalt to personer, en fra Scatec Solar og en fra Jotun. Disse personene var de med størst innsikt i bedriftenes virksomhet i Sør-Afrika, og det var derfor ikke nødvendig for oss å søke etter flere informanter innenfor hver av bedriftene.

Informanten fra Scatec Solar var en mann i midten av trettiårene og jobber som visepresident for prosjektutvikling. Informanten var med på oppstarten av bedriftens virksomhet i Sør-Afrika, og har inntil nylig bodd flere år i landet.

Informanten fra Jotun var en mann i slutten av førtiårene, og jobber som administrerende direktør for Jotun Sør-Afrika. Informanten har jobbet i Cape Town i fem år, og er den eneste norske ansatte ved regionskontoret i Sør-Afrika.

4.3.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuet med Scatec Solar ble gjennomført i kantinen ved hovedkontoret deres i Oslo, mens intervjuet med Jotun ble gjennomført via telefon da informanten jobber i Cape Town. Vi var begge tilstede under begge intervjuene, hvor denne hadde fullt fokus på selve intervjuet og den andre tok stikkordsnotater i intervjuguiden for å sikre at alle spørsmål ble dekket.

Før vi startet spurte vi om tillatelse til å foreta taleopptak av hele intervjuet for å sikre mest mulig korrekt og omfattende data, noe begge informantene samtykket til. Innledningsvis ble stilt introduserende spørsmål om informantens stilling og erfaring i Sør-Afrika, for å skape en relasjon og tillit mellom oss og informanten. Til tross for at utgangspunktet var et strukturert intervju, utviklet det seg raskt til å bli et semistrukturert intervju hvor informanten fortalte relativt fritt om bedriftenes virksomhet, motiver og utfordringer knyttet til det sørafrikanske markedet, og vi kom med flere oppfølgingsspørsmål underveis for å dekke de opprinnelige spørsmålene i intervjuguiden.

4.3.5 Transkribering

Vi brukte taleopptakene for å skrive ned intervjuene ordrett i sin helhet. Deretter transkriberte vi intervjuene ytterligere ved å fjerne overflødige sitater, for så å linke svarene til hvert av spørsmålene i intervjuguiden. På denne måten ble det lettere å sammenligne informantenes svar.

4.4 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er hvorvidt data er pålitelig eller ikke, og i forskningsterminologi omtales dette som reliabilitet. Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2004). Reliabilitet gir svar på om en studie kan etterprøves, og om en annen forsker som anvender de samme metodene ville komme frem til samme resultat. Innenfor kvalitativ forskning er det lite hensiktsmessig med strenge krav til reliabilitet fordi man ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker og at det som regel er samtalen som styrer datainnsamlingen (Thagaard 1998, 202).

Likevel kan det oppstå misforståelser fra informanten eller forskerens side, som kan svekke reliabiliteten. Misforståelser av spørsmål eller manglende kunnskap hos informanten kan føre til feilaktige data. Dette er vanlige feilkilder som kan oppstå under dybdeintervju, og spesielt når intervjuet skjer over telefon. Det at de to intervjuene ble gjennomført på forskjellige måter kan være en årsak til skjevhet i resultatene, og dermed utgjøre en kilde til feilaktig informasjon.

For å ta høyde for denne upåliteligheten, og for å best mulig unngå feil svar og misforståelser, ble intervjuguiden bearbeidet nøye på forhånd med fokus på at spørsmålene skulle gi rom for åpne svar. I tillegg sendte vi en utfyllende e-post på forhånd med informasjon om oppgavens bakgrunn og formål, og et par dager før intervjuet sendte vi intervjuguiden slik at informanten fikk tid til å forberede seg om de ønsket det. For å hindre at informasjon og data ble tapt fra vår side, benyttet vi oss av taleopptak og transkriberte opptakene kort tid etter intervjuet fant sted.

4.5 Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data, og handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til. Seale (1999, 38-40) skiller mellom intern og ekstern validitet. Han knytter intern validitet til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie. På en annen måte kan man si at intern validitet i kvalitative studier handler om til hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Videre knytter Seale ekstern validitet til hvordan den forståelsen som utvikles innenfor en studie, også kan være gyldig i andre sammenhenger. Med andre ord kan man si at ekstern validitet i kvalitative studier handler om til hvilken grad fortolkningen gir grunnlag for overførbarhet, og ikke beskrivelser for mønstre i data. Spørsmålet er om den tolkningen som utvikles innenfor prosjektets avgrensning også kan være relevant i andre sammenhenger.

Oppgavens faglige forankring og teoretiske rammeverk antas å styrke avhandlingens interne validitet. Det at undersøkelsen er basert på kun én datainnsamlingsmetode og et lite utvalg svekker avhandlingens eksterne validitet. På grunnlag av dette er det lite sannsynlig at tolkningen kan overføres til andre sammenhenger.

5 Resultater

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra datainnsamlingen. Alle funn det refereres til i dette kapitlet er basert på dybdeintervjuene med Scatec Solar og Jotun. Vi vil ikke presentere subjektive meninger og holdninger, men forholde oss objektivt til det som kom frem av intervjuene. Tolkning og subjektivitet følger i kapittel 6. Formålet med følgende kapittel er å knytte empiri opp mot det teoretiske rammeverket presentert tidligere i oppgaven.

Kapitlet er strukturert på følgende måte; først vil vi gi en kort beskrivelse av bedriftenes virksomhet i Sør-Afrika, for så å presentere de motiver som lå bak bedriftenes satsning i Sør-Afrika. Deretter vil vi gå nærmere inn på etableringsprosessen og analysere disse funnene i lys av internasjonaliseringsmodellene fra teorikapitlet. Vi har valgt en kategoribasert presentasjon av de utfordringene bedriftene har støtt på og som de fortsatt må forholde seg til i dag, for å lettere kunne identifisere og sammenligne de mest sentrale faktorene for de to aktørene.

5.1 Virksomhet i Sør-Afrika

Innledningsvis i intervjuet spurte vi informantene om de kunne fortelle litt generelt om bedriftenes virksomhet i Sør-Afrika og hvilke markeder de henvender seg til.

Scatec Solar bygger og drifter solkraftverk som produserer strøm til det sørafrikanske markedet. I Sør-Afrika er det ett statlig selskap som har ansvar for alt av infrastruktur, innkjøp av el-kraft samt distribusjon av elektrisitet til sørafrikanske husholdninger. Staten er derfor den eneste kunden selskapet må forholde seg til. For å kunne bygge disse kraftverkene må de vinne kontrakter gjennom offentlige anbudsrunder. Dersom de vinner en kontrakt, må de skaffe tillatelser for å bygge og få prosjektet finansiert. Informanten beskriver denne prosessen som lang og tidkrevende.

"Kort fortalt er vår motpart sørafrikanske myndigheter. Det vi jobber med i Sør-Afrika er først og fremst å vinne kontrakter i offentlige anbudsrunder. Det er en fryktelig stor jobb å vinne disse kontraktene, skaffe nødvendige tillatelser for å bygge kraftverkene og få det hele finansiert. Når dette er på plass tar det ca. 1 – 1,5 år å bygge kraftverket, og så står det og drifter ut kontraktstiden, vanligvis går kontrakten over 20 år. I Sør-Afrika har vi tre operasjonelle parker, og de går så og si av seg selv – solen skinner og strømmen flyter ut på nettet og så må vi bare fakturere kunden. Av og til så opplever man problemer som at koblingen går eller lignende, og da må vi opp å fikse det, men det er "basically it." (Scatec Solar)

Jotun produserer og selger maling til industrimarkedet i Sør-Afrika. Dette dreier seg hovedsakelig om maling egnet for tung industri og maritim sektor. De selger til distributører, entreprenører og skipseiere. Distributørene er store varehus som selger maling til lokal industri, og innen maritim sektor er mange av kundene globale med langvarige kontrakter. Salg innen industrisektoren krever mye forhåndsarbeid og direkte forhandlinger. Dette salget innebærer mer enn å kun gi en god pris – de jobber opp mot de som eier installasjonene, men også mot ingeniørene som er med på å bygge de. Jotun bruker mye ressurser på å gi praktisk opplæring i hvordan malingen skal påføres og brukes riktig til de som faktisk kjøper og bruker malingen, men like viktig er det å gi teoretisk trening og opplæring til ingeniørene som står bak installasjonene. Jo mer kunnskap de klarer å formidle til disse ingeniørene, jo større er sjansen for at ingeniørene vil anbefale Jotun når de jobber på nye prosjekter for ulike entreprenører.

"Når vi selger direkte til entreprenører er dette kunder vi prøver å få et godt og stabilt langvarig forhold til som vi utvikler over tid. Stort sett er det disse entreprenørene som kjøper malingen vår, og det er derfor viktig at vi har nok kunnskap om egnet maling, bruk og påføring for ulike type prosjekter som for eksempel oljerigger, vindmøller eller gruvearbeid. Derfor bruker vi konsulenter i forkant av forhandlingene som kan spesialisere oss på behov for ulike prosjekter, slik at vi står bedre rustet til å selge oss inn. I tillegg legger vi store midler i å tilby trening og opplæring for å heve oss over konkurrentene våre." (Jotun)

Når det gjelder maritim sektor har Jotun flere langvarige kontrakter med skipseiere. Disse kontraktene går gjerne over flere år og spesifiserer hvor ofte skipet må inn til dokking og males. I tillegg prøver de å selge inn vedlikeholdssystemer til kunden. Dette innebærer at Jotun tar ansvar for opplæring av de som maler skipene og kvalitetskontroll i etterkant, mot at kunden får en solid garantitid på hvor lenge malingen holder.

"Dette er noe vi har hatt stor suksess med. Vi påfører ikke selve malingen på skip eller oljerigger, men tar ansvar for kvalitetskontrollen og leverer dokumentasjon til kunden på arbeidet som er inspisert. Om vi er fornøyde med arbeidet som er gjort gjelder garantien vi har tilbudt i kontrakten, men om vi mener arbeidet ikke er godt nok skriver vi det i kvalitetskontrollen og da bortfaller vårt ansvar for garantien. Veldig ofte er de som eier disse skipene fornøyde med slike kontrakter." (Jotun)

5.2 Motiver og bakgrunn

I teorikapittelet så vi på ulike motiver for hvorfor bedrifter velger å internasjonalisere seg. De fire hovedmotivene det ble vist til var ressursmotiv, markedsmotiv, effektivitetsmotiv og strategisk motiv, i tillegg til fluktinvesteringer og støtteinvesteringer som alternative motiver (Dunning og Lundan 2008).

Begge informantene vektlegger markedet som hovedmotivet for etablering og direkteinvesteringer i Sør-Afrika. Informanten i Scatec Solar forklarer at for dem handlet det om å gripe et umodent marked før det ble konkurranseutsatt;

"Sør-Afrika har fantastiske solressurser, og et stort behov for å omstille energisektoren sin ettersom de hovedsakelig bare bruker kull. Solkraft har derfor stor relevans for landet, og de posisjonerte seg veldig på at de ønsket å gjøre noe med solkraft. De etablerte et program med veldig tydelige ambisjoner og tiltak for hvordan de skulle kjøpe og rulle ut solkraft til landet. Det var disse signalene fra myndighetene som fikk vår oppmerksomhet. Sør-Afrika var et umodent marked med gode muligheter for å tjene oss med penger." (Scatec Solar)

Informanten i Jotun forklarer at etablering i Sør-Afrika var nødvendig for å kunne gi god service til globale kunder og kapre markedsandeler i et modent marked for maling;

"Grunnen til at vi etablerte oss i Sør-Afrika er for det første at landet er markedsleder innenfor marin-segmentet og er ett av de stedene hvor mange av våre globale kunder dokker, og for å kunne gi god service til kundene våre måtte vi være etablert her nede. En annen grunn er at Sør-Afrika er et bra marked for maling med stor etterspørsel. Man klarer ikke ta noe av det markedet uten å være etablert der. Det var ikke noe alternativ å sitte i Norge og eksportere." (Jotun)

På spørsmål om ressursmotiver, ønsket om lavkostproduksjon eller andre strategiske motiver var medvirkende faktorer er de begge tydelige på at det var av liten relevans, forutenom at solressurser var en naturlig betingelse for Scatec Solar.

Videre trekker begge informantene frem Sør-Afrika som et pengesterkt land med en stor befolkning, solid infrastruktur, finanssystem og rettssystem – noe som gjør at landet anses som en inngangsport og en myk overgang til det afrikanske kontinentet.

5.3 Etableringsprosess og valg av inngangsstrategi

Uppsala-modellen og "born globals" ble presentert i teorikapittelet som to ulike modeller for *hvordan* bedrifter går frem når de skal internasjonalisere seg. Førstnevnte tar for seg en gradvis internasjonaliseringsprosess basert på erfaringsoppbygging og trinnvis internasjonalisering, og sistnevnte tar for seg en internasjonaliseringsprosess hvor bedriften etablerer seg som en internasjonal aktør over en relativt kort tidsperiode.

Jotun har vært tilstede i Afrika siden 1962; først ut var Libya og deretter Egypt. De startet etableringen i Sør-Afrika på midten av 1990-tallet. Informanten påpeker at da apartheid og handelsblokadene falt ble Sør-Afrika det mest naturlige valget etter Libya og Egypt. Ettersom etableringen fant sted langt tilbake i tid hadde ikke informanten nøyaktige detaljer på hvordan prosessen foregikk, annet enn at de hadde et samarbeid med en agent i Sør-Afrika på tidlig 1990-tallet, som senere resulterte i at Jotun kjøpte opp hele virksomheten og

etablerte fullt eierskap i 1996. Deretter opprettet de egen fabrikk i Cape Town. I forkant av etableringen hadde de noe eksport til selvstendige agenter.

"Jotun foretrekker å ha styringen selv, så langt vi kan. Når vi vurderer nye land finner vi ofte en distributør til å begynne med som kan ta salget opp til en viss størrelse. Skal vi komme videre, må vi gå inn selv. Vi starter med å etablere salgskontor og sender inn egne folk for å bygge opp organisasjonen, før vi eventuelt bygger egen fabrikk. Jotuns strategi og suksessfaktor er å vokse organisk og bygge videre på den Jotun-kulturen vi har." (Jotun)

For Scatec Solar kom Sør-Afrika tidlig i internasjonaliseringsfasen. Grunnet finanskrisen som rammet Europa i 2008 ble selskapet "tvunget" til å gå inn i markeder utenfor kontinentet. Informanten forklarer at de valgte å spesialisere seg på "emerging markets", og Sør-Afrika ble det første landet de gikk inn i utenfor Europa. De begynte å se på prosjekter i 2009-2010, og i 2011 vant selskapet sine første kontrakter. Informanten beskriver etableringsprosessen med at de startet å kontakte lokale utviklingselskap med nettverk. Disse lokale aktørene kan sammenlignes med norske eiendomsutviklere, som bistod selskapet med å anskaffe land egnet for solkraftverk, samt skaffe nødvendige tillatelser for å utvikle landområdet.

"For at vi kunne etablere oss i Sør-Afrika måtte vi ha land, og for å skaffe det må man ut og snakke med bønder. I Sør-Afrika er dette veldig lett, fordi alt land dessverre er eid av store hvite bønder med massive landområder. Det er selvsagt stor konkurranse rundt disse landområdene da enkelte områder er bedre egnet for kraftverk enn andre, så i begynnelsen av prosjektet var dette et skikkelig "race". Det er som en "landgrab", hvor den som sikrer seg de beste landområdene er utrolig godt posisjonert. Vi hadde derfor 10-20 lokale aktører som kjørte rundt og pratet med disse bøndene. Noen av de var flinke og fikk tillit, og skaffet oss avtaler om tilgang på land. Deretter måtte de skaffe masse tillatelser og gjøre "environmental assessments" gjennom statsapparatet. Det kan ta opptil flere år å få alt godkjent til du faktisk har et prosjekt å bruke. Det var disse to tingene de lokale partnerne våre drev med. Deretter kom vi inn med det kommersielle – hvordan vi skulle vinne kontrakten i det offentlige anbudet var mye mer vår oppgave." (Scatec Solar)

Bedriftenes etableringsprosess kan knyttes opp mot internasjonaliseringsmodellene fra det teoretiske rammeverket. Det er tydelig at Jotuns internasjonaliseringsprosess har gått mer trinnvis for seg, sammenlignet med internasjonaliseringsprosessen til Scatec Solar. Med utgangspunkt i de to modellene, finner vi at Jotuns internasjonaliseringsprosess i Sør-Afrika sammenfaller i stor grad med de teoretiske antakelsene i Uppsala-modellen. Jotun var allerede etablert i Afrika før de startet med eksport til Sør-Afrika via selvstendige agenter. Deretter etablerte de eget salgskontor i landet før de åpnet egen fabrikk for produksjon av maling kort tid etter, noe som er i tråd med de fire stadiene av "modes of entry" i modellen (den vertikale aksen). Samtidig kan Jotuns geografiske ekspansjon ses i lys av den loddrette aksen i modellen, som antar at bedrifter ekspanderer virksomheten ved å gå inn i land som ligger i nær geografisk avstand, og ved å opparbeide seg erfaring og kompetanse vil de gå inn i markeder som i økende grad er fremmede og ukjente. I følge informanten hadde etableringen i Libya og Egypt bidratt til økt erfaring og kompetanse, som gjorde at Sør-Afrika ble et naturlig valg for videre ekspansjon i Afrika. Jotuns engasjement og forpliktelse til markedet har økt i takt med selskapets satsning i landet, noe som også stemmer overens med modellens teoretiske antakelser.

Scatec Solar sin internasjonaliseringsprosess har gått relativt raskt, og har mange av de samme karakteristikkene som "born globals"-bedrifter. Selskapet var opprinnelig tysk, og har alltid vært et internasjonalt selskap. Likevel var det den økonomiske krisen i Europa som gjorde at selskapet for alvor måtte satse på å posisjonere seg som en internasjonal aktør på det globale markedet. Et av kjennetegnene til "born globals" bedrifter er at dersom de ikke deltar i markedsveksten på det internasjonale markedet vil de etter få år bli utkonkurrert, også på hjemmemarkedet. En av grunnene til at Scatec Solar valgte å gå rett inn i det sørafrikanske markedet var nettopp fordi hjemmemarkedet var i ferd med å svikte, og de var nødt til å gå inn i et fremmed og umodent marked for å posisjonere seg før det ble konkurranseutsatt. Informanten betegner dette som en vanskelig og risikofylt prosess, nettopp fordi bedriften hadde liten kompetanse og erfaring med slike "emerging markets". Dessuten etablerte selskapet seg som et nisjøselskap med solid kompetanse innenfor innovative løsninger av høy kvalitet for kraftproduksjon, noe som også er i tråd med

modellens antakelser om at innovative selskaper med ny eller avansert teknologi har en tendens til å hoppe over den trinnvise internasjonaliseringsprosessen.

Videre spurte vi hvorvidt nettverk eller rådgøring med ulike aktører i forkant av etableringen var avgjørende for suksess. Informanten i Jotun var noe usikker på hvem de rådførte seg med, men trakk frem ambassaden som den mest sentrale;

” Vi bruker ambassaden rundt om i landet her som et bra kontaktpunkt, det har alltid vært viktig for oss. Ellers rådførte vi oss helt sikkert med andre norske og internasjonale selskaper vi har kontakt med, men ettersom det hovedsakelig var viktigst for oss å gå inn som en egen organisasjon, vil jeg si at nettverk ikke har spilt noen stor rolle for vår etablering her nede.” (Jotun)

Informanten i Scatec Solar trakk også frem ambassaden som nyttig å rådføre seg med for å samle relevant informasjon i forkant av etableringen. Men i motsetning til Jotuns erfaringer, var nettverk med lokale aktører i stor grad avgjørende for en suksessfull etablering;

” For å forstå lokale dynamikker trenger du en lokal partner. Ettersom vi er avhengige av å manøvrere det politiske landskapet, og avhengige av godkjennelse og kontrakter fra myndighetene, var det viktig for oss å ha profesjonelle, lokale partnere som forstod dette her og hvordan det fungerte. På de tre første prosjektene hadde vi lokale partnere som hjalp oss med å gjøre mye av det "lokale håndverket". Gjennom disse prosjektene bygde vi opp en tung erfarings- og kompetansebase. I dag er vi en stor organisasjon med 70 mennesker i Sør-Afrika, hvor 65 av de er sørafrikanere, og vi forstår de lokale dynamikkene like godt som et sørafrikansk selskap. Vi føler at vi kan landet så godt at vi ikke trenger noen til å holde hånden vår lenger.” (Scatec Solar)

5.4 Barrierer og utfordringer

Som det siste punktet for resultatene vil vi gå inn på de utfordringer og barrierer som de to bedriftene opplevde ved deres etablering og investering i Sør-Afrika. Her vil det legges vekt på utfordringer og barrierer oppfattet som karakteristisk for det sørafrikanske markedet, hvor vi sammenligner svarene gitt fra de to aktørene. Dette vil knyttes videre opp mot mer generalisert teori om risiko og barrierer som nevnt tidligere i teorikapittelet.

5.4.1 Politiske og økonomiske faktorer

I teorikapittelet la vi fokus på landrisiko og inndelingen til politisk risiko, økonomisk risiko og kommersiell risiko (Nordal 2001). Av svarene vi fikk i intervjuet kom det frem at begge firmaene oppfatter den økonomiske risikoen som vesentlig. Begge informantene påpeker at valutasvingninger er en risiko av stor betydning for bedriftene.

Informanten fra Scatec Solar understreker at valutaendringene er en risiko i seg selv, men også en nødvendig risiko som må tas når man investerer i Sør-Afrika:

"Valutaen er jo selvsagt en viktig faktor ettersom vi tjener penger i Rand. Vi er opptatt av at Randen ikke skal svekke seg, så det er jo en risiko i seg selv. Når man gjør investeringer i Sør-Afrika legger man jo norske kroner inn i landet, og dersom valutaen svekker seg veldig vil man tape mye penger. Det er derimot en risiko man må ta." (Scatec Solar)

Informanten fra Jotun poengterte at selskapet er relativt solid, men at valutasvingningene er noe som kan skremme andre selskaper fra å gå inn i Sør-Afrika. Derimot uttrykker informanten at en nedgradering av landets kredittverdighet av de store rating-selskapene vil kunne utgjøre en bekymring for bedriften lokalt. Jotun vil kunne få problemer dersom landets kredittverdighet blir nedgradert til søppelstatus, noe som faktisk skjedde i etterkant av dette intervjuet, som nevnt i teorikapittelet.

"Jotun er et relativt solid selskap, så de tåler litt, men det er selvsagt noe av det som kan skremme andre selskaper fra å gå inn. I forhold til ratingselskapene derimot, om Sør-Afrika blir nedgradert til "trash", da faller jo naturligvis verdien på den lokale valutaen og vi vil slite litt lokalt." (Jotun)

Når det kommer til politisk risiko, kom det frem at den ene bedriften anser seg selv som mer utsatt enn den andre. Informanten fra Scatec Solar forteller at deres nye prosjekter er spesielt utsatt for politisk risiko, og refererer til mistillit til det sørafrikanske lederskapet som en av de grunnleggende årsakene:

"Det vi er eksponert for er den politiske risikoen, spesielt knyttet til nye prosjekter. Lederskapet i Sør-Afrika kan ansees som en tragedie, hvor lederne er gjennomkorruperte og kun interessert i å besitte sin egen posisjon. De gjør ikke nødvendigvis det som er best for landet sitt. Det gjør at de prosjektene vi har, som skulle vært igangsatt for lenge siden, har druknet i en slags politisk krig, ettersom regjeringen heller har lyst til å bygge kjernekraft og gi store kontrakter til russerne og videre tjene penger på korrupsjon." (Scatec Solar)

Informanten til Jotun uttrykker en mer optimistisk holdning til det politiske aspektet. Han forteller derimot at utfallet av neste valg i landet kan ha mye å si, og at ting kan gå veldig galt. Allikevel gir informanten uttrykk for at Jotun har tro på at landet vil klare å gjøre de riktige tingene.

"Hvis alt går igjennom, kan det gå riktig galt. Man håper jo på at de velger å gjøre de riktige tingene. Det har Sør-Afrika vist gang på gang at de er i stand til og at det er noe de klarer. Det er ganske utrolig at de har klart å gjøre det de har gjort i løpet av de siste 20 årene på en fredelig måte." (Jotun)

Til slutt spurte vi informantene om de opplevde den kommersielle risikoen i landet som stor. Her svarer informanten fra Jotun at de har opplevd manglende betalingsevne hos kundene som resultat av at kundene har hatt penger i land som ble sterkt preget av nedgangen i oljebransjen. Informanten trekker også frem det at de importerer 80% av råvarene sine og

betaler i dollar som en kommersiell risiko, da en svakere Rand vil medføre alvorlige konsekvenser for dette:

"Det er mange av kundene våre som jobber i sørlige Afrika. For eksempel var Angola et stort marked for mange av disse, men nedturen i olje-bransjen resulterte i at de ikke fikk ut penger de hadde stående i bankene i Angola, da det ikke var valuta der. Når de ikke fikk ut penger, gjorde ikke vi det heller. Det er også en risiko at vi importerer 80% av råvarene våre og betaler i dollar, for hvis Randen svekker seg vil det få alvorlige konsekvenser for oss." (Jotun)

Informanten fra Scatec Solar gir uttrykk for at det kommersielle aspektet er relativt stabilt for dem. Dette fordi kontraktene deres er garantert av myndighetene, og at det skal mye til for at en kontrakt ikke blir håndhevet:

"Altså, kontraktene er garantert av myndighetene, så de leverer det de skal. Det skal veldig mye til for at en kontrakt ikke blir håndhevet, men dersom den ikke skulle bli det kan man ta det gjennom rettsvesenet for behandling. Det vil alltid være tvister og uenigheter mellom to kommersielle kontraktsparter som en naturlig del av business, men det kommersielle er relativt stabilt." (Scatec Solar)

5.4.2 BBBEE-systemet

Begge informantene ble spurt om i hvilken grad deres bedrifter ble berørt av BBBEE-systemet. Av svarene kom det frem at bedriftene forholder seg meget forskjellig til ordningen, og at kravene som stilles av systemet preger den ene bedriften mer enn den andre. Scatec Solar opererer i Sør-Afrika med staten som sin eneste kunde. Informanten forklarer at den bedriften som leverer et produkt eller prosjekt direkte til staten er de som måles av BBBEE-systemet. Med andre ord dannes det en slags verdikjede for produkter og tjenester som selges til staten, der graden av BBBEE-måling minsker jo lenger ut i verdikjeden bedriften befinner seg:

"Dersom man er et selskap som selger til staten, vil man bli målt på det. Dersom man er et underselskap av dette selskapet igjen, vil også dette måles gjennom BBBEE, og scoren deres vil gjenspeiles hos det firmaet som selger direkte til staten. Dette skaper en slags verdikjede rundt alle prosjekter som leveres til staten. Havner du langt nede i verdikjeden, begynner dette å få lite betydning fordi du ikke vil måles på det. Dersom du leverer til husholdninger eller til private bedrifter som ikke leverer til staten, vil det heller ikke ha noe betydning." (Scatec Solar)

Informanten fra Jotun bekrefter denne oppbyggingen av systemet, men forteller videre at BBBEE på mange måter er frivillig. Han påpeker derimot at det kan straffe seg å slå seg til ro med en dårlig BBBEE-score;

"BBBEE er på mange måter frivillig. Men du kan bli nektet å delta på anbudsrunder, fordi andre selskaper også blir målt på det her. Dersom de bruker underleverandører eller råvareleverandører som ikke har en god score, vil de også bli straffet." (Jotun)

I spørsmålet om hvordan BBBEE påvirker selskapets virksomhet, svarer Scatec Solar at deres bedrift er høyst forpliktet til systemet, blant annet ved å gi sørafrikanske aktører medeierskap i prosjektene deres:

"I disse nye prosjektene vi har levert nå har vi hatt høye forpliktelser. En av tingene vi måles på er antall arbeidsplasser vi skaper, og dette antallet har vi forpliktet oss til å skape. Dette var essensielt for å vinne anbudet, og vi fikk poeng for det. I tillegg er 40% av prosjektene våre eid av lokale stiftelser. De skal få dividender som skal gå til lokal utvikling."
(Scatec Solar)

Informanten fra Jotun forteller at bedriften er forpliktet til BBBEE-systemet i liten grad, da deres konkurrenter også scorer dårlig på poengskalaen. I motsetning til Scatec velger de å avstå fra sørafrikansk deleierskap, men er istedenfor tvunget til å forholde seg til BBBEE-elementet kalt "Employment Equity". Dette elementet er høyt vektlagt i BBBEE-systemets

poengskala, og krever at Jotuns ansatte skal speile befolkningen i Sør-Afrika. Ettersom 88% av Sør-Afrikas befolkning er svarte, må også 88% av Jotuns ansatte være svarte:

"Ingen av hovedkonkurrentene våre her har god score de heller. Dersom du skal ha maling er du nødt til å kjøpe det et sted, og ettersom ingen har en god score blir ikke vi særlig påvirket av dette. Den eneste måten vi kan få en god score på er ved å få lokalt eierskap, og det sitter langt inne. Derimot blir vi tvunget til å forholde oss til det som heter "Employment Equity". Det betyr at de ansatte skal speile befolkningen i Sør-Afrika, og 88% av sørafrikanere er svarte. Det betyr at omtrent 88% av de ansatte også skal være svarte." (Jotun)

Informantene fra hver bedrift ble også spurt om hvorvidt de anså dette systemet som en utfordring eller barriere ved å etablere seg eller investere i Sør-Afrika. Informanten fra Scatec Solar forklarte at det var en krevende del av det å operere i Sør-Afrika, særlig i startfasen, men at det går greit å forholde seg til det etterhvert:

"Det går greit å forholde seg til det til slutt, men det er en fryktelig krevende del av det å operere i Sør-Afrika. Det er utfordrende å komme inn som utlending i begynnelsen og forstå systemet og hvordan man skal manøvrere det. For en ny bedrift som kanskje ikke har så mye erfaring så vil det være en enorm barriere for å operere i Sør-Afrika. Men som sagt, så kommer det an på hvilken rolle i verdikjeden man skal ha." (Scatec Solar)

Informanten fra Jotun gir et noe lignende svar, og peker ut innskjerpingen i BBBEE-systemet som en av de største utfordringene:

"Det eneste er nå og da med innskjerpingen på BBBEE. Det er en utfordring. Vi ble nylig spurt om vår rangering, og om den ikke holder mål kan det være at vi ikke får lov til å gi anbud. Selv om det nå er sann at ingen andre heller har særlig positiv score, så er dette en risiko for oss." (Jotun)

5.4.3 Kulturelle utfordringer

Når vi spurte informantene om kulturelle utfordringer, la vi fokus på deres overgang fra Norge til Sør-Afrika og deres opphold der. Her prøvde man å avdekke om det ble møtt noen utfordringer i forbindelse med kommunikasjon, samarbeid, arbeidskultur o.l., som kunne forankres i kulturelle/sosiokulturelle forskjeller mellom nordmenn og sørafrikanere. I et spørsmål om hvorvidt overflyttingen fra Norge til Sør-Afrika følte som en stor overgang, svarte informanten fra Jotun at utfordringen lå i å flytte langt hjemmefra. Kulturelt sett mente informanten at å jobbe i Sør-Afrika var mye likt som å jobbe i Norge.

"Det er en stor overgang, fordi det er så langt unna. Sånn kulturelt, så har jeg tidligere sagt at det å komme ned til Cape Town var nesten som å komme inn på kontoret i Sandefjord. Sør-Afrika er nok ikke det vanskeligste landet for en nordmann å komme til. I forhold til kompetanse osv. har det å jobbe med sørafrikanere gått veldig greit. Det er et land med kompetente folk og gode skoler." (Jotun)

Informanten fra Scatec Solar bekrefter dette synspunktet og peker til den europeiske tilstedeværelsen opp gjennom historien som en forklaring på hva som gjør det lettere for en nordmann å jobbe i Sør-Afrika.

"Kort fortalt mener jeg at det kulturelt sett er veldig enkelt å jobbe i Sør-Afrika for en nordmann. Det er både basert på engelsk språk, men vel så mye på en solid samfunnsstruktur bygd opp av europeere som emigrerte dit flere hundre år siden. Det ble jo tilslutt en fryktelig trist historie med apartheid, men den engelske/europeiske samfunnsstrukturen har blitt værende og gjør det enkelt for en nordmann." (Scatec Solar)

Allikevel poengterer også informanten fra Scatec Solar at større kulturelle forskjeller ville blitt mer tydelig i privatlivet. Han understreker at partene de jobber med kan betegnes som en økonomisk elite, hvor de rike og utdannede svarte har vokst opp i et samfunn basert på vest-europeisk kultur og med vest-europeiske verdier. Derimot er det også aspekter ved kulturen deres som ligger skjult under overflaten, og som er vanskelig for en nordmann å forstå.

"De hvite i Sør-Afrika, som for såvidt sitter med mye av makten fortsatt, er veldig like nordmenn kulturelt. De rike og utdannede svarte har da blitt fostret opp gjennom et samfunn og skole som er basert på vest-europeisk kultur og verdier. Men det er klart at mye av dette er kun på overflaten, og fordi man som investor hovedsakelig jobber mot en økonomisk elite. Det er åpenbart at den opprinnelige kulturen til svarte sørafrikanere er veldig forskjellig fra vår egen. Derfor er mange av motsetningene mellom svarte og hvite skjult på arbeidsplassen og mange jobber bra sammen, men man ville aldri funnet på å omgås sosialt etter jobb. Det er en dynamikk man kanskje til en viss grad er skånet fra, men det er vanskelig å forstå som hvit utlending alt dette som brygger under overflaten." (Scatec Solar)

5.4.4 Skatte- og rettsvesenet

Skatt, skattelovgivning og et korrupt rettsvesen kan være et stort problem for utenlandske investorer, spesielt i "emerging markets". Ingen av informantene oppfattet disse faktorene som et problem eller en utfordring i Sør-Afrika, og påpekte at det er relativt likt som i Norge.

"I Sør-Afrika vet du at du blir behandlet fair i forhold til rettsvesenet, hvis noen kødder med deg vet du at du kan ta saken til rettsvesenet og få en rettferdig behandling. Det er også veldig sjeldent, i mange land er rettsvesenet under politisk kontroll." (Scatec Solar)

Når det gjelder skattevesenet er dette også relativt likt systemet i Norge;

"Skattesystemet er bygd opp på en fin måte slik at de som tjener lite betaler ingenting i skatt, og de som tjener mye betaler opp mot 40-45%. Selskapsskatten er ikke så langt fra Norge, og momsen er på 14%. Så igjen, vi etablerte oss ikke her fordi det var lav selskapsskatt eller lav produksjonskost." (Jotun)

5.4.5 Korrupsjon og kriminalitet

I både norske og vestlige medier blir det stadig rettet oppmerksomhet mot korrupsjon på regjeringsnivå i Sør-Afrika. Det var derfor noe forventet at korrupsjon var en faktor utenlandske investorer i Sør-Afrika måtte forholde seg til. Det viser seg at ingen av selskapene hadde opplevd noen direkte form for korrupsjon i sin forretningsvirksomhet, og informantene betraktet ikke dette som en barriere for å drive forretninger i Sør-Afrika, men at det er viktig å være oppmerksom dersom det skulle forekomme.

Informanten i Scatec Solar forteller at det offentlige anbudsprogrammet de er en del av ble designet av et byråkrati uavhengig av den politiske eliten, og hensikten med programmet var blant annet å minimere risikoen for korrupsjon. Programmet innebærer at alle bud offentliggjøres, og man har fullt innsyn i hvem som har blitt tildelt ulike kontrakter og hvordan. Likevel har politiske interesser satt kjepper i hjulene for iverksettelsen av selskapets prosjekter de siste årene;

"Når dette programmet ble utarbeidet var det liten interesse rundt solkraft og fornybar energi, og man tenkte at dette ikke var noe særlig å tjene penger på, så politikerne fattet ingen interesse for dette i begynnelsen. De siste årene derimot, har dette blitt "big business" som truer politiske interesser, og så klart skulle politikerne gjerne sett at de fant en måte de kunne utnyttet dette på. Det er noen av de største utfordringene vi står ovenfor i dag – at mange av beslutningstakerne ikke direkte tjener på det selv. Så programmet i seg selv er en styrke for å ruste seg mot korrupsjon og fungerer som en essensiell premissgiver, men samtidig gjør det også at prosjektene våre ikke går videre fordi eliten ikke beriker seg programmet." (Scatec Solar)

Når det gjelder kriminalitet ble heller ikke dette betraktet som en barriere for å drive forretningsvirksomhet i Sør-Afrika, men informantene påpekte at det er viktig å ta forholdsregler og sørge for vakthold rundt lokaler og produksjonsanlegg;

"Det er absolutt nødvendig å være forberedt på at det er en del kriminalitet her, og at man tar visse forholdsregler for å minimere risikoen. Vi har hatt flere tilfeller hvor kriminelle har prøvd å bryte seg inn, og enkelte ganger har de også klart å komme seg inn. Det er derfor viktig med god sikkerhet rundt både administrasjonsbygg og fabrikk."
(Jotun)

5.4.6 Interne utfordringer

Når det gjelder interne utfordringer, viser ofte mangel på kunnskap og informasjon om det nye markedet innad i bedriften å være det største hinderet. I tillegg kan intern motstand eller interessekonflikter blant de ansatte oppstå når bedriften skal satse på nye markeder, og strukturen innad i organisasjonen endres. Andre former for interne utfordringer kan være knyttet til mangel på kapital og finansielle midler. Begge informantene nevnte at selskapene har sterke finansielle muskler, og at tilgang på finansielle midler var uproblematisk for satsningen i Sør-Afrika. Informantene ga heller ikke uttrykk for å ha opplevd utfordringer knyttet til mangel på kompetanse eller motstand blant de ansatte.

Informanten fra Jotun forteller at selskapet legger stort fokus på det å bygge internasjonal kunnskap og kompetanse. Han refererer til en rekke interne prosesser som ble satt i gang for å forberede han på rollen som administrerende direktør i Sør-Afrika, og for det å skulle reise ut av hjemlandet.

"Vi har veldig stort fokus på det. Nå er vi ett av de mest internasjonaliserte norske selskapene, med både liten og stor tilstedeværelse i over 100 land. Det er over 40 år siden vi etablerte oss i et annet land, og gjennom disse årene har vi opparbeidet oss en erfaringsbase. I dag har vi altså mange ansatte med erfaring rundt det å bygge opp selskaper og forberede inngang i nye markeder. Før jeg ble overført til Sør-Afrika var det en del interne prosesser. Både i forhold til det å være General Manager, og det å skulle reise ut. I tillegg fikk jeg tilbud om å være med på andre tilgjengelige programmer for å gjøre både meg og familien klar." (Jotun)

Ved spørsmål om ulike interessekonflikter eller intern motstand, forteller informanten fra Jotun at dette heller ikke er noe som har oppstått. Han viser til et tidligere oppkjøp av et

sørafrikansk selskap hvor mange av de ansatte ble overført til Jotun, og at sammenslåingen var uproblematisk.

"Vi kjøpte opp et selskap, noe vi vanligvis ikke pleier å gjøre. Vi opplevde ingen motstand så vidt jeg vet. De var positive til at en internasjonal aktør med finansiell styrke og kompetanse skulle ta over. Mange av de jobber her ennå." (Jotun)

Informanten fra Scatec Solar ble spurt om de samme forholdene, og fortalte at mange av selskapets ansatte flyttet ned til Sør-Afrika for å delta i oppstarten av prosjektet, men at det ikke oppstod noen form for intern motstand knyttet til dette.

"Vi har ikke opplevd noen form for interne utfordringer. Vi har vært helt "committed" fra starten av." (Scatec Solar)

5.5 Framtidsutsikter

Avslutningsvis ble informantene spurt om de hadde opplevd endringer i etableringsklimaet i Sør-Afrika siden de først etablerte seg der, og deres syn på markedets framtidsutsikter.

Begge informantene mener at etableringsklimaet preges av økt politisk usikkerhet. Til tross for at rammevilkårene selskapene må forholde seg til er mer eller mindre uforandret, anser informantene det kommende presidentvalget som hovedårsaken til økt landrisiko.

"Jeg føler at den politiske usikkerheten har blitt større i Sør-Afrika. Hvis man ser på Sør-Afrika fra et internasjonalt perspektiv så tror jeg det har blitt mye mer negativt. Jeg tror at ledelsen i landet har ødelagt mye av renomméet til Sør-Afrika, det har ødelagt mye av veksten i landet og skaper også mye økonomisk og politisk usikkerhet. Så etableringsklimaet har jo derfor blitt dårligere, selv om rammevilkårene har mer eller mindre vært det samme." (Scatec Solar)

Informanten fra Jotun mente markedet byr på muligheter, men påpekte også at det politiske valget kan by på komplikasjoner og dermed ha en negativ innvirkning på utenlandske investorers oppfatning av etableringsklimaet.

"Det er på mange måter bra potensiale her, så det burde være en mulighet for flere norske bedrifter å satse på det sørafrikanske markedet. Rammebetingelsene har vært relativt stabile og de har et godt politisk system, men man kan jo frykte det verste når man hører hva Zuma sier på TV. Fra tid til annen opplever vi svingninger i valutaen, og dette er ofte etter at Zuma har vært på TV." (Jotun)

Ved spørsmål om framtidsutsikter forteller begge informantene at de ser gode muligheter for videre vekst på lang sikt. På kort sikt er de noe usikre, grunnet eksterne omstendigheter.

Framtidsutsiktene til Scatec Solar avhenger i stor grad av hvordan det politiske bildet utvikler seg;

"På lang sikt så tror jeg det er et utrolig interessant marked for oss som vi ønsker å være en del av. Det er enorme muligheter fordi de har en kraftsektor som er drevet av kull i dag, og det er stort potensiale for å innstille dette til et fornybart kraftsystem. På kort sikt kommer alt an på hvordan politikken utvikler seg. Akkurat nå ser det ganske dårlig ut pga. det politiske kaoset, men på sikt tror jeg det vil løse seg. Vi betviler ikke våre prioriteringer i Sør-Afrika enn så lenge." (Scatec Solar)

Jotuns fremtidsutsikter avhenger i større grad av svingninger i råvaremarkedet;

"For øyeblikket har vi veldig bra vekst, og det er helt klart potensiale for videre vekst. Det har vært en nedgang innenfor både olje- og råvaremarkedet generelt, og Sør-Afrika er et råvaredrevet marked, så når det kommer seg igjen vil det få en umiddelbar effekt. På lang sikt ønsker Jotun å vokse i Afrika - særlig i sørlige Afrika, noe vi ser bra potensiale for." (Jotun)

6 Tolkning

I dette kapitlet vil vi tolke funnene fra analysen og knytte det opp mot de overordnede problemstillingene. Oppgavens problemstilling lød som følger:

1. Hvilke motiver ligger bak norske bedrifters direkteinvesteringer i Sør-Afrika?
2. På hvilken måte har selskapenes internasjonaliseringsprosess påvirket deres inngang i det sørafrikanske markedet?
3. Hvilke barrierer og utfordringer har disse bedriftene møtt?
4. Hvilke lærdommer kan trekkes av disse erfaringene?

Vi vil først ta for oss de tre første problemstillingene og tolke funnene fra analysen separat.

6.1 Motiver

Basert på analysen er det rimelig å betrakte *markedet* som hovedmotivet for bedriftenes investeringer i Sør-Afrika. Dette motivet var i stor grad basert på ønsket om å kapre andeler i markeder med stort potensiale for vekst. Scatec Solar så muligheten til å posisjonere seg i et umodent marked med gode rammevilkår, hvor landets solressurser naturligvis var en grunnleggende betingelse for investeringen. Jotun gikk inn i et allerede konkurranseutsatt marked, hvor hovedmotivet var å vinne markedsandeler og etablere seg som en konkurransedyktig aktør.

På bakgrunn av dette kan markedsmotivet for begge parter kategoriseres som proaktivt, i den forstand at selskapene ønsket å være offensive og bruke sin unike kompetanse og produktkvalitet for å utnytte markedsmulighetene i Sør-Afrika.

6.2 Etableringsprosess

Jotuns inngang i det sørafrikanske markedet gikk trinnvis for seg, og sammenfaller i stor grad med de teoretiske antakelsene om multinasjonale selskapers internasjonaliseringprosesser i Uppsala-modellen. Scatec Solar hadde derimot en raskere internasjonaliseringprosess med mange av de samme karakteristikene som "born globals"-bedrifter. Dette støtter opp under kritikken av Uppsala-modellen, som peker på at det er en økende tendens til at selskaper hopper over ledd i internasjonaliseringprosessen og at det ikke lenger er nødvendig å bygge kunnskap internt gjennom en rolig og gradvis prøve- og feile-prosess.

Felles for de begge var at *nærhet til kunden* var et sentralt motiv for fysisk etablering. Jotun etablerte både fabrikk og salgskontor for å være tett på markedet og yte god service til både nye kunder og allerede eksisterende globale kunder som operer i Sør-Afrika. Eksport var derfor ikke et alternativ. Scatec Solar kunne naturligvis ikke eksportere strøm til det sørafrikanske markedet, og den eneste måten å forsyne markedet på var ved å investere i bygging av solkraftverk for å produsere strøm. I likhet med Jotun etablerte de et administrativt kontor for å være tett på kunden og ha muligheten til å forhandle direkte.

6.3 Barrierer og utfordringer

Gjennom analysen av funnene gjort i intervjuene kommer det frem at de to bedriftene hovedsakelig erkjenner og identifiserer de samme potensielle barrierene og utfordring ved FDI i Sør-Afrika, men at de påvirkes i forskjellig grad av de ulike risikofaktorene. Jotun og Scatec Solar er to internasjonale aktører med vidt forskjellige produkter, og opererer i forskjellige ledd av den såkalte "verdikjeden".

For Scatec Solar som leverer direkte til staten er den politiske risikoen av størst betydning for deres nåværende virksomhet og framtidsutsikter. Dette gjenspeiles også i at Scatec Solar i større grad enn Jotun er pålagt å etterkomme kravene i det sørafrikanske BBBEE-systemet. BBBEE-systemet vil naturlig kunne ansees som landsspesifikke lovgivninger og reguleringer for Sør-Afrika, og dermed inkluderes som politisk risiko.

Jotun befinner seg lengre ute i verdikjeden, og med en større avstand til staten berøres firmaet kun av ett element i BBBEE-systemet, som er "employment equity". På grunnlag av dette uttrykker Jotun mindre bekymring rundt politisk risiko, og legger større fokus på den kommersielle risikoen. Dette er aspekter som i større grad vil kunne ramme deres virksomhet, da kundegruppen deres hovedsakelig befinner seg i privat- og industrisektorene.

Funnene indikerer at den politiske og kommersielle risikoens vesentlighet er knyttet til bedriftenes avstand til staten og posisjon i markedets verdikjede. Derimot fremstår økonomisk risiko som vesentlig for begge, da faktorer som valutasvingninger og kredittvurderinger er av like stor betydning for de to firmaene. Landets økonomiske situasjon virker å være noe som preger hele markedet, og kan regnes som en overordnet utfordring ved direkteinvesteringer i Sør-Afrika.

Når det gjelder potensielle kulturelle utfordringer fremkommer det av analysen at Sør-Afrika er relativt likt som Norge. Ingen av bedriftene har gitt uttrykk for vanskeligheter ved å jobbe med sørafrikanere, og at overgangen fra norsk til sørafrikansk arbeidsliv ikke har vært noen vesentlig utfordring. Interne faktorer som mangel på kunnskap eller interessekonflikter skapte heller ingen problemer for de to bedriftene. Dette kan sees i sammenheng med at de to firmaene er erfarne og kompetente internasjonale aktører, hvor Jotun over mange år har opparbeidet erfaring rundt det å forberede inngang i nye markeder, mens Scatec Solar utnyttet lokale nettverk med nødvendig kunnskap om markedet i deres inntreden.

Det bekreftes i analysen at korrupsjon og kriminalitet er tilstedeværende i det sørafrikanske markedet. Derimot trekkes det ikke frem som en faktor av avgjørende betydning for firmaenes direkteinvesteringer i landet. Det poengteres at man bør være bevisst på problemet, men at med riktige forholdsregler vil det ikke utgjøre noen barriere for FDI.

7 Konklusjon

I konklusjonen vil vi gjøre en oppsummering av tolkningen og svarene vi kom frem til på de tre første problemstillingene. Videre vil konklusjonen dekke den fjerde problemstillingen om hvilke lærdommer som kan trekkes av bedriftenes erfaringer, samt bidra med forslag til videre forskning.

7.1 Oppsummering

Markedsmuligheter har vært hovedmotivet for bedriftenes satsning i Sør-Afrika. Dette støtter opp under funnene i World Investment Report 2016, som antyder at hovedformålet med utenlandske direkteinvesteringer i Sør-Afrika er å fange opp nasjonale og regionale markeder.

Bedriftenes internasjonaliseringsprosess har påvirket inngangen i det sørafrikanske markedet i form av strategi og hastighet. Jotun har vært et multinasjonalt selskap i flere tiår, og har derfor lagt vekt på erfaringsoppbygging og gradvis markedspenetrering i nye markeder. Scatec Solar gikk direkte inn i det sørafrikanske markedet uten tidligere opparbeidet erfaring fra markeder utenfor Europa. Med andre ord er ikke nødvendigvis en trinnvis internasjonaliseringsprosess basert på erfaringsoppbygging avgjørende for en suksessfull inntreden i et nytt marked, slik de teoretiske antakelsene i Uppsala-modellen hviler på.

Ved spørsmålet om hvilke utfordringer og barrierer bedriftene har møtt på har vi identifisert både faktorer som vanskeliggjør og faktorer som forenkler investering og etablering i det Sørafrikanske markedet. Det kommer frem at det er en overordnet økonomisk risiko ved å drive virksomhet i landet. Markedet preges av stagnerende vekst, høy inflasjon, en svingende valutakurs og en kredittverdighet med såkalt "søppelstatus". Politisk og kommersiell risiko har også utgjort en utfordring, men har vært avhengig av bedriftens posisjon i markedets verdikjede. Bedriften som har vært nærmest staten i denne verdikjeden har i størst grad vært utsatt for politisk risiko, som blant annet innebærer høyere krav fra

BBBEE-systemet. Bedriften som har hatt større avstand til staten i verdikjeden har vært mer utsatt for kommersiell risiko, blant annet gjennom manglende betalingsevne hos kundene.

Faktorer som kunne utgjort en utfordring, men som i dette tilfellet har gjort det enklere for bedriftene, er de kulturelle forholdene i Sør-Afrika. Overgangen fra å jobbe i Norge til å jobbe i Sør-Afrika har blitt beskrevet som relativt enkel, med bakgrunn i en veldig lik arbeidskultur og engelsk språk.

7.2 Lærdom

Lærdommer som kan tilegnes gjennom denne avhandlingen er forhold som andre norske bedrifter kan ha fordel av å være bevisste på dersom de vurderer å gjøre direkteinvesteringer i Sør-Afrika. Landet inkluderes blant de største økonomiene utenfor vesten, og etablerte norske firmaer påpeker at markedet har godt potensiale.

En vellykket inngang i det sørafrikanske markedet kan oppnås på ulike måter. For bedrifter som ønsker å etablere seg i landet vil det være en fordel med tidligere erfaring fra ulike internasjonale markeder, men det er ikke nødvendig å følge en like gradvis internasjonaliseringsprosess som Uppsala-modellen for å oppnå dette. Ved å benytte seg av lokale aktører med nødvendig erfaring og kunnskap om det sørafrikanske markedet kan bedriften gripe muligheter i løpet av relativt kort tid, og dermed opparbeide den nødvendige kunnskapen og erfaringen i etterkant av inntredenen.

På den annen side er det å være i stand til å forstå de lokale dynamikkene en avgjørende faktor for suksess. Nettverk med lokale aktører anses som viktig for å tilegne seg kunnskap om markedet og sørafrikansk byråkrati for å kunne betjene markedet best mulig. Ettersom både markedet og rammevilkårene for forretningsvirksomhet stadig er i endring, er det en fordel med fysisk etablering for å være tilstede og ha direkte kontakt med markedet og kundene.

En inntreden i det sørafrikanske markedet er som i de fleste tilfeller ikke fri for risiko eller utfordringer, og for en vellykket inntreden bør man være bevisst på dette. Gjennom denne avhandlingen ble det avdekket politiske, økonomiske og kommersielle elementer som de

mest vesentlige risikofaktorene. Dersom man ønsker å gjøre direkteinvesteringer i Sør-Afrika vil det være fordelaktig for en bedrift å være bevisst på hvilken posisjon de vil ta i markedets såkalte "verdikjede". Bedrifter som vil være i nær relasjon til staten eller delta på offentlige anbudsrunder vil i dag også være mer utsatt for politisk risiko. Her bør bedriften være relativt endringsdyktig, for å kunne tilpasse seg et uforutsigbart politisk miljø samt kravene stilt av BBBEE-systemet. Andre bedrifter bør også ta forholdsregler mot korrupsjon og kriminalitet ved direkte investering i Sør-Afrika. Dette er forhold som i utgangspunktet ikke regnes som en barriere for FDI, men som vil kunne skape problemer dersom omfanget undervurderes.

Om en bedrift heller betjener privat- eller industrimarkedet er den kommersielle risikoen av større relevans. Det sørafrikanske markedet betjenes av flere internasjonale aktører med midler investert i andre land, og bedrifter kan på grunnlag av dette oppleve problemer som manglende betalingsevne hos kundene sine. En overordnet risikofaktor ved å gjøre direkteinvesteringer i Sør-Afrika er derimot den økonomiske risikoen. Landets økonomi preges i dag blant annet av stagnerende vekst, høy inflasjon, en svingende valutakurs og en nedgradert kredittverdighet som vil kunne avskjære landet fra de internasjonale kredittmarkedene. I utgangspunktet vil signaler som disse kunne svekke landets attraktivitet og fraråde FDI, dette til tross for en optimisme for landets evne til å hente seg inn igjen som kommer til uttrykk i noen av funnene våre.

7.3 Forslag til videre forskning

Ettersom denne oppgaven har et forholdsvis lite datautvalg, er det mest hensiktsmessige forslaget til videre forskning å gjøre en tilsvarende undersøkelse på et større utvalg. Dette kan dreie seg om et større utvalg av bedrifter innenfor samme bransje, eller et større utvalg på tvers av bransjer. I tillegg kunne det vært hensiktsmessig å bruke flere analyseenheter. Ved en slik undersøkelse kan man i større grad generalisere resultatene, enn det man er i stand til basert på denne undersøkelsen vi har foretatt.

8 Litteraturliste

- Africa Check. The South African. 2017. *By the numbers: South Africa's crime statistics for April to December 2016*. Hentet 9. Mai 2017. <https://www.thesouthafrican.com/by-the-numbers-south-africas-crime-statistics-for-april-to-december-2016/>
- Ansari, Shaukat. 2016. "The Neo-liberal Incentive Structure and the Absence of The Developmental State In Post-Apartheid South Africa". *African Affairs* vol. 116, No. 463, 206-232. DOI: 10.1093/afraf/adw074
- Basu, Anupam og Krishna Srinivasan. 2002. *Foreign Direct Investment in Africa: Some case studies*. Washington: International Monetary Fund Working Paper 2002:61.
- Bradley, Frank. 2005. *International Marketing Strategy*. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Brewer, Paul A. 2007. "Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach". *Journal of International Marketing*: March 2007, Vol. 15, No. 1, pp. 44-66. DOI: 10.1509/jimk.15.1.044
- Brudvik, Marie. Kunnskapssenteret. 2010. *Strategisk analyse (SWOT-analyse)*. Hentet 16. apr. 2017. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/kampanjer/ry/swot-analyse.pdf>
- Central Intelligence Agency. 2017. *South Africa*. The World Fact Book. Hentet 16 apr. 2017. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>
- Christensen, Jonas. Dagens Næringsliv. 2017. *Sør-Afrikas valuta får "søppelrating"*. Hentet 21. apr. 2017. <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/04/0815/Utenriks/sor-afrikas-valuta-far-soppelrating>
- Denzin, Norman K. og Yvonna S. Lincoln. 2005. *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Dunning, John H. og Sarianna M. Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Eriksen, Tore Linné. Norsk Utenrikspolitisk Institutt. 2016. *Sør-Afrika: kontrastenes land*. Hentet 24. apr. 2017. <http://www.nupi.no/Skole/HHD-Artikler/2016/Soer-Afrika-kontrastenes-land>
- Fernström, Lisa, Roos, Göran, Krogh, Georg von og Roos, Johan. 2014. *Strategi, en innføring*.

- Gelb, Stephen og Anthony Black. 2004. *Foreign direct investment in South Africa*. Kap. 7 i *Investment strategies in emerging markets*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hansen, Espen Egil. 2017. *Zuma er til skade for Sør-Afrika*. *Aftenposten*, 10. apr. Hentet 14.mai 2017, Atekst/Retriever.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: A decision-oriented approach*. 5th ed.
- Innovasjon Norge. *Hvordan håndtere korrupsjonsrisiko?* Hentet 14. apr. 2017 <http://www.innovasjon Norge.no/no/ut-i-verden/Ut-i-verden-tjenester/global-entrepreneurship1/hvordan-mote-korrupsjonsrisiko-i-utlandet/>
- Isaksen, Arne. Det store norske leksikon. 2014. *Sosiokulturelle forhold og næringsutvikling*. Hentet 11 apr. 2017. [https://snl.no/sosiokulturelle forhold og næringsutvikling](https://snl.no/sosiokulturelle_forhold_og_næringsutvikling)
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. AIT Otta AS.
- Johanson, Jan og Vahlne, Jan-Erik. 1977. "The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business*. Vol. 8, No. 1. Palgrave Macmillan Journals.
- Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, (1990) "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7 Issue: 4, DOI: 10.1108/02651339010137414
- Jotun. 2017. *History*. Hentet 18. apr. 2017. <http://www.jotun.com/me/en/corporate>
- Laccino, Ludovica. International Business Times. 2016. *South Africa Guptagate: Despite fresh corruption allegations President Zuma 'won't be ousted'*. Hentet 23. apr. 2017. <http://www.ibtimes.co.uk/south-africa-guptagate-despite-fresh-corruption-allegations-president-zuma-wont-be-ousted-1550971>
- Lim, Ewe-Ghee. 2001. *Determinants of, and the Relation Between, Foreign Direct Investment and Growth: A Summary of the Recent Literature*. Washington: International Monetary Fund Working Paper No. 2001:175.
- Lund, Kenneth. 2017. *Ti ministere sparket – sørafrikansk valutastup*. *Aftenposten*, 1. apr. Hentet 14. mai 2017, Atekst/Retriever.

- Moran, Theodore H. 2005. *How does FDI affect host country development? Using industry case studies to make reliable generalizations*. Washington, DC: Institute for International Economics. I Robert Lipsey, *Measuring the impacts of FDI in Central and Eastern Europe*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research (Working Paper No. 12808).
- Murray, Colin. 1987. *Displaced Urbanization: South Africa's Rural Slums*. The Royal African Society: African Affairs vol. 86, No. 344
- Nordal, Kjell B. 2001. *Country risk, country risk indices, and valuation of FDI: A real options approach*. Hentet 12. apr. 2017.
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/163561/nordal%20kjell%20bjorn%200601.pdf?sequence=1>
- Nowak, Michael R. og Luca A. Ricci. 2006. *Post-Apartheid South Africa*. Washington: International Monetary Fund.
- NTB. Hegnar.no. 2017. *Sør-Afrika får søppelstatus*. Hentet 21. apr. 2017.
<http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2017/04/Soer-Afrika-faar-soeppestatus>
- Ruzzier, Mitja, Robert D. Hisrich og Bostjan Antoncic. 2006. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Emerald Group Publishing Limited.
- Saggi, Kamal. 2002. *Trade, Foreign Direct Investment and Technology Transfer: A survey*. The World Bank Research Observer, 17:2.
- Santander Trade Portal. 2017. *South Africa: Foreign Investment*. Hentet 9. mai 2017.
<https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/south-africa/foreign-investment>
- Scatec Solar. 2017. *About Scatec Solar*. Hentet 18.apr. 2017.
<http://www.scatecsolar.com/About>
- Schwab, Klaus. World Economic Forum. 2016. *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Hentet 16. apr. 2017. http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- Shatz, Howard J. og Anthony J. Venables. 2000. *The Geography of International Investment*. Washington: World Bank Policy Research No. 2338
- Solberg, Carl Arthur. 2009. *Internasjonal markedsføring*. Universitetsforlaget, 8. utgave.

- South African Police Service. 2016. *Annual Crime Report 2015/2016, Addendum to the SAPS Annual Report*. Hentet 9. mai 2017. <https://www.saps.gov.za/services/crimestats.php>
- Statistisk Sentralbyrå. 2016. *Direkteinvesteringer, beholdninger og avkastning, 2015*. Hentet 12. mai 2017. <https://ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/di/aar>
- Tuomi, Krista. 2011. "The Role of the Investment Climate and Tax Incentives in the Foreign Direct Investment Decision: Evidence from South Africa". *Journal of African Business*, 2012:1.
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, 3. utgave.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development OECD. 2016. *Development in Individual OECD and Selected Non-member Economies – South Africa*. Hentet 21. apr. 2017. <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-south-africa-oecd-economic-outlook-november-2016.pdf>
- Trading Economics. 2017. *South Africa GDP Growth Rate*. Hentet 15. mai 2017. <http://www.tradingeconomics.com/south-africa/gdp-growth>
- Transparency International. 2016. *What is corruption?* Hentet 13. apr. 2017 fra <http://www.transparency.org/what-is-corruption/>
- Transparency international Norge. 2017. *Hva er korrupsjon?* Hentet 13. apr. 2017 fra <http://transparency.no/hva-er-korrupsjon/>
- Ulven, Henrik. 1999. *Internasjonal skikk og bruk, Møte med andre land og kulturer*. 2 opplag. Hentet 12. apr. fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/301448eff7bb93a4cc0ccfd18ffa4c42.nbdigital?lang=no#4>
- United Nations Conference on Trade and Development. 2016. *World Investment Report 2016*. Hentet 14. apr. 2017. <http://unctad.org/en/>
- Western Cape Government. 2014. *Preferential Procurement and Broad-Based Black Economic Empowerment*. Hentet 26. apr. 2017. <https://www.westerncape.gov.za/general-publication/preferential-procurement-and-broad-based-black-economic-empowerment>

Wilson, Francis og Mamphela Ramphele. 1989. *Uprooting Poverty: The South African Challenge*. Cape Town: Development Southern Africa, Vol.6, No.2.

Kildeliste, figurer

Figur 1: Norske direkte investeringer, total beholdning – geografisk fordeling. Mill.kr
Statistisk Sentralbyrå. 2016. "Direkteinvesteringer, beholdninger og geografisk fordeling. Mill. Kr." Tall hentet fra tabell 2. Hentet 12. mai 2017.
<https://ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/di/aar>

Figur 2: Norske direkteinvesteringer, total beholdning – næringsfordelt, 2015
Statistisk Sentralbyrå. 2016. "Direkteinvesteringer, total beholdning – næringsfordelt". Tall hentet fra tabell 4. Hentet 12. mai 2017.
<https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/di/aar/2017-01-25?fane=tabell&sort=nummer&tabell=290687>

Figur 3: Vekst i BNP med trendlinje, Sør-Afrika.
Trading Economics. 2017. Hentet 18. mai 2017.
<http://www.tradingeconomics.com/south-africa/gdp-growth>

Figur 4: Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i Sør-Afrika, 1981-2017
Trading Economics. 2017. "South Africa Foreign Direct Investment". Hentet 28. apr 2017. <http://www.tradingeconomics.com/south-africa/foreign-direct-investment>

Figur 5: Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) i Sør-Afrika, 2014-2017
Trading Economics. 2017. "South Africa Foreign Direct Investment". Hentet 28. apr 2017. <http://www.tradingeconomics.com/south-africa/foreign-direct-investment>

Figur 6: Utenlandske direkteinvesteringer i Sør-Afrika, næringsfordelt
South African Reserve Bank. 2017. "Full Quarterly Bulletin – March 2017". Hentet 15. mai 2017. <https://www.resbank.co.za/Publications/Detail-Item-View/Pages/Publications.aspx?sarbweb=3b6aa07d-92ab-441f-b7bf-bb7dfb1bedb4&sarblist=21b5222e-7125-4e55-bb65-56fd3333371e&sarbitem=7718>

Figur 7: Internasjonalisering etter Uppsala-modellen
Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: A decision-oriented approach*. 5th ed.

Figur 8: Verdensomfang av korrupsjon via Corruption Perceptions Index 2016

Transparency International, 2017. "Corruption Perceptions Index 2016." Hentet 13. April 2017.

http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Figur 9: BNP vekstrate, Sør-Afrika

Trading Economics. 2017. "South Africa GDP Growth Rate". Hentet 15.mai 2017.

<http://www.tradingeconomics.com/south-africa/gdp-growth>

Figur 10: Sørafrikansk Rand per US Dollar, 2016-2017

X-rates. 2017. "South African Rand per US Dollar". Hentet 15.mai 2017.

<http://www.x-rates.com/graph/?from=USD&to=ZAR&amount=1>

Figur 11: Poengskala for BBBEE-systemet

The Department of Trade and Industry, Republic of South Africa. 2007. "Background to, Intention & Application of the Codes of Good Practice, History & Legal Framework" side 4. Hentet 20. April 2017 fra

https://www.thedti.gov.za/economic_empowerment/docs/Inside.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling

- Hvilke motiver har norske bedrifter som har etablert seg i Sør-Afrika hatt?
- På hvilken måte har bedriftenes internasjonaliseringsprosess påvirket inngangen i det sørafrikanske markedet?
- Hvilke barrierer og utfordringer har disse bedriftene møtt?
- Og hvilke lærdommer kan trekkes av disse erfaringene?

Introduksjon

1. Kan du først fortelle litt om bedriften?
- Stikkord: type virksomhet, type aktiviteter, kort bakgrunnshistorie, administrasjon og ledelse, antall ansatte.
2. Hvordan har rollen deres som internasjonal aktør utviklet seg opp gjennom årene?
- Stikkord: internasjonalt engasjement (evt. hva?), samarbeidspartnere.
3. Når etablerte dere dere i Sør-Afrika?
- Stikkord: oppkjøp, nyetablering, joint venture?
4. Hvordan startet dere med å etablere dere i Sør-Afrika?
- Stikkord: gradvis, internalisere enkelte aktiviteter og outsource "dyre" aktiviteter, viktigheten av lokaliseringsspesifikke faktorer (OLI), "born globals".
5. Hvordan opplever dere investerings- og etableringsklimaet i Sør-Afrika i dag i forhold da dere først involverte dere?
6. Hvilke motiver hadde bedriften for å etablere virksomhet i Sør-Afrika?
- Stikkord:
 - i. Ressursmotiv (råvaretilgang, naturressurser, arbeidskraft)

- ii. Markedsmotiv (etterspørsel etter produkter/tjenester)
- iii. Effektivitetsmotiv (arbeidskraft, produksjonskostnader)
- iv. Strategisk motiv (øke konkurransefortrinn, nettverk)

Andre motiver;

- v. Fluktinvestering (unngå statlige reguleringer, skattemessige fordeler, toll, handelsbarrierer etc.)
- vi. Støtteinvestering (etablering for økt salg hjemme)

7. Var dere involvert i Sør-Afrika før dere etablerte virksomhet/produksjon der?
 - Stikkord: eksport

8. Har dere samarbeid med lokale aktører?
 - Hvordan ble i såfall dette samarbeidet opprettet?
 - Hvilke erfaringer har dere med dette?

9. I hvilken grad mener du at nettverk og kontakter med lokale aktører avgjørende for en vellykket etablering?

10. Hvordan er kompetansenivået i bedriften i forhold til å satse internasjonalt?
 - Stikkord: tidligere erfaring?

11. Hvordan opplever dere kompetansenivået innad i bedriften i forhold til kompetansenivået i Sør-Afrika?

12. Rådførte dere dere med Innovasjon Norge eller andre i forkant av etableringen?
 - Evt. hvilken nytte har dere hatt av denne rådføringen?

13. Basert på deres erfaring med utenlandsetablering, hva vil du si er generelle utfordringer?

14. Hvilke eksterne utfordringer/barrierer har opplevd i forbindelse med etablering i Sør-Afrika?

i. Økonomisk risiko (statlige reguleringer, skatt, toll, kvoter, valutapolitikk, forandringer i velstandsfordelingen - faktorer som påvirker fortjeneste på investeringen)

ii. Kommersiell risiko (i forhold til den spesifikke investeringen, f.eks. innfrielse av kontrakter med private/lokale samarbeidspartnere, manglende betalingsevne, valuta)

iii. Politisk risiko (stabilitet, BBBEE, statlige inngrep)

iv. Korrupsjon

v. Kriminalitet (organisert?)

vi. Sosiokulturelle (arbeidsmoral, språk, kultur, høyskontekst vs. lavkontekst)

15. Hvordan enig er du i at følgende elementer er tilstede i forhold Sør-Afrika?

Uenig, delvis enig, delvis enig, helt enig

1. Stabil lokal økonomi og fravær av høy inflasjon

2. Rettferdig og lik behandling fra myndighetene i vertslandet

3. Frihet fra vilkårlige og skiftende statlige reguleringer

4. Mulig å flytte overskuddet fra vertslandet

5. Mulig å selge investeringen og trekke seg ut av vertslandet

6. Politisk villighet og evne til å iverksette strukturpolitiske reformer

16. Hvilke interne utfordringer/barrierer har dere opplevd i forbindelse med etablering i Sør-Afrika?

i. finansielle

ii. intern motstand

- iii. manglende erfaring/kompetanse
- iv. allokering av interne ressurser
- v. andre?

17. Hvordan har dere redusert eller overkommet disse utfordringene/barrierene?

18. Hvordan ser situasjonen ut for deres bedrift i Sør-Afrika i dag?

- i. Hvilke aktiviteter har dere?
- ii. Fremtidsutsikter?

19. Har deres inntreden i Sør-Afrika gått som forventet?

- Hvis nei, hva er grunnen til dette?

20. Basert på deres erfaringer, hva mener du er nøkkelen til en suksessfull etablering i Sør-Afrika?

21. Hva mener dere er viktig å vite for andre bedrifter som vurderer/planlegger å etablere virksomhet i Sør-Afrika?