

Projektets titel

”Ørsted A/S’ ekspansion i Sydkorea inden for offshore vind”

HD (IB) online, Afgangsprojekt, forår 2021

Afgangsprojekt udarbejdet af: Mads Glattrup Nygaard

Vejleder: Verner Worm

Projektets længde: 176.301 antal anslag inkl. mellemrum svarende til 77,49 sider, ekskl. indholdsfortegnelse, executive summary, litteraturliste og bilagsliste

Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	4
2. Baggrund om Ørsted A/S.....	6
3. Indledning.....	8
4. Problemidentifikation	11
5. Problemformulering.....	13
6. Undersøgelsesspørgsmål	13
7. Forudsætninger.....	13
8. Afgrænsning	14
9. Definitioner.....	16
9.1. Licens.....	16
9.2. Joint venture.....	16
9.3. Helejet datterselskab	17
9.4. Dunning's OLI-model (1988)	18
10. Metode.....	19
11. Teori.....	25
11.1 PIE-modellen.....	25
11.1.1 Politik	26
11.1.2 Institutionerne i PIE-modellen.....	27
11.1.3 Politiske institutioner	28
11.1.4 Økonomiske institutioner	29
11.1.5 Uformelle institutioner	30
11.1.5.1 Hofstede's kulturdimensioner	30
11.1.5.2 Distancebegrebet – Williams og Grégoire (2015)	33
11.1.6 Økonomi.....	35
11.1.7 Det legitimitets baseret perspektiv.....	35
11.2 The Eclectic Theory – (Hill et al., 1990).....	38
11.2.1 Graden af kontrol.....	41
11.2.2 Størrelsen af anvendte ressourcer	41
11.2.3 Eksproprieringsrisiko.....	42
11.2.4 De tre overordnede variabler og de underliggende variabler	43
11.2.5 Strategic variables.....	44
11.2.6 Environmental variables.....	46
11.2.6.1 Underliggende variabler – lokalt kendskab og risiko i værtslandet	46

11.2.6.2	Institutioner.....	46
11.2.6.3	Politik.....	46
11.2.6.4	Kultur.....	46
11.2.6.5	Underliggende variable – efterspørgsel og konkurrencesituationen	47
11.2.7	Transaktionsomkostninger	48
12.	Analyse	50
12.1	Analysens strukturering.....	50
12.2	Sydkorea's klimapolitik.....	52
12.3	Institutioner i Sydkorea	54
12.3.1	Politiske institutioner i Sydkorea	54
12.3.2	Sydkorea's økonomiske institutioner.....	56
12.4	Makroøkonomiske faktorer	59
12.5	Legitimitet.....	61
12.6	Uformelle institutioner - kultur	63
12.7	Delkonklusion	70
12.8	Ørsted A/S overordnet strategi.....	71
12.8.1	Delkonklusion	74
12.9	Transaktionsomkostninger	75
12.9.1	Delkonklusion	77
13.	Konklusion.....	77
14.	Litteraturliste.....	80
15.	Bilagsliste	90
15.1	Bilag 1 – Oversigt over strategiske orienteringer	90
15.2	Bilag 2 – Oversigt over udviklingen af energikilder på verdensplan.....	90
15.3	Bilag 3 – Sydkorea energimix i henhold til ”Renewable Energy Plan 3020”	91
15.4	Bilag 4 - Oversigt over områder til havvindområder	92
15.5	Bilag 5 - Oversigt over havnefaciliteter i Sydkorea	93
15.6	Bilag 6 – Oversigt og sammenligning af lande baseret på Hofstede kulturdimensioner	94

1. Executive summary

This thesis is based on Ørsted A/S' expansion in South Korea within offshore wind and therefore has main focus on which form of entry mode will be most appropriate in South Korea in order for Ørsted A/S to be able to bid on offshore areas such as the South Korean government is putting up for auction in the nearest future.

Ørsted A/S is one of the world's most leading utility companies in the field of renewable energy and has extensive knowledge of the construction and installation of both small and large offshore wind farms.

The market within offshore wind in South Korea has great growth potential and it is assumed in the thesis that an appropriate entry mode in the country will be able to contribute to ensuring Ørsted A/S' expansion in South Korea.

In South Korea the offshore wind market is at a very early state. Consequently, there are number of factors that must be considered before Ørsted A/S chooses an entry mode in South Korea.

In order to determine which entry mode will be most appropriate in relation to securing Ørsted A/S expansion, the starting point is which factors may have the greatest significance for Ørsted A/S expansion in South Korea. The factors are part of a trade-off decision framework, where the factors have different weightings. The decision framework is based on a trade-off between three factors, which are the degree of control, use of resources and dissemination risk. There are three overarching variables, where each variable has a number of underlying variable relevant to the trade-off between the degree of control, use of resources and dissemination risk. The thesis will be based on a number of factors, which, however do not constitute all the factors that a entity must consider when a decision of an entry mode has to be made. The factors that are analyzed are the macro factors in South Korea which are limited to South Korea's politics, institutions and macroeconomic factors. As culture is part of the institutions, the cultural differences between Denmark and South Korea will also be included. Under the political risks, the legitimacy-based perspective will also be examined. Ørsted A/S overall strategy and transaction costs in relation to the choice of the most appropriate form of entry mode will also be examined.

The conclusion of the thesis points out by comparing a number of relevant factors an their internal weighting that the most appropriate entry mode in South Korea - that can ensure

Ørsted A/S expansion in South Korea will be in the form of a joint venture with a local company and therefore not via a wholly owned subsidiary or licensing-partnership.

2. Baggrund om Ørsted A/S

Ørsted A/S (tidligere Dong Energy A/S) er Danmarks største statsejet forsyningsselskab med hovedkontor i Fredericia. I 1972 blev Ørsted A/S etableret af den danske stat. Grunden hertil var, at en række embedsmænd i handelsministeriet var bekymret for, at Danmark skulle være for afhængig af olie fra bl.a. Mellemøsten. Dette skyldes, at 92% af Danmarks energiforbrug på dette tidspunkt hidrørte fra fossile brændstoffer, hvorfor Danmark var meget sårbar overfor et lavere udbud af olie fra bl.a. Mellemøsten.

Som en følge af, at Danmark i årene 1988-2005 havde et mål om at udlede 20% mindre CO₂, valgte Ørsted A/S at iværksætte udvikling af innovative og vedvarende teknikker til at producere vedvarende energi (Galatro, Tori, 2018). Som led i udviklingen af nye teknikker og innovative løsninger indenfor vedvarende energi opførte Ørsted A/S bl.a. i årene 1990-1991 den første offshore vindmøllepark i verden, som var placeret i Vindeby, Danmark (Ørsted, nr. 1). Projektet i Vindeby bestod af 11 offshore vindmøller og var spadestikket til udviklingen af offshore vindmølleparker (Offshore Wind, 15. marts 2017). Offshore vindmølleparker stammer og udspringer fra Danmark og Nordeuropa (Danish Energy Agency, marts 2017).

I 2008-2009 valgte Ørsted A/S at gentænke deres forretningsstrategi, hvormed Ørsted A/S strategi fik et større fokus på vedvarende energi, herunder offshore vindmølleparker. Grunden til, at Ørsted A/S gentænkte deres forretningsstrategi var især på grund af de stigende drivhusgasser og den globale opvarmning. På dette tidspunkt stammede ca. 85 % af Ørsted A/S energiproduktion fra kul. Med den nye forretningsstrategi var Ørsted A/S mål, at 85 % af deres energiproduktion i 2040 skulle stamme fra vedvarende energikilder, herunder offshore vind. Som en konsekvens af ændringen af strategien begyndte Ørsted A/S at foretage store investeringer i bl.a. udvikling og opførelse af offshore vindmølleparker og samtidig udfase deres energiproduktion som var baseret på kul.

Allerede i 2016 var offshore vind Ørsted A/S største forretningsområde. I løbet af året 2017 foretog Ørsted A/S en yderligere skridt mod en komplet udfasning af deres anvendelse af kul som energikilde til at producere strøm. Ørsted A/S massive investeringer i offshore vind tilbage fra 2008 medførte, at Ørsted i 2019 allerede havde nået deres mål for 2040 om at 85% af deres energiproduktion skulle hidrøre fra vedvarende energikilder, herunder offshore vind (Ørsted, Sustainability report, 2019, s. 5).

I 2016 etablerede Ørsted A/S sidste første kontor i Taiwan i forbindelse med at et ny marked inden for offshore vind opstod i Taiwan, og har siden etableringen af kontoret indtil videre opført én offshore vindmøllepark, Formosa 1, hvilket er sket igennem et joint venture med en række eksterne virksomheder (Ørsted, 12. november 2019). Udover at have ekspanderet i Taiwan, så har Ørsted A/S også i 2020 etableret et joint venture i Japan med Tokyo Electric Power Company Holdings, Incorporated (TEPCO), som er Japans største energiselskab. Formålet med etablering af joint venture er at kunne byde ind på havvindmølleprojekter ud for Japans kystlinje, herunder bl.a. vindmølleprojektet Choshi. Som virksomhed har Ørsted A/S allerede et vist kendskab til Asien, idet de har været til stede på det asiatiske marked inden for offshore vind i en årrække.

I perioden 2019-2025 forventer Ørsted A/S at investere over 200 milliarder kroner i vedvarende energi heriblandt offshore vindmølleparker i Asien (Ørsted, 2019, s. 9). Formålet med den massive investering, er, at den skal være med til at transformere det globale forsyningssystem og samtidig være med til at skabe værdi for aktionærene i Ørsted A/S (Ørsted, 28. november 2018).

Ørsted A/S har 4 forskellige forretningsenheder som er Onshore, Bioenergi, Offshore og Customer solutions¹.

I Ørsted A/S er de fleste medarbejdere beskæftiget i offshore vind forretningsenhed. Det var ligeledes den del af virksomheden som i 2019 havde den største omsætning på DKK 40,2 milliarder, hvorfor Ørsted A/S fortsat har et stort fokus på forretningsenheden. Offshore vind er derfor et stort fokusområde for Ørsted A/S, da det har gode vækst- og profitmuligheder. Offshore forretningsenhed står bl.a. for at byde ind på havvindområder som udbydes af den pågældende regering. Derudover står den for vedligeholdelse, udvikling og etablering havvindmølleparker på forskellige lokaliteter i verden, herunder bl.a. England, USA, Holland, Taiwan og Danmark (Ørsted, nr. 2). Da Ørsted A/S ikke selv har produktionsfaciliteter anvender virksomheden mange forskellige underleverandører som står for at producere nacellerne, fundamenterne, bladene etc. til vindmøllerne. Det er derfor Ørsted A/S forretning at først vinde et udbud af havvindområder for derefter at indgå kontrakter med forskellige leverandører som kan levere materialerne til etablering af havvindmølleparken. Ørsted A/S har i England opført verdens største havvindmøllepark,

¹ Onshore er bl.a. onshore vindmøller, energilagringsprojekter og solenergianlæg.

Hornsea Project One, og erfaring med store vindmøllepark-projekter (Ørsted, 15. februar 2019).

Ørsted A/S er det meste førende forsyningsselskab i verden indenfor for udvikling af offshore vindenergi (Wind Power Monthly, 22. marts 2019).

Ørsted A/S er en dansk virksomhed og kulturen og værdierne antages at udspringe af den danske kultur.

Ørsted A/S vision er følgende:

At skabe en verden som udelukkende kører på grøn energi.

Ørsted A/S mission er følgende:

Ønsker at udvikle og muliggøre energisystemer, der er grønne, uafhængige og økonomisk bæredygtige (EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, april 2019).

Ørsted A/S har det som en plan i forhold til deres vision og mission at ekspandere i Sydkorea. Grunden hertil skyldes bl.a. at markedet indenfor offshore vind forventes at blive et af de største i verden og det forventes at der i Asien vil blive installeret 100 GW inden for offshore vind i 2030 (Global Wind Energy Council, 18. december 2019). Derudover er det også et mål for Ørsted A/S at bevare deres markedsposition, hvilket offshore vindmarkedet i Sydkorea kan være med til sammen med de andre lande som Ørsted A/S allerede er etableret i og har offshore vindmølleparker i drift og/eller under opførelse.

3. Indledning

I takt med at der på verdensplan kommer mere fokus på stigningen af drivhusgasser og den globale opvarmning, er der kommet en stigende efterspørgsel efter grønne energikilder, herunder offshore vindmølleparker. Branchen inden for offshore vind har i perioden 2010-2018 haft en vækst på 30%. På trods heraf generer offshore vindmølleparker kun 0,3% af den globale energiproduktion (International Energy Agency, november 2019). Den kraftige vækst inden for offshore vind skyldes den grønne omstilling er kommet på den politiske dagsorden i adskillige lande, herunder bl.a. Taiwan, Japan, Kina og Sydkorea. En naturlig følge heraf er, at bl.a. offshore vindmølleparker og idriftsættelse heraf er blevet et produkt som for en række forsyningsselskaber er blevet meget profitabel produkt. Selvom efterspørgslen af bl.a. offshore vindmøllefarme er forholdsvis stor, så er

konkurrenceintensiteten blandt forsyningsselskaber relativt høj, og det kræver derfor at forsyningsselskaberne har et vist kendskab til det pågældende land forinden der foretages en etablering i værtslandet, herunder landets love, politiske system, infrastruktur, skattemæssige forhold, kulturelle forhold og økonomiske situation.

Der er som nævnt kommet en efterspørgsel af offshore vindmølleparker i Sydkorea, men landet er på et ret tidligt stadie i forhold til offshore vind industrien (Linklaters, januar 2019). Der er derfor en række udfordringer for de forsyningsselskaber som vil etablere og idriftsætte vindmølleparker i Sydkorea.

Der er i Sydkorea på nuværende tidspunkt få idriftsatte vindmølleparker. Sydkoreas første kommercielle offshore vindmøllepark med i alt 11 turbiner var Tamra Offshore Wind Farm, som blev idriftsat i 2017 og opført af den sydkoreanske virksomhed Doosan Heavy Industries (Wind Power Monthly). Der er dog en række offshore vindmølleprojekter under opførelse og i udviklingsfasen.

I modsætning til Sydkorea er vindindustrien i Taiwan ikke længere på et meget tidligt stadie, og Ørsted A/S har allerede én idriftsat vindmøllepark i landet og flere under opførelse. I Taiwan er Ørsted A/S derfor noget længere i etableringsprocessen end i Sydkorea, hvilket også skyldes at Sydkorea er et nyt marked indenfor offshore vind.

Sydkorea har især efter at præsident Moon Jae-In kom til magten i 2017, fået et stigende fokus på grøn energi, og regeringen har det som mål for året 2030 at 20% af landets energiforbrug skal stamme fra vedvarende energikilder (Linklaters, januar 2019). Regeringen i Sydkorea har også oplyst, at de har planer om at opføre verdens største offshore vindmøllepark ud for Sydkoreas kystlinje (Renews, 5. februar 2021). Der er derfor en opfattelse blandt flere forsyningsselskaber og olieselskaber, at der er et ret stort vækstpotentiale inden for offshore vind i Sydkorea (Recharge News, 1. september 2020).

I Sydkorea foreligger der en god infrastruktur, som er meget vigtigt i forhold til vindindustrien, da transport af komponenter til offshore vindmøller ofte kræver gode og særlige transportmuligheder bl.a. gode havneforhold og store veje. Derudover foreligger der også gode klimaforhold, herunder havområder med lave vandstande som gør opførelsen af offshore vindmølleparker mindre omkostningstunge og mindre komplekse (Linklaters, januar 2019).

Baggrunden for Ørsted A/S interesse i Sydkorea om at gå ind på markedet for offshore vindmølleparker, må derfor bl.a. skyldes den gode infrastruktur, gode klimaforholde og at den Sydkoreanske regering har store mål og ambitioner indenfor offshore vind, hvilket betyder et stort vækstpotentiale med mulighed for at opnå et profitabelt afkast af investeringerne i offshore vindmølleparker (Recharge News, 2. marts 2021).

Derudover er Ørsted A/S planer om at gå ind på markedet i Sydkorea i overensstemmelse med virksomhedens strategi for 2025 og samtidig bevare deres markedsposition som det mest førende forsyningsselskab indenfor grøn energi. Markedet i Europa kan ikke alene opnå Ørsted A/S mål og det kræver derfor, at Ørsted A/S etablerer sig på nye markeder der hvor de opstår. Det er dog vigtigt at Ørsted A/S så tidligt som muligt formår at vinde projekter som den sydkoreanske regering liciterer i udbud.

Der er en række lokale selskaber, herunder Dosan Group, som allerede har været med til at opføre offshore vindmølleparker i Sydkorea. Derudover har flere Sydkoreanske selskaber indgået i joint ventures med andre lokale virksomheder, herunder bl.a. joint venture, Deajong Offshore Wind Power, som er mellem producenten af vindmøller, Samsung Heavy Industries, og forsyningsselskabet Korea Southern Power Corporation (Offshore Wind, 15. oktober 2012). Idet Samsung Heavy Industries er leverandør af vindmøllekomponenter, ses der at være en konkurrencemæssig fordel for joint venturet i forhold til europæiske konkurrenter, herunder Ørsted A/S og Vattenfall.

Endvidere har den kinesiske producent Goldwind også fået et øget fokus på Sydkorea og har allerede i 2014 indgået en hensigtserklæring med det koreanske selskab DMS om produktionen af offshore vindmøller (Wind Power Monthly, 3. november 2014). Endelig har det franske energiselskab Total indgået et joint venture med det engelske selskab Macquarie's Green Investment Group netop for at opføre offshore vindmølleparker i Sydkorea (Recharge News, 1. september 2020).

Idet en række større virksomheder, både sydkoreanske og europæiske virksomheder har fokus på markedet i Sydkorea kan det forventes, at der kommer til at være hård konkurrence mellem både leverandører og energiselskaber om markedet i Sydkorea.

4. Problemidentifikation

Et offshore vindmøllepark-projekt strækker sig tidsmæssigt over en lang periode førend at vindmølleparken bliver idriftsat. Udviklingen og etablering af offshore vindmølleparker er oftest meget omkostningstunge og kræver store investeringer.

Etablering af offshore vindmølleparker kræver derudover bl.a. at der er tilstrækkelig gode klimaforhold, herunder at der er gode vindforhold, og at placering af vindmølleparken geografisk kan lade sig gøre.

En offshore vindmøllepark leverer typisk elektricitet i en periode på ca. 25 år regnet fra dens opførelse. Det er derfor naturligt, at der fra forsyningsselskabers side hele tiden sørges for at de kan etablere vindmølleparker på flere og nye markeder. Nye markeder opstår, når de pågældendes landes regeringer udbyder havvindområder til opførelse af offshore vindmølleparker, som forsyningsselskaberne kan byde ind på. Forsyningsselskaberne definerer derfor ikke selv deres marked, men er hele tiden nødt til at følge de politiske strømninger på verdensplan for at opfange, hvor nye markeder opstår.

Ørsted A/S er et internationalt forsyningsselskab, da de har en række oversøiske forretninger, hvor Ørsted A/S forretning består i at levere strøm til deres kunder. Derudover har Ørsted A/S også forretninger med udenlandske leverandører for at kunne opføre vindmølleparker på udenlandske markeder. Ørsted A/S har anvendt forskellige etableringsformer på de udenlandske markeder og er enten sket via etablering af helejet datterselskaber, opkøb af virksomheder (bl.a. opkøbet af den amerikanske producent af offshore vindmøller, Deep Water Wind) eller joint ventures. Ørsted A/S har foretaget FDI i en række lande, herunder Japan, Taiwan og USA. Derfor må Ørsted A/S betegnes som en MNE (Multinational Enterprise) (Peng og Meyer, 2017, s. 5 og 151ff.).

Ørsted A/S har derfor foretaget direkte investeringer i oversøiske selskaber, som har haft en værdiskabende aktivitet for Ørsted A/S forretning. Idet Ørsted A/S bl.a. opkøber 100% af aktiekapitalen af de udenlandske selskaber, vil Ørsted A/S også kontrollere disse og virksomhedernes aktiviteter på det pågældende marked. Det er dog ikke i alle tilfælde at FDI er den oplagte strategi eller den mest fordelagtige strategi for Ørsted A/S for at ekspandere i det pågældende land.

Det skal hertil nævnes, at virksomheder kan være internationale virksomheder på forskellige måder. For det tilfælde at en virksomhed sælger et produkt vil det kunne eksportere dette til

udenlandske markeder eller anvende et lokalt firma i det pågældende land som står for salget af produktet. Endelig er der også de virksomheder der ligesom Ørsted A/S anvender joint ventures, helejet datterselskab eller indgår licensaftaler med et lokalt firma.

Desuagtet hvilken form for etableringsform, der vælges i Sydkorea, vil der som udgangspunkt være en række udfordringer for Ørsted A/S ved at have internationale aktiviteter i Sydkorea.

For Ørsted A/S vedkommende er valget af etableringsform i Sydkorea en vigtig del af virksomhedens internationaliseringsstrategi. Ifølge Hill et al (1990), er et gunstigt valg af etableringsform særdeles afgørende for at virksomheden vil opnå succes på det pågældende marked. Hvis den mest hensigtsmæssige etableringsform ikke vælges, vil det kunne betyde at Ørsted A/S ikke kan opnå succes på det Sydkoreanske marked, herunder opnå markedsandele og vækst. Dermed vil Ørsted A/S også have svært ved at ekspandere i værtslandet.

Ørsted A/S har allerede etableret en mellemstor organisation på ca. 140 medarbejdere i Taiwan, som står for projekter inden for offshore forretningen i Ørsted A/S (Ørsted, 9. april 2021). Det er Ørsted A/S ambition, at kontoret i Taiwan skal anvendes som et hub for deres ekspansion i Asien inden for offshore vind. Ørsted A/S erfaringer i Taiwan har de formentlig også anvendt i forbindelse med etableringen af deres japanske joint venture med Tokyo Electric Power Corporation Holdings, Incorporated. Joint venture er blevet etableret, så Ørsted A/S i samarbejde med TEPCO kan byde ind på havvindområder som den japanske regering sætter i udbud. Sydkorea er derfor ikke Ørsted A/S første marked i Asien.

På trods af at Ørsted A/S allerede har erhvervet erfaringer i bl.a. Taiwan forventes det, at der i Sydkorea vil foreligge en række udfordringer bl.a. pga. kulturelle forskelle.

Ørsted A/S har igennem de seneste år i Asien anvendt forskellige etableringsformer for at komme ind på de pågældende markeder og ekspandere i disse. Det findes derfor oplagt at undersøge, hvilken etableringsform som vil være mest hensigtsmæssig for Ørsted A/S at vælge i Sydkorea i forbindelse med deres ekspansion i Sydkorea. Som nævnt ovenfor, så vil den mest hensigtsmæssige etableringsform være den som skaber mest succes og derfor kan være med til at sikre virksomhedens ekspansion i det pågældende land. Med afsæt i ovenstående er den nedenfor nævnte problemformulering blevet udarbejdet.

5. Problemformulering

Hvordan kan Ørsted A/S sikre en ekspansion inden for offshore vind i Sydkorea?

6. Undersøgelsesspørgsmål

Besvarelsen af problemformuleringen vil ske ved en analyse af nedenstående undersøgelsesspørgsmål.

- 1) *Hvilke politiske, institutionelle, og økonomiske makrofaktorer vil have størst betydning for Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea?*
- 2) *Hvilken etableringsform og entry mode bør Ørsted A/S vælge for at øge deres muligheder for at vinde offshore vindmølle-projekter på markedet i Sydkorea?*

7. Forudsætninger

Idet opgaven ud fra problemformuleringen kan behandle flere forskellige emner og problemstillinger, så findes det relevant at antage en række forudsætninger. Disse vurderes til at være følgende:

- 1) Ørsted A/S definerer ikke selv deres markeder, da markeder bl.a. opstår fordi der foreligger gode havbundsforhold, vindforhold, infrastruktur og statslige støtteordninger i form af subsidier.
- 2) Det er ikke opgavens formål at afgøre om der foreligger et eller flere markeder, hvor Ørsted A/S kan opnå mere hensigtsmæssig vækst end i Sydkorea.
- 3) Firstmover fordele vil ikke blive behandlet, da Ørsted A/S allerede har samarbejde med en række lokale virksomheder i Sydkorea, og det lægges derfor til grund, at Ørsted A/S allerede har lidt kendskab til markedet, som er til deres fordel i forhold til en række af deres konkurrenter. Det forventes dog, at såfremt at Ørsted A/S kan være i stand til at byde ind havvindområder så snart de udbydes af den sydkoreanske regering, vil det kunne være med til at Ørsted A/S kan være med i kapløbet om at vinde så mange projekter som muligt.
- 4) Ørsted A/S kunder vil være private personer og erhvervsdrivende, samt offentlige virksomheder.
- 5) Ørsted A/S er en teknologitung og innovativ virksomhed, som har en omfattende know-how om at opføre, både små og store offshore vindmølleprojekter.

- 6) Ørsted A/S har ligesom i Taiwan og Japan intentioner om at etablere sig i Sydkorea og ekspandere i landet, dog skal det afgøres hvilken etableringsform og entry-mode som vil være hensigtsmæssig for at ekspandere i Sydkorea.
- 7) Der er en række kulturelle ligheder mellem Taiwan og Sydkorea, da begge lande er konfuciansk.
- 8) Hvorledes Ørsted A/S skal fastsættes deres pris på deres strøm vil ikke blive behandlet. Det forudsættes dog, at Ørsted A/S kan få en rimelig pris for deres strøm og at offshore vindmøllepark-projekterne dermed er profitable. Hvis det ikke er tilfældet, vil markedet i Sydkorea ikke være interessant for Ørsted A/S.

8. Afgrænsning

Nedenstående afgrænsninger findes velbegrundet og har derfor ikke indflydelse på kvaliteten af foretagne analyser og konklusioner i afgangsprojektet. Afgrænsning har været nødvendig at foretage, da problemformuleringen kan behandle en række relevante emner, som ikke er omdrejningspunktet for afgangsprojektet.

- 1) Selvom Ørsted A/S har forskellige forretningsenheder inden for vedvarende energi, vil opgaven kun behandle offshore vind, da det primært er det som Ørsted A/S vil investere i Sydkorea². Det skyldes, at markedet inden for offshore vind fremtidsmæssigt har den højeste vækst i en længere årrække og det forventes at industrien har gode profit muligheder.
- 2) Der vil kun blive foretaget en analyse af markedet for offshore vind i Sydkorea. Andre markeder vil ikke blive analyseret og undersøgt.
- 3) Sydkorea vil i det omfang det findes relevant blive sammenlignet med bl.a. Taiwan og Japan, da disse to lande også er beliggende i Asien og fordi Ørsted A/S allerede er etableret i disse to lande. Taiwan var det første marked og land som Ørsted A/S ekspanderede til, hvorfor især Taiwan kan være relevant at inddrage.
- 4) Ørsted A/S produkt bliver defineret som offshore vindmølleparker og viden om opførelse og installation heraf.

² Ørsted A/S har fx bioenergi, onshore vindmøller, hydrogen-anlæg og solenergi.

- 5) Der vil ikke foretages en undersøgelse eller analyse af om Ørsted A/S værdikæde og analysering af om visse dele heraf kan flyttes eller outsources til Sydkorea. På baggrund heraf, vil analysen ikke have fokus på Ørsted A/S forsknings- og udviklingsafdelinger (R&D) og om det vil være hensigtsmæssigt at outsource eller flytte disse til Sydkorea.
- 6) I de situationer, hvor en virksomhed skal ind på et nyt marked vil den som udgangspunkt lave markedsføring bl.a. i form af diverse kampagner og/eller reklamer om virksomheden og produktet. Med markedsføring vil kundesegmentet blive gjort opmærksom på virksomhedens produkt. Formålet med offshore vindmølleparker, er at producere strøm til bl.a. forbruger og erhvervsdrivende, idet de naturligt efterspørger elektricitet. Da offshore vindmølleparker er komplekse projekter, vil det derfor heller ikke give mening at foretage markedsføring for at påvirke kundernes købsadfærd. Markedsføring af Ørsted A/S offshore vindmølleparker vil derfor ikke blive behandlet eller analyseret.
- 7) Skatteretlige, selskabsretlige og regulatoriske forhold vil i begrænset omfang blive behandlet. Afgrænsningen indbefatter ligeledes valget af selskabsform i Sydkorea, som har en række forskellige former for selskabsformer. Desuden vil det heller blive behandlet, hvor stor ejerandel af selskabskapitalen eller stemmerettighederne Ørsted A/S vil skulle have i et joint venture.
- 8) Ørsted A/S muligheder for at etablere sig i Sydkorea vil blive begrænset til helejet datterselskab, licens og joint venture. Som en afledt konsekvens heraf, vil franchise eller eksport ikke blive behandlet. Dette skyldes, at det i forhold til Ørsted A/S produkt ikke findes egnet til at eksportere eller tilbyde via franchise. Ved fx eksport vil Ørsted A/S heller ikke være direkte til stede i Sydkorea, da det fx vil være en lokal virksomhed som står for at sælge Ørsted A/S produkt (Root, 1998). Det findes heller ikke oplagt eller relevant, at tilbyde Ørsted A/S produkt via franchise, da det ikke findes oplagt indenfor for forsyningsbranchen. Derudover vil opkøb eller fusion af et lokalt selskab heller ikke blive behandlet. Der er dog en række fordele ved opkøb og/eller fusion, idet Ørsted A/S hurtigt vil være til stede på det Sydkoreanske marked og Ørsted A/S vil også hurtigt kunne få adgang ressourcer, det lokale selskabs netværk og selskabets erfaringer i Sydkorea.

- 9) For det tilfælde, at det er mest gunstigt for Ørsted A/S at indgå i et joint venture med en eller flere lokale virksomheder for at sikre deres ekspansion i Sydkorea, vil der formentlig også være en risiko ved dette samarbejde. Det kan fx være i forhold til samarbejdsvanskeligheder, sprogbarriere og kommunikationsproblemer bl.a. pga. de kulturelle forskelle i organisationskultur og landenes kulturelle forskelle. Der kan også opstå samarbejdsvanskeligheder pga. manglende kompetencer hos det eller de lokale firmaer. Forinden Ørsted A/S vælger en samarbejdspartner i Sydkorea, vil det være forventeligt at Ørsted A/S undersøger relevante lokale samarbejdspartner for at minimere ovenstående risiko (Bartlett and Beamish, 2018, s. 356f.). Når en eller flere relevante og oplagte samarbejdspartnere er valgt vil Ørsted A/S forinden etablering af joint venturet lave en hensigtserklæring med den lokale virksomhed, hvor parterne vil klarlægge det potentielle samarbejde, herunder klarlægge parternes forventninger til hinanden, kompetencer, ressourcer og ejerskabsfordeling i joint venturet.

9. Definitioner

I afgangsprojektet vil der anvendes flere forskellige begreber, hvorfor det findes relevant at foretage en definition heraf.

Eftersom afgangsprojektet vil have fokus på om Ørsted A/S bør indgå i et licenssamarbejde, joint venture eller etablere et helejet datterselskab i Sydkorea, vil disse tre begreber blive defineret.

9.1. Licens

Ifølge Peng og Meyer (2017, s. 167 og s. 319) og Root (1998), er en licensaftale en aftale mellem to virksomheder, hvor den ene virksomhed (licensgiver) giver rettigheden til at en anden virksomhed (licenstag) kan anvende den førstnævntes immaterielle rettighed fx know-how eller teknologi. Licenstagere vil som modydelse for at anvende licensgivers rettighed betale en royalty til licensgiver indtil udløbet af aftalen. Det skal nævnes, at indgåelse af en licensaftale ikke kan betegnes som FDI (Peng & Meyer, 2017, s. 346) og (Keat et al., 2013, s. 546). Idet Ørsted A/S produkt er blevet afgrænset og defineret som viden om opførelse og installation af offshore vindmølleparker, vil det kunne være at en lokal virksomhed i Sydkorea skal foretage disse aktiviteter i Sydkorea mod betaling af en royalty.

9.2. Joint venture

Et joint venture kan opstå, hvis to eller flere virksomheder går sammen om at stifte og etablere et uafhængigt selskab (Kogut, 1988, s. 319). Selskabet vil være ejet både i forhold til

stemmerettigheder og kapitalandele af hvert selskab som deltager i det pågældende joint venture. Et joint venture kan være ejet på forskellige måder og virksomhederne kan som udgangspunkt selv bestemme ejerfordelingen i joint venturet. En af grundene til at virksomheder vælger at indgå i et strategisk samarbejde i form af joint venture, er oftest for at udnytte virksomhedernes konkurrencemæssige fordele (Bartlett and Beamish, 2018, s. 357f). Det kan fx være en udenlandsk virksomhed som ikke har kendskab til de formelle og uformelle institutioner i værtslandet, hvorfor et strategisk samarbejde med en lokal virksomhed vil kunne bidrage til at den udenlandske virksomhed får kendskab til, hvordan det skal agere i værtslandet. Det kan også være for at få adgang til den anden virksomheds teknologi, know-how eller andre fordele som det på længere sigt selv kan komme til at udnytte (Henry, 2011, s. 242, 245, 287). Derudover er en anden fordel ved et joint venture, at der er flere samarbejdspartnere som deler omkostningerne og flere til at påtage sig de risici der er ved at drive forretning via det pågældende joint venture. En yderligere fordel ved joint venture er, at den udenlandske virksomhed kan opnå accept af regeringen (Peng og Meyer, 2017, s. 350). Tidshorisonten på joint venture kan afhænge af en række forhold, herunder om målet med etableringen og stiftelse af joint venturet er opnået. I modsætning til licens vil et joint venture være FDI (Peng og Meyer, 2017, s. 350).

9.3. Helejet datterselskab

Et helejet datterselskab er ligesom etablering af et joint venture også FDI.

En række lande har forskellige definitioner af hvornår der i det konkrete tilfælde er tale om et datterselskab. Fælles for de fleste lande er dog, at det er ejerforholdene og ejerstrukturen som afgør om der foreligger et helejet datterselskab.

Et helejet datterselskab kan fx være ejet indirekte af et ultimativt moderselskab via en række selskaber i moderselskabets koncern.

I henhold til de danske civilretlige- og skattemæssige regler, vil et moderselskab have et datterselskab, når moderselskab har bestemmende indflydelse over det pågældende selskab, jf. Selskabslovens § 5 og Selskabsskattelovens § 31 C. Bestemmende indflydelse foreligger, når moderselskabet har over 50% af stemmerettighederne i datterselskabet.

Når der er tale om et helejet datterselskab, vil moderselskabet eje 100% af stemmerne og 100% af kapitalandelene i datterselskabet (Peng og Meyer, 2017, s. 346).

Det skal også nævnes, at et datterselskab også kan opstå såfremt at den udenlandske virksomhed køber samtlige stemmer og kapitalandele i det lokale selskab fra tredjemand (Peng og Meyer, 2017, s. 347). Som nævnt under afgrænsning, vil opkøb ikke blive behandlet og er derfor ikke i fokus i afgangsprojektet.

9.4. Dunning's OLI-model (1988)

Idet afgangsprojektet vil have fokus på valg af etableringsformer, findes det relevant at klarlægge de 3 betingelser for at en virksomhed bør foretage FDI. Det skal nævnes, at Dunning (2000), mener at grunden til at en virksomhed foretager FDI i udlandet skyldes 4 motiver som er (i) Market Seeking, (ii) Ressource Seeking, (iii) Efficiency Seeking og (iv) Strategic Asset Seeking. Umiddelbart er Ørsted A/S fokusområde market seeking. Det skyldes, at Ørsted A/S har fokus på, hvor der opstår nye markeder for at kunne sælge deres strøm til nye kunder og dermed efterleve virksomhedens vision, mission og skabe vækst.

Ifølge Dunning (1988) er de tre betingelser for at en virksomhed bør foretage FDI (i) Ownership advantages, (ii) Locational advantages og (iii) Internalization advantages. De tre betingelser er kumulative, hvorfor at betingelsen om ownership advantages skal være opfyldt førend der gås videre til Locational advantages. Hvis virksomheden ikke findes at have ownership advantages bør virksomheden eksportere.

I forhold til Ownership advantages, er det den konkurrencemæssig fordel som virksomheden skal besidde og som kan udnyttes på et andet marked end virksomhedens hjemmemarked. En ejerskabsfordel kan fx være virksomhedens know-how, som den er i stand til at flytte på tværs af landegrænser. Det skal bemærkes, at udenlandske virksomheder som udgangspunkt ikke har en konkurrencemæssig fordel, når de skal konkurrere på et udenlandsk marked, hvilket også bliver kaldet liability of outsidership (Peng og Meyer, 2017, s. 11 og 158). For de tilfælde at virksomheden har ejerskabsfordele, vil virksomheden dog have forudsætningerne for at kunne overkomme liability of outsidership (Peng og Meyer, 2017, s. 158).

Locational advantages er den næste betingelse og kan være i form af kvalificeret arbejdskraft og efterspørgsel af virksomhedens produkt af et stort kundesegment – dvs. et stort marked. Disse forhold skal bidrage til at virksomheden via dets ownership advantages kan skabe en værdi som ikke er mulig på virksomhedens hjemmemarked.

Den sidste betingelse er Internatization advantages, hvor virksomheden skal overveje og vurdere om aktiviteterne på det udenlandske marked bør varetages af virksomhedens selv i form af et datterselskab eller i samarbejde med en anden virksomhed i form af et joint venture. Det skal hertil nævnes, at Internalization advantages udspringer af teorier om transaktionsomkostninger, hvormed det skal vurderes om transaktionsomkostningerne ved etablering af et datterselskab eller joint venture vil være lavere end ved indgåelse af en licensaftale. Der er altså tale om en afvejning som skal bør indgå i virksomhedens beslutningsgrundlag.

Det skal nævnes, at Dunning OLI model især er møntet på produktionsvirksomheder. Selvom at Ørsted A/S ikke kan betegnes som en produktionsvirksomhed, så finder jeg alligevel, at teorien kan anvendes i forhold til Ørsted A/S, da Ørsted A/S har foretaget en række FDI i bl.a. USA i form af opkøbet af Deep Water Wind og Lincoln Clean Energy i USA (Ørsted, 8. oktober 2018).

10. Metode

I forhold til strukturering og udformning af opgaven, vil der tages udgangspunkt i Saunders forskningsløg (Saunders et al, 2019). Forskningsløget er inddelt i seks forskellige lag, hvor undersøgeren starter ved det yderste lag. Ved hvert lag skal der træffes et valg før der kan gås videre til næste lag i løget. Når alle lag i løget er pillet af, er der kun løgets kerne tilbage. Formålet med hvert lag er, at der herved skabes en forklaring af undersøgelsesprocessen.

Ved anvendelse af forskningsløget vil undersøgelsesdesignet også blive struktureret. Nedenfor vil hvert af de i alt 6 lag blive gennemgået, hvormed hele forskningsløget vil være behandlet.

Når data indsamles, er det også vigtigt at vurdere kilderne, hvorfor der i forlængelse af afsnittet om dataindsamlingsmetoder også et afsnit om validitet, reliabilitet og bias. I forlængelse heraf er der også et afsnit om kildekritik, da det findes relevant at have en kritisk vinkel på de anvendte teorier og indsamlede data. Dette skal være med til at højne afgangsprojektets kvalitet.

Forskningsløget ser således ud:

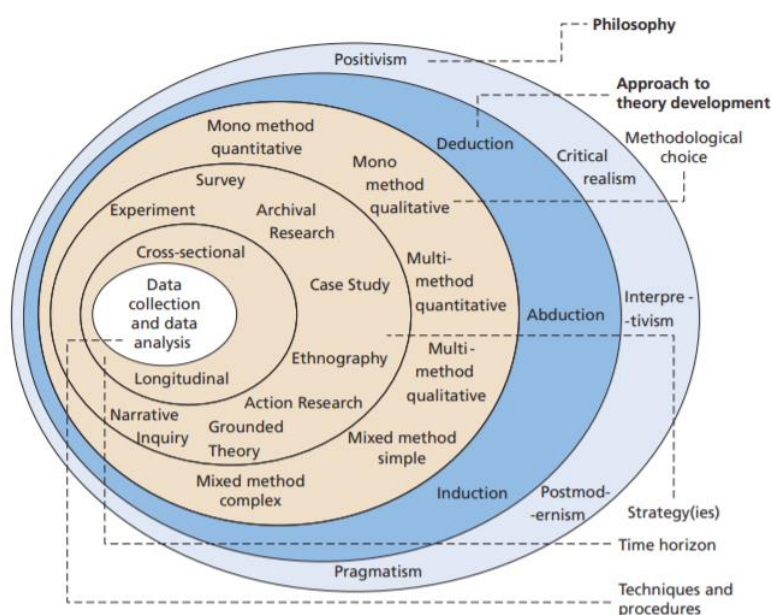


Figure 4.1 The 'research onion'
Source: ©2018 Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill

Kilde: Saunders et al (2019), 8 udgave. Pearson Education Limited.

Videnskabsfilosofi

Videnskabsfilosofien er det yderste lag af forskningsløget. Med videnskabsfilosofi skal det forstås, hvordan undersøgeren anskuer virkeligheden, samt hvordan viden er undersøgt og fortolket. Idet viden og data bliver indsamlet løbende og bearbejdet om hovedproblemet, vil tilgangen i overvejende grad være positivistisk. Der vil i vides muligt omfang forsøgt at sikre en objektiv og videnskabelig tilgang til indsamlingen og bearbejdning af den indsamlede data. Som en konsekvens heraf vil der også være elementer af epistemology netop fordi denne videnskabsfilosofi arbejder med, hvad der udgør acceptabel viden og anvender anerkendte og accepteret teorier og modeller.

Undersøgelsestilgang

I løgets andet lag skal der tages stilling til undersøgelsestilgangen. Ved dette lag sondres der mellem tre former for undersøgelsestilgange som er deduktion, induktion og abduction. En deduktiv undersøgelsestilgang vil tage udgangspunkt i kendte teorier, som i forhold til den indsamlede data enten vil blive be- eller afkræftet. Ved den induktive undersøgelsestilgang vil der i modsætning til den deduktive tilgang blive indsamlet data for derefter at udarbejde teorier om den data som er blevet indsamlet. Dette kunne fx være ved brug af spørgeskema,

hvor undersøgeren vil analysere de udfyldte spørgeskemaer for derefter at udarbejde en teori. Teorien vil blive udarbejdet på baggrund af de mønstre og/eller sammenhænge som er i den indsamlede data. I de tilfælde, hvor der anvendes både den induktive og deduktive tilgang, vil der være tale om abduktion. Den abduktive tilgang kan fx anvendes, når undersøgeren undrer sig over et fænomen eller case, hvor undersøgeren fx ikke kan forklare eller forstå det pågældende fænomen ud fra allerede kendt viden. Undersøgeren vil derfor anvende teori som en hjælp til at forstå det observerede fænomen.

I projektet vil undersøgelsestilgangen som udgangspunkt være den deduktive tilgang, idet der anvendes teorier til at strukturere dataindsamlingen. Den deduktive tilgang, er for dette projektet, den mest hensigtsmæssige undersøgelsestilgang, da dataindsamlingen skal foretages over en forholdsvis kort tidshorisont.

Der vil bl.a. til behandling og analyse af Ørsted A/S valg af etableringsform (Hill et al, 1990) blive anvendt den deduktive tilgang, hvor der via den pågældende teori mere specifikt kan vurderes, hvilken etableringsform som vil være hensigtsmæssig for at sikre Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea.

Metodisk valg

Det næste lag i løget er det metodisk valg til undersøgelsen. Der er her op til undersøgeren om undersøgelsen skal have en kvantitativ, kvalitativ vinkel eller en blanding mellem disse. I afgangsprojektet vil det metodisk valg være en blanding mellem kvantitativ og kvalitativ – dvs. mixed method. Det skyldes, at den sekundære data som vil blive anvendt i projektet både vil være kvantitativ og kvalitativ.

Som eksempel på sekundært kvantitativt data er fx Geert Hofstede 6 kulturdimensioner og Lothar Katz landerapport om Sydkorea, idet den bagvedliggende data til brug for udarbejdelse af de generiske beskrivelser af lande ikke er noget jeg ikke selv har været med til at indsamle. Grunden til at Geert Hofstede anvendes skyldes, at jeg ikke selv har haft mulighed for at indsamle bedre data herom eller foretage bedre undersøgelser af kulturen i Sydkorea og Danmark.

Der vil i afgangsprojektet udelukkende anvendes sekundær data, som enten vil være kvantitativ eller kvalitativ data.

Undersøgelsens strategi

Det næste lag i forskningsløget, er løgets fjerde lag, hvor undersøgeren skal træffe et valg om undersøgelsens strategi. Der er i afgangsprojektet tale om et single case studie med udgangspunkt i Ørsted A/S. Der vil blive anvendt forskellige kilder til indsamlingen af data til brug for analyseringen af de faktorer, som vil kunne have betydning for Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea.

Tidshorisont

Ved dette lag skal undersøgeren træffes et valg om tidshorisonten. Der skal her træffes et valg om det der undersøges, sker via en historisk udvikling eller et øjebliksbillede af fænomenet. Afgangsprojektet vil blive udarbejdet indenfor en kortere periode, og undersøgelsen vil derfor være et øjebliksbillede. Derudover vil undersøgelsen også som udgangspunkt have fokus på den nuværende situation i Sydkorea og vil ikke foretage en dybere analyse af den historiske udvikling – hvorfor undersøgelsen primært vil være en cross-sectional. Det skal hertil nævnes, at det som udgangspunkt ikke findes relevant i forhold til hovedproblemet at undersøge en historisk udvikling – dvs. foretage en longitudinal undersøgelse. Det skal dog nævnes, at der i de tilfælde, hvor det findes relevant, vil foretages et blik tilbage i tid.

Dataindsamlingsmetoder

Løgets kerne og sidste lag er dataindsamlingsmetoder. Der vil til brug for indsamling af data blive anvendt en række forskellige kilder.

Forinden en virksomhed etablerer sig på et nyt marked findes det relevant undersøge en række makrofaktorer for landet. Ved at undersøge makrofaktorerne for Sydkorea kan Ørsted A/S danne sig et overblik og de risici og muligheder der i Sydkorea. Med henblik på at skabe et overblik og få en dybere indsigt i Sydkorea, herunder det politiske system, institutionelle forhold og økonomiske situation, vil en række rapporter anvendes. Der vil bl.a. anvendes rapporter fra Economist Intelligence Unit (EIU). Rapporterne fra EIU vil også indeholde sekundær kvantitativ data om Sydkorea styreform, politiske processer og landets politiske

partier. For at supplere de data som fremgår i rapporterne fra EIU, vil sekundær kvantitativ data om Sydkorea fra The World Bank og ligeledes data fra OECD blive anvendt. The World Bank har udarbejdet en rapport "Doing Business in South Korea" fra 2020, som giver et godt indblik i at drive forretning i Sydkorea. Derudover vil der også anvendes rapport fra det internationale energiagentur (IEA), som har offentliggjort en række relevante rapporter. Rapporterne er bl.a. en beskrivelse af det globale energisystem og fremtiden for vedvarende energi. IEA har også data om Sydkorea. Der vil også anvendes konkurrenceevneindekset over Sydkorea, som er udarbejdet af World Economic Forum. Samtlige rapporter vil blive anvendt til at få en dybere indsigt i Sydkorea og til at få en forståelse af de muligheder og risici der er i Sydkorea, og som kan have betydning for Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea.

Som supplement til ovennævnte rapporter, vil der også anvendes sekundær kvantitativ data i form af én rapport fra advokatfirmaet Linklaters. Grunden til at rapporten fra Linklaters findes relevante at anvende, er at firmaet har skrevet flere artikler om offshore vind i Sydkorea og udarbejdet en række rapporter om andre lande i Asien. Der vil også indsamles sekundær kvalitativ data fra pålidelige og respekterede nyhedsmedier.

Som tidligere nævnt, vil opgaven også have til formål at behandle og analysere de kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea. Til brug for analysen af de kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea, vil Geert Hofstede kulturdimensioner blive anvendt som data. Hofstedes kulturdimensioner vil blive behandlet under de uformelle institutioner, og vil nærmere blive beskrevet og analyseret her. Som supplement til Geert Hofstedes kulturdimensioner, vil der også anvendes Lothar Katz rapport om Sydkorea.

Kildekritik

Ved at have en kritisk vinkel på anvendte kilder, vil det være med til at gøre konklusionen i afgangsprojektet mere retvisende og pålidelig. Den kritiske tilgang til kilder betyder dog ikke, at jeg vil afskære at bruge kilder, som jeg finder, ikke er helt fyldestgørende eller har en række mangler. Derudover betyder det heller ikke, at jeg vil afholde mig fra at bruge de pågældende kilder såsom teori, modeller eller værktøjer, men i stedet være opmærksom på, hvad den pågældende teori fx ikke behandler eller tager stilling til. Dette kunne fx være, at den data som teorien bygger på eller tager udgangspunkt i ikke helt passer med den situation som jeg vil analysere. Det kan være, at teorien ikke helt behandler det som jeg vil bruge

teorien til at analysere, hvilket kan have en påvirkning på hvor overførbare teorien er. Jeg har derfor forholdt mig til den eller de svagheder som teorien har.

Idet jeg også anvender sekundær data i form af nyhedsartikler og data fra diverse nyhedsmedier, vil jeg være opmærksom på, hvorfra den pågældende artikelforfatter har sin data fra. Der kan netop være en risiko for at artikelforfatteren eller nyhedsmediet har en skjult politisk agenda, hvilket kan påvirke reliabiliteten af indholdet i artiklen. Det er derfor relevant at jeg forholder mig kritisk til artiklerne og krydstjekker med andre uafhængige nyhedsmedier for at sikre at informationerne giver nogenlunde retvisende billede af faktum. Ved at foretage krydstjek med uafhængige nyhedsmedier, vil jeg også kunne sikre at validiteten og reliabiliteten ikke bliver lav.

Der vil også i et vist omfang blive anvendt informationer fra Ørsted A/S' egen hjemmeside. Informationerne fra Ørsted A/S hjemmeside vil dog blive anvendt med varsomhed, da validiteten og reliabiliteten vurderes til at være middel til lav. Anvendte rapporter fra Ørsted A/S vil som udgangspunkt være revideret af en revisor og vurderes på den baggrund for at have en middel reliabilitet og validitet.

For at sikre at konklusionen i afgangsprojektet som minimum bygger på en middel reliabilitet og validitet vil der blive anvendt sekundær kvalitativt og kvantitativt data fra respekterede og anerkendte hjemmesider og internationale organisationer/institutioner. Dermed vil jeg kunne sikre at dataerne har en høj objektivitet.

Validitet

Validiteten er udtryk for, hvorvidt de indsamlede data kan anvendes til at foretage en undersøgelse af selve hovedproblemet. Validiteten fortæller noget om gyldigheden af den indsamlede data.

Den indsamlede data til brug for analyse af bl.a. undersøgelsesspørgsmål nr. 1, vil bl.a. være sekundær kvantitativ. Kvaliteten af data'en vil være høj, da Peter Mygind selv henviser til de institutioner og data for udarbejdelsen af analysen, som jeg anvender i afgangsprojektet. Idet der er en risiko for at data fra Ørsted A/S' egen hjemmeside ikke er objektiv, vil de

pågældende informationer krydstjekkes af andre uafhængige og respekterede kilder eller nyhedsmedier.

Reliabilitet og bias

Reliabiliteten er udtryk for nøjagtigheden af den indsamlede data og behandlingen af disse – dvs. kvaliteten af den indsamlede data. En måde hvorpå, at reliabiliteten kan sikres er, at der laves krydstjek af den indsamlede data, hvor det findes relevant fx nyhedsmedier eller data fra Ørsted A/S hjemmeside. Der vil blive krydstjekket af forskellige og pålidelige kilder om det samme emne. Det vil være med til at sikre en højere reliabilitet. Derudover anvendes der også data fra forskellige anerkendte institutioner fx The World Bank og EIU, hvilket er med til at styrke reliabiliteten og dermed pålideligheden af afgangsprojektets konklusion. Endelig vil brugen af data fra anerkendte institutioner også sikre, at den indsamlede data er udsat for den lavest mulig bias og dermed mere objektiv, hvilket igen styrker troværdigheden af afgangsprojektets konklusion.

11. Teori

Til brug for udarbejdelse af afgangsprojektet vil der anvendes en række teorier og modeller, som omhandler en virksomheds internationalisering. Teorierne og modellerne har det som fokusområde at undersøge, hvilke betingelser der skal være opfyldt og/eller tages højde for at en virksomhed vil etablere sig i udlandet. Teorien vil blive præsenteret i den rækkefølge som den vil blive anvendt i afgangsprojektet.

11.1 PIE-modellen

PIE-modellen er udarbejdet af Niels Mygind, (Mygind, N., 2007). PIE-modellen kan anvendes til at foretage en analyse af relevante makrofaktorerne og samtidig sørge for at analysen heraf bliver struktureret og tillige give et overblik over de faktorer som kan få størst betydning for Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea. Grunden til at PIE-modellen anvendes til at analysere de politiske, institutionelle og økonomiske faktorer, er, at modellen er dynamisk i modsætning til en PESTEL-analyse. Ulempen ved at anvende PESTEL-modellen, er, at den ikke har særlig meget vægt på institutionernes rolle for det pågældende land. PIE-modellen er dynamisk, da der er en sammenhæng mellem de formelle og uformelle institutioner og deres forskelligheds påvirkning på hinanden og deres udvikling. Det skal hertil nævnes, at da Ørsted A/S forretningskoncept inden for offshore vind formodes at tage sit udgangspunkt i FDI i form af opførelse, udvikling, drift, installering og ejerskab af offshore

vindmølleparker, må det antages at Ørsted A/S især har et fokus på de statslige faktorer (Bower and Corsi, 2018). De institutionelle faktorer er som nævnt særligt relevante for forsyningsselskaber som vil etablere offshore vindmølleparker, da de institutionelle faktorer ofte har betydning for udbredelsen af vedvarende energi. Derudover har den førte klimapolitik også betydning, såfremt at virksomheden opererer indenfor for en industri som er eller vil blive påvirket af politiske tiltag indenfor klima.

11.1.1 Politik

Ifølge Mygind (2007) omhandler politik flere variabler som bl.a. udgøres af befolkningens indkomst, ressourcer og graden af uddelegeret magt til befolkningen. Variablerne er opdelt i forhold til de forskellige sociale grupper i det pågældende samfund og baseret ud fra deres økonomiske situation. Ifølge Mygind, vil de sociale grupper som har en høj indkomst og forholdsvis stor formue nemmere kunne påvirke de politiske institutioner på grund af deres økonomiske magt. Derimod vil almindelige lønmodtagere kunne påvirke de politiske institutioner via foreninger og politiske partier. Der er derfor en dynamisk sammenhæng mellem politik og de sociale grupper i landet.

Derudover omhandler politik også om magtfordelingen mellem partierne i landets regering og om landet har en præsident, statsminister eller lignende. Det er derfor også relevant om rammerne for de politiske processer tager udgangspunkt i et demokratisk samfund, diktatur eller noget helt tredje. Dette har bl.a. betydning for om de politiske processer bliver styret af fx et enkelt parti eller om der er konkurrence mellem partierne. I en række lande er der kun et parti som regerer det pågældende land uden indblanding fra andre partier, hvorimod regeringen i en række demokratiske lande er afhængig af støtte fra andre partier. For det tilfælde, at der er meget konkurrence mellem partierne, vil der være større sandsynligheden for at opposition kan få en politisk indflydelse i landet via forhandlinger med den siddende regering. Der kan dog være en ulempe, hvis oppositionen får for meget magt, da det i visse tilfælde kan medføre politisk ustabilitet og gøre det svære at gennemføre større samfundsmæssige ændringer for landet.

På baggrund af ovenstående findes det også relevant at undersøge, hvorvidt regeringen og de politiske processer også bakkes op af befolkningen i Sydkorea, idet en manglende opbakning kan medføre en vis politisk ustabilitet og dermed betyde en højere politisk risiko for Ørsted A/S. Derudover har den førte politik for den pågældende industri også en afgørende rolle for om der er usikkerheder i den førte politik i værtslandet. Idet Ørsted A/S

agerer inden for vedvarende energi, herunder opførelsen og installation af offshore vindmølleparker findes det særligt relevant at se på Sydkoreas klimapolitik. Endelig skal det også nævnes, at der er en sammenhæng mellem den førte politik og institutionerne i værtslandet, da en stor ændring i værtslandet politik kan have betydning for hvilke love som bliver vedtaget.

11.1.2 Institutionerne i PIE-modellen

I henhold til Peter Mygind (2007) så har institutionerne i det pågældende samfund og land det formål at forme menneskers adfærd. Derudover er formålet med institutionerne at skabe rammer og retningslinjer som er med til at skabe en vis sikkerhed og tryghed for borgerne i samfundet.

Der foreligger to former for formelle institutioner som er de politiske institutioner og de økonomiske institutioner. Begge institutioner er med til at definere det pågældende samfunds regler som regulerer samfundets borgere. I de situationer, hvor begge institutioner har høj kvalitet, vil det have en positiv påvirkning på landets vækstmuligheder bl.a. fordi der i så fald er klare rammer og retningslinjer, hvilket gør det nemmere at finde ud af, hvordan man som virksomhed og borger skal agere i samfundet. Det som kendetegner de formelle institutioner er, at der er tale om regler som er nedfældet på skrift i form af fx lovgivning eller forfatning. Derfor kræver en ændring af de formelle institutioner en politisk proces, hvorfor der er en sammenhæng mellem politik og de pågældende institutioner. En effektiv håndhævelse af reglerne som institutioner udsteder er også vigtig for at kvaliteten af institutionerne er høj, da udstedelse af regler i så fald vil være illusorisk.

I forhold til de makroøkonomiske faktorer og de økonomiske institutioner er der ikke en helt klar skillelinje og grænserne mellem disse er derfor ikke skarp.

Der er som nævnt også en række uformelle institutioner som er de uskrevne regler og normer i samfundet. En uformel institution er fx kulturen i samfundet. De formelle institutioner og kulturen i samfundet vil også påvirke hinanden.

Derudover spiller de uformelle regler også en betydning i forhold til, hvad man i samfundet opfatter og forstår som god opførelse både i samfundet og mellem samarbejdspartnere. Som udefrakommende virksomhed, vil en forståelse af de formelle-, uformelle institutioner og regler kunne medføre lavere transaktionsomkostninger (Williamson, 1985).

Nedenfor vil de politiske og økonomiske institutioner og makroøkonomiske faktorer blive beskrevet.

11.1.3 Politiske institutioner

Ifølge Mygind (2007) omfatter de politiske institutioner over en nærmere række af forskellige variabler. I henhold til Mygind (2007), så er det landets forfatning eller grundlov som fastsætter de formelle regler for de politiske processer og adskillelsen af magten i landet. Der er mange lande på verdensplan som har forskellige former for politiske institutioner, hvor der fx i Kina kun er et enkelt parti, hvor der i andre lande er flere fx i Danmark. Endvidere har det også betydning hvordan og tidsintervallerne for hvornår valg afholdes.

Det er derfor relevant at undersøge de politiske institutioner i forbindelse med Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea, da en manglende opbakning fra borgerne i Sydkorea i forhold til Sydkorea's styreform kan medføre en politisk ustabilitet som vil være en risiko som Ørsted A/S bør vurdere og estimere.

Som tidligere nævnt spiller håndhævelsen af landets regler også en betydning for kvaliteten af de politiske institutioner. I de lande, hvor der er en tydelig og klar magtadskillelse mellem den lovgivende og dømmende magt, vil det skabe en vis tryghed for borgerne og virksomhederne i det pågældende land. Der vil med andre ord være en vis grad af retssikkerhed i samfundet. To andre væsentlige faktorer er, om der er korrupsion i landet og hvorledes virksomheden skal opføre sig overfor landets myndigheder og domstole. For det tilfælde, at der er korrupsion og mange uskrevne regler og normer, vil det alt andet lige gøre det sværere for virksomheden at håndtere disse og være i stand til at drive forretning. Ved at virksomheden har et lokalt netværk eller kender til landets uskrevne vil det betyde mindre usikkerhed.

I de situationer, hvor værtslandet har meget korrupsion og mange uskrevne regler, vil det oftest medføre usikkerhed og større transaktionsomkostninger (Williamson, 1985). Peng og Meyer (2017, s. 165), nævner at transaktionsomkostninger bl.a. er de omkostninger som en virksomhed har i forbindelse med bl.a. søgning og undersøgelse efter en lokal samarbejdspartner og håndhævelse af kontrakter. I forhold til de politiske institutioner vil transaktionsomkostninger fx være i form af omkostninger til en ekstern rådgiver eller lignende.

11.1.4 Økonomiske institutioner

Niels Mygind (2007) nævner, at de økonomiske institutioner dækker over en række regler om økonomien i landet. Helt overordnet er der to økonomiske ideologier, som kommer fra to forskellige politiske overbevisninger, henholdsvis liberalismen og kommunismen. Der er markedsøkonomien som udspringer af liberalismen og så er der planøkonomien som har sit udspring fra kommunismen. I samfund med planøkonomi vil staten styre landets økonomi modsætningsvis til markedsøkonomi (Peng & Meyer, 2017, s. 40f.)

De økonomiske institutioner omfatter fx regler om regulering af insolvente virksomheder med det formål at sikre kreditorernes rettigheder og det finansielle system. Derudover omfatter de økonomiske institutioner også selskabslovgivning og regler for at virksomheder har revideret offentliggjorte regnskaber, samt hvorvidt der er regler om fri konkurrence – dvs. forbud mod bl.a. monopoler.

Derudover omfatter de økonomiske institutioner også ejendomsretten og investeringsbarriere i det pågældende land. Desto klare regler der om ejendomsretten og færre investeringsbarriere, vil betyde lavere handelsbarriere og færre omkostninger til følge, hvilket kan gøre landet til et attraktivt land at investere i. For udenlandske virksomheder er det relevant at vide, om landets økonomiske institutioner beskytter virksomhedens ejendomsret. Det skyldes, at såfremt virksomhedens værdi i form af fx ejerskabsfordel især er møntet på immaterielle rettigheder fx know-how eller lignende, så vil der være en stor risiko for at en konkurrerende virksomhed ikke bliver stoppet eller straffet for at misbruge den immaterielle rettighed (Peng og Meyer, 2017, s. 46f). I de situationer, hvor landets institutioner ikke har en god beskyttelse af virksomhedens ejendomsret, vil virksomheden være mindre tilbøjelig til at foretage FDI i landet (Awokuse & Yin, 2009) og (Linders et al, 2005).

En velfungerende offentlig sektor og landets skattesystem er også et parameter som er relevant at have fokus på. En velfungerende offentlig sektor kan være med til at sikre udvikling af et godt og velfungerende økonomisk system.

Endvidere kan landet have forskellige former for restriktioner for udenlandske selskaber fx i form af om hvorvidt et udenlandsk selskab må etablere et helejet datterselskab i landet eller om det kræver en lokal samarbejdspartner. Endelig kan der også være et krav om at der skal

være en vis grad af local content i det pågældende land fx i form af medarbejdere fra værtslandet eller køb af produkter fra lokale virksomheder (Peng og Meyer, 2017, s. 172).

11.1.5 Uformelle institutioner

De uformelle institutioner er ofte vanskelige at klarlægge, hvor især kultur er meget vanskelig at kvalificere og definere. Ligesom andre uformelle institutioner har kultur ikke nogen skrevne regler og en virksomhed kan derfor ikke umiddelbart sætte sig ind i kulturen og hvordan virksomheden skal agere i landet. Oftest har de uskrevne normer og hvad der i samfundet opfattes som god opførelse, moral eller agerende blevet videreført fra tidligere generationer. I modsætning til de formelle institutioner kan ændring af de uformelle institutioner ikke ske inden for en kortere periode via fx ny lovgivning (Williamson, 2000). Tillid i samfundet er også en vigtig uformel institution, og i de tilfælde hvor der er høj tillid i samfundet, vil transaktionsomkostningerne for en virksomhed også være lavere. Ved at have institutioner af høj kvalitet, vil det også kunne medføre en højere tillid i samfundet, da der er klare regler for, hvad landet accepterer som god opførelse og ledelse af virksomheder.

11.1.5.1 Hofstedes kulturdimensioner

Idet afgangspjektet også har fokus på de kulturelle forskelle, findes det relevant at tage udgangspunkt i Geert Hofstedes kulturdimensioner, da Peter Mygind også henviser til Geert Hofstedes analyse af kultur i forskellige lande.

Det skal dog nævnes, at kultur er et meget vidt begreb og som kan dække på organisationskultur, den nationale kultur og subkulturer i det pågældende land, som kan være meget forskellige. I afgangspjektet vil der dog være fokus på forskellene og lighederne mellem de nationale kulturer i Danmark og Sydkorea. Dette skyldes også, at det forudsættes at Ørsted A/S kultur bygger og udspringer af den danske nationale kultur. Det skal kort nævnes, at kulturelle forskelle i forhold til Dunning's OLI-model (1988), vil have en rolle og betydning i forhold til locational advantages. De kulturelle forskelle vil derfor kunne have en betydning for Ørsted A/S valg af etableringsform i Sydkorea og dermed deres ekspansion i Sydkorea.

Som ovenfor nævnt, vil der i afgangspjektet blive anvendt et kulturværktøj som fremgår i bogen Hostede et al (2010). Kulturværktøjet gør det muligt at foretage en analyse af de kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea. Derudover vil kulturværktøjet blive

supplerede af Geert Hofstedes hjemmeside, hvor lande et blevet vurderet ud fra 6 forskellige parametre.

Det skal dog nævnes, at datagrundlaget for udarbejdelse af oversigterne på Geert Hofstedes hjemmeside, er at ældre data og der kan være en række usikkerheder i data'erne (Søndergaard, 1994). Derudover blev datagrundlaget kun indsamlet af én virksomhed, IBM, og dets datterselskaber i en række lande. Idet data'erne er ret gamle kan det diskuteres om dataerne er repræsentative for nutidens verden. Derudover er der tale om meget generiske beskrivelser af landene, som er baseret på få parametre og kulturen er derfor forsimplet til få dimensioner. Selvom der foreligger usikkerhed ved anvendelse af Geert Hofstedes kulturdimensioner accepteres denne, da der ikke findes bedre datagrundlag til at foretage kulturanalysen. Dette skyldes også, at der ved brug af Hofstedes kulturdimensioner kan gives et indblik i kulturen og dermed være bedre i stand til at fastslå de evt. kulturforskelle der foreligger mellem Danmark og Sydkorea. Der vil som supplement til Geert Hofstedes kulturdimensioner også anvendes Lothar Katz (2017) landerapporter om Danmark og Sydkorea. Det skal dog nævnes, at landerapporterne er udarbejdet med fokus på at drive forretning og forhandling, men kan forklare nogle af de kulturelle forskelle og evt. ligheder.

De 6 parametre er følgende: 1) magt distance, 2) individualisme, 3) maskulinitet, 4) undgåelse af usikkerhed, 5) langtidsorienteret og 6) overbærenhed. Det sidste parametre som er overbærenhed findes ikke særligt relevant for problemstilling og vil ikke blive behandlet i afgangsprojektet.

Hver af de 5 forskellige parametre er kort blevet beskrevet nedenfor.

1) Magt distance

Dette parametre måler i hvor høj grad landets borgere forventer og accepterer, at magten i landet ikke er ligeligt fordelt. I de situationer, hvor et land har en høj magt distance, vil det betyde at samfundet er mere hierarkisk orienteret. I hierarkiske samfund, vil der være en tilbøjelighed til at leders status accepteres. I forhold til virksomheder, vil et hierarkisk samfund betyde, at ledelsen vil være centraliseret og beslutninger vil blive truffet af den øverste ledelse. I hierarkiske samfund vil der være en generel accept fra samfundet at magten er ulige fordelt, samt at borgerne forstår deres plads i samfundet. Der er en tendens til at samfundet er mere bureaukratisk og der vil være en respekt for titler og autoriteter. Derimod vil lande med lav score på magt distance være mindre tilbøjelige til at acceptere en

centraliseret beslutningskompetence og foretrækker en mere flad organisationsstruktur. Hermed vil ledere og medarbejdere opfatte hinanden som næsten ligemænd. Derudover vil ledere også uddelegere så mange opgaver og ansvar som muligt.

2) Individualisme

Dette måler styrken af individernes bånd i samfundet og hvorvidt individet er mere i fokus end kollektivet. I individualistiske samfund vil individet tænke mere på dem selv end andre og dermed vil båndene mellem individerne være mindre. Individerne vil have fokus på deres egne mål og præstationer. I individualistiske lande, vil der være plads til at diskutere og udtrykke individets egen holdning og mening. Derudover vil individerne sørge for at deres arbejdsliv ikke bliver sammenblandet med deres privatliv. Derimod vil der i kollektivet samfund være tættere bånd mellem individerne og har meget fokus på at gruppen skal fungere og være harmonisk. I kollektivistiske samfund vil der også være mindre tilbøjelighed til at give negativ feedback i det offentlige rum og individerne vil undertrykke deres følelser for at bevare harmonien i gruppen.

3) Maskulinitet

Dette parametre måler, hvorledes rollerne i samfundet er fordelt mellem mænd og kvinder. I maskuline samfund er der en tendens til at mænd udtrykker sig selvsikkert, bestemte og hurtigt. Derudover vil maskuline samfund have en tendens til at fokusere på hårde værdier såsom karriere og løn. Derimod vil feministiske samfund have mere fokus på bløde værdier såsom, beskedenhed, relationsdannelse og godt samarbejde med kolleger.

4) Undgåelse af usikkerhed

Dette parametre måler, i hvor høj grad mennesker kan håndtere usikkerhed. I de lande, hvor parametre måler en høj undgåelse af usikkerhed, vil borgerne i samfundet stræbe efter et liv som er forudsigeligt og kontrollerbart. Dette gælder også på jobmarkedet, hvor jobsikkerhed og dets stabilitet vægtes højt. Derimod vil lande med lav score på undgåelse af usikkerhed bedre kunne håndtere forandringer og uforudsigelighed. Samtidig vil kulturen i samfundet også bære præg af, at borgerne skal være fokuseret, men samtidig ikke være alt for struktureret.

5) Langtidsorienteret

Parameteret måler hvorvidt adfærden i landet er kort- eller langsigtet. Lande som har en høj score, vil tendere til at fokus på sørge for at have opsparinger til fremtiden og vil ligeledes ikke have fokus på at opnå hurtige resultater. Derudover vil samfundet vægte dyder og forpligtelser højt, samt undgå at tale for meget om dem selv. Ligeledes vil kulturen i landet også være mere åbne for at indgå kompromisser. Derimod vil kortsigtet orienteret lande have mere fokus på de hurtige resultater og er mindre tilbøjelige til at indgå kompromisser. I relation til at drive forretning, vil landets kultur også afspejle sig i hvorvidt virksomheden har fokus på de hurtige resultater eller ej og hvorvidt længerevarende relationer prioriteres.

Der findes en del teori og litteratur om, at kulturelle forskelle kan udgøre en hindring for udenlandske virksomheder i værtslandet. Det er særligt tilfældet, hvor virksomhedens hjemland og værtslandet har store kulturelle forskelle. Tidligere empiriske undersøgelser har også vist at, når der er store kulturelle forskelle mellem to lande, vil det også have betydning i forhold til bl.a. ledelsesstil og organisationsstrukturen, hvilket i en række tilfælde vil betyde yderligere omkostninger til at håndtere forskellighederne (Kogut and Singh, 1988).

En række forskellige teorier understreger, at når en virksomhed søger nye markeder på internationalt plan, så er det relevant at undersøge og overveje de kulturelle forskelle forinden virksomheden forsøger at drive forretning i det pågældende land (Zacharakis, 1996). Det er derfor relevant for Ørsted A/S at undersøge og overveje de evt. kulturelle forskelle der måtte foreligge.

11.1.5.2 Distancebegrebet – Williams og Grégoire (2015)

Endelig vil der også til beskrivelse af de kulturens betydning for valg af etableringsform blive anvendt teorien af Williams og Gregoiré (2015). Artiklen og teorien findes relevant idet forfatterne via deres datagrundlang udarbejder en model til beskrivelse af distance begrebet og opdeler dette i 3 kategorier. Kategorierne bliver opdelt i henholdsvis (i) Commonalities, (ii) Alignable differences og (iii) Non-alignable differences.

I forhold til (i) Commonalities, så er det møntet på de sammenligneligheder der er mellem de to lande. Dette kunne fx være sprog, forbrugernes købekraft, markedsstruktur, begge lande er demokratiske eller at begge lande er med i Paris-aftalen. Det fastslås i artiklen, at såfremt der er en række commonalities mellem landene, vil det have en positiv effekt på om det udenlandske land og marked egner sig som en destination for virksomhedens

internationalisering. Dette skyldes, at afstanden til det pågældende land vil være mindre. Hvis der foreligger mange ligheder mellem landene vil der være færre risici og det vil tale for at virksomheden vil have større incitament til at foretage FDI i værtslandet enten i form af joint venture eller helejet datterselskab.

Den næste kategori (ii) alignable differences er forhold som er forskellige mellem landene, men som udspringer af dette samme grundlag, hvilket fx kan være kulturen. Begge lande har en kultur, men denne er forskellige og derfor forskellige fra landene imellem. Når der er mange alignable difference kan det tale for at virksomheden ikke vil binde mange ressourcer i landet og derfor vil foretrække et licenssamarbejde, hvor ressourcebindingen er lav.

Den sidste kategori er (iii) Non-alignable differences, som er forhold som er helt forskellige fra landene i mellem og hvor der ikke er noget fælles grundlag. Dette kunne fx være Guanxi i Kina, som fx en dansk virksomhed ikke vil kunne relatere sig til, da Danmark ikke har noget der ligner dette. Derfor er Non-alignable difference faktorer, hvor virksomheden og dets hjemland ikke har noget kendskab til den pågældende forskel landene imellem. Ligesom ved alignables difference, vil flere non-alignable difference også have betydning for, hvilken etableringsform som virksomheden finder hensigtsmæssig. I de situationer, hvor der er en række non-alignable difference, vil de tale for at virksomheden ikke vil binde mange ressourcer i værtslandet.

Modellen vil blive anvendt til at klarlægge om der foreligger flere forskelle end ligheder mellem Danmark og Sydkorea. Ved at anvende Hofstedes kulturdimensioner og PIE-modellen vil disse forskelle og ligheder kunne opsummeres og være med til at klarlægge, hvilken etableringsform der vil være mest hensigtsmæssig for Ørsted A/S i relation til at sikre deres ekspansion i Sydkorea. For det tilfælde at der er flere ligheder end forskelle, vil det tale for at Ørsted A/S på baggrund af artiklen bør foretage FDI.

Teorien kan kritiseres ved at datagrundlaget for udarbejdelse af artiklen og teorien udelukkende er baseret på ledelsesmedlemmer af mindre amerikanske virksomheder. De amerikanske virksomheder havde heller ikke aktiviteter på tværs af landegrænser, hvorfor resultatet af de samme spørgsmål til ledelsesmedlemmer i virksomheder med oversøiske aktiviteter muligvis vil have været et andet. Det kunne også være, at ikke-amerikanske virksomheder vil have svaret anderledes på spørgsmål, hvorfor resultatet af dataindsamlingen vil have været anderledes og dermed en anden konklusion. Det skal også

nævnes, at Ørsted A/S igennem en længere årrække har haft oversøiske aktiviteter, hvorfor der tages højde herfor.

11.1.6 Økonomi

Ifølge Peter Mygind (2007), omfatter økonomi en række forskellige elementer, herunder det økonomisk flow, økonomiske politik og markeder.

Økonomisk flow er i forhold til produktion og indkomst fra de akkumulerede ressourcer. Den økonomiske politik er mere møntet på en stabilisering af makroøkonomien. Der er dog en flydende grænse mellem politik om lønmodtagere og de økonomiske variabler.

Makroøkonomi dækker over et lands BNP, inflationsniveau, uddannelsesniveau og valutakurs m.m. Derudover er der også en sammenhæng mellem de økonomiske institutioner og økonomien, da de økonomiske institutioner sætter nogle rammer for, hvordan virksomheder skal agere. Endvidere er virksomheder også påvirket af de uformelle institutioner, herunder kulturen, da der i kulturen er nogle normer og opfattelse af, hvordan virksomheder bør agere.

Der er intern sammenhæng mellem kvaliteten af institutioner og økonomien i landet. I de tilfælde, hvor kvaliteten af institutioner er høj og som passer til de uformelle institutioner, vil det have en positiv påvirkning af økonomien i det pågældende land. Lande med institutioner af høj kvalitet vil ofte betyde lavere usikkerhed og lavere transaktionsomkostninger.

De økonomiske ressourcer i landet vil enten bestå i landets naturressourcer eller dem som er opbygget igennem investeringer over en længere periode. Menneskelige ressourcer i form af arbejdskraft er en økonomisk ressource som de fleste lande har. Der vil dog være forskelle i antallet af menneskelige ressourcer og kvaliteten heraf. Antallet af beskæftiget på jobmarkedet, fordeling af lønniveauet og uddannelsesniveau vil også være relevant for en virksomhed at undersøge forinden en beslutning om etablering i værtslandet.

11.1.7 Det legitimitets baseret perspektiv

Idet afgangsprøvet vil behandle de politiske risici, findes det relevant at inddrage Stevens et al (2016). Det skal nævnes at politiske risici er en hassle-factors og kan have negativ betydning for Ørsted A/S internationalisering i Sydkorea. Stevens et al. (2016) tilføjer en ekstra dimension i forhold til tidligere teori om virksomheders forhandlingsstyrke overfor landets regering, som i tidligere teorier blev vurderet ud fra (i) virksomheders håndtering af

deres forhandlingsstyrke og (ii) håndtering af de politiske institutioner i værtslandet. Begge parametre har betydning for hvor i høj grad værtslandets regering vil foretage indgribende foranstaltninger overfor virksomheden. Den ekstra dimension som Stevens et al (2016) tilføjer er det legitimitets baseret perspektiv.

I forhold til virksomheds håndtering af deres forhandlingsstyrke, vil virksomheders forhandlingsstyrke mindskes efter at de har foretaget investeringer i det pågældende land, da deres konkurrencemæssige fordele i form af fx teknologiske forspring vil blive mindsket over tid. I takt hermed, vil risikoen for at lokale firmaer kan overtage virksomhedens aktiviteter blive større, og virksomheden vil derfor miste sin forhandlingsstyrke og risikoen fra politiske indgreb vil samtidig blive større. Det skal nævnes, at de virksomheder som vil have større risiko for at miste deres forhandlingsstyrke er fx produktionsvirksomheder som etablerer produktionsfaciliteter i værtslandet, hvorimod virksomheder som især driver en virksomhed på baggrund af immaterielle aktiver og samtidig har en vis styrke i deres hjemland, vil have mindre risiko for at miste deres forhandlingsstyrke i værtslandet.

De politiske institutioner er også en risiko for en udenlandsk virksomhed, idet regeringen i værtslandet kan være tilbøjelig til at udstede lovgivning til landets fordel og dermed negativt påvirke udenlandske virksomheders muligheder for at drive forretning i værtslandet.

Det findes relevant at inddrage det legitimitets baseret perspektiv, da det netop har fokus på at der vil være lavere risiko for at værtslandet vil gribe ind overfor udenlandske virksomheder så længe virksomheden opfattes og vurderes som en legitim enhed i landet. Dette gælder både i forhold til befolkningen og regeringen i Sydkorea. Der vil i sammenspil med det legitimitets baseret perspektiv også inddrages kulturanalysen, da kulturen i samfundet vil kunne anvendes til at få en forståelse af om Ørsted A/S vil blive opfattet som en legitim virksomhed og som derfor vil have befolkningens opbakning.

Idet afgangsprojektet primært vil have fokus på det legitimitets baseret perspektiv, findes det relevant at foretage en definering af, hvad der skal forstås ved legitimitet. Stevens et al, (2016), anvender Suchman (1995) definition af legitimitet, hvilket er følgende:

”a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995: s. 574).

I henhold til Stevens et al (2016), er en virksomheds legitimitet vurderet af en række forskellige eksterne interessenter og sociale grupper. Disse er bl.a. den lokale regering i værtslandet, befolkningen i landet, finansielle institutioner, leverandører, konkurrenter, medierne og kunder. For en udenlandsk virksomhed, vil det derfor være relevant at have et overblik de eksterne interessenter og sociale grupper og om de vil opfatte virksomheden som legitim, da mangel heraf kan få en række negative konsekvenser for virksomheden.

For en udenlandsk virksomhed er det derfor vigtigt at virksomheden både opfattes som legitim af regeringen og de sociale grupper i samfundet. I forhold til regering, vil det være den politiske risiko som der er i fokus.

Afhængigt af hvilken etableringsform der vælges i værtslandet kan virksomheden beskytte sig mod at både regeringen og de sociale grupper ikke opfatter virksomheden som legitim.

I forhold til værtslandets regering vil en udenlandsk virksomhed kunne blive opfattet som legitim af regeringen, hvis virksomhedens aktiviteter i værtslandet bl.a. kan skabe jobs og bidrage positivt til landets økonomi, samt være med til at fremme den teknologiske udvikling i landet. En virksomhed som også støtter regeringen i dens politiske agenda såsom vedvarende energi, vil også kunne blive tillagt vægt i forhold til om virksomheden opfattes som legitim. Inden for vedvarende energi har flere regeringer sørget for at fremme udbredelsen af vindmøller i form af subsidier eller lignende som for de fleste forsyningsselskaber er en nødvendighed for at kunne etablere offshore vindmølleparker i værtslandet. Grunden til regeringer giver subsidier til opførelsen af offshore vindmøller er pga. de opfatter industrien for at være legitim.

Som tidligere nævnt afhænger en virksomheds legitimitet også af de sociale gruppers opfattelse af virksomheden. I de tilfælde, hvor virksomhedens aktiviteter og dets agerende i værtslandet bliver positivt opfattet af værtslandets sociale grupper netop fordi virksomheden ikke agerer i strid med bl.a. normer og moralen i samfundet, vil kunne medføre en positiv indflydelse på virksomhedens legitimitet. Virksomhedens kendskab til de uformelle institutioner, herunder kulturen og virksomhedens korrekte agerende ud fra de uskrevne regler og normer, vil have en positiv påvirkning på virksomhedens legitimitet. Det kan dog være særligt vanskeligt for virksomheden at agere hensigtsmæssigt ud fra de uskrevne regler, når der er store kulturelle forskelle mellem landene. Virksomheder som forstår at tilegne sig eller er åbne overfor andre kulturer, vil kunne have drage fordel heraf.

For at sikre de sociale grupper opfatter virksomheden som legitim, vil virksomheden også kunne sørge for at støtte lokalsamfundet i form af velgørenhed eller fx oprettelse af skoler eller lignende, samt hjælpe værtslandet ved naturkatastrofer. Det er dog vigtigt, at de sociale grupper føler at virksomheden ikke gør det for at fremme virksomhedens aktiviteter og omsætning, men fordi virksomheden gør det af lyst.

Ifølge Stevens et al. (2016) er der også en sammenhæng mellem regeringen og de sociale grupper. Sammenhængen er, at regeringen gerne vil have de sociale gruppers opbakning, hvorfor regeringen i et vist omfang vil agere ud fra de sociale gruppers opfattelse og syn på virksomheden. Hvis en række af de sociale grupper ikke opfatter virksomheden som legitim, vil der være en risiko for at regeringen i større omfang vil sørge for at få de sociale gruppers opbakning ved at vedtage og udstede lovgivning som kan hindre virksomhedens aktiviteter.

Selvom en udenlandsk virksomhed opfattes som legitim i værtslandet er det ikke ensbetydende med at deres hjemmemarked eller andre markeder hvor virksomheden opererer, opfatter virksomhedens aktivitet som legitim. Det er derfor relevant for udenlandske virksomheder at være opmærksom på, at det som opfattes som legitim i værtslandet ikke nødvendigvis opfattes som legitimt på hjemmemarkedet eller andre markeder. Derfor kan en virksomhed godt opleve at skulle håndtere deres legitimitet på både deres hjemmemarked og værtslandet. En virksomhed bør derfor overveje om værtslandet vil kunne få negativ indflydelse på deres hjemmemarked eller andre markeder, hvor virksomheden driver forretning.

11.2 The Eclectic Theory – (Hill et al., 1990)

Hill et al. (1990) teori om hvilken etableringsform en virksomhed skal vælge udspringer af en række andre teorier inden for internationalisering. Der kan hertil nævnes bl.a. Uppsala-modellen (Johanson og Vahlne, 2009) og ligeledes teori om transaktionsomkostninger fx Williamson (1985). Hill et al. (1990) teori er også blevet kaldt trade-off perspektivet, da der for en virksomhed vil være et trade-off ved den valgte etableringsform. Et trade-off vil fx opstå, når virksomheden vælger en licensaftale, hvormed virksomheden vil binde færre ressourcer end ved et helejet datterselskab i værtslandet, men vil til gengæld have lavere risiko og kontrol end ved et helejet datterselskab.

Ifølge Hill et al. (1990), så skal en virksomhed foretage en vurdering og afvejning af en række variabler og under elementer/variabler i forbindelse med valget af etableringsform. Idet der

indgår en række forskellige elementer, vil nogen af disse også kunne tale imod hinanden, og det er derfor en afvejning for virksomheden.

Hill et al. (1990) beskriver, at der i forhold til valget af etableringsform er tre overordnet variabler som har en vis sammenhæng med hinanden. De 3 variabler er henholdsvis (i) Strategic variables, (ii) Environmental variables og (iii) Transactions-specific variables. De 3 variabler indeholder hver især en række underelementer/variabler som alle er med til at påvirke virksomhedens valg af etableringsform. Det skal dog nævnes, at de forskellige variabler og under elementer/variabler vil blive vægtet forskelligt afhængigt af, hvilken industri som der er tale om. Det kan tænkes, at særligt regulerede sektorer eller brancher såsom den finansielle sektor, vil vægte de institutionelle faktorer mest i modsætning fx de kulturelle forskelle og ligheder.

Ifølge Hill et al. (1990), er der tre etableringsformer som er licenssamarbejde, joint-venture og helejet datterselskab.

Hill et al (1990) opridser kendetegnene ved hver etableringsform, da de er forskellige afhængig af hvilken etableringsform der findes mest hensigtsmæssig. Ifølge Hill et al. (1990) er de tre etableringsformer kendetegnet ved en række forhold, som er, virksomhedens (i) grad af kontrol, (ii) anvendelse af ressourcer og endelig (iii) virksomhedens eksproprieringsrisiko af fx en lokal konkurrerende virksomhed. Hvorledes de tre hensyn skal vægtes for virksomheden vil blive påvirket af de 3 overordnet variabler og disses underliggende variabler.

En virksomheds valg af etableringsform kan på et senere tidspunkt godt ændre sig, da både eksterne og interne faktorer kan påvirke om den valgte etableringsform stadig er hensigtsmæssig. En virksomhed som vil sørge for at bevare dens konkurrencemæssig fordel og markedsposition vil derfor være nødt til at tilpasse etableringsformen, når det findes hensigtsmæssig. Det kunne være at det har været vanskeligt at sætte sig ind i landets lovgivning, kulturen og de direkte- og indirekte skattemæssige forhold, hvorfor at virksomheden vil vælge et joint venture med en lokal virksomhed. Når virksomheden har oparbejdet kompetencer og erfaringer med landets lovgivning og kultur kan det være at målet med joint venture er opnået og virksomheden derfor efterfølgende foretrækker at etablere et helejet datterselskab, således at virksomheden har fuld kontrol med

datterselskabet og nemmere kan tilpasse det til konkurrenternes adfærd og agerende på markedet.

Hill et al. (1990) har udarbejdet en oversigt og beslutningsdiagram over de forskellige etableringsformer ud fra de tre variabler, hvilket fremgår nedenfor. En af fordelene ved at anvende beslutningsdiagram fra Hill et al. (1990), er at virksomheden kan gennemgå de 3 overordnet variabler og de dertilhørende underliggende variabler og disses vægt i forhold til virksomheden og den industri som virksomheden er omfattet af. På den måde kan virksomheden også vælge en hensigtsmæssig etableringsform i forhold til det pågældende geografiske marked. Dermed vil virksomheden også kunne forhindre at der vælges en etableringsform som har været valgt på andre lignende markeder fx lande, hvor der er visse sammenligneligheder fx kulturen, men som ikke er hensigtsmæssig i forhold til det konkrete marked.

Table 1. The characteristics of different entry modes

Entry mode	Constructs		
	Control	Resource commitment	Dissemination risk
Licensing	Low	Low	High
Joint venturing	Medium	Medium	Medium
Wholly owned subsidiary	High	High	Low

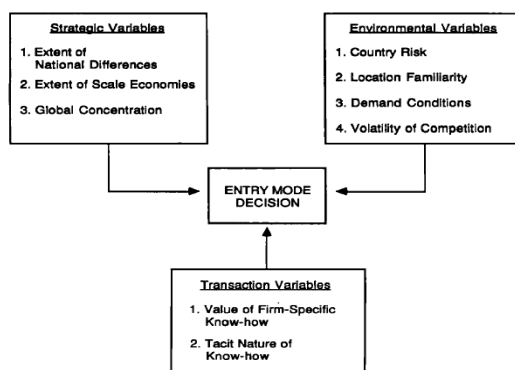


Figure 1. The decision framework.

Kilde: Hill, C. W. L., Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). *An eclectic theory of the choice of international entry Mode*, *Strategic Management Journal*, 11(2): s. 120.

Hill et al. (1990) tager bl.a. sit udgangspunkt i produktionsvirksomheder og ikke i en virksomhed som Ørsted A/S, hvorfor at teorien ikke helt passer til Ørsted A/S situation. Teorien findes dog anvendelig, da den gennemgår en række variabler som også findes at være relevant for en teknologitung virksomhed som Ørsted A/S.

Forinden de 3 variabler gennemgås vil de 3 forskellige former for etablering og deres kendetegn kort gennemgås, som er (i) graden af kontrol, (ii) størrelsen af anvendte ressourcer og (iii) eksproprieringsrisiko.

11.2.1 Graden af kontrol

Det følger af Hill et al. (1990), at kontrol skal forstå som i hvor høj grad ledelsen i virksomheden har kontrol og indflydelse på strategien, den daglige drift og ledelse i enheden i værtslandet.

I henhold til Hill et al. (1990), vil virksomheden ved et licenssamarbejde ikke have nogen direkte kontrol over aktiviteterne i værtslandet. Det er licenstageren som har kontrol over aktiviteterne, men betaler til gengæld en royalty for at udnytte licensgiverens rettighed.

Ved et joint venture, så vil antallet af kapitalandele og stemmerettigheder i joint venture være det som afgør, hvor meget kontrol virksomheden har. Der kan laves forskellige strukturer på joint ventures, hvor der kan laves forskellige kapitalklasser med forskellige tilknyttet stemmerettigheder til kapitalandelene, men dette vil ikke blive behandlet i afgangsprojektet.

Vedrørende helejet datterselskaber vil moderselskabet have fuld kontrol over datterselskabet. Som udgangspunkt vil ledelsen i datterselskabet kunne træffe daglige beslutninger i forhold til den daglige drift m.m. uden at moderselskabet skal godkende dette først. I tilfælde, hvor der skal træffes større beslutninger i forhold til den overordnet strategi i moderselskabets koncern, vil det være moderselskabet som beslutter disse på vegne af datterselskabet.

Hill et al. (1990) har i opdelt graden af kontrol i 3 kategorier som er lav, medium og høj, og vil reflekteres i de tre etableringsformer. Ved et licenssamarbejde, vil graden af kontrol være lav, hvorimod kontrollen ved et helejet datterselskab vil være høj. Et joint venture vil ligge i midten, såfremt ejerskabet er fordelt ligeligt mellem deltagerne.

11.2.2 Størrelsen af anvendte ressourcer

I relation til ressourcer er det i forhold til hvor meget kapital virksomheden skal anvende og binde i de pågældende aktiviteter i værtslandet (Hill et al. 1990). Ulempen ved anvendelsen af ressourcer er, at virksomheden binder kapital i værtslandet, som kan være svært at få ud af landet, hvis virksomheden har behov herfor. Virksomheder har heller ikke ubegrænset ressourcer i form af likvide midler, hvorfor at anvendelsen af ressourcer kan medføre, at

virksomheden ikke vil være i stand til at investere i andre lande og markeder inden for den nærmeste fremtid. Dette kan fx være et problem, hvis virksomheden opererer indenfor et oligopolistisk marked, hvor det er nødvendigt at kunne reagere på konkurrenternes handlinger for at bevare sin konkurrencemæssige position.

Fordelen ved et licenssamarbejde er, at det en licenstagere som anvender ressourcer og licensgiver binder derfor ikke mange ressourcer i værtslandet. Der kan dog godt være administrative ressourcer i forhold til at overvåge om licenstagere overholder den indgået licensaftale. Derudover vil der heller ikke være personaleudgifter og andre administrative udgifter til at overvåge de politiske strømninger og evt. ændringer i lovgivning som kunne forhindre at have aktiviteter i værtslandet. Disse ressourcer vil dog som udgangspunkt være noget lavere end de ressourcer som virksomheden skal anvende ved etablering af et helejet datterselskab. Ved et licenssamarbejde vil anvendelse af ressourcer være lav (Hill et al. 1990).

Ved etablering af et helejet datterselskab skal virksomheden foretage grundige undersøgelser af værtslandet for at minimere risiko og forhindre at processen bliver forsinket pga. uforudsete forhold som skal klarlægges og løses forinden etableringen kan eksekveres. Derudover vil moderselskabet have udgifter til at investere i kontorfaciliteter og personale m.m. Moderselskabet skal derfor anvende en høj grad af ressourcer ved etablering af et helejet datterselskab. Fordelen for virksomheden er, at det alene er moderselskabet som træffer beslutninger både i forhold til strategien og driften i datterselskabet. Ved at der kun er én ejer i datterselskabet, vil moderselskabet også hurtigere kunne handle på konkurrenternes adfærd end hvis en beslutning også skal godkendes af en samarbejdspartner. Anvendelsen af ressourcer vil ved et helejet datterselskab være høj (Hill et al. 1990).

Ligesom ved graden af kontrol, vil et joint venture være et samarbejde, hvor der vil ske en fordeling af anvendte ressourcer mellem deltagerne i joint venture. Anvendelsen af ressourcer vil derfor være medium (Hill et al. 1990).

11.2.3 Eksproprieringsrisiko

Ifølge Hill et al. (1990) vil eksproprieringsrisiko være den risiko der kan være ved at virksomhedens know-how vil blive tilegnet af en konkurrerende virksomhed eller samarbejdspartner. Hvis det sker, vil virksomheden kunne miste sin konkurrencemæssige

fordel – især hvis den pågældende know-how er en del af virksomhedens kerneforretning. Dette er især tilfældet ved teknologitunge virksomheder og industrier. En måde hvorpå, at en virksomhed kan forhindre at en konkurrerende virksomhed tilegner sig denne viden, er ved etablering af et helejet datterselskab.

Hill et al. (1990), nævner i denne forbindelse, at disse virksomheder og industrier vil lægge særligt vægt på transaktionsomkostningerne og den mulige eksproprieringsrisiko fra en samarbejdspartner. I situationer som disse vil det mest hensigtsmæssige være, at virksomheden vælger at etablere et helejet datterselskab, således at virksomheden undgår at virksomhedens know-how bliver tilegnet af fx en lokal virksomhed.

I et joint venture, hvor virksomheden samarbejder med en anden virksomhed, vil der kunne være en risiko for at virksomhedens ejerskabsfordel i form af know-how vil blive tilegnet af samarbejdspartneren og derefter udnyttet af denne. Der er dog også mulighed for at virksomheden selv kan tilegne sig samarbejdspartnerens ejerskabsfordele, som også kan være know-how eller erfaringer og kompetencer i forhold til, hvordan den lokale regering skal håndteres og håndtering af kulturelle forskelle osv. Eksproprieringsrisikoen ved joint venture er medium (Hill et al. 1990).

Nedenfor gennemgås kort de 3 variabler og de underliggende variabler som vil være fokus i afgangsprojektet.

11.2.4 De tre overordnede variabler og de underliggende variabler

Som tidligere nævnt vil de 3 overordnede variabler som er (i) Strategic variables, (ii) Environmental variables og (iii) Transactions-specific variables og de dertilhørende underliggende variabler have en indflydelse på virksomhedens valg af etableringsform i værtslandet. De tre etableringsformer er en afvejning af tre forhold som er (i) graden af kontrol, (ii) anvendelse af ressourcer og (iii) eksproprieringsrisiko.

Ifølge Hill et al. (1990) skal valget af etableringsform også passe ind i virksomhedens overordnede strategi som enten var den globale strategi eller multi-domestic strategi. Som en følge heraf, vil virksomhedens valg af etableringsform også have sit afsæt i strategien, hvor det også vil indgå i afvejningen af hvor meget kontrol virksomheden vil have og størrelsen af anvendte ressourcer virksomheden vil investere i værtslandet.

Derudover vil det også indgå i virksomhedens overvejelser, hvor mange ressourcer den vil anvende. Det som spiller ind i forhold til dette, er situationen i værtslandet og dets politiske,

institutionelle og makroøkonomiske faktorer. Derudover vil kulturen og de forskelle og ligheder som er mellem hjemlandet og værtslandet også spille ind i forhold til størrelsen af anvendte ressourcer i værtslandet.

I forhold til eksproprieringsrisiko vil det især være forholdet om transaktionsomkostninger.

Ifølge Root (1987) skal der under variablen (ii) environmental variables bl.a. foretages en afvejning og vurdering af 4 risikoer i værtslandet som er (i) værtslandets politiske system, (ii) ejerskabs- og kontrolrisiko fx eksproprieringsrisiko, (iii) operationsrisiko fx i form af local content og (iv) overførelsesrisiko. Når disse 4 underliggende variabler er høje vil virksomheden vælge en lav ressourcebinding og dermed have mulighed for at lave et hurtigt exit i værtslandet.

11.2.5 Strategic variables

I relation til den strategiske variabel og de dertilhørende underliggende elementer/variabler, nævner Hill et al. (1990), at der for disse er fokus på to former for strategier. Disse er den global strategi og multi-domestic strategi. Ifølge Hill et al (1990) er det vigtigt at have fokus på virksomhedens overordnet strategi, når virksomhedens skal finde den mest hensigtsmæssige etableringsform.

Den globale strategi vil i de fleste tilfælde anvendelse af de virksomheder og industrier som er kendetegnet ved at have stordriftsfordele og ved placering af produktionsfaciliteter på bestemte lokaliteter vil det være til virksomhedens fordel, at virksomheden har meget kontrol over faciliteterne, hvilket taler for etablering af et helejet datterselskab. Derudover er det også et kendetegn for virksomheder der fører den globale strategi, at omkostningerne kan holdes nede pga. stordriftsfordele og effektivisering. Stordriftsfordelene kan opnås, når virksomheden sælger eller har et standardprodukt som kan afsættes på forskellige markeder, når disse er homogene.

I forhold til den multi-domestic strategi vil den være relevant for de virksomheder som ikke har et stort behov for at have kontrol, hvilket taler for at der i sådanne tilfælde vil etableres et joint-venture eller et licenssamarbejde. Virksomhedens værdikæde vil også kunne have betydning for om en multi-domestic strategi er valgt af virksomheden. De virksomheder som fører en multi-domestic strategi vil forsøge at tilpasse deres produkt til det geografiske marked i forhold til præferencer og de forskelle der måtte være i forhold til fx virksomhedens

hjemmemarked. Derudover kan andre faktorer også spille ind i, hvilket også kan være kulturen og de pågældende institutioner i landet.

Det skal dog hertil nævnes, at Bartlett og Beamish (2018, s. 81f), er af den opfattelse at industrier og de virksomheder som er en del af industrien ikke som udgangspunkt vil være omfattet af én af de to ovenstående strategier, da virksomheders strategi kan have elementer fra begge strategier.

Endvidere skal det også nævnes, at Bartlett og Beamish (2018, s. 158-162), har udarbejdet 4 generiske beskrivelser af, hvilke former for strategi en virksomhed kan have. Det skal nævnes, at en virksomheds strategi i en vis udstrækning også afhænger af den pågældende industri. Bartlett og Beamish (2018) nævner 4 former for strategier en virksomhed kan have, hvilket er den internationale, globale, multinationale (multi-domestic) og transnationale strategi.

Idet Hill et al (1990), ikke nævner den internationale og transnationale strategi, vil der kort forklare disse to strategier.

Den internationale strategi bliver anvendt af virksomheder, hvor det er muligt for virksomheden at genanvende deres produkt på andre markeder end deres hjemmemarked. Genanvendelsen sker uden tilpasning til værtslandet og det pågældende marked. Grunden til at virksomheden ikke foretager en tilpasning af deres produkt er ud fra den overbevisning, at når deres produkt egentligt fungerer fint på deres hjemmemarked vil der ikke være behov for at foretage en lokal tilpasning.

Den transnationale strategi bliver anvendt af virksomheder, hvor flere elementer at ovennævnte strategier indgår.

Der er i bilag 1 vedlagt et en oversigt over kendetegnene ved hver strategiske orientering en virksomhed kan have. Det skal nævnes, at der er tale om idealtyper af en virksomhed, hvorfor en virksomhed ikke altid vil passe udelukkende til én af strategierne.

I de industrier som er kendetegnet ved at have et begrænset antal store virksomheder (oligopolistisk marked) og hvor der er høj konkurrenceintensitet, vil det være hensigtsmæssigt, hvis virksomheden etablerer et helejet datterselskab. Grunden hertil er, at virksomheden nemmere og hurtigere vil kunne foretage modforanstaltninger overfor dets konkurrenter (Hill et al. 1990).

Der vil på trods af, at Bartlett og Beamish (2018) oplister 4 forskellige former for strategiske orienteringer primært være fokus på den globale og multi-domestic strategiske orientering.

11.2.6 Environmental variables

11.2.6.1 Underliggende variabler – lokalt kendskab og risiko i værtslandet

11.2.6.2 Institutioner

Institutioner vil i dette afgangsprøjsprojekt vil omfatte det samme som er gennemgået under PIE-modellen afsnit 11.1.3 og 11.1.4. For det tilfælde at værtslandets institutioner er af dårlig kvalitet og skaber usikkerhed, vil virksomheden ikke have et stort incitament til at anvende mange ressourcer i værtslandet. Ved at virksomheden anvender få ressourcer vil virksomheden også være i stand til at trække sig ud af værtslandet, hvis ustabiliteten i institutionerne medfører dette (Hill et al. 1990). Fordelen for virksomheden vil være, at den kan undgå at tabe for mange omkostninger, da virksomheden ikke har bundet mange ressourcer i værtslandet. Når institutionerne er ustabile og ikke har en høj grad af kvalitet vil det tale for at virksomheden vil vælge joint venture eller licenssamarbejde. Dermed kan virksomheden enten påtage sig en risiko med en ekstern partner eller helt sørge for at aktiviteterne i værtslandet påtages af ekstern virksomhed.

11.2.6.3 Politik

Ligesom ved institutionerne vil politik, som en underliggende variabel, omfatte det samme som er gennemgået under PIE-modellen, jf. afsnit 11.1.1. Som tidligere nævnt under afsnittet om PIE-modellen, er der en sammenhæng mellem politik og institutionerne.

11.2.6.4 Kultur

Ligesom de to forrige underliggende variabler er kultur blevet nærmere beskrevet under PIE-modellen i afsnit 11.1.5. Kulturen i Hill et al. (1990) vil være det samme som er blevet beskrevet under de uformelle institutioner i PIE-modellen. Som nævnt af Hill et al. (1990), vil graden af afstand til værtslandet både være i forhold til den geografiske og kulturelle afstand (psykiske afstand) fra virksomhedens hjemland. Jo større distance der er til værtslandet desto større usikkerhed vil der være for virksomheden. En distance mellem hjemlandet og værtslandet vil udgøre en risiko, hvorfor virksomheden formentlig ikke vil være indstille på at binde mange ressourcer i værtslandet.

Når en udenlandsk virksomhed oplever at der i forhold til værtslandet er en stor distance bl.a. pga. af de kulturelle forskelle, politiske system, økonomiske forskelle og et generelt manglende kendskab til værtslandet, vil den udenlandske virksomhed i modsætning til de lokale virksomheder være i en situation hvor den vil være omfattet af Liability of Foreignness (Zaheer, 1995).

Især når der er store kulturelle forskelle med hjemlandet og værtslandet, vil det gøre det svære for virksomheden at tilegne sig kompetencer og erfaringer i værtslandet. Idet virksomheden vil besidde Liability of Foreignness, vil en af mulighederne for at minimere dette være at indgå i et samarbejde med en lokal virksomhed. Ved at indgå i et samarbejde med en lokal virksomhed i form af fx et joint venture, vil virksomheden løbende få mere kendskab til kulturen og opbygge sine egne erfaringer og kompetencer, som den vil kunne anvende på et senere tidspunkt i værtslandet.

11.2.6.5 Underliggende variable – efterspørgsel og konkurrencesituationen

Ifølge Hill et al. (1990), vil disse to underliggende variabler være i forhold til efterspørgslen af virksomhedens produkt i værtslandet og ligeledes konkurrencesituationen i det pågældende land.

Usikkerhed på efterspørgslen af virksomhedens produkt vil medføre, at virksomheden vil afholde sig fra at anvende mange ressourcer i værtslandet, da en investering vil risiko at slå fejl og koste mange penge for virksomheden (sunk costs), hvis den fremadrettede efterspørgsel ikke kan opveje omkostningerne forbundet med investeringen i værtslandet.

I relation til konkurrencesituationen på markedet, ville denne påvirke hvorvidt virksomhedens aktiviteter bør foretages ud fra armslængdeprincippet eller internt i virksomhedens koncern. Princippet går ud på, at vilkårene mellem to interne virksomheder bør ske på samme vilkår som med en uafhængig tredjemand. Dette princip er også en del af dansk lovgivning, jf. ligningslovens § 2, og har sin hjemmel i OECD guidelines indenfor Transfer Pricing.

Idet et licenssamarbejde vil ske med en ekstern virksomhed, vil aftalen og vilkårene heri som udgangspunkt ske på armslængde vilkår.

Ved etablering af et helejet datterselskab vil virksomheden udvide dets organisatoriske grænser, men samtidig begrænse dets strategiske fleksibilitet, da virksomheden vil anvende og binde mange ressourcer i værtslandet (Hill et al., 1990).

Ifølge Hill et al. (1990) vil en begrænset strategiske fleksibilitet ikke være hensigtsmæssigt, hvis konkurrencesituationen er meget svigende.

Hvilken etableringsform som vil være mest hensigtsmæssig, vil derfor også afhænge af disse to underliggende variabler.

11.2.7 Transaktionsomkostninger

Ifølge Hill et al. (1990), kan transaktionsomkostninger være en række forhold som virksomheden skal overveje i forbindelse med driften af aktiviteter i værtslandet. Transaktionsomkostninger kan variere afhængigt bl.a. hvilken etableringsform som der vælges. Som udgangspunkt bør en virksomhed vælge den etableringsform, hvor der færrest mulige transaktionsomkostninger forbundet med etableringen (Hill et al., 1990) og (Kogut, 1988, s. 322).

Uanset hvilken etableringsform som vælges, vil der være omkostninger forbundet hermed fx i forbindelse med at finde en licenstagere og udarbejdelse af kontrakt og tillige overvågning og kontrol af at kontraktens indhold og de dertilhørende rettigheder fx know-how bliver overholdt af licenstagere. Som udgangspunkt vil virksomheden ved licenssamarbejde anvende og binde færre ressourcer ved licenssamarbejde end ved et joint venture eller helejet datterselskab, men kan på den anden side stå overfor store transaktionsomkostninger, hvis der kræves mange ressourcer at foretage overvågning og kontrol af licenstagere, således at der ikke sker misbrug af virksomhedens immaterielle rettighed. Der er dog mulighed for at minimere risikoen for ekspropriering, hvis der udarbejdes gode kontrakter som også pålægger store bøder for overtrædelse af kontraktens indhold. Risikoen kan dog nok aldrig elimineres ved gode kontrakter selv i de tilfælde hvor der er aftalt store bøder for overtrædelse eller brud på licenssamarbejdskontrakten (Hill et al. 1990).

I modsætning til licenssamarbejde, vil en virksomhed som etablerer et helejet datterselskab ikke have transaktionsomkostninger i forhold til udarbejdelse af kontrakt, overvågning og kontrol af licenstagere. Virksomheden vil dog til gengæld have en række udgifter til etableringen af datterselskab fx i form af kontant stiftelse af virksomhedens kapital eller ved

apportindskud, samt udarbejdelse af selskabsretlige dokumenter. Virksomheden slipper dog for den eksproprieringsrisiko som foreligger ved licenssamarbejde og joint venture, da der ikke er en risiko for en udnyttelse af virksomhedens know-how af en ekstern virksomhed. Derudover vil det også være nemmere for virksomheden at udnytte og overføre sin know-how til datterselskab som er placeret i værtslandet, da den ikke skal videreformidles til en ekstern virksomhed (Hill et al. 1990). Derudover afhænger vidensoverførelse også af den organisatoriske kontekst og ligeledes af relationen mellem afsender og modtager (Minbaeva, 2007)³. Vidensoverførelse vil imellem med et moderselskab og datterselskab derfor umiddelbart være nemmere end til en ekstern partner. Dette taler for, at det vil være hensigtsmæssigt at etablere et helejet datterselskab, idet det vil være nemmere at overføre viden, hvilket kan være med til at sikre Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea.

I forhold til joint venture vil der også være en række omkostninger til etablering af dette, herunder en undersøgelsesproces til at finde en oplagt samarbejdspartner og udarbejdelse af nødvendige dokumenter og udgifter til etableringen af det pågældende joint venture (Bartlett and Beamish, 2018, s. 356). Ligesom ved et licenssamarbejde vil der også ved et joint venture være en eksproprieringsrisiko. Risikoen for at en joint venture partner vil udnytte virksomhedens know-how vil formentlig være lavere end ved licenssamarbejde, da virksomheden nemmere vil kunne kontrollere og overvåge at der ikke sker et misbrug fra samarbejdspartnerens side. Det skal dog også nævnes, at eksproprieringsrisiko formentlig også vil afhænge af, hvor omfattende samarbejdet skal være i det pågældende joint venture. I tilfælde, hvor en samarbejdspartner i fx et joint venture har det som formål at udnytte joint venture-partnernes know-how og at joint venturet samtidig strækker sig over en lang periode pga. målet med joint venturet, vil eksproprieringsrisikoen formentlig blive større (Hill et al. 1990). Der er dog også en række fordele ved at etablere et joint venture, og det sker i visse tilfælde, hvor den udenlandske virksomhed mangler adgang til lokale ressourcer og ikke har et tilstrækkeligt indblik i værtslandet i forhold til selve markedet (Makino og Neupert, 2000). Ved at indgå i et joint venture med en lokal virksomhed vil den udenlandske virksomhed også opnå noget viden om værtslandet, hvormed virksomheden vil få bedre forudsætninger for at få adgang til de lokale ressourcer og bedre kendskab til værtslandet og dermed have gode forudsætninger for at ekspandere i værtslandet.

³ Det skal nævnes, at teorien kan kritiseres ved at undersøgelsen som Minbaeva foretog var baseret på udtalelser fra CEO's i moderselskaber og ikke også CEO's i datterselskaberne.

Det skal dog nævnes, at know-how og viden inden for teknologitunge industrier vil ofte være kompleks og svær at overføre. Know-how kan fx være særlige processer, viden eller menneskelige ressourcer idet medarbejdere kan besidde en særlig viden indenfor et givent område. I sådanne tilfælde kan det være svært at overføre den pågældende viden til en anden virksomhed, da den ikke er nedfældet på skrift eller lignende (Minbaeva, 2007). En virksomheds know-how kan altså være uhåndgribelig som også kaldes tacit (Hill et al., 1990) og (Minbaeva, 2007).

Endelig vil kulturen og betydning af at opbygge tillid også kunne spille ind i forhold til hvor stor eksproprieringsrisiko der vil være for virksomheden ved enten et licenssamarbejde eller joint venture. Tillid vil som udgangspunkt blive oparbejdet desto længere tid samarbejdspartnerne har et samarbejde med hinanden. Det er dog ikke altid, at fordi et samarbejde har fungeret og været aktivt i en længere periode, at der vil være opbygget tillid mellem parterne (Katsikeas et al. 2009). Grunden til at det er tilfældet kan være pga. at der er store kulturelle forskelle mellem hjemlandet og værtslandet, idet det kan betyde det er svære at forstå hinanden og der kan opstå misforståelser og uoverensstemmelser i samarbejdet. Dette kan fx også skyldes sprogbarriere som kan medføre kommunikationsproblemer.

Ifølge Katsikeas et al. (2009), vil opbygget tillid skabe en konkurrencemæssig fordel, idet den opbyggede tillid kan gøre det nemmere at dele viden i form af know-how og kan ligeledes medføre lavere transaktionsomkostninger, da der ikke er det samme behov for at overvåge og kontrollere at der ikke sker misbrug af den delte know-how. Derudover kan kvaliteten af institutionerne også være medvirkende til lavere transaktionsomkostninger (Linders et al., 2005).

12. Analyse

12.1 Analysens strukturering

Analysen i afgangsprojektet vil tage udgangspunkt i Hill et al. (1990) beslutningsværktøj, som fremgår ovenfor. Derfor vil beslutningsværktøjet bliver anvendt som et værktøj til at strukturere analysen. Der vil derfor ske en fravigelse af teoriafsnittets strukturering i forhold til undersøgelsesspørgsmålene.

Det findes oplagt at anvende Hill et al. (1990) beslutningsværktøj som strukturering af analysen, da der i undersøgelsesspørgsmål nr. 1, vil blive analyseret og behandlet en række

faktorer som i forhold Hill et al. (1990) beslutningsdiagram bl.a. vil være underliggende variabler under variablen (ii) Environmental variables. Det kan her nævnes at det politiske system er omfattet af den underliggende variabel (i) country risk og kulturen er omfattet af (ii) location familiarity. Det findes derfor mest hensigtsmæssigt at behandle variablerne og faktorerne i en sammenhæng, således at der skabes en naturlig overgang fra hvert område, som kan have betydning for, hvilken etableringsform der vil være mest hensigtsmæssig for at sikre Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea.

Analysen vil derfor tage udgangspunkt i de 3 variabler i Hill et al. (1990) beslutningsværktøj og behandle de underliggende variabler i en naturlig rækkefølge.

Som tidligere nævnt, så har Ørsted A/S fået fokus på markedet i Sydkorea, da det vurderes til at være et af de nye globale vækstmarkeder inden for offshore vind (Offshore Energy, 17. juli 2020) og (Offshore Wind, 24. november 2020).

En af grundene til at Sydkorea er blevet et interessant marked inden for offshore vind, er, at den sydkoreanske regering er begyndt at have meget fokus på grøn energi og er begyndt at føre en meget ambitiøs klimapolitik. Det skal dog nævnes, at Sydkorea har et energimix som primært består af fossile brændstoffer, naturgas og atomkraft (EIA, 6. november 2020). Idet Sydkorea ikke har haft nok lokale naturlige ressourcer til at efterleve landets energiefterspørgsel, har Sydkorea været den femte største importør på verdensplan bl.a. i forhold til kul og naturgasser. Sydkorea var på verdensplan i 2019 på en niende plads i relation til energiforbrug (EIA, 6. november 2020). I 2019 udgjorde vedvarende energikilder, herunder offshore vind, kun 3% af Sydkorea's samlede energimix (EIA, 6. november 2020). Idet at Sydkorea har en stor efterspørgsel efter energi og idet at kun 3% af Sydkorea's energimix kommer fra vedvarende energi, vil det være oplagt for Sydkorea at kunne blive selvforsynende i form af vedvarende energikilder, herunder offshore vind.

Som nævnt under PIE-modellen, så er der en sammenhæng mellem den førte politik i værtslandet, institutionerne og de makroøkonomiske faktorer. Derudover vil den førte politik også have en betydning for virksomheders legitimitet. Da værtslandet politik har en indflydelse på de ovenfor nævnte faktorer, vil der først foretages en analyse af Sydkorea's klimapolitik.

12.2 Sydkorea's klimapolitik

På trods af Covid-19 pandemien, som har ramt stort set alle verdensdele, forventes det at efterspørgslen efter elektricitet vil være stigende indtil 2040 (IEA, Electricity Outlook, 2020) og (IEA, Electricity Outlook, 2019). Det skal dog nævnes, at der som en følge af Covid-19 pandemien først forventes at den efterspørgsel som var før Covid-19 pandemien først vil være nået igen i løbet af 2021 på verdensplan (IEA, Electricity Market Report, december 2020). Selvom af Covid-19 pandemien i 2020 medførte et fald i efterspørgslen med 5% steg væksten af vedvarende energi med 7% (IEA, Renewables, 2020).

En af grundene til at efterspørgslen af energi forventes at stige indtil 2040 skyldes bl.a. at energisektoren har vist at være en nødvendighed for at sikre en genoprejsning af verdensøkonomien og er på langt sigt en af de energikilder som kan opfylde energiefterspørgslen (IEA, Renewables, 2020). En anden grund til at behovet og dermed efterspørgslen af energi vurderes til at blive stigende indtil 2040 er bl.a. på grund af stigende befolkningstal på verdensplan og ligeledes en stigning i befolkningsgrupper som har råd og adgang til elektricitet.

På verdensplan vil både vind- og solenergi være de to former for vedvarende energikilder, som vil være i fokus indenfor vedvarende energi og som energikilde, i hvert fald indtil 2025 (IEA, Renewables, 2020) og (IEA, Global Energy Review, 2021). Som bilag 2 er der vedlagt et overblik over udviklingen af energikilder, som viser at sol- og vindenergi kommer til at vækste kraftigt indtil 2040.

I forhold til Sydkorea har landet i en længere årrække haft meget ambitiøse klimamål, men har tidligere haft svært ved at tage handling på deres klima vision (OECD, 2017).

Sydkorea er med i Paris-aftalen, men det vurderes til at blive svært for Sydkorea kan opfylde de mål og løfter som skal nås inden 2030 i Paris-aftalen (IEA, Energy Policy Review, 2020) og (Climate Action Tracker, 30. juli 2020). Målene i Paris-aftalen er, at Sydkorea i 2030 skal udlede 24% mindre Co₂ end i året 2017.

Den 20. december 2017 introducerede Sydkoreas regering deres 3020 plan "Renewable Energy Plan 3020". Målet med Sydkoreas plan var at vedvarende energikilder i landet skulle øges fra 7% i 2016 til 20% i 2030 (Linklaters, januar 2019). I henhold til planen skulle Sydkorea energimix se ud som illustreret i bilag 3. Sydkoreas "Renewable Energy Plan" blev genbekræftet i juni 2019 i "3rd Basic Energy Plan", som havde det til formål at komme med

en mere langtidsorienteret plan indtil 2040, hvor Sydkorea tilkendegav at landets energiforbrug indenfor vedvarende energi ville være 30-35% (Linklaters, januar 2019).

Sydkorea's præsident, Moon Jae-In, tilkendegav dog i juli 2020 Sydkoreas "Green New Deal". Målet med det "Green New Deal", er, at Sydkorea skal være Co2 neutral i 2050, indførelse af Co2 beskatning, og at landet ikke skal være med til at finansiere oversøiske kulværfter (EIU, Country Report, South Korea, maj 2021, s. 6). Der er en række mål i Sydkoreas plan for året 2050, herunder at 20% af Sydkorea energiforbrug i 2030 skal hidrøre fra vedvarende energi og 30-35% i 2040, herunder offshore vind (IEA, Energy Policy Review, 2020), (Offshore Wind, 17. juli 2020) og (Global Wind Energy Council, 20. april 2021). For at Sydkorea kan nå deres delmål for 2030 i forhold til "Green New Deal", så skal der investeres i offshore vindmølleparker, således at Sydkorea når deres mål om at have offshore vindmølleparker som kan producere 12 GW (Linklaters, januar 2019). Sydkoreas regering har også udtalt, at de vil opføre verdens største offshore vindmøllepark (Reuters, 5. februar 2021). Der er dog delte meninger om det er realistisk at Sydkorea kan nå deres mål for 2030, selvom Sydkorea mål er meget ambitiøst (Wood Mackenzie, 27. marts 2019).

Det skal hertil nævnes, at Ørsted A/S indtil videre har installeret 7,6 GW på verdensplan og har 2,3 GW under opførelse (Ørsted A/S, nr. 3). Idet at Sydkorea's mål for året 2030 er mere end hvad Ørsted A/S har installeret på verdensplan, så vurderes det, at Sydkorea's mål for 2030 er en stor efterspørgsel på offshore vind. Derudover er størstedelen af Sydkorea også omgivet af vand, hvorfor at der er mange områder som kan anvendes til etablering af offshore vindmølleparker (Linklaters, januar 2019), og som er vist på oversigtskortet i bilag 4. Som det fremgår af bilag 4, er der mange områder i pipeline, men der er endnu sat gang i offentligt udbud af havvindområderne i Sydkorea. Sydkorea er ikke kommet tilstrækkeligt langt til at kunne udbyde disse områder. Det er derfor heller ikke bestemt, hvilke forsyningsselskaber fx Ørsted A/S, som skal være med til at opføre offshore vindmølleprojekterne på de i bilag 4 anførte områder.

Den nuværende liberale demokratiske regering i Sydkorea med præsident Moon Jae-in som præsident, vil blive ved magten i Sydkorea indtil 2022. Der er dog usikkerhed om den konservative opposition, ledet af partiet PPP (People Power Party), ved valget i 2022 vil vinde regeringsvalget. Hvis det er tilfældet, vil parlamentet indtil 2024 være ledet af det demokratiske parti Minjoo, hvorimod regeringsmagten vil være tillagt det konservative parti, PPP. Det vil muligvis kunne skabe nogle politiske udfordringer i forhold til at

gennemføre politiske tiltag. Det forventes dog, at den indtil videre førte klimapolitik vil fortsætte, idet den er med til at skabe flere jobs og økonomisk vækst for Sydkorea (EIU, Country Report, South Korea, maj 2021, s. 2ff).

Baseret ud fra Sydkorea klimapolitik og den nuværende regerings politiske tiltag for at fremme vedvarende energi, er der en relativ stor efterspørgsel efter offshore vindmølleprojekter og forsyningsselskaber som kan opføre offshore vindmølle-projekterne. Siden 2017 har Sydkorea haft meget ambitiøse mål inden for vedvarende energi og er løbende blevet opdateret med ambitiøse mål, hvilket også er kommet til udtryk ved at Sydkorea vil opføre verdens største vindmøllepark. På trods af den politiske usikkerhed om, hvilket parti der kommer til at have regeringsmagten, lader det til at der vil være en politisk opbakning til at fremme vedvarende energi og derfor også efterspørgslen. I relation til Ørsted A/S og deres ekspansion i Sydkorea, vil Sydkoreas klimapolitik tale for at Ørsted A/S i forhold til denne faktor bør kunne anvende og binde ressourcer i Sydkorea.

12.3 Institutioner i Sydkorea

Idet følgende vil de politiske- og økonomiske institutioner i Sydkorea gennemgås.

12.3.1 Politiske institutioner i Sydkorea

I Sydkorea er præsidenten det øverste statsoverhoved. Ifølge EIU er styreformen i Sydkorea demokratisk (EIU, Democracy Index, 1. februar 2021). I forhold til opdelingen af magten i landet er den opdelt i tre, henholdsvis den lovgivende, dømmende (domstolene) og den udøvende magt (politiet). Regeringen og Sydkorea styreform er grundlagt på baggrund af Sydkoreas forfatning (EIU, Country Report, South Korea, maj 2021).

I Sydkorea eksisterer der lokale regeringer som er delvist uafhængige af den siddende regering. De lokale regeringer har også lokale juridiske beføjelser, som dog opererer på både føderalt og statsligt niveau. De lokale regeringer sidder i de 9 provinser som Sydkorea er opdelt i, og der er i alt 232 lokale regeringer (The National Law Review).

I Sydkorea består den dømmende magt af Højesteret, appelretter og forfatningsdomstole. Ved domstolene i Sydkorea anvendes der ikke nævninge og det er derfor udelukkende dommerne som afgøre en retssag. Der er 14 Højesteretsdommere i Sydkorea og de er udnævnt af præsidenten. I Sydkorea anvendes Højesteret kun som allersidste udvej i en retstvist (The National Law Review). Selvom domstolssystemet ikke er helt identisk med det danske, lader det til at være opdelt lidt som i Danmark.

Sydkorea's retssystem er baseret på civil law, hvilket er det samme som i Europa, herunder Danmark (Thomson Reuters Practical Law, 1. april 2020).

Derudover ligger Sydkorea's institutioner på en 26 plads i World Economic Forum's Global Competitiveness Report for året 2019 (WEF, Global Competitiveness report 2019, s. 322). Udover at Sydkorea institutioner ligger på en 26 plads, så er Sydkorea placeret på en 42 plads i forhold til korruption, og har en noget lavere placering i forhold til Japan og Taiwan, hvor Ørsted A/S allerede er etableret.

Sydkoreas nuværende præsident, Moon Jae-In, er formanden for det liberale midterparti Minjoo. Præsidenten bliver i Sydkorea valgt hvert 5 år, og bliver valgt ved direkte valg i Sydkorea. Næste valg til præsidentposten er i 2022. Minjoo-partiet har majoriteten af pladserne i parlamentet, som består af ét kammer, og partiet har 174 pladser ud af de 300 pladser som er i parlamentet. Det er parlamentet som har den lovgivende magt, og idet Minjoo-partiet har de fleste stemmer, vil de indtil valget i 2024 have denne magtbeføjelse. Det konservative og højreorienteret parti PPP (People Power Party) er oppositionens største parti og har 103 pladser i parlamentet. Præsidenten og pladserne i parlamentet bliver fordelt i forhold til direkte valg. Parlamentet bliver i modsætning til præsidentvalget valg for en 4-årig periode og næste valg er i 2024.

Præsidenten har beføjelse til at udvælge statsrådet, som består af premierministeren og en række ministre for hvert deres retsområde. Der bliver valgt mellem 15-30 ministre for hver periode der bliver valgt en præsident.

Der er flere ministerposter som har betydning for vedvarende energi, herunder offshore vindmølleparker. Den minister som vurderes til at have betydning for offshore vindmølleparker er bl.a. ministeriet for handel, industri og energi som også benævnes (MOTIE), (Linklaters, januar 2019) og (EIU, Country Report South Korea, maj 2021). Ministeren har ansvaret for udarbejdelsen af politikker vedrørende udbud og efterspørgsel af elektricitet, samt udstedelse af diverse tilladelser, herunder til at anvende det statsejede KEPCO's (Korea Electric Power Corporation) distributions- og forsyningsnet m.m. (Linklaters, januar 2019).

Som tidligere nævnt, så forventes det ikke at den nuværende præsident Moon Jae-In fortsætter som statsoverhoved til næste valg i 2022. Dette skyldes især, at støtten fra befolkningen, både i forhold til Minjoo-partiet og præsidenten er faldet en del siden valget i

2017. Grunden hertil skyldes bl.a. at Moon Jae-In's løfter ved præsidentvalget i 2017 om billigere lejligheder og lejeudgifter ikke er blevet indfriet. Tværtimod er huspriser steget til det dobbelte og har medført en større vrede blandt vælgere i Sydkorea. Derudover skyldes det også regeringens fokus på økonomiske vækst fremfor at kontrollere Covid-19 situationen i Sydkorea. Endelig har der også været en række skandaler i regeringen, som har medført en mistillid fra befolkningen (EIU, Country Report South Korea, maj 2021, s. 4).

For det tilfælde, at der ved næste præsidentvalg vil blive valgt en konservativ præsident fra PPP-partiet, vil det formentlig blive Yoon Suk-yeol eller Ahn Cheol-soo, som er iværksætter og meget populær blandt yngre sydkoreanske vælgere. Eftersom, at Minjoo-partiet indtil 2024 fortsat vil have de fleste pladser i parlamentet, vil det kunne medføre en vis politisk ustabilitet netop fordi den siddende regering ikke er den lovgivende magt i Sydkorea.

Baseret ud fra ovenstående så vurderes de politiske institutioner i Sydkorea til at være forholdsvis gode og tilfredsstillende. I forhold til Taiwan og Japan, hvor Ørsted A/S allerede er etableret, virker det ikke til at Sydkoreas politiske institutioner adskiller sig betydeligt fra disse. Sydkorea ligger forholdsvis højt placeret på World Economic Forum (2019) i forhold til landets institutioner, men det kan forventes, at der ved næste præsidentvalg, vil kunne komme lidt politisk ustabilitet.

På trods af at der efter 2022 muligvis kan komme lidt politisk ustabilitet, vurderes det ikke til at medføre, at Ørsted A/S vil blive pålagt yderligere omkostninger i forbindelse med deres ekspansion i Sydkorea. Idet der kan komme lidt politisk ustabilitet, taler det dog for, at det kan være oplagt at indgå i samarbejde med en ekstern partner enten i form af et licenssamarbejde eller joint venture for at minimere den mulige risiko fra de politiske institutioner.

12.3.2 Sydkorea's økonomiske institutioner

Som nævnt under PIE-modellen, vil en høj kvalitet af de økonomiske institutioner være med til at skabe gode forhold for virksomheder i Sydkorea. En høj kvalitet vil fx være pga. af god beskyttelse af immaterielle rettigheder, fri konkurrence og effektiv retshåndhævelse af lovgivningen og kontrakter, hvilket vil være med til at skabe en positiv grobund for at udenlandske virksomheder foretager FDI i Sydkorea. Ifølge World Economic Forum's Global Competitiveness report (2019) og Doing Business in South Korea (2020) har Sydkorea gode økonomiske institutioner i forhold til at drive forretning i Sydkorea.

Overordnet set har Sydkorea god beskyttelse af immaterielle rettigheder og forholdsvis effektiv retshåndhævelse af lovgivningen og kontrakter (WEF, The Global Competitiveness Report, 2019, s. 322f.). Derudover har Sydkorea også indgået en dobbeltbeskatningsaftale med Danmark (Retsinformation). Dette er klart en fordel, idet det sikrer at der ikke sker en dobbeltbeskatning af denne samme indkomst i både Danmark og Sydkorea. En dobbeltbeskatningsaftale medfører at fx udbytte og royalty-betalinger bliver pålagt en kildeskat på 15% i Sydkorea, når der betales til et dansk skattemæssigt hjemmehørende selskab.

I en række lande i verden udsteder den pågældende regering krav om, at der i landet er et krav om local content for at sikre at landets økonomiske interesser bliver tilgodeset. Local content består derfor i, at udenlandske virksomheder skal anvende lokale virksomheder som underleverandører til produktion af det udenlandske selskabs produkt. Local content udgør i de fleste tilfælde en handelsbarriere for udenlandske virksomheder, idet de netop skal anvende en eller flere lokale virksomheder i deres værdikæde. Derudover skal den udenlandske virksomhed anvende lokale virksomheder for at få adgang til det pågældende marked. Ifølge Linklaters (januar 2019, s. 20) foreligger der i Sydkorea et krav om local content for udenlandske virksomheder inden for offshore vind. Idet at Ørsted A/S har en række samarbejder med underleverandører i landet, vil kravet om local content ikke umiddelbart få en større betydning for Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea. Det skal også nævnes, at det statslige selskab, KEPCO, har monopol på forsyningsnettet i Sydkorea, og virksomheder som vil etablere offshore vindmølleparker skal derfor have deres tilladelse til at anvende forsyningsnettet (Linklaters, januar 2019). Sydkorea har dog endnu ikke fået et system på plads til at udenlandske virksomheder kan anmode om tilladelse til at anvende KEPCO's distributions- og forsyningsnet. Det kan derfor forventes, at det vil være en række udfordringer med at opnå den nødvendige tilladelse til at sælge strøm til befolkningen i Sydkorea, hvilket kan blive en større udfordring for Ørsted A/S.

Ørsted A/S har også tidligere oplevet, at der i andre asiatiske lande har været et krav om local content, hvilket bl.a. har været i Taiwan. Det vurderes, at én af grundene til at der i Taiwan var et krav om local content var at vind industrien i Taiwan ikke var tilstrækkeligt udviklet og modent nok til at kunne etablere store offshore vindmølleparker (Offshore Wind, 27. november 2017). Taiwan har været meget afhængig af udenlandske teknologitunge virksomheder som har kunne bidrage til udvikling af deres offshore vindindustri. For at

fremme udenlandske virksomheder motivation til at investere kapital og påtage sig en risiko ved at drive forretning i Taiwan, har regeringen i Taiwan også indført støtteordning i form af FIT-tariffen, men samtidig også krav om local content. Ørsted A/S har i forhold til kravet om local content sørget for at anvende lokale producenter af vindmøllekomponenter.

Der er i Sydkorea i de seneste par år sket en række tiltag til at fremme vedvarende energi, herunder offshore vindenergi. Tilbage i 2005 introducerede Sydkorea en støtteordning til vedvarende energi i form af en Feed-in Tariff, som skulle være med til at fremme vedvarende energi, men blev i 2012 erstattet med RPS (Renewable Portfolio Standard). Med indførelsen af RPS er den finansielle byrde for Sydkorea regering faldet i forhold til Feed-in Tariffen (Linklaters, januar 2019. s. 6 og 14). Fordelen med indførelsen af RPS-ordningen er, at flere statslig ejet forsyningsselskaber og private selskaber skal have installeret en nærmere fastsat antal vedvarende energikilder. Hvis virksomhederne ikke når de fastsatte mål skal de betale en bøde til regeringen, hvilket er et incitament til at indgå i samarbejde med udenlandske virksomheder som har den fornødne know-how til at opføre offshore vindmøllepark-projekter, herunder Ørsted A/S. RPS-ordningen er dog planlagt at udløbe i 2023, hvorfor der kan herske tvivl om, hvor fordelagtige vilkår udenlandske virksomheder vil have efter 2023. Derudover er Sydkorea heller ikke på et tilstrækkeligt stadie inden for offshore vind til at afskaffe incitamenter for udenlandske virksomheder i at foretage investeringer i industrien. Den sydkoreanske regering har dog i forhold til visse offshore vindmølle-projekter valgt at medfinansiere større midler i projekterne, hvilket vurderes at være positivt (NS Energy, 8. februar 2021).

Idet at offshore vindmølleparker oftest bliver opført med meget store komponenter kræver det også en god infrastruktur. Det er derfor vigtigt at Sydkorea har et godt vejnet og havnefaciliteter, hvor komponenter kan fratages fra og ud til vindmølleparkerne. Sydkorea har dog mange havnefaciliteter og har de nødvendige forhold - rent logistisk til at kunne håndtere offshore vindmøller. I bilag 5 er der et oversigtskort over havnefaciliteter i Sydkorea. Ifølge IMB World Competitiveness Yearbook (2020) så har Sydkoreas infrastruktur også en meget tilfredsstillende ranking blandt 63 lande. Overordnet set, så har Sydkorea en god infrastruktur som er klart en fordel for at kunne opføre offshore vindmølleparker.

Forinden en offshore vindmøllepark kan opføres kræver det at en række miljømæssige krav overholdes og at en række interessenter bliver hørt, herunder fiskeribranchen (Linklaters,

januar 2019). Som en følge af, at fiskeribranchen er en forholdsvis stor industri og beskæftiger mange mennesker i Sydkorea har Sydkorea fiskeriorganisationer også en politisk indflydelse (Statista, januar 2021). Det findes derfor at være nødvendigt og relevant at inddrage fiskeribranchen og dets organisationer forinden et offshore vindmøllepark-projekt opføres. Den Sydkoreanske regering, herunder ministeriet for handel, industri og energi, indgik i juli 2020 en aftale med en række fiskere og lokalsamfund om opførelsen af offshore vindmøllepark, da de havde udtrykt stærk bekymring om modvillighed om opførelsen af offshore vindmølleparker nær deres hjem og fiskeriområder (The Korea Times, 29. juli 2020).

Ørsted A/S har allerede indgået i dialog med diverse fiskeriorganisationer og lokalsamfund, hvilket må vægtes positivt i forhold til deres ekspansion i Sydkorea. Derudover har det formentligt også bidraget til at styrke Ørsted A/S legitimitet, både blandt relevante lokalsamfund og virksomheder inden for fiskeri.

Baseret ud fra ovenstående har Sydkorea relativt tilfredsstillende økonomiske institutioner. Der foreligger god infrastruktur og mange havne som er en forudsætning for at der kan fragtes komponenter ud til offshore vindmølleparkerne. Derudover er Sydkorea regering opmærksom på at inddrage relevante interessenter, herunder fiskeribranchen og lokalsamfund og indgå nødvendige aftaler med disse, således at vindmøllepark-projekter ikke bliver forsinket. De økonomiske institutionerne findes ikke at udgøre en så stor usikkerhed at Ørsted A/S bør afholde sig fra ikke at anvende og binde ressourcer i Sydkorea i form af et joint venture eller helejet datterselskab.

12.4 Makroøkonomiske faktorer

Ligesom store dele af verden har Covid-19 pandemien medført økonomisk modvind i 2019 og 2020 for Sydkorea. Covid-19 pandemien har på globalt plan medført udfordringer for virksomheder som har medført en lavere efterspørgsel af produkter og dermed lavere aktivitet. Dette har også været tilfældet for Sydkorea, hvor der er sket et fald i landets bruttonationalprodukt (EIU, Country Report South Korea, december 2020). Sydkorea oplevede i 2020 et fald i bruttonationalproduktet selvom der blevet foretaget politiske tiltag til at bremse udvikling af et faldende bruttonationalprodukt. Sydkorea vækst i bruttonationalproduktet var i 2020 nede med -0,9% sammenholdt med 2019.

Som en følge af Covid-19 pandemien valgte Sydkoreas Nationalbank (benævnt BOK) at føre en lempelig pengepolitik, men er i løbet af 2021 begyndt at stramme deres pengepolitik, idet Sydkoreas økonomi er ved at stabilisere sig på et fornuftigt niveau (EIU, Country Report, South Korea, maj 2021). Selvom at Sydkorea økonomi oplevede et fald i deres bruttonationalprodukt har der ikke umiddelbart haft nogle store negative konsekvenser for vindindustrien. En af grundene til, at Sydkorea ikke har oplevet de store udfordringer i vindenergi industrien må bl.a. skyldes, at der ikke er igangsat nogle offshore vindmølleprojekter i landet.

Sydkoreas økonomi vil i løbet af 2021 have et bruttonationalprodukt på et niveau som var før Covid-19 pandemien, som vil være på ca. 3,2%. Det forventes at Sydkorea vil være et af de første OECD lande, som vil nå dette (EIU, Country Report South Korea, maj 2021). Sydkorea er derfor et af de lande i OECD, som har oplevet den laveste recession (OECD, 11. august 2020). Dette er på trods af, at Sydkorea er meget afhængig af at kunne eksportere deres produkter, herunder semi-conductors m.m. (OECD, Sydkorea Economic Snapshot, december 2020). I løbet af 2021 har Sydkorea oplevet en stigning af deres eksport og samtidig et fald i import, hvilket også har været medvirkende til et overskud på Sydkorea handelsbalance i 2021 (EIU, Country Report, maj 2021, s. 26). Selvom Covid-19 pandemien har medført et fald i Sydkoreas bruttonationalprodukt har der været overskud på landets handelsbalance i perioden 2018-2020 (Statista, december 2020).

Idet Sydkorea har et overskud på sin handelsbalance, forventes det også at Sydkoreas valuta, won, vil blive styrket, og vil i 2021-2022 være en af de stærkeste valutaer i Asien, hvilket vurderes til at være positivt. Derudover vil Sydkoreas Nationalbanks stramning af deres pengepolitik også være med til at styrke Sydkoreas valuta (EIU, Country Report, South Korea, maj 2021, s. 9).

Sydkorea har i løbet af Covid-19 pandemien haft en faldende inflationsniveauet, hvor den i 2019 nåede sit laveste niveau på 0,38%. Inflationsniveauet er dog steget siden og er i 2021 på 0,9%. Det forventes at inflationsniveauet i de kommende år kommer til at stige (Statista, South Korea, oktober 2020). Sydkoreas Nationalbank har siden 2018 haft et mål om at holde inflationsniveauet på 2 % ved at føre en lempelig pengepolitik, men målet er i forhold til Covid-19 pandemien ikke opnået i 2019 og 2020 (Bank of Korea).

I forhold til uddannelsesniveau, så har den største del af befolkning høj uddannelse, hvilket gør det til et af de lande i OECD, som har en stor veluddannet befolkningsgruppe, især i aldersgruppen 25-34 år (OECD, 2020, nr. 1.).

Endelig skal det også nævnes, at lønniveauet i Sydkorea er forholdsvist højt og er tæt på det danske lønniveau, hvilket ud fra et omkostningsperspektiv ikke kan ses som nogen større fordel (OECD, 2020, nr. 2.).

Såfremt, at den nuværende konservative opposition vinder præsidentvalget i 2022 forventes den konservative regering at indføre lempeligere skatteregler for at fremme den økonomiske vækst, hvilket også vurderes til at være positivt (EIU, Country Report South Korea, maj 2021, s. 3).

Baseret ud fra ovenstående, så er der en række udfordringer i Sydkorea, som kan være med til at skabe økonomisk usikkerhed. Sydkorea er indtil videre kommet tilfredsstillende igennem Covid-19 pandemien og har ikke noget underskud på deres handelsbalance, hvorfor det må forventes at regeringen i Sydkorea vil fastholde deres klimapolitiske mål. Derudover er der også meget kvalificeret arbejdskraft i Sydkorea, hvilket også må vurderes til at være positivt.

Umiddelbart vurderes de makroøkonomiske forhold ikke at udgøre en stå stor risiko til at Ørsted A/S bør afholde sig fra at anvende ressourcer i landet fx i form af et helejet datterselskab eller joint venture.

12.5 Legitimitet

Som gennemgået ovenfor, så har Sydkorea en klimapolitik som vil være med til at fremme vedvarende energi, herunder offshore vind. Som virksomhed vil Ørsted A/S med deres know-how og erfaringer med at bygge store offshore vindmølleparker være i stand til at bidrage positivt til Sydkoreas grønne omstilling. Sydkorea har en god infrastruktur, men har ikke nogen erfaringer med at bygge meget store offshore vindmølleparker (Linklaters, januar 2019, s. 9). Ørsted A/S er det største forsyningsselskab på verdensplan og har omfattende erfaringer med at opføre meget store offshore vindmølleparker (Wind Power Monthly, 22. marts 2019). Det taler for at den Sydkoreanske regering vil se positivt på at Ørsted A/S er med til at opføre store offshore vindmølleparker i Sydkorea.

Derudover vil Ørsted A/S også kunne være med til at skaffe arbejdspladser, som også er et af målene for Sydkoreas regering i forhold til deres klimapolitik. Ved at bidrage til flere arbejdspladser, vil Ørsted A/S også kunne sikre at flere yngre sydkoreaner kommer i arbejde, hvilket vil bidrage positivt til Sydkorea økonomi. Arbejdsløsheden var i 2020 på sit højeste på ca. 8% blandt den arbejdsdygtige gruppe i Sydkorea (Statista, unemployment rate, oktober 2020).

I Sydkorea har der tidligere været modstand fra en række berørte befolkningsgrupper i forhold til offshore vindmølleparker. Disse befolkningsgrupper har været årsag til forlængelse af godkendelse af tilladelser til opførelsen af offshore vindmøllepark-projekter (Linklaters, januar 2019, s. 9). Ørsted A/S har allerede sørget for at skabe en dialog med relevante lokalsamfund og fiskeriindustrien, hvilket vurderes til at vægte positivt i om Ørsted A/S kan opfattes som legitim i forhold til relevante befolkningsgrupper. Ørsted A/S har også gode forudsætninger for at blive opfattet som legitim af relevante interessenter, da de sørger for at forventningsafstemme med relevante interessenter forinden etableringen på det pågældende marked og ligeledes forinden et offshore vindmøllepark-projekt igangsættes (Ørsted, april 2021, s. 14).

Ørsted A/S har også indgået kontrakter med sydkoreanske virksomheder til deres forskellige projekter bl.a. i England og Taiwan (Offshore Energy, 24. november 2020). At Ørsted A/S vælger lokale virksomheder i Sydkorea til at agere som underleverandører som kan bidrage til øgede skatteindtægter i Sydkorea må vurderes positivt i forhold til virksomheder og den Sydkoreanske regering.

Sydkorea har siden oktober 2018 haft visse politiske udfordringer med Japan i forhold til deres bilaterale problemer med hinanden (EIU, december 2019, s. 23). Sydkorea og Japan er der dog indgået i dialog om at løse det forholdsvis anspændte forhold til hinanden. Idet at Ørsted allerede er etableret i Japan, vil det muligvis kunne påvirke Ørsted A/S legitimitet i Sydkorea, hvis landene ikke løser deres politiske udfordringer. Da der er usikkerhed om at Sydkorea og Japan finder en politiske holdbar løsning på deres bilaterale problemer, vil det muligvis kunne påvirke Ørsted A/S legitimitet. Derfor bør Ørsted A/S være særligt opmærksom på, om deres ressource binding i et land evt. kan påvirke deres legitimitet i en negativ retning på et andet marked.

12.6 Uformelle institutioner - kultur

Som nævnt under PIE-modellen, er kulturen en del af de uformelle institutioner i Sydkorea. Som det fremgår i PIE-modellen er der en vis sammenhæng mellem de uformelle institutioner og de andre faktorer i PIE-modellen. Som tidligere nævnt har kulturen også betydning for, hvad der opfattes som legitimt i Sydkorea. Der er derfor en særlig sammenhæng med om befolkningen i Sydkorea opfatter Ørsted A/S som legitim og hvilke foranstaltninger Ørsted A/S foretager sig for at sikre at de kan opfattes som legitim af befolkningen. Det skal hertil nævnes, at ca. 37% af vedvarende energikilde projekter i Sydkorea i 2016 blev udskudt pga. modstand fra lokalsamfundet i de berørte områder (Jeong, 2017). Derudover var der i 2017 ca. 579 klager vedrørende vedvarende energiprojekter, hvor størstedelen dog vedrørte solenergi (Korea Energy Newspaper, 2017)

Det er derfor relevant at foretage en analyse af de kulturelle forskelle og ligheder mellem Ørsted A/S hjemmemarked og Sydkorea som værtsland.

I forhold til legitimitet har Ørsted A/S allerede foretaget en række handlinger for at sikre, at de kan opfattes som legitim bl.a. i forhold til fiskeriindustrien, hvor de har indgået i dialog for at skabe de bedste forudsætninger for bl.a. at undgå udfordringer og forhindringer ved en evt. etablering i Sydkorea og som derfor kan påvirke deres ekspansion i landet.

Det antages, at grunden til, at Ørsted A/S har indgået i dialog med bl.a. fiskeribranchen og lokalsamfund, er, at fiskeribranchen er en stor industri i Sydkorea, hvor en større del af befolkningen er beskæftiget (Offshore Wind, 24. november 2020) og (Linklaters, januar 2019, s. 9). Ørsted A/S har derfor allerede meget tidligt forsøgt at skabe en vis legitimitet i Sydkorea. Dette er klart en fordel, da en opbakning fra befolkningen vil kunne have en positiv indflydelse på regeringens holdning og syn på Ørsted A/S.

Det lader til, at Ørsted A/S har en forståelse af, hvor vigtigt det er at have legitimitet i Sydkorea. Ved at Ørsted A/S også opnår en vis legitimitet, vil Ørsted A/S også nemmere kunne skaffe arbejdskraft fra kvalificerede personer, som kan være med til at fremme Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea.

Offshore vind markedet er på et forholdsvist tidligt stadie i Sydkorea og fordi Ørsted A/S allerede på et meget tidligt stadie integrerer med relevante lokalsamfund og relevante branche er det med til at skabe en vis sikkerhed for Ørsted A/S muligheder i Sydkorea (Linklaters, januar 2019, s. 9).

Forinden at de kulturelle forskelle og ligheder kan kvalificeres, er det nødvendigt at virksomheden kender sin egen kultur. Dermed vil virksomheden være i stand til at analysere de kulturelle forskelle og ligheder som vil være mellem virksomhedens hjemland og værtslandet.

Som tidligere nævnt, så er Ørsted A/S en dansk virksomhed, og det forudsættes at Ørsted A/S kultur er dansk.

Nedenfor vil der foretages en kulturanalyse af Danmark og Sydkorea med udgangspunkt i Hofstedes 5 kulturdimensioner. Det antages, at Ørsted A/S har erhvervet sig en række erfaringer med kulturelle forskelle i forhold til Taiwan og Japan. Idet både Sydkorea og Taiwan udspringer af konfucianismen, vil erfaringer fra dette marked især være relevant for Ørsted A/S til at håndtere de kulturelle forskelle. Idet landene udspringer af konfucianismen, vil der umiddelbart være nogle fællestræk fra landene som gør at de kan sammenlignes. Derfor vil erfaringerne fra både Taiwan og Japan kunne være med til at reducere de udfordringer og konsekvenser som de kulturelle forskelle kan medføre.

For overblikkets skyld er der i bilag 6 et overblik over Hofstedes kulturdimensioner og sammenligning mellem landene.

Magt distance

I bilag 6 ses det at Danmark har en score på 18 points, hvilket vurderes til at være relativt lavt. Der kan derfor udledes, at ledere i Danmark ikke leder, men coacher deres medarbejdere og giver plads til at medarbejderne har en vis form for frihed. Dette er også en af grundene til at Danmark er placeret som et af de højeste lande blandt EU27 i forhold til frihed i arbejdet for den pågældende medarbejder.

Idet at Danmark scorer en meget lav score betyder det også, at magten er decentraliseret og ledere har derfor en stor tiltro til medarbejderne og at de også udfører deres arbejde.

Sydkorea scorer på denne kulturdimension 60 points, hvilket er i den høje ende af magtdistanceskalaen. Det betyder også, at det sydkoreanske samfund accepterer at der i samfundet er et vist hierarki og at det også respekteres. Derudover respekterer samfundet også, at magten og økonomiske midler bliver distribueret forskelligt.

Som det fremgår af bilag 6, så er den Sydkoreanske kultur mere hierarkisk end Taiwan og Japan, hvor Ørsted A/S allerede er etableret. Den sydkoreanske kultur vurderes derfor til at

være mere hierarkisk orienteret end andre asiatiske lande som Ørsted A/S allerede driver forretning i. Det skal dog nævnes, at både Japan, Taiwan og Sydkorea ligger meget tæt på hinanden, hvorfor forskellene mellem disse lande ikke er betydelige stor. Idet Ørsted A/S allerede har opbygget erfaringer med de asiatiske kulturelle forskelle virker kultur forskellen ikke som en stor usikkerhed. En af de udfordringer som Ørsted A/S vil kunne opleve er, at sydkoreanske medarbejdere vil have det svært med at komme med konstruktiv kritik eller ytre deres holdning til en beslutning. Som udgangspunkt vil en høj score på magtdistance i de fleste tilfælde betyde, at der vil være ekstra omkostninger til at håndtere medarbejdere, hvis der etableres et helejet datterselskab (Makino & Neupert, 2000). For Ørsted A/S vedkommende, vil det umiddelbart være et forhold som taler for at det ikke vil være hensigtsmæssigt at etablere et helejet datterselskab.

For det tilfælde, at Ørsted A/S ikke allerede havde opbygget en vis erfaring fra andre asiatiske lande, ville forskellen i magtdistance vurderes til at være en betydelig kulturel usikkerhed. På baggrund heraf vurderes det, at forskellen mellem Danmark og Sydkorea for denne dimension ikke medfører, at Ørsted A/S bør fra holde sig fra at anvende og binde ressourcer i Sydkorea.

Individualisme

Danmark scorer i denne dimension 74 point, hvilket betyder at Danmark er et meget individualistisk samfund.

Ud fra, at Danmark er et meget individualistisk samfund, kan det heraf udledes at danskerne ikke forventer meget af hinanden, da individet kun tager af sig selv og individets nærmeste familie. Et individualistisk samfund betyder også, at det enkelte individ udelukkende sørger for at forbedre sit eget liv. I forhold til at drive forretning i Danmark, er der derfor heller ikke noget behov for at der skabes en relation for at et samarbejde kan etableres. I Danmark er der derfor ikke noget behov for at der anvendes mellemænd til at skabe en bro til en potentiel samarbejdspartner. I Danmark vil en virksomhed derfor tage direkte kontakt til en potentiel samarbejdspartner.

Sydkorea scorer i modsætning til Danmark en ret lav score på 18 point. Det betyder også, at samfundet i Sydkorea i modsætning til Danmark er et individualistisk samfund. Sydkorea er derfor et meget kollektivt samfund, hvor individet bliver en del af et stærkt fællesskab. Dette

fremgår også i Lothar Katz (2017) landerapport over Sydkorea. Dette fællesskab består primært i hele individets familie og ikke kun den nærmeste familie.

I forhold til at drive forretning i Sydkorea betyder fællesskabsånden også, at det er vigtigt at der skabes langtidsorienteret relationer. Dette kan skabes ved at der afholdes mange indledende forretningsmøder, hvor parterne lærer hinanden at kende for derefter at indlede forhandlinger om fx et potentielt samarbejde og ligeledes hvordan parterne skal drive forretning sammen (Lothar Katz, 2017). Det kan derfor også udledes, at tillid i det sydkoreanske samfund har en vis betydning.

Ved at sammenholde med bilag 6 ses det at Taiwan og Sydkorea næsten scorer de samme point i forhold til individualisme. Det må derfor antages, at Ørsted A/S allerede har et vist kendskab og erfaring med, hvor vigtigt det er skabe langtidsorienteret samarbejder med lokale virksomheder for at kunne drive forretning i landet. Idet Ørsted A/S også har haft længerevarende samarbejder med lokale virksomheder, vil det for en potentielt samarbejdspartner i forhold til Ørsted A/S ekspansion formentlig være nemmere at få tillid til Ørsted A/S og dermed udnytte hinandens ejerskabsfordele.

Derudover har Ørsted A/S fortsat en række samarbejder med lokale virksomheder i Sydkorea i forbindelse med deres projekter bl.a. i England (Offshore Energy, 24. november 2020). Dette har Ørsted A/S bygget op igennem en længere årrække, hvorfor Ørsted A/S vurderes til at have vis forståelse for, hvor vigtigt det er at der skabes langtidsorienteret samarbejder med Sydkoreanske virksomheder for at kunne drive forretning i Sydkorea.

På trods af, at Ørsted A/S har erfaringer fra et asiatisk land, Taiwan, som er mere kollektivistisk end Sydkorea, vurderes individualisme alligevel til at kunne udgøre en kulturel usikkerhed. Det kan derfor ikke afvises, at det den store forskel vil kunne betyde, at Ørsted A/S vil have nogle udfordringer på det Sydkoreanske marked og at det mest hensigtsmæssige vil være at binde få ressourcer i Sydkorea enten i form af et licenssamarbejde eller joint venture.

Maskulinitet

I denne dimension scorer Danmark 16 point. Baseret ud fra dette er Danmark et relativt feministisk samfund. Det er derfor vigtigt for samfundet at der en vis balance mellem fritid og arbejde – dvs. work-life balance, da disse er med til at individet fungerer og trives i

samfundet. Der er derfor ikke en udpræget konkurrence og stræben efter succes. I de situationer, hvor der vil opstå konflikter vil disse oftest blive håndteret og løst ved at der skabes en dialog om problemet og parterne forsøger at indgå kompromis.

Sydkorea scorer 39 point og derfor også et feministisk samfund. Selvom Sydkorea scorer lidt højere point er der dog en række fællestræk ved Danmark og Sydkorea. Der er en opfattelse i Sydkorea, at arbejde er for at kunne leve, og der derfor heller ikke en stræben efter succes. Derudover vægtes det også at der er work-life balance, samt at individerne i samfundet opfattes som lige. Ligesom i Danmark vil en leder sørge for at medarbejderen bliver involveret i beslutningstagninger. Ifølge Lothar Katz (2017), så er især den ældre generation af forretningsfolk ikke specielt åbensindet, og vil lægge vægt på at de sydkoreanske traditioner for hvordan ting skal gøres, bliver fulgt. Det vil derfor være relevant for Ørsted A/S, at de ikke tager for meget styring og forsøger at fastsætte rammerne for, hvordan ting skal gøres. Dette vil være relevant både i forhold til et joint venture og et helejet datterselskab, hvor det forventes at der skal ansættes lokale medarbejdere.

I modsætning til Sydkorea, er Japan et meget maskulint samfund, da landet scorer 95 point. Derfor har Ørsted A/S formentlig erfaret, at de lokale japanske firmaer har en opfattelse af, at de skal have stor indflydelse på offshore vindmarkedet. Idet at Japan er et meget maskulint samfund, så vil der også være en tendens til, at udenlandske virksomheder passe på med at bestemme for meget og diktere, hvordan ting skal gøres.

Baseret på ovenstående, så vurderes det at forskellen i maskulinitet mellem Danmark og Sydkorea er forholdsvis lav og at den ikke udgør en betydelig kulturel usikkerhed.

Undgåelse af usikkerhed

Danmark scorer i denne dimension 23 points, hvilket vurderes til at være forholdsvis lavt. Som følge heraf kan det fastslås, at danskere ikke har det store behov for forudsigelighed og ikke behøver meget struktur. Danskerne er derfor også indstillet på, at der kan være behov for hurtige omstillinger. Der er derfor ikke et stort behov for særlige rammer og regler.

I modsætning til Danmark scorer Sydkorea 85 point, hvilket er meget højt. Det er derfor helt tydeligt at sydkoreanere har behov for helt klare regler og systemer. Sydkoreanere har derfor et stort behov for at være i kontrol.

I relation til erhvervslivet kan det derfor antages, at Sydkoreanere vil forsøge at minimere risiko og usikkerheder. Derfor vil lokale erhvervsdrivende formentlig foretage tilbundsgående undersøgelser for at kortlægge potentielle risici uanset projektets størrelse. Dette vil formentlig være en fordel for Ørsted A/S, hvis der indgås et samarbejde med en lokal virksomhed, da Ørsted A/S dermed kan forvente at deres lokale samarbejdspartner vil anvende deres ressourcer på at minimere risiko og usikkerheder. Dette vil også kunne betyde færre uforudsete omkostninger og tilstrækkelig undersøgelser af hvilke tilladelser der skal indhentes for at drive forretning i Sydkorea, herunder hvad der skal til i forhold til at være i stand til at byde ind på vindområder inden for offshore, som kommer i udbud.

Langtidsorienteret

I denne dimension scorer Danmark 35 points, hvilket vurderes til at være lavt. Danskerne tænker derfor kortsigtet og vil ofte have fokus på at opnå kortsigtet mål. Derudover har danskerne heller ikke det store behov for at spare op til fremtiden.

I modsætning til Danmark bærer Sydkorea præg af at være meget langtidsorienteret, idet landet scorer 100 points. I relation til erhvervslivet betyder det, at virksomheder ikke har det som mål at opnå hurtige resultater. Der er derfor et fokus på at skabe en holdbar vækst i virksomhederne. Der er også en bred opfattelse i det sydkoreanske erhvervsliv, at virksomheder skal sikre og tjene til samfundets fremtidige generationer. Sydkorea langtidsorienteret fokus ses også i den Sydkoreanske regerings politiske tiltag i form af ”New Green Deal” netop for at sikre et Co2 neutralt Sydkorea i 2050.

Idet at Sydkorea er langtidsorienteret, vil det være en fordel for Ørsted A/S, at de har en langtidsorienteret plan for deres aktiviteter i Sydkorea. Eftersom at offshore vindmølleparker har en levetid på ca. 25-30 år, vil Ørsted A/S formentlig godt kunne efterleve dette. Idet der er en stor kulturel forskel på dette parametre taler det for at der er en kulturel usikkerhed, som taler for en lav ressourcebinding i Sydkorea.

Ørsted A/S har som tidligere nævnt haft en internationaliseringsstrategi som primært har haft fokus på deres nærmarkeder, herunder Nordeuropa og England. Grunden hertil skyldes, at der har været mange ligheder mellem disse lande bl.a. i forhold til kultur, lovgivning, markedsstruktur og ingen sprogbarriere idet landene primært har engelsk som forretning- og forhandlingssprog. Der er imellem Sydkorea og Danmark en forholdsvis stor distance – både i forhold til den psykiske og geografiske afstand. I forhold til, hvilken

etableringsform der vil være mest hensigtsmæssig findes det også relevant at se nærmere på de forskelle og ligheder der er mellem landene.

Der er både i Sydkorea og Danmark demokrati og opdelingen af magten i forhold til den udøvende, dømmende og lovgivende magt, hvilket må vurderes til at være en lighed som må vægtes positivt. Ligesom Danmark er Sydkorea opbygget af civil law og markedsstrukturen ligner den som er på de markeder som Ørsted A/S allerede er etableret på, da en stor del af de samme virksomheder, som driver virksomhed indenfor offshore vind, også vil operere i Sydkorea.

Det politiske system i Sydkorea er anderledes end i Danmark, og det forventes at det kan være udfordringer med at opnå de nødvendige tilladelser til at drive forsyningsselskab på egen hånd i Sydkorea, hvorfor det kan skabe problemer i forhold til Ørsted A/S ekspansion i landet.

Den kulturelle analyse med udgangspunkt Hofstede kulturdimensioner viste, at der er kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea. Denne forskel vil være en alignable difference, som efter Williams og Gregoré (2015) taler for en mindre ressourcebinding i Sydkorea.

Ifølge Lothar Katz (2017) så er det især relevant at udenlandske virksomheder agerer i henhold til de traditioner som sydkoreanere vil have at tingene bliver gjort på. I Sydkorea er det officielle sprog koreansk og der ikke mange forretningsfolk som kan tale og forstå engelsk. Det er derfor relevant at overveje at anvende en form for mellemmand som har forståelse for den koreanske kultur og som også kan agere som tolk. Ørsted A/S vil kunne anvende mellemmanden til at kommunikere med potentielle samarbejdspartner. Det i modsætning til Danmark også meget vigtigt i Sydkorea at opbygge gode relationer og tillid. Tilliden vil blive opbygget ved at der skabes gode og holdbare relationer. Det er en forudsætning for at kunne indgå en kontrakt eller samarbejde, at der er etableret en tillid til den sydkoreansk virksomhed. Ørsted A/S har allerede etableret en del relationer til lokale virksomheder i Sydkorea, og der er derfor grundlag for at sydkoreanske virksomheder opfatter Ørsted A/S som en virksomhed de kan stole på og få opbygget tillid til. Idet Ørsted A/S også har sørget for at etablere samarbejde med lokale underleverandører til offshore vindmølleparker, vil Ørsted A/S ikke have store udfordringer med Liability of Outsidership.

Ifølge Williams and Gregorié (2015), vil de sproglige barriere også være en alignable difference som også vil tale for at Ørsted A/S ikke bør foretage en stor ressourcebinding i Sydkorea. Der findes ikke umiddelbart nogen non-alignables difference, som vil tale for at der skal bindes så få ressourcer som muligt i Sydkorea fx i form af licenssamarbejde.

Der er dog også en række ligheder mellem Danmark og Sydkorea, herunder at begge lande er demokratiske og har en opdeling af magten, samt forholdsvis lav korruption og god retshåndhævelse af kontrakter. Lighederne vil tale for at Ørsted A/S godt kan binde større ressourcer i Sydkorea i form af joint venture eller et helejet datterselskab.

Endelig vil de kulturelle forskelle også betyde, at det kan være mere hensigtsmæssigt at samarbejde med en lokal virksomhed som bedre kan håndtere medarbejdere og lokale underleverandører og regeringen (Kogut and Singh, 1988). Der vil derfor være en række fordele ved at Ørsted A/S etablerer et joint venture med en lokal virksomhed.

12.7 Delkonklusion

Baseret på ovenstående analyse, kan det konkluderes, at klimapolitikken i Sydkorea er med til at øge efterspørgslen på Ørsted A/S produkt i en længere årrække, som er erfaring og know-how med opførelsen af store offshore vindmølleparker. Ørsted A/S må vurderes til at tillægge det meget positivt, da det antages at være en vigtig faktor for om det vil være hensigtsmæssigt for Ørsted A/S at binde og anvende ressourcer i Sydkorea.

I Sydkorea foreligger der forholdsvis gode politiske og økonomiske institutioner, hvilket også må vurderes til at være positivt i forhold til om det vil være hensigtsmæssigt at binde ressourcer i Sydkorea. Eftersom at Sydkorea har institutioner af ret høj kvalitet, er det med til at skabe gode vilkår og rammer for om Ørsted A/S bør drive forretning i Sydkorea. Kvaliteten af institutionerne vurderes ikke til at Ørsted A/S bør afholde sig fra at etablere et joint venture eller helejet datterselskab.

Covid-19 pandemien har også haft indflydelse på Sydkoreas økonomi, som har kunne skabe usikkerhed om Sydkoreas regering ville fastholde deres klimamål. Sydkorea er dog kommet tilfredsstillende igennem Covid-19 pandemien og regeringen i Sydkorea har i juli 2020 bekræftet, at de ikke vil fravige deres klimamål, hvilket vurderes til at være positivt for Ørsted A/S. Derudover har Sydkorea haft et overskud på deres handelsbalance og er det land i OECD som vurderes til at komme bedst igennem Covid-19 pandemien. Det forventes, at Sydkorea økonomi kommer stærkt igen i løbet af 2021-2022. De makroøkonomiske forhold

vurderes til at være tilfredsstillende og Ørsted A/S bør derfor ikke afholde sig fra at binde ressourcer i Sydkorea, hvilket taler for etablering af joint venture eller helejet datterselskab.

Sydkorea klimapolitik og Ørsted A/S tiltag for at møde berørte lokalsamfund og industrier taler for at Ørsted A/S allerede har en form for legitimitet, både i forhold til Sydkoreas regering og ligeledes befolkningen. Derudover har Ørsted A/S også indgået kontrakter med lokale underleverandører til deres offshore vindmøllepark-projekter på andre lokaliteter end i Sydkorea, hvorfor at Ørsted A/S også forventes at have en vis legitimitet blandt lokale virksomheder i Sydkorea. Dette taler også for at Ørsted A/S enten skal etablere et joint-venture eller et helejet datterselskab.

Ovenstående gennemgang af de kulturelle forskelle og ligheder mellem Danmark og Sydkorea viser at der er visse kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea. Umiddelbart vil de kulturelle forskelle betyde en vis usikkerhed for Ørsted A/S, som taler for at Ørsted A/S ikke bør binde for mange ressourcer i Sydkorea. Dog vil Ørsted A/S erfaringerne i Taiwan og Japan være en fordel, da landene udspringer af konfucianismen. Erfaringerne som Ørsted A/S har oparbejdet i Taiwan og Japan taler for at Ørsted A/S kan indgå i et joint-venture eller etablere et helejet datterselskab.

Der er også en række ligheder som taler for at Ørsted A/S kan anvende og binde ressourcer i Sydkorea i form af et joint-venture eller helejet datterselskab. Dette er bl.a. at Sydkorea er demokratisk samfund, hvor der også er en opdeling af magten i form af den dømmende, lovgivende og udøvende magt.

12.8 Ørsted A/S overordnet strategi

Som tidligere nævnt, så består industrien inden for opførelsen af offshore vindmølleparker af primært 5 store virksomheder, hvor Ørsted A/S indtil videre er den største virksomhed (Wind Power Monthly, 22. marts 2019).

Det forventes at markedet indenfor offshore vind de næste par år stadig vil være et oligopolistisk marked. Det tyder dog på, at flere olieselskaber og andre større energiselskaber vil ind i industrien pga. gode profitable muligheder (NS Energy, 8. april 2021). Der er allerede flere olieselskaber som har tilkendegivet, at de ser Sydkorea som et interessant marked, hvorfor at konkurrencesituationen i industrien og i Sydkorea forventes at blive højere (Offshore Wind, 1. september 2020). Det kan derfor antages, at der vil være hård konkurrence blandt udvikler af offshore vindmølleparker i Sydkorea. Der kan være

forhold som taler for at industrien og markedet er ved at bevæge sig fra et oligopolistisk marked henimod fuldkommen konkurrence. Som tidligere nævnt har en række sydkoreanske virksomheder også valgt at etablere joint ventures. Derfor tyder det på, at virksomheder indenfor industrien er nødt til at udnytte virksomhedernes ejerskabsfordele for at bevare en konkurrencemæssig fordel på grund af konkurrenceintensiteten forventes at stige de næste par år.

For Ørsted A/S vedkommende vil de forhold som gør sig gældende i industrien have betydning for valget af Ørsted A/S strategi. Idet markedet hele tiden udvikler sig, vil det også påvirke Ørsted A/S strategi.

Idet at markedet og industrien indtil videre stadig er kendetegnet ved at være oligopolistisk, vil Ørsted A/S valg af etableringsform også kræve en vis form for kontrol. Ved at have en vis form for kontrol, vil Ørsted A/S nemmere kunne reagere på konkurrenternes adfærd.

For at få en forståelse af hvilken strategi som Ørsted A/S har, vil der tages udgangspunkt i få enkelte historiske aktiviteter som Ørsted A/S har foretaget. På den måde, vil det være nemmere at tydeliggøre, hvilken overordnet strategi Ørsted A/S følger. Det skal dog nævnes, at de historiske aktiviteter er et fåtal ud af de aktiviteter som Ørsted A/S har foretaget igennem de seneste par år. Der er dog valgt at fremhæve et par stykker. Eksemplerne er taget med, da det inden for vindindustrien er vigtigt at udvikle nye former for teknologier og produkter, hvormed en virksomhed inden for industrien vil kunne forsøge at forsvare deres konkurrencemæssig position på det pågældende marked. Som tidligere nævnt er industrien inden for vedvarende energi, herunder offshore vind, kompleks og videnstung industri, hvor især læring, innovation og know-how er nogle af de vigtigste ressourcer til at bevare virksomhedens konkurrencemæssig position. Det er for en virksomhed som Ørsted A/S derfor vigtigt at virksomheden forsøger at tilpasse sig nye trusler og muligheder. Dette kan Ørsted A/S gøre ved at hele tiden at tage initiativer og være innovative, som Ørsted A/S sørger for at sprede for at bibeholde en konkurrencemæssig fordel i forhold til viden.

Som et eksempel på ovenstående skal der nævnes Ørsted A/S' opkøb af Coronal Energys produktudviklende datterselskab, som er succesfuldt selskab inden for energilagring. Selve opkøbet har for Ørsted A/S vedkommende været for at kunne anvende produktionsprofiler fra vand og sol med energilagring. For Ørsted A/S vedkommende vil det være til at sikre Ørsted A/S konkurrenceevne i USA og ligeledes på andre markeder i verden. Grunden til at

eksemplet anvendes til at klarlægge Ørsted A/S strategi er, at industrien indenfor offshore vindmøller er kendetegnet ved at være kompleks og teknologitung, hvor der forskes og udvikles nye løsninger indenfor energiløsninger. For at kunne bevare sin konkurrencemæssig position, er det derfor nødvendigt at Ørsted A/S kan tilbyde strøm døgnet rundt til kunderne (Ørsted, Sustainability Report, 2018). Derudover arbejder Ørsted A/S også for at kunne tilbyde deres kunder fleksibilitet i forhold til forsyning, energilagring og forbrug. Dette skal være med til at skabe balance mellem udbud og efterspørgsel (Ørsted, Sustainability Report, 2018). Opkøbet skal også ses i lyset af den strategiske markedsudvikling der er inden for industrien (Energiwatch, 2. maj 2019). Derudover har Ørsted A/S også foretaget flere opkøb i USA, herunder Lincoln Clean Energy og Deep Water Wind, hvor motivet herfor dog har været at opnå ekspertise og stordriftsfordele (Ørsted, april 2021).

At Ørsted A/S har opkøbt flere virksomheder i bl.a. USA vurderes til at være udtryk for at Ørsted A/S med datterselskaberne forsøger at være responsive og sensitive til de pågældende miljøer. Der skal her henvises til bilag 1. Dette taler for at Ørsted A/S har en multi-domestic strategisk orientering. Det taler også for at Ørsted A/S har en multi-domestic strategisk orientering, idet at Ørsted A/S aktiviteter og ressourcer er spredt i en række lande, men er dog stadig specialiseret for at på samme tid at opnå fleksibilitet og efficiency.

At Ørsted A/S med opkøbene af Deep Water Wind og Lincoln Clean Energy vil opnå stordriftsfordele taler dog for at Ørsted A/S har en global strategi. For det tilfælde, at Ørsted A/S udelukkende havde elementer fra den globale strategi vil det ifølge Hill et al. (1990) tale for meget kontrol i form af et helejet datterselskab.

Derudover har Ørsted A/S daværende direktør, Henrik Poulsen, udtalt følgende i forhold til deres etablering af deres japanske joint venture med det statsligt ejet forsyningsselskab Tokyo Electric Power Company Holdings, Incorporated:

"I am pleased to see our close collaboration with TEPCO for more than one year has led to the successful establishment of the joint venture company for the Choshi Offshore Wind Project. With Ørsted's strong global capabilities and TEPCO's local expertise, we are well prepared and dedicated to participating in the upcoming auction."

"This joint venture is not only a significant step in Ørsted and TEPCO's efforts to deliver on Japan's ambitions for domestic renewable power generation, but also a landmark moment for Ørsted's market entry in Japan and for our aspirations to help Japan become a leading offshore wind market in Asia Pacific." (Ørsted, 18. marts 2020).

Ovenstående taler også for at Ørsted A/S forsøger at tilpasse sig de nationale markedsforhold, hvilket også kendetegner den multi-domestic strategi. Derudover passer udtalelsen også med Ørsted A/S vision om at de vil skabe en verden som udelukkende kører på grøn energi. Dette vil formentlig også kræve, at Ørsted A/S tilpasser sig til de forskellige markeder, hvorend de må opstå. Der er derfor en overensstemmelse mellem Ørsted A/S vision og den strategiske orientering.

Det skal dog også nævnes, at Ørsted A/S også har elementer af den globale strategi, da Ørsted A/S igennem en længere årrække har anvendt forskellige universiteter til at stå for forskning indenfor bl.a. energilagring og konstruktion af fundamenter til offshore vindmøller (Ørsted, 15. februar 2018). Denne viden anvender Ørsted A/S i deres moderselskab i Danmark, hvilket passer med den globale strategi. Det som yderligere taler for at Ørsted A/S har en globale strategi, er, at Ørsted A/S på organisationsniveau antages at have et moderselskab som leder de fleste af deres datterselskab via moderselskabet i Danmark – også kaldet centraliseret hub.

Det som dog også taler for at Ørsted A/S har en multi-domestic strategi er, at Ørsted A/S forsøger at tilpasse deres produkt til de forskellige markeder. Dette er også tilfældet i Sydkorea, hvor Ørsted A/S pga. de anderledes klimaforhold og havbundsforhold overvejer om en flydende havvindmøllepark kan lade sig gøre.

Det skal dog nævnes, at Ørsted A/S strategiske orientering er forholdsvis svær at klarlægge, men har umiddelbart mest karakter af været multi-domestic, men er i retning mod den transnationale strategiske orientering.

12.8.1 Delkonklusion

Baseret på ovenstående har Ørsted A/S fokus på kundernes behov og de forskellige nationale markedsforhold. Overordnet set vurderes Ørsted A/S strategi for at være mest multi-domestic, hvilket taler for at Ørsted A/S ud fra deres overordnede strategi ikke har behov for at have fuld kontrol med deres aktiviteter i det pågældende værtsland.

12.9 Transaktionsomkostninger

Som tidligere nævnt vil størrelsen af transaktionsomkostninger bl.a. afhænge af hvilken etableringsform der findes mest hensigtsmæssig. Det findes derfor relevant at se på, hvilket omkostninger der vil være ved stiftelse og etablering af en virksomhed i Sydkorea. I henhold til Doing Business, South Korea, (2020), så er Sydkorea rangeret på en 5 plads blandt 190 lande, hvilket overordnet set taler for, at der er gode vilkår og rammer for at drive en forretning i Sydkorea. I relation til stiftelse af et sydkoreansk Josik Hoesa er der ikke noget krav til minimumskapital. Der er dog en række andre relaterede omkostninger bl.a. til udarbejdelse af selskabsretlige dokumenter og dertilhørende advokatomkostninger. Idet lønningerne i Sydkorea er lidt lavere end i Danmark forventes det ikke at advokatomkostninger vil være en betydelig omkostning. De selskabsretlige dokumenter koster 30.000 won, hvilket svarer til ca. 170 kr. Derudover skal der betales en registreringsafgift på 20.000 won, 1,2% afgift af tegnet selskabskapital, 20% i uddannelsesskat og 20.000 won til registrering (Doing Business, South Korea, 2020). De faste omkostninger uden de variable afgifter udgør ca. 500 kr., hvilket ikke vurderes til at være omkostninger i en størrelsesorden som vil være udslagsgivende for, hvilken etableringsform der vil være mest hensigtsmæssig for Ørsted A/S.

En anden omkostning som vil kunne få betydning for valg af etableringsform, er omkostninger til tilstrækkelig kvalificerede medarbejdere. Dette er en af de ressourcer som Ørsted A/S ikke lige umiddelbart har adgang til. Dog har Ørsted A/S allerede etableret samarbejder med lokale virksomheder, hvorfor der må være et vist kendskab til Ørsted A/S. Dette vil være med til at sydkoreanere har et vist kendskab til Ørsted A/S og derfor nemmere vil kunne få kvalificerede medarbejdere. Det vurderes dog, at der ved et samarbejde med en lokal virksomhed i Sydkorea nemmere vil kunne få adgang til kvalificerede medarbejdere.

Eftersom lønniveauet i Sydkorea er lidt lavere end i Danmark, må det derfor antages, at kvalificerede medarbejdere ikke vil være en omkostning, som vil afskrække Ørsted A/S fra at rekruttere sydkoreansk arbejdskraft.

En transaktionsomkostning er også eksproprieringsrisikoen som vil foreligge, hvis der indgås et samarbejde med en lokal virksomhed enten i form af et licenssamarbejde eller joint venture. Ørsted A/S know-how og viden om at opføre og installere offshore vindmøllepark-projekter, er en viden som vurderes til at være relativt tacit – dvs. uhåndgribelig. Det er samtidig også Ørsted A/S ejerskabsfordel som giver dem en konkurrencemæssig fordel.

Idet at Ørsted A/S' viden og know-how vurderes til at være tacit kan det også være vanskeligt for en samarbejdspartner at tilegne sig denne viden. Fordelen kan på den anden side være, at eksproprieringsrisikoen er lavere, hvilket kan være fordelagtigt, hvis der indgås et joint-venture, hvor man gerne vil beskytte sin ejerskabsfordel – i hvert fald det som er kernen i ejerskabsfordelen. Ved et licenssamarbejde vil en viden som være tacit være vanskelig at overføre til samarbejdspartneren og kan derfor også være svære at få tilstrækkelige royaltybetalinger, da samarbejdspartneren ikke på tilstrækkelig vis kan udnytte den delte know-how.

Det som taler for at Ørsted A/S på trods af deres ejerskabsfordel i form af viden om opførelse og styring af store offshore vindmølle-projekter bør indgå et samarbejde med en lokal virksomhed, er de vil kunne udnytte hinandens ejerskabsfordele. Derudover tyder det heller ikke på at den sydkoreanske kultur bifalder at tillid misbruges i form af at udnytte en anden virksomheds tillid i form af dennes know-how. Dette spiller også sammen med at kulturen i Sydkorea er meget langtidsorienteret, jf. kulturanalysen.

Et samarbejde med en lokal virksomhed findes også særligt relevant idet der foreligger større kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea. Endelig vil Ørsted A/S kunne opnå et bedre kendskab til markedet, processen for at indhente og få godkendt nødvendige tilladelser og de kulturelle forskelles betydning. Derudover vil det samtidig også kunne styrke Ørsted A/S legitimitet, da Sydkorea regering også har en interesse i at lokale virksomheder får mere viden om at opføre og installere offshore vindmølleparker.

Endvidere underbygges dette også af, at Ørsted A/S daværende direktør, Henrik Poulsen, udtalelse om Ørsted A/S etablering af deres joint venture med TEPCO, som fremgår i afsnit 12.8. Idet at den japanske kultur minder om den sydkoreanske er det også med til at underbygge, at risikoen for at en samarbejdspartner i Sydkorea misbruger Ørsted A/S know-how ikke er en betydelig risiko og ikke er til hinder for at indgå i et samarbejde med en lokal virksomhed.

Eftersom Sydkorea har gode institutioner og en tilfredsstillende retshåndhævelse af kontrakter og godt retssystem taler det også for at det kan afskrække en samarbejdspartner fra at udnytte Ørsted A/S know-how og viden. Det som kan tale for at der alligevel vil være en eksproprieringsrisiko er, at den sydkoreanske regering har en økonomisk interesse i at der skabes og etableres en industri inden for vedvarende energi, herunder offshore vind. Det

kan derfor antages, at der ved et misbrug af Ørsted A/S know-how og viden ikke vil blive foretaget de nødvendige retsskridt for at stoppe misbruget, da det vil gavne de sydkoreanske virksomheder.

12.9.1 Delkonklusion

Baseret på ovenstående er der ikke store transaktionsomkostninger forbundet med at etablere og stifte et sydkoreansk selskab. Derudover vil der heller ikke være uforholdsmæssigt dyrt at få kvalificeret arbejdskraft, da lønningsniveauet i Sydkorea er lidt lavere end i Danmark.

De tilfredsstillende institutioner, retssystem og tilfredsstillende retshåndhævelse af brud på kontrakter taler for at de transaktionsomkostninger som vil være relevante, ikke bør afholde Ørsted A/S fra at vælge en etableringsform, hvor der er et samarbejde med en ekstern lokal virksomhed. Derudover er Ørsted A/S viden inden for offshore vind tacit, hvilket også gør det sværere at indgå i et licenssamarbejde og få en tilfredsstillende royaltybetaling for brugen af den delte viden. Derfor findes et licenssamarbejde ikke som en oplagt mulighed for at Ørsted A/S kan ekspandere i Sydkorea.

Der er dog en mindre risiko for, at der pga. Sydkorea egen interesse i at etablere en industri inden for bl.a. offshore vind, vil være mindre tilbøjelige til at stoppe et evt. misbrug fra en lokal virksomhed.

Ud fra et transaktionsomkostningsperspektiv, herunder den mindre eksproprieringsrisiko der foreligger i Sydkorea, vil det ikke være hensigtsmæssigt at etablere et helejet datterselskab. Derudover vil de kulturelle forskelle også betyde ekstra omkostninger til ledelsesmæssig håndtering af de lokale medarbejdere i et helejet datterselskab.

13. Konklusion

For at Ørsted kan sikre deres ekspansion i Sydkorea er det mest hensigtsmæssig at der vælges en etableringsform som kan bidrage til at Ørsted A/S få gode forudsætninger for at kunne vinde de udbud som kommer på det Sydkoreanske marked. I relation til hvilken etableringsform der er mest hensigtsmæssig findes det relevant at inkludere alle de relevante faktorer som kan have betydning herfor. Der er i konklusionen lagt vægt på en række af de afgørende faktorer.

Den nuværende sydkoreanske regering fører indtil videre en meget tilfredsstillende og ambitiøs klimapolitik som vægtes positivt i forhold til om der er et holdbart grundlag for,

hvorvidt Ørsted A/S bør foretage ressourcebinding i Sydkorea. Klimapolitikken støtter derfor at Ørsted A/S vil kunne ekspandere i Sydkorea, hvis den mest hensigtsmæssige etableringsform vælges. Potentialet for offshore vind i Sydkorea er stort og sammenholdt med Sydkoreas klimapolitik kan dette være med til at Ørsted A/S opnår yderligere vækst, hvis Ørsted A/S etablerer sig på det sydkoreanske marked.

Kvaliteten af Sydkoreas institutioner er overordnet set tilfredsstillende og har en relativt høj kvalitet, hvilket ikke umiddelbart udgør nogen større usikkerhed. Derfor kan der ud fra kvaliteten af institutionerne anbefales at Ørsted A/S foretager ressourcebinding i Sydkorea enten i form af et joint-venture eller helejet datterselskab.

På trods af Covid-19 pandemien er Sydkorea kommet tilfredsstillende igennem pandemien. Det forventes at Sydkorea økonomi i løbet af 2021 vil nå det samme niveau som før Covid-19 pandemien ramte landet. Derudover har Sydkorea haft overskud på deres handelsbalance og overordnet set vurderes Sydkoreas økonomi at være tilfredsstillende. Idet at Sydkorea økonomi forventes at udvikle sig i en positiv retning som ikke forventes at få negative konsekvenser for efterspørgslen af offshore vindmøller, vil det også tale for at Ørsted A/S kan foretage større ressourcebinding i Sydkorea, idet der ikke er overvejende hensyn til kunne forlade markedet hurtigt og uden store omkostninger.

Industrien og markedet indenfor offshore vind vurderes indtil videre at være kendetegnet ved at være oligopolistisk, hvor der er relativt få store virksomheder som opfører offshore vindmølleparker. At der er få store spillere, betyder også at det er en fordel, hvis Ørsted A/S kan reagere på hvordan konkurrenterne opfører sig, hvilket kræver en vis grad af kontrol. Et licenssamarbejde vil derfor ikke være hensigtsmæssig for Ørsted A/S.

Overordnet set findes Ørsted A/S strategi at have elementer af både den multi-domestic og globale strategi. Det lader dog til at der er flest elementer af den multi-domestic strategi, hvilket taler for at det vil være hensigtsmæssigt for Ørsted A/S at etablere et joint venture fremfor et helejet datterselskab.

Selvom at der er en eksproprieringsrisiko ved at Ørsted A/S indgår i et samarbejde med en lokal virksomhed findes de tilfredsstillende institutioner og Sydkorea fornuftige retshåndhævelse at være så tilfredsstillende, at det ikke bør afholde Ørsted A/S fra at foretage større ressourcebinding i Sydkorea. Et samarbejde med en lokal virksomhed, vil også give Ørsted A/S en viden om markedet og hvordan Ørsted A/S skal agere i forhold til

bl.a. de kulturelle forskelle der foreligger mellem Danmark og Sydkorea. Virksomhedernes ejerskabsfordele vil give de bedste forudsætninger for at kunne vinde de udbud som kommer i licitation fra den sydkoreanske regering.

De kulturelle forskelle mellem Danmark og Sydkorea er dog forholdsvis store, men idet at Ørsted A/S allerede har erhvervet erfaringer i andre asiatiske lande, herunder Japan og Taiwan, findes de kulturelle forskelle ikke at have en så stor betydning, at det bør afholde Ørsted A/S fra at binde ressourcer i Sydkorea i form af et joint-venture.

Baseret på ovenstående kan det konkluderes, at den mest hensigtsmæssige etableringsform for at sikre Ørsted A/S ekspansion i Sydkorea vil være etablering af et joint venture med en lokal virksomhed. Et samarbejde med en lokal virksomhed forudsætter dog, at der foretages undersøgelser af hvilke lokale virksomheder som er egnet til at indgå i et samarbejde med Ørsted A/S.

14. Litteraturliste

Awokuse, O. T, and Yin, H. (2009). Intellectual property rights protections and the surge in FDI in China, *Journal of Comparative Economics*, (38): 217-224

Bank of Korea. Tilgået den 9. april 2021. *bok.or.kr/eng/main*
<https://www.bok.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400015>

Bearlett, C. A., & Bearmish, P. W. (2018). *Transnational Management*. New York: Cambridge University Press.

Bower, L. Joseph and Corsi, Elena, (2018): "Ørsted goes Global", *Harvard Business School*, 918-404.

Climate Action Tracker. (30. juli 2020). *climateactiontracker.org*
<https://climateactiontracker.org/countries/south-korea/>

Danish Energy Agency, (marts 2017). *ens.dk*
https://ens.dk/sites/ens.dk/files/Globalcooperation/offshore_wind_development_o.pdf

Doing business in South Korea. (2020). *doingbusiness.org*
<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

Dunning, j. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extentions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activities, *International Business Review*, 9(2): 163-190.

EU-Japan Centre for Industrial Cooperation. (april 2019). *eu-japan.eu*
https://www.eu-japan.eu/sites/default/files/imce/orsted_20190424_eu_japan_energy_business_summit_apr23_1.pdf

Galatro, Tori. (2018). *International Directory Of Company Histories*, Volume 193, Gale, a Cengage Company.
https://go-gale-com.esc-web.lib.cbs.dk:8443/ps/retrieve.do?tabID=Too3&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=10&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=1&docId=GALE%7CCX3656900037&docType=Topic+overview&sort=Relevance&contentS

[egment=&prodId=GVRL&pageNum=1&contentSet=GALE%7CCX3656900037&searchId=R1&userGroupName=cbs&inPS=true](https://www.gale.com/egment=&prodId=GVRL&pageNum=1&contentSet=GALE%7CCX3656900037&searchId=R1&userGroupName=cbs&inPS=true)

Global Wind Energy Council. (19. december 2019). *gwec.net*
<https://gwec.net/asia-pacific-potential-to-become-the-leader-in-offshore-wind/>

Global Wind Energy Council. Tilgået den 20. april 2021. *gwec.net*
<https://gwec.net/south-korea-planning-big-boost-of-renewables-and-offshore-wind/>

Henry, A.E. (2011). *Understanding Strategic Management*. 2. udgave, New York. Oxford University Press.

Hill, C. W. L., Hwang, P. & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry Mode, *Strategic Management Journal*, 11(2): 117-128.

Hofstede, G., Hofstede, J. G and Minkov, M. (2010). *Cultures and organisations, software of the mind*, 3. udgave, New York, McGraw Hill Professional.

IMD (2020). World Competitiveness Yearbook, Talent & Digital 2020: Summaries, Country Profile, Korea Rep.

International Energy Agency. (november 2019). *iea.org*.
<https://www.iea.org/reports/offshore-wind-outlook-2019>

International Energy Agency. (2019). Electricity Outlook. *iea.org*
<https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2019/electricity>

International Energy Agency. (2020). Electricity Outlook. *iea.org*
<https://www.iea.org/reports/electricity-market-report-december-2020/outlook-2021>

International Energy Agency. (2020). Energy Policy Review. *iea.org*
<https://www.iea.org/reports/korea-2020>

International Energy Agency. (2020). Renewables. *iea.org*
<https://www.iea.org/reports/renewables-2020>

International Energy Agency. (2021). Global Energy Review. *iea.org*

<https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021>

International Energy Agency. (2021). Electricity Market Report, *iea.org*

<https://www.iea.org/reports/electricity-market-report-december-2020/outlook-2021>

Jeong, S.S. (2017). A study on local acceptance of new and renewable energy. Korean Energy Economics Institute. *keei.re.kr*

http://www.keei.re.kr/main.nsf/index.html?open&p1/4%2Fweb_keei%2Fd_results.nsf%2Fo%2FAF1009BCC060A58A492582F7002F164E&s1/4%3FOpenDocument%26is_popup%3D1

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9): 1411-1431.

Katsikeas, C. S., Skarmetas D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships, *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.

Katz, Lothar. (2017). *Negotiating international business – the negotiator's reference guide to 50 countries around the world*.

http://www.leadershipcrossroads.com/resources/books/negotiating_international_business/country_sections.asp

Keat.P, Young, P and Erfle, S.(2013), *Managerial Economics, Economic Tools for Today's Decision Makers*. 7 edition, Pearson education.

Kogut, B. (1988). Joint venture. Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*. Vol. 9. p. 319-332.

Kogut, B, Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of international business studies*, Vol. 19 (3), p. 411-432.

Korean Energy Newspaper. (2017). Tilgæt den 4. maj 2021. *koenergy.co.kr*

<http://www.koenergy.co.kr/news/articleView.html?idxno=92548>

Linders, M. G-J, Slangen, A., Groot, L.F. H, Beugelsdijk, S. (2005). *Cultural and institutional determinants of bilateral trade flows*, Tinbergen Institute discussion paper, TI 2005-074/3.

Linklaters. (januar 2019). *Linklaters.com*

<https://www.linklaters.com/en/insights/publications/2019/january/korea-offshore-wind>

Makino, S. og Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary, *Journal of international business studies*, 31 (4): 705-713.

Minbaeva, Dana, B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations, *Management International Review*, volume 47, issue 4: 567-593.

Mygind, N. (2007). The PIE-model: Politics – Institutions – Economy – A simple model for analysis of the business environment. Copenhagen Business School.

NS Energy. (8. februar 2021). *nsenergybusiness.com*

<https://www.nsenenergybusiness.com/news/south-korea-8-2gw-offshore-wind-farm-plans/>

NS Energy. (8. april 2021). *nsenergybusiness.com*

<https://www.nsenenergybusiness.com/features/oil-companies-offshore-wind/>

OECD. (2017). *oecd.org*

<https://www.oecd.org/korea/korea-needs-to-put-green-growth-vision-into-action.htm>

OECD. (11. august 2020). *oecd.org*

<https://www.oecd.org/korea/korea-keep-supporting-people-and-the-economy-until-recovery-fully-under-way.htm>

OECD. (december 2020). Sydkorea Economic Snapshot. *oecd.org*

<https://www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/>

OECD. (2020, nr. 1). *oecd.org*

<https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=KOR&treshold=10&topic=EO#:~:text=In%202019%2C%2070%25%20of%2025,on%20average%20across%20OEC>

[D%20countries.&text=In%202018%2C%2094%25%20of%203,0n%20average%20across%20OECD%20countries.](#)

OECD. (2020, nr. 2). *oecd.org*

<https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>

Offshore Energy. (17. juli 2020). *offshore-energy.biz*

<https://www.offshore-energy.biz/south-koreas-president-reaffirms-12-gw-of-offshore-wind-by-2030-goal/>

Offshore Energy. (24. november 2020). *offshore-energy.biz*

<https://www.offshore-energy.biz/lis-cable-system-and-orsted-sign-cable-supply-framework-agreement/>

Offshore Wind. (15. oktober 2012). *Offshorewind.biz*

<https://www.offshorewind.biz/2012/10/15/south-korea-jeju-to-get-84-mw-offshore-wind-farm/>

Offshore Wind. (15. marts 2017). *Offshorewind.biz*

<https://www.offshorewind.biz/2017/03/15/worlds-first-offshore-wind-farm-passes-into-history/>

Offshore Wind. (27. november 2017). *Offshorewind.biz*

<https://www.offshorewind.biz/2017/11/27/orsted-champions-local-content-in-taiwan/>

Offshore Wind. (24. november 2020). *offshorewind.biz*

<https://www.offshorewind.biz/2020/11/24/orsted-reveals-offshore-wind-plans-in-south-korea/>

Offshore Wind. (17. juli 2020). *offshorewind.biz*

<https://www.offshorewind.biz/2020/07/17/south-koreas-president-reaffirms-12-gw-of-offshore-wind-by-2030-goal/>

Offshore Wind. (1. september 2020). *Offshorewind.biz*

<https://www.offshorewind.biz/2020/09/01/total-enters-south-korean-floating-wind-market/>

Peng, Mike and Meyer, Klaus. (2017). *International Business*, 2. udgave, Cengage Learning, Annabel Ainscow.

Recharge News. (2. marts 2021). Rechargenews.com

<https://www.rechargenews.com/wind/next-decade-of-offshore-wind-growth-belongs-to-asia-recharge-editor-in-chief/2-1-972188>

Recharge News. (1. september 2020). *rechargenews.com*

<https://www.rechargenews.com/wind/oil-giant-total-and-macquarie-unveil-worlds-largest-floating-wind-plan-off-south-korea/2-1-866956>

Renews. (5. februar 2021). *renews.biz*

<https://renews.biz/66284/south-korea-plans-worlds-biggest-82gw-wind-farm/>

Retsinformation. Dobbeltbeskatningsoverenskomst mellem Danmark og Sydkorea hentet den 20. april 2021, *retsinformation.dk*

<https://www.retsinformation.dk/eli/ltr/1979/45>

Reuters. (5. februar 2021). *reuters.com*

<https://www.reuters.com/article/us-southkorea-energy-windfarm-idUSKBN2A512D>

Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. D.C. Heath, Lexington, MA.

Root, F. R. (1998). *Entry Strategies for International Markets*. Revised and expanded. 2. udgave, Jossey-Bass Inc.

Saunders, Mark N. K., Lewis, P., and Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8. udgave. United Kingdom, Pearson Education Limited.

Statista. (december 2020). *statista.com*

<https://www.statista.com/statistics/939686/trade-balance-of-south-korea/>

Statista. (oktober 2020). *statista.com*

<https://www.statista.com/statistics/263701/unemployment-rate-in-south-korea/>

Statista, South Korea. (oktober 2020). *statista.com*

<https://www.statista.com/statistics/377275/inflation-rate-in-south-korea/>

Statista. (januar 2021). *statista.com*

<https://www.statista.com/statistics/1200219/south-korea-gdp-by-sector/>

Stevens, C. E, Xie, E, & Peng, M. W. (2016). Towards a legitimacy-based view of political risk: The case of Google and Yahoo in China, *Strategic Management Journal*, 37(5), 945-963.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

Søndergaard, Mikael. (1994-05). Research Note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications, *Organizational studies*, 15(3),p. 447-456

The Economist Intelligence Unit (december 2019), Country Report South Korea. *eiui.com*

http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=1548836738&mode=pdf

The Economist Intelligence Unit (december 2020), Country Report South Korea. *eiui.com*

http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=1090467092&mode=pdf

The Economist Intelligence Unit. (1. februar 2021). Democracy Index. *eiui.com*

<http://country.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/article.aspx?articleid=1300677913>

The Economist Intelligence Unit (maj 2021), Country Report South Korea. *eiui.com*

http://www.eiu.com.esc-web.lib.cbs.dk/FileHandler.ashx?issue_id=950973878&mode=pdf

The Korea Times. (29. juli 2020). *koreatimes.co.kr*

https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2020/07/515_293556.html

The National Law Review. Tilgået den 15. april 2021. *natlawreview.com*

[https://www.natlawreview.com/jurisdiction/all-international/south-korea#:~:text=South%20Korea%20has%20a%20democratic,judicial%2C%20executive%2C%20legislature\).&text=The%20Judicial%20system%20consists%20of,system%20exists%20in%20the%20country.](https://www.natlawreview.com/jurisdiction/all-international/south-korea#:~:text=South%20Korea%20has%20a%20democratic,judicial%2C%20executive%2C%20legislature).&text=The%20Judicial%20system%20consists%20of,system%20exists%20in%20the%20country.)

Thomsen Reuters Practical Law. (1. april 2020).

[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/5-501-0628?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/5-501-0628?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

U.S. Energy Information Administration. (6. november 2020), Country Analysis Executive Summary, South Korea. *eia.gov*

<https://www.eia.gov/international/analysis/country/KOR>

Williams, D. W., & Grégoire, D. A. (2015). Seeking Commonalities or avoiding differences? Re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions, *Journal of International Business Studies*, 46(3), 253-284.

Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York, the free press.

Williamson, Oliver E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, *The journal of economic literature*, Vol. 38, No. 3., p. 595-613.

Wind Power Monthly. (3. november 2014). *windpowermonthly.com*

<https://www.windpowermonthly.com/article/1320268/goldwind-enters-south-korean-market>

Wind Power Monthly. (22. marts 2019). *windpowermonthly.com*

<https://www.windpowermonthly.com/article/1579928/top-5-offshore-developers>

Wind Power Monthly. Tilgået den 14. maj 2021. *windpowermonthly.com*

<https://www.windpowermonthly.com/article/1410934/30mw-tamra-offshore-wind-farm-delivers-first-power>

Wood Mackenzie. (27. marts 2019). Tilgået den 7. maj 2021. *woodmac.com*

<https://www.woodmac.com/press-releases/south-korea-could-miss-2030-renewables-target/>

World Economic Forum. (2019). Global Competitiveness Report 2019, *weforum.org*

<https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>

Zacharakis, A. (1996). The double whammy of globalization: Differing country and foreign partner cultures, *Academy of Management Executive*, 10(4).

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, Vol 38, No. 2, p. 341-363.

Ørsted. (15. februar 2018). *orsted.com*

<https://orsted.co.uk/media/newsroom/news/2018/02/orsted-and-university-of-oxford-sign-five-year-agreement-to-optimize-wind-turbine-foundations>

Ørsted. (8. oktober 2018). *orsted.com*

<https://orsted.com/da/company-announcement-list/2018/10/1819975>

Ørsted. (28. november 2018). *orsted.com*

<https://orsted.com/en/company-announcement-list/2018/11/1852037>

Ørsted. (15. februar 2019). *orsted.com*

<https://orsted.com/en/media/newsroom/news/2019/02/the-worlds-biggest-offshore-wind-farm-hornsea-one-generates-first-power>

Ørsted. (12. november 2019). *orsted.com*

<https://orsted.com/en/media/newsroom/news/2019/11/761308339684819>

Ørsted. (18. marts 2020). *orsted.com*

<https://orsted.com/en/media/newsroom/news/2020/03/873268151293809>

Ørsted. (april 2021). *orsted.com*

<https://orstedcdn.azureedge.net/-/media/www/docs/corp/com/about-us/whitepaper/our-green-business-transformation---what-we-did-and-lessons-learned.ashx?la=en&rev=32e00a9058f14269946142348c0916fe&hash=2ee2ae8f69521dd2f7d1b4d6315b10f1>

Ørsted. (9. april 2021). *orsted.com*

<https://orsted.com/en/careers/locations/taiwan>

Ørsted. (nr. 1) Tilgået den 1. april 2021. *orsted.com*

<https://orsted.com/en/about-us/whitepapers/making-green-energy-affordable/1991-to-2001-the-first-offshore-wind-farms>

Ørsted. (nr. 2). Tilgået den 6. april 2021. *orsted.com*

<https://orsted.com/en/our-business/offshore-wind/our-offshore-wind-farms>

Ørsted A/S. (nr. 3). Tilgået den 17. april 2021. *orsted.com*

<https://orsted.com/en/sustainability/climate-action-plan/our-green-build-out#:~:text=By%20the%20end%20of%202020,more%20than%2030%20million%20people.>

Ørsted. (2018). Sustainability Report. *Orsted.com*

https://orsted.com/-/media/Annual_2018/Sustainability_report_2018.pdf

Ørsted. (2019). Annual report and sustainability report. *orsted.com*

<https://orstedcdn.azureedge.net/-/media/annual2019/ar19-en-summary-2019.ashx?la=en&rev=72b9bd2465c54d04824656221b49ee06&hash=F2CD4C6E257FC2933A455FFD2B384CDC>

Ørsted. (2019). Sustainability Report. *orsted.com*

https://orsted.com/-/media/annual2019/Sustainability_report_2019_online-readable-version.pdf

15. Bilagsliste

15.1 Bilag 1 – Oversigt over strategiske orienteringer

Kilde: HD (IB) online, Fag 4 (international ledelse og strategi), 2019, PowerPoint slides, side 13 fra forelæsning nr. 1:

Strategic Approach	Multinational	International	Global	Transnational
Organizational configuration	Decentralized Federation	Coordinated Federation	Centralized Hub	Integrated Network
Key strategic Capability	National responsiveness	Transfer home country innovations abroad	Global-scale efficiency	Simultaneous achievement of degrees of responsiveness, efficiency, and learning
Configuration of assets and capabilities	Decentralized and nationally self-sufficient	Core competencies centralized, others decentralized	Centralized and globally scaled	Dispersed, interdependent and specialized
Role of overseas operations	Sensing and exploiting local opportunities	Implementing parent company strategy	Adapting and leveraging parent company competencies	Differentiated contributions by national units to integrated worldwide operations
Development and diffusion of knowledge	Developed and retained within each unit	Developed at the center and transferred overseas	Developed and retained at the center	Developed jointly and shared worldwide

15.2 Bilag 2 – Oversigt over udviklingen af energikilder på verdensplan

Kilde: International Energy Agency, 26. november 2019. IEA.org

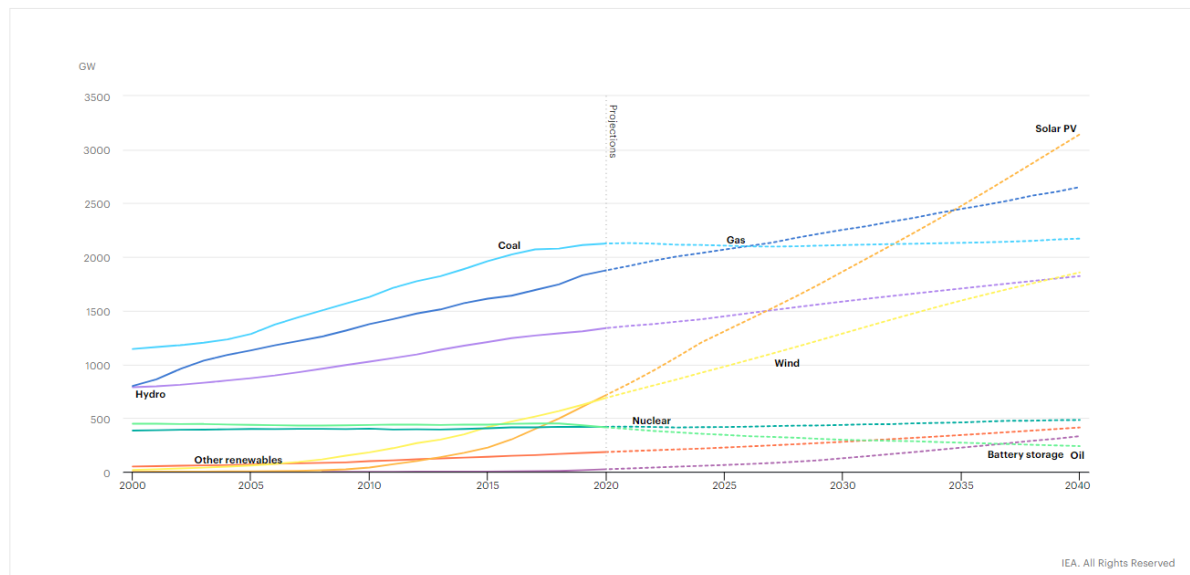
<https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/installed-power-generation-capacity-in-the-stated-policies-scenario-2000-2040>

Installed power generation capacity in the Stated Policies Scenario, 2000-2040

Last updated 26 Nov 2019

Download chart ↓

Cite Share

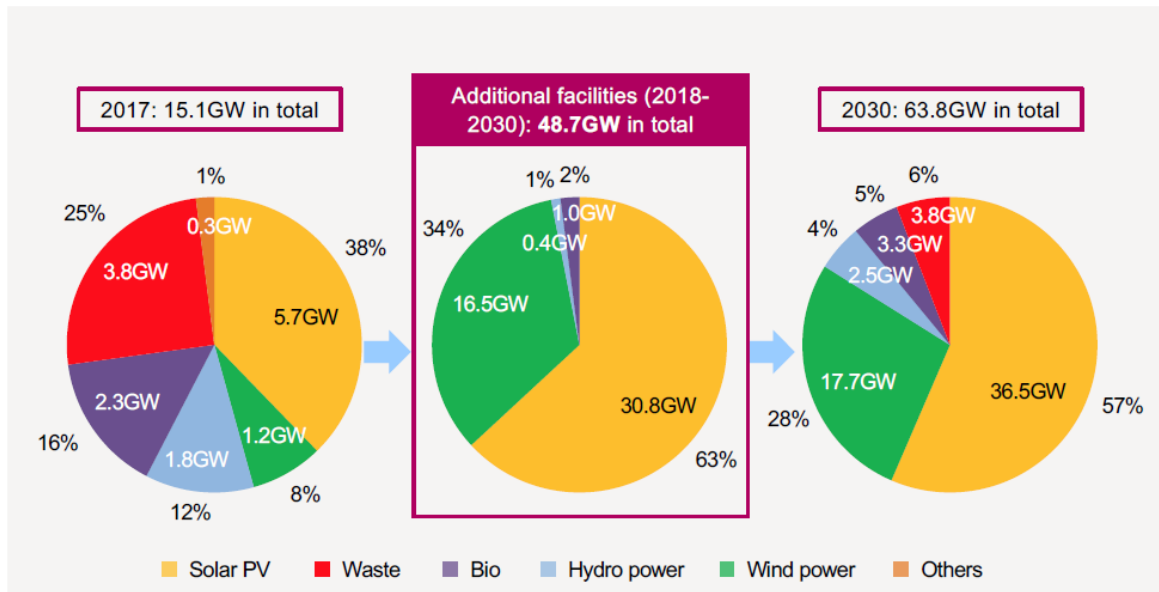


15.3 Bilag 3 – Sydkorea energimix i henhold til ”Renewable Energy Plan 3020”

Kilde: Linklaters, januar 2019, s. 5. Linklaters.com

<https://lpscdn.linklaters.com/-/media/files/insights/2019/january/korea-offshore-wind-report-2019.ashx?rev=b54292bd-3deb-46ba-8ebb-b4b2ade59339&extension=pdf>

Clean Energy – Breakdown by Energy Source



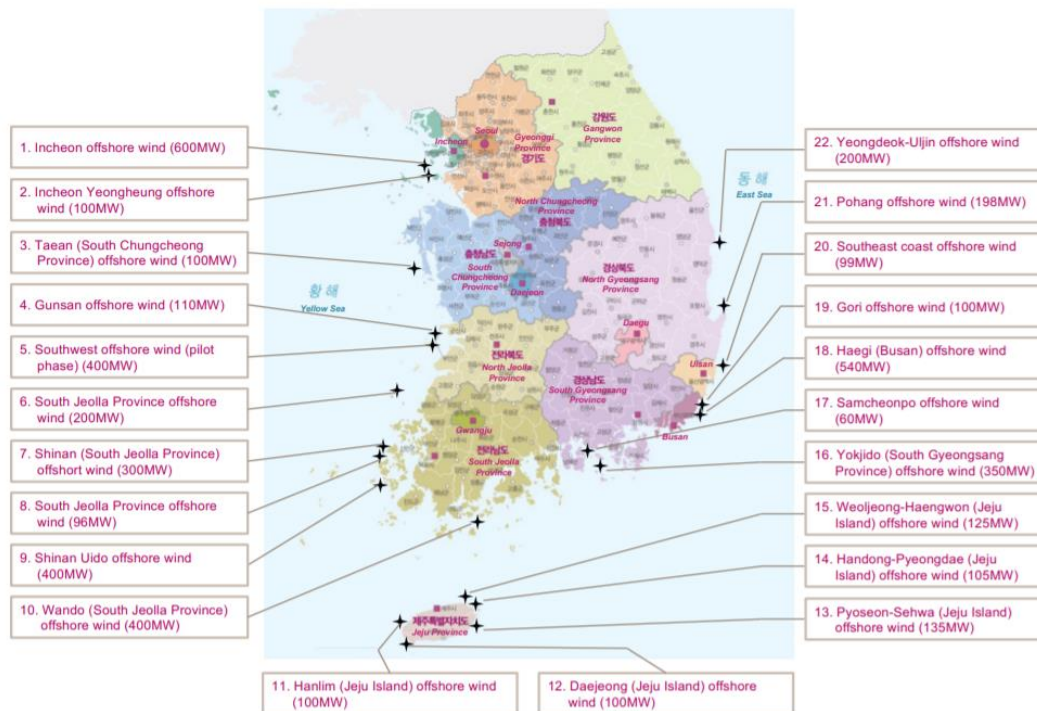
(Source: English translation of Renewable Energy 3020)

15.4 Bilag 4 - Oversigt over områder til havvindområder

Kilde: Linklaters, januar 2019, s. 12. linklaters.com

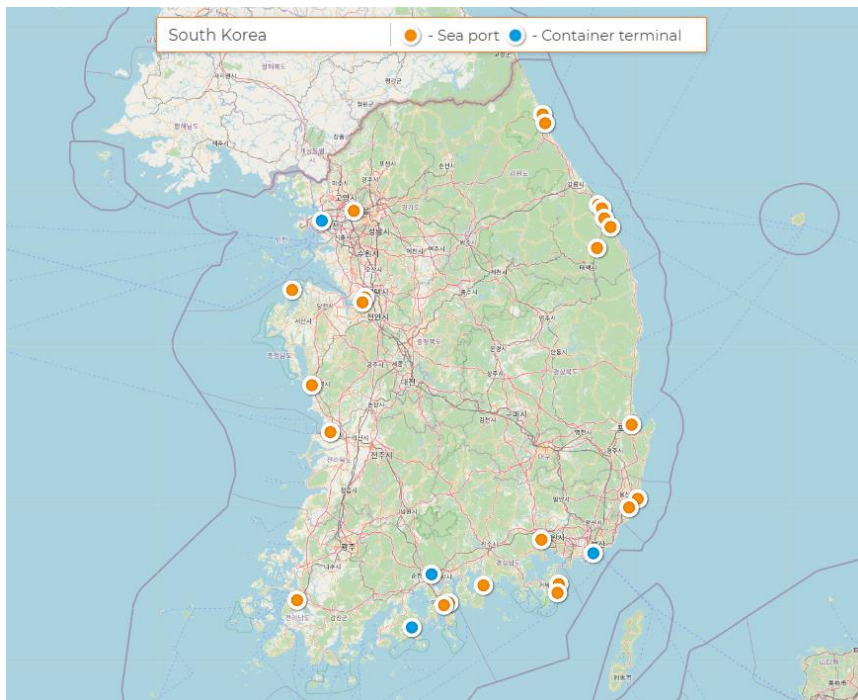
<https://lpscdn.linklaters.com/-/media/files/insights/2019/january/korea-offshore-wind-report-2019.ashx?rev=b54292bd-3deb-46ba-8ebb-b4b2ade59339&extension=pdf>

Offshore wind farms in the pipeline



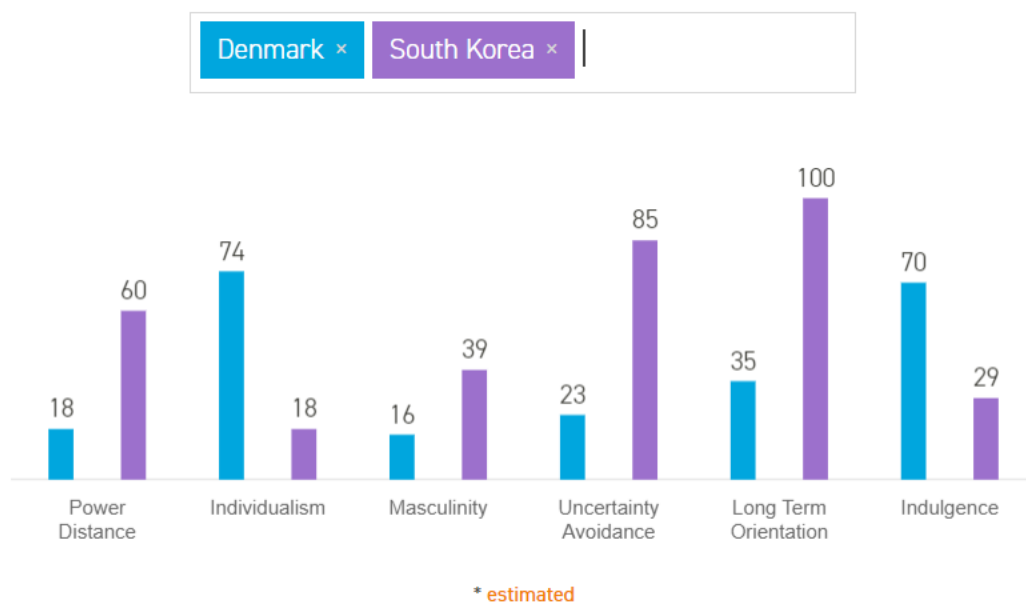
15.5 Bilag 5- Oversigt over havnefaciliteter i Sydkorea

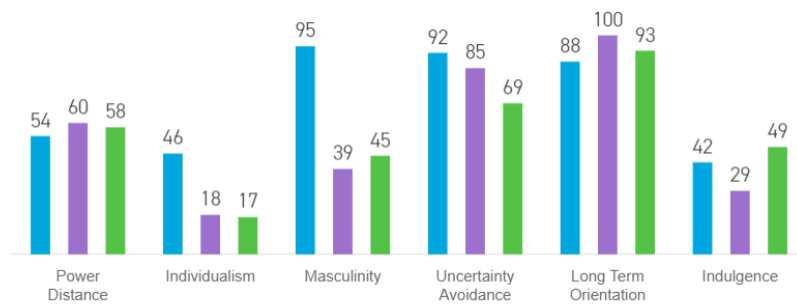
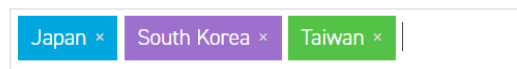
Kilde: https://www.searates.com/maritime/south_korea.html



15.6 Bilag 6 – Oversigt og sammenligning af lande baseret på Hofstede kulturdimensioner

Kilde: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>





* estimated