

Årsaker til og betydning av utenlandske direkte investeringer for vertsøkonomier

En studie av Dovod Norges investering i MONDO-fish i Serbia

Anja Gjørum



Hovedoppgave ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

September 2004

Forord

En hovedfagsoppgave er resultatet av en lang prosess og mange har bidratt til det resultatet som her foreligger. Jeg vil benytte sjansen til å takke.

Jeg vil takke veilederne mine, Tone Haraldsen og Hege Merethe Knutsen. Tone loset meg gjennom det meste av prosessen og Hege trådte til det siste stykket fram til mål. Jeg har lært veldig mye underveis, og det føles som en styrke at to veiledere har lest og kommentert store deler av arbeidet.

Jeg vil takke Norfund, ved Birgitte Kolrud, for at de syntes tankene jeg la fram som svar på deres annonse på vitenskapsbutikken var interessante nok til å starte et samarbeid. Norfund presenterte meg for MONDO-fish og det var en stor glede å komme ordentlig i gang og kunne konsentrere seg om et konkret prosjekt.

Jeg vil takke alle de ansatte på MONDO-fish, og ikke minst Eva og Paul, for at de tok så godt i mot meg, lot meg ta del i livet på fabrikken og svarte på alle spørsmålene mine.

Jeg vil takke alle informantene i oppgaven.

Jeg vil takke alle som gjorde oppholdet mitt i Serbia så hyggelig, både i Niš og i Beograd. Spesielt vil jeg vil takke Eva Fladmark som lot meg bo hos henne den perioden jeg var i Niš, og som tok meg med på små og store sosiale begivenheter.

Jeg vil takke Fiskerinæringens Kompetansesenter, Norfund og Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi for at de har støttet arbeidet økonomisk.

Jeg vil takke kolokviegruppen min; Hilde, Steinar, Camilla og Yohan som har tråklet seg gjennom de tidlige utkastene mine! En ekstra takk til Hilde som spesielt har gjort hovedfags-tilværelsen hyggelig.

Jeg vil takke Arnkjell og pappa som har lest og kommentert.

Jeg vil takke mamma som har lest oppgaven nå på slutten og kommet med grundige og gode tilbakemeldinger.

Jeg vil takke Andreas som alltid støtter meg og mener jeg er flink, uansett hva jeg tror selv der og da! Og som gladelig kommer på besøk til Serbia eller Praha eller hvor jeg skulle finne på å befinne meg.

Og jeg vil takke Ailin, den fantastiske lille jenta mi som fant sin vei til verden midt i mammas hovedfag, og som er den eneste som kan klare å få meg til å glemme hele oppgaven i løpet av et lite smil.

Tusen takk alle sammen.

Anja Gjærum, Oslo 01.09.2004

Innhold

FORORD	3
INNHOOLD	5
FORKORTELSER	9
FIGURER, TABELLER OG KART.....	11
FIGURER	11
TABELLER.....	11
KART	11
KAPITTEL 1. INNLEDNING	13
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	13
1.2 UTENLANDSKE INVESTERINGER	14
1.3 Å SKRIVE OM ET SAMTIDIG TEMA	16
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	16
KAPITTEL 2. TEORI	19
2.1 FUNKSJONELL OG TERRITORIELL ORGANISERING.....	19
2.2 PRODUKSJONSSYSTEM.....	21
Produksjonssystemet som analyseramme	21
Produksjonssystemer og transnasjonale selskaper.....	22
Koblingene i produksjonssystemet	25
2.3 INVESTERINGEN.....	27
Investeringsbeslutningen	27
Lokaliseringsbeslutningen	28
2.4 BETYDNINGEN AV INVESTERINGEN	30
Kapital og sysselsetting	30
Arbeidsforhold.....	32
Teknologioverføring og kunnskapssystemer	32
Vertsøkonomien.....	37
2.5 OPPSUMMERING	42
KAPITTEL 3. METODE	45
3.1 CASESTUDIE SOM FORSKNINGSSTRATEGI	45
3.2 CASESTUDIEN AV MONDO-FISH	47
Uvalg og gjennomføring av undersøkelsen	47

Språk og kultur. Bruk av tolk og bruk av sitater i oppgaven	52
Skriftlig materiale fra de serbiske departementene og bruk av Internett som kilde	53
Arbeidet med oppgaven	54
3.3 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	55
Troverdighet	55
Bekreftbarhet	56
Overførbarhet	57
3.4 OPPSUMMERING	58
KAPITTEL 4. KARAKTERISTIKA VED VERTSØKONOMIEN OG BRANSJEN	59
4.1 SERBIA	60
Arbeiderselvstyre	61
Politikk og økonomi i 1990-årene	62
Utviklingen fra 2000 og veien framover	63
Utvikling i privat sektor	67
4.2 RAMMEBETINGELSENEs STABILITET	69
4.3 DOLJEVAC KOMMUNE	69
4.4 SJØMATNÆRINGEN OG HERMETIKKBRANSJEN	71
Hermetikkindustrien i Norge	72
Hermetikkproduksjon og markedsforhold på Balkan	74
4.5 OPPSUMMERING	76
KAPITTEL 5. INVESTERINGSFORM OG LOKALE UTFORDRINGER	77
5.1 KARAKTERISTIKA VED INVESTOREN OG INVESTERINGSOBJEKTET	77
Dovod Norge AS	77
D.O.O MONDO-fish	78
Type investering	83
Formål med investeringen	84
5.2 LOKALE UTFORDRINGER	87
Kapitalressurser	87
Infrastruktur	88
Stiavhengighet	89
5.3 HVORFOR INVESTERTE DOVOD I SERBIA?	91
5.4 FORRETNINGSIDEENS SOLIDITET	93
5.5 OPPSUMMERING	96

KAPITTEL 6. INVESTERINGENS BETYDNING FOR MONDO-FISH OG LOKALSAMFUNNET
97

6.1	BETYDNINGEN AV INVESTERINGEN FOR MONDO-FISH	97
	Kapital	97
	Sysselsetting	98
	Arbeidsforhold.....	100
	Betydningen av teknologi og kunnskapssystemer for investeringsobjektet	101
	Betydningen for investeringsobjektet i sum	108
6.2	BETYDNINGEN AV INVESTERINGEN FOR LOKALSAMFUNNET.....	110
	Koblinger.....	110
	Betydningen av teknologi og kunnskapssystemer for lokalsamfunnet.....	113
	Sysselsetting	114
	Andre bidrag til lokalsamfunnet	116
	Betydningen for lokalsamfunnet i sum.....	117
6.3	OPPSUMMERING	119
KAPITTEL 7.	AVSLUTNING.....	121
7.1	VIKTIGE FUNN	121
	Årsakene til investeringen	121
	Ledelsens betydning for kunnskapsoverføring.....	121
	Intensjoner	122
	Integrasjon	122
	Utviklende koblinger	123
	Eksportfokus og lokal økonomisk aktivitet	124
	Risiko.....	125
7.2	ÅRSAKENE TIL OG BETYDNINGEN AV DOVODS INVESTERING I SERBIA	125
7.3	MULIGHETER OG UTFORDRINGER I BRANSJEN OG NÆRINGSMIDDELINDUSTRIEN	126
7.4	AVSLUTTENDE KOMMENTAR	129
KILDELISTE.....	131	
VEDLEGG 1 MUNTlige KILDER.....	139	
	INTERVJUER FRA NIŠ OG BELOTINAC.....	139
	Intervjuer med opptak.....	139
	Gruppeintervju med opptak.....	139
	Intervjuer uten opptak.....	140
	INTERVJUER FRA BEOGRAD	140
	Intervjuer uten opptak.....	140
	Gruppeintervju med opptak.....	140
	MØTER JEG DELTOK PÅ.....	141

TV-PROGRAM	141
VEDLEGG 2. INTERVJUGUIDER	143
INTERVJUGUIDE FOR DIREKTØR EVA FLADMARK I MONDO-FISH.....	143
INTERVJUGUIDE FOR VISEDIREKTØR PAUL LILLESTØL	145
INTERVJUGUIDER FOR ANSATTE I MONDO-FISH	145
Intervjuguide for fagforeningslederen	146
Intervjuguide for gruppeintervju med produksjonsarbeidere	147
INTERVJUGUIDER FOR ADMINISTRASJONEN PÅ MONDO-FISH.....	147
Intervjuguide for produksjonssjefen	147
Intervjuguide for finanssjefen.....	147
Intervjuguide for salgssjefen.....	148
Intervjuguide for sjefen for sjåførene, som også jobbet med urbanista	148
Intervjuguide for ansvarlig for import og eksport i MONDO-fish	148
INTERVJUGUIDE FOR DE SERBISKE EIERNE I MONDO-FISH.....	149
INTERVJUGUIDE FOR LEVERANDØRENE TIL MONDO-FISH	150
Intervjuguide for trykkeriet Spektar.....	150
Intervjuguide for Investproject	150
INTERVJUGUIDE FOR ØKONOMISJEFEN I DOLJEVAC KOMMUNE	151
INTERVJUGUIDE FOR NATASHA MARICKI I MINISTRY OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS.....	152

Forkortelser

TNS	Transnasjonalt selskap
FDI	Direkte utenlandsk investering (Foreign Direct Investment)
SMB	Små og mellomstore bedrifter
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
(i)PRSP	(Interim) Poverty Reduction Strategy Paper
SFRJ	Sosialistiske Føderale Republikken Jugoslavia, det vil si tidligere Jugoslavia
FRJ	Føderale Republikken Jugoslavia, det vil si sammenslutningen av Serbia og Montenegro som varte fram til 2003

Figurer, tabeller og kart

Figurer

Figur 1 Porters diamantmodell

Figur 2 Forklaringsmodell

Figur 3 Utviklingen i BNP i Serbia 1996-2001

Figur 4 Produksjonssystemet i sjømatnæringen, fra fangst til distribusjon

Figur 5 Gjennomsnittlig konsum av marin fisk i Serbia

Figur 6 Dovod Norge AS, foretaksstruktur 2003

Figur 7 Produksjon av makrell på MONDO-fish

Figur 8 Budsjettert total profitt etter skatt på MONDO-fish 2003-2007

Figur 9 Bosted for ansatte på MONDO-fish

Figur 10 Utdanningsnivå blant administrasjon og salg på MONDO-fish

Figur 11 Utdanningsnivå blant ansatte innen produksjon/sjåfører/lager/vedlikehold og bokseproduksjon på MONDO-fish

Tabeller

Tabell 1 Opprinnelsessted for innsatsfaktorer i hermetikkproduksjonen, kjøp av noen tjenester, og noen enkeltinnkjøp gjort av MONDO-fish etter investeringen

Kart

Kart 1 Kart over det tidligere Jugoslavia

Kart 2 Kart Niš-regionen

Kapittel 1. Innledning

Debatten om globalisering, utenlandske investeringer og transnasjonale foretak preges av sterke motsetninger mellom tilhengere og motstandere. Tiltrekning av utenlandske investeringer framstilles både som en utviklingsstrategi og en mulig redning for økonomien i et land, og som veien til nedleggelse og tapte arbeidsplasser. Ensidige framstillinger av aktørene og prosessene underbygger disse motstridende framstillingene. I denne innledningen presenteres først problemstillingen for oppgaven og forskningsspørsmålene. Deretter vil bakgrunnen for problemstillingen kort bli gjennomgått. Til slutt presenteres oppgavens videre oppbygning.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven søker å avdekke faktorer og mekanismer som fører til utenlandske investeringer, og som kan forklare betydningen av en utenlandsk investering for et investeringsobjekt og et lokalsamfunn. Det er problemstillingen for studien. Undersøkelsen er en case studie av fiskehermetikkfabrikken MONDO-fish i Serbia, som det norske foretaket Dovod Norge AS kjøpte seg inn i sommeren 2002.

Produksjon av fiskehermetikk og annen sjømat kan gjøres arbeidsintensivt og innsatsfaktorene er standardiserte produkter i tillegg til naturressursen fisk. De samme karakteristika kjennetegner produksjon av andre typer næringsmidler, og en studie av fiskehermetikkbransjen kan dermed belyse betydningen av investeringer innen andre typer næringsmiddelproduksjon¹. En del regioner² i transformasjonsøkonomier og utviklingsland vil ha potensiale for å tiltrekke bransjer med tilsvarende karakteristika som fiskehermetikkbransjen. En studie av en investering i denne bransjen kan dermed også belyse betydningen av FDI som utviklingsstrategi.

Undersøkelsen er gjort med utgangspunkt i tre forskningsspørsmål.

- a. Hvorfor investerte Dovod i Serbia?
- b. Hvilken betydning hadde investeringen for enheten i Serbia?
- c. Hvilken betydning hadde investeringen for lokalsamfunnet der enheten i Serbia var lokalisert?

¹Belysningen vil skje gjennom en analytisk generalisering og ikke ved empirisk, altså statistisk, generalisering, da oppgaven er en casestudie (Kapittel 3).

²Begrepet region er i denne oppgaven benyttet om et område innen et land

Forskningsspørsmål a fordrer en forståelse av hvorfor bedrifter gjør direkte investeringer i utlandet og hvor komplekse investeringsbeslutninger og lokaliseringsbeslutninger er. Spørsmålet er viktig fordi mange land og regioner ønsker å tiltrekke utenlandske investeringer. Årsakene til investeringen belyses gjennom presentasjon og diskusjon av utviklingstrekk i verdensøkonomien de siste 20-30 årene, av karakteristika ved aktørene og av kontekstuelle forhold som bransjen og vertsøkonomien.

Forskningsspørsmål b og c henger sammen. Betydningen av investeringer for et lokalsamfunn vil alltid være vanskelig å måle, ikke minst ved undersøkelse av kun én bedrift og på et så tidlig tidspunkt etter at investeringen ble foretatt som denne undersøkelsen er gjort. Hovedfokus i oppgaven er derfor på betydningen av investeringen for investeringsobjektet (forskningsspørsmål b). Betydningen en investering kan få vil ha sammenheng med hvilken bransje den gjennomføres i og karakteristika ved regionen der den lokaliseres. For å belyse spørsmålet om betydning for investeringsobjektet er i tillegg områder som potensielt påvirkes av en investering diskutert fra ulike vinkler. Områdene som er diskutert er kapital, sysselsetting, arbeidsforhold og teknologi og kunnskapssystemer. Tilknytning til et TNS kan gi enheten nye muligheter, men også sette begrensninger. En bedrift vil påvirke samfunnet rundt seg og ikke minst for den videre politikkutforming er spørsmålet om investeringens betydning for lokalsamfunnet viktig. Spørsmålet er derfor også diskutert (forskningsspørsmål c). Dette er gjort med bakgrunn i områdene sysselsetting, koblinger til kunder og leverandører og teknologi og kunnskapssystemer.

1.2 Utenlandske investeringer

Målet med å tiltrekke utenlandske investeringer er at de skal bidra til utviklingen av privat sektor. Utvikling av privat sektor innebærer både at det skapes mer lønnsomme bedrifter og at bedriftene har ringvirkninger som bidrar til en positiv økonomisk utvikling i landet. Både politisk rådgivning og bistand fokuserer på utvikling av privat sektor. Bistandsaktører som Norfund³ i Norge er et resultat av dette. Økonomisk utvikling skapes av en lang rekke faktorer. Denne oppgaven søker ikke å presentere en modell som forklarer helheten i denne prosessen. Oppgaven tar for seg noen utvalgte sider ved lokal utvikling og hvilken rolle direkte

³www.norfund.no. For en diskusjon av fokus på privat sektor i bistand, se blant annet (DAC 1995, Schulpen 2000, Pietila 2000, Schulpen & Gibbon 2001).

utenlandske investeringer kan spille i denne sammenheng. Også nasjonal utvikling kommenteres i teorien, og belyses i analysen der funnene gir grunnlag for det.

Utenlandske investeringer kan være finansinvesteringer eller direkte investeringer. I den videre framstillingen henviser begrepet kun til direkte investeringer, da finansinvesteringer ligger utenfor oppgavens temaområde. Direkte investeringer foretas av TNS ved at de bygger nye fabrikker eller salgsdivisjoner eller kjøper hele eller deler av foretak i et vertsland (Pass et al. 2000). UNCTAD definerer utenlandske investeringer som investeringer som innebærer langsiktige relasjoner og der en aktør lokalisert i en økonomi viser langsiktig interesse for kontroll av en bedrift som er lokalisert i en annen økonomi (Proksch 2003; ulike utgaver av World Investment Report). Investeringene innebærer at investoren *'exerts a significant degree of influence on the management of the enterprise resident in the host economy.'* (Proksch 2003, 2)

Denne definisjonen av FDI passer sammen med en definisjon av transnasjonale foretak som *"a firm which has the power to co-ordinate and control operations in more than one country, even if it does not own them"* (Dicken 1998, 77, Dicken 2003, 17)⁴. Definisjonen vektlegger imidlertid at TNS kan stå i en maktposisjon som også gjør dem i stand til å koordinere aktører som de ikke har eierandeler i eller eier. Når det gjelder størrelse og geografisk utbredelse ligger det i definisjonen at et TNS må kontrollere og koordinere aktiviteter i flere land, men det må ikke nødvendigvis være stort eller verdensomspennende.

En del litteratur som belyser betydningen av FDI tar for seg forholdene i utviklingsland. Serbia er ikke et utviklingsland, men noe av denne litteraturen er likevel lagt til grunn i oppgaven. Økonomien i Serbia og ikke minst Sørøst-Serbia der investeringsobjektet i denne oppgaven er lokalisert, har likhetstrekk med økonomien i utviklingsland. Også forskere som Proksch (2003) vurderer utviklingsland og transformasjonsøkonomier sammen på en del områder i forhold til FDI.

⁴Terminologien benyttet i oppgaven er slik at foretak består av flere enheter, mens bedrifter er enkeltstående og ikke tilknyttet foretak gjennom eierskap.

1.3 Å skrive om et samtidig tema

Samfunnsmessige systemer er åpne og det skjer endringer hele tiden. De empiriske undersøkelsene til oppgaven ble utført i februar og mars 2003, samt at noen oppfølgende intervjuer ble foretatt våren 2004. Da jeg dro på feltarbeid satt reformvennlige krefter ved makten i Serbia og investorene i MONDO-fish så relativt lyst på framtiden. Ett og et halvt år etterpå er statsminister Djindjic myrdet, konservative og nasjonalistiske krefter på frammarsj, produksjonen på MONDO-fish er stanset og Dovod er nedlagt. Den endrede politiske situasjonen i Serbia kan påvirke framtidige investorer, men det er ikke denne oppgavens tema. Når det gjelder situasjonen på MONDO-fish har den nye situasjonen der klart betydning for oppgavens forskningsspørsmål. Jeg har derfor søkt å forholde meg til den nye situasjonen i løpet av oppgaven, selv om hovedfokus er på slik det var da jeg var på feltarbeid.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 er en gjennomgang av relevant teori og starter med en presentasjon av noen funksjonelle og territorielle endringer som har skjedd i verdensøkonomien og industriproduksjonen de siste 20-30 årene. Deretter defineres produksjonssystemer, og bruk av produksjonssystemer som analyseramme, karakteristika ved produksjonssystemer og koblingene i produksjonssystemer presenteres. Så kommer en diskusjon av investerings- og lokaliseringsbeslutninger. Siste del av kapitlet tar for seg teori om betydningen av investeringer for bedrifter og lokalsamfunn.

I kapittel 3 gjøres det rede for metoden som er brukt i studien. Her presenteres case studiet som forskningsstrategi og hvordan denne er brukt i studien av MONDO-fish. Avslutningsvis diskuteres begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, som bakgrunn for den vurderingen av det empiriske materialet som kommer i avslutningskapitlet.

Kapittel 4 presenterer karakteristika ved vertsøkonomien og bransjen. Første del omhandler Serbia, med en egen del om Doljevac kommune der bedriften er lokalisert. Andre del er en presentasjon av utviklingen i den norske sjømatnæringen, med vekt på hermetikkbransjen, samt markedsforhold og hermetikkproduksjon på Balkan. Norge startet tidlig med hermetikkproduksjon og utviklingen i bransjen i Norge eksemplifiserer de generelle utviklingstrekk i bransjen på verdensbasis.

Analysen er delt i to og presenteres i kapittel 5 og 6. I kapittel 5 presenteres aktørene, formålet med investeringen og typen investering som bakgrunn for en diskusjon av årsakene til investeringen. Så diskuteres hvordan forhold i bransjen og vertsøkonomien har påvirket investeringsbeslutningen og lokaliseringsbeslutningen. Til slutt i kapitlet diskuteres forretningsideens soliditet og den nye situasjonen på MONDO-fish nærmere. I kapittel 6 diskuteres først investeringens betydning for investeringsobjektet og så for lokalsamfunnet, i forhold til områdene nevnt over.

I avslutningskapitlet, kapittel 7, oppsummeres viktige funn og deres bekreftbarhet. Så følger konklusjonen i forhold til problemstillingen. Oppgaven avsluttes med en diskusjon av muligheter og utfordringer i bransjen, og muligheten for overføring av funnene i studien til næringsmiddelindustrien generelt.

Kapittel 2. Teori

Dette kapitlet starter med en kort gjennomgang av den funksjonelle og territorielle organiseringen av produksjon i verden dag og hvordan dette har utviklet seg de siste 20-30 årene. Så defineres produksjonssystem og bruken av produksjonssystem som analyseramme. Deretter presenteres koblingene i produksjonssystemet. Denne første delen av kapitlet danner bakgrunn for en diskusjon av investerings- og lokaliseringsbeslutningen. Den neste delen av kapitlet er en diskusjon av teori som kan belyse betydningen av investeringen. Kapitlet avsluttes med presentasjon av en forklaringsmodell som vil danne utgangspunktet for analysen. I løpet av kapitlet er ordene og begrepene som benyttes i forklaringsmodellen uthevet med fet skrift (overskrifter i modellen) eller kursivering (underpunkter i modellen).

2.1 Funksjonell og territoriell organisering av produksjon

Det økonomiske systemet i verden i dag kjennetegnes av økt samhandling og kommunikasjon globalt. Nyvinninger innen transport- og kommunikasjonsteknologi har gjort dette mulig og økt internasjonal konkurranse er en vesentlig økonomisk drivkraft (Dicken 2003). I tillegg kommer politiske beslutninger om liberalisering og deregulering av både handel og finansmarkeder. Deregulerte finansmarkeder har muliggjort at omfanget av handel med aksjer og valuta er mangedoblet de senere årene. Liberaliserte handelsregler har ført til økt og endret internasjonal handel. I tillegg har betydningen av service som internasjonal handelsvare økt betraktelig (Castells 2000, Dicken 2003). Transnasjonale selskaper (TNS) er sentrale aktører i denne utviklingen. TNS utnytter at land og steder har ulike karakteristika. De etablerer koblinger til aktører som utfører ulike funksjoner i ulike land. Det kan gi endringer eller bidra til at positive eller negative utviklingstrekk forsterkes (Harrison 1994, Proksch 2003). Da studieobjektet i denne oppgaven er en enhet som driver industriproduksjon, vil fokus i dette teorikapitlet være på industriproduksjon og varehandel og de endringer disse økonomiske sektorene har gjennomgått de senere årene.

I perioden etter at den industrielle revolusjonen startet kan man identifisere flere utviklingsstadier i industrisektoren (Dicken 2003). Vestlig industri har utviklet seg fra en avansert form for håndverksproduksjon, uten utstrakt bruk av maskiner og med mange arbeidere, til dagens mange høyt teknologiske foretak med færre arbeidere.

Fiskehermetikkindustriens historie i Norge (Kapittel 4) er et eksempel på denne utviklingen.

Perioden fra 1930-/40-årene og fram til 1970-årene, men spesielt etter andre verdenskrig, kalles den fordristiske perioden i Europa og USA. Perioden var kjennetegnet ved masseproduksjon av standardiserte produkter og de fleste prosesser for produksjon av en vare var lokalisert på ett sted. Ikke alle bransjer eller bedrifter opererte på denne måten, men det kan likevel sies å være karakteristisk for perioden (Dicken 2003). Økt etterspørsel fra forbrukere som fikk bedre økonomiske kår etter andre verdenskrig var en av faktorene som muliggjorde et slikt produksjonssystem (Peck 2000). Produksjonssystemene (se under) i industriproduksjonen i dag kjennetegnes ved fleksibilitet og desintegrasjon (se for eksempel Asheim & Isaksen 2000, Dicken 2003). Ikke bare funksjonelt, men også geografisk har dette gitt endring. Varehandelen er endret fra en dominerende kjerne-periferi struktur der råvarer ble utvunnet i Sør og videreforedlet i Nord, til en kompleks mosaikk av handelsstrømmer for både råvarer og ferdigvarer (Kiely 1998, Dicken 2003).

Endringene er ikke absolutte. Hoveddelen av verdens handelsstrømmer og investeringer foregår mellom utviklede land (Kiely 1998, Dicken 2003) og en del industri har fremdeles fordristiske trekk med masseproduksjon av varer der de fleste funksjoner gjennomføres på ett sted. Hvilken bransje sluttproduktet tilhører spiller da inn. Bransje defineres her som *'(...) a group of competitors producing products or services that compete directly with each other. A strategically distinct industry encompasses products where the sources of competitive advantage are similar'* (Porter 1990, 33).

Bransjer skiller seg fra hverandre, blant annet ved at de har ulikt *teknologinivå* og grad av *arbeidsintensitet*, selv om variasjoner også kan forekomme innen samme bransje. Teknologinivå og arbeidsintensitet har betydning for hvor det er lønnsomt å lokalisere produksjon. Lokaliseringen av industriproduksjon varierer derfor med land og bransje. Der nærhet til kundene er viktig er industrien ofte relativt spredt, det samme gjelder hvis tilgang til nasjonale markeder er hovedgrunnen til investeringen. Produksjonen av mat og drikke er relativt spredt (UNCTAD 2001), mens i mer teknologiintensive bransjer er konsentrasjonen høyere. Teknologinivå og arbeidsintensitet gir ulike *inngangsbarrierer*. Dette er sider ved markedsstrukturen som gjør det vanskeligere for nykommere å komme inn i markedet (Pass et al. 1993). Eksempler er at det kreves store investeringer for å starte produksjon, eller at bransjen er forsknings- og utviklingsintensiv. Bransjen har betydning for investeringsobjektet og lokalsamfunnet der det investeres. Bransjer med høye inngangsbarrierer vil oppnå høyere avkastning enn bransjer med lave inngangsbarrierer (Porter 1990), da bedrifter i bransjer med høye inngangsbarrierer i mindre grad vil være offer for konkurranse gjennom nyetableringer. I

kapitlet om karakteristika ved vertsøkonomien og bransjen (Kapittel 4) vil jeg beskrive sjømatnæringen og hermetikkbansjen. I analysen vil så fokus være på hvordan karakteristika ved bransjen påvirker hvilke lokaliseringfaktorer som søkes (Kapittel 5) og potensialet for overføring av kapital, teknologi og at det etableres utviklende koblinger (Kapittel 6).

2.2 Produksjonssystem

Produksjonssystemet som analyseramme

Endringene i verdensøkonomien viser seg som nevnt ved endrede produksjonssystemer. Produksjonssystemer kan defineres som '*...collections of operating units linked technologically and organisationally in the manufacture of final products*' (Sheard 1983, 50)⁵. Teorien om produksjonssystemer omhandler også verdisystemer eller verdikjeder⁶. Begrepene verdisystem og verdikjede brukes for å sette søkelyset på kontroll og styring av verdi og ulike aktørers rolle i den forbindelse (Smith et al. 2002), men det brukes også som en videre definisjon av produksjonssystemet som inkluderer markedsføring, salg og eventuelt avhending etter bruk. Slik gir begrepet rom for å gå utover bransjen til sluttprodusenten i analyser av verdifordeling (Kaplinsky 2000). For eksempel vil deler av verdien ved produksjon av fiskehermetikk havne i dagligvarebransjen. Siden begrepet verdisystem av en del forskere brukes svært vidt, vil jeg i denne oppgaven benytte begrepet produksjonssystem. Men også betydningen av markedsføring og koblinger til kunder vil bli vurdert. Analyse av produksjonssystemet til et TNS eller en del av et TNS kan gi innsikt i mekanismer som bidrar til at en investering gjennomføres og som påvirker hvilken betydning den har for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Produksjonssystemet er derfor et godt utgangspunkt for denne studien.

Ved en slik analyse kan aktørene og de kontekstuelle forholdene være nyttige å undersøke. Vektlegging av kontekstuelle forhold bygger på en forståelse av at '*objekter med struktur med nødvendighet har kausale krefter og muligheter som under visse forhold vil eller*

⁵Flere forskere bruker begrepene produksjonssystem eller produksjonskjede for å beskrive de komplekse relasjonssystemene foretak er en del av (se blant annet Porter 1990, Gereffi et al. 1994, Dicken 1998, Porter 1998, Gereffi et al. 2001, Smith et al. 2002, Hudson 2002a, Hudson 2002b, Dicken 2003).

⁶Beskrivelsen av kompleksene som systemer og ikke kjeder '*involve conceptualising the economy as constituted through complex and recursive flows rather than in terms of linear flows*' (Hudson 2002a, 5). Et produksjonssystem vil ha en sluttprodusent med en sentral posisjon, men sluttprodusentens posisjon er ikke nødvendigvis dominerende (Haraldsen 1994). Kjedebegrepet kan kritiseres for å hensepile en linearitet som ikke kjennetegner slike komplekser og framhever visse aktører framfor andre (Hudson 2001, Smith et al. 2002).

ikke vil bli aktivert' (Haraldsen 20.9.2001). De kontekstuelle forholdene er da 'andre objekter med kausale krefter og muligheter' (Haraldsen 20.9.2001). Det er altså alt som er forskjellig fra sted til sted og fra situasjon til situasjon og som dermed vil påvirke hvilket utfall en handling får. Samtidig vil handlende aktører påvirkes av og påvirke samfunnsprosessene og er dermed i en interaktiv relasjon til de kontekstuelle forholdene (Jensen 2000). Av aktører og kontekstuelle forhold er karakteristika ved investoren og investeringsobjektet, formålet med investeringen, typen investering og bransjen til sluttproduktet diskutert her. Årsakene til investeringen kan belyses av karakteristika ved aktørene, bransjen og vertsøkonomien. Betydningen av investeringen for investeringsobjektet og lokalsamfunnet kan belyses av karakteristika ved aktørene og kontekstuelle forhold. Dette vil bli diskutert utover i dette kapitlet og tatt opp igjen i analysen. Dicken (2003) og UNCTAD (1999, 2001) har empiri som viser at kapital og finans, teknologi, handel og koblinger, industristruktur og entreprenørskap, sysselsetting og arbeidsforhold, markedstilgang, ferdigheter og ledelse og naturmiljø er områder hvor investeringer får betydning i en vertsøkonomi. Jeg har valgt å se på disse temaene under overskriftene kapital, teknologioverføring og kunnskapssystemer, koblinger og sysselsetting og arbeidsforhold.

Produksjonssystemer og transnasjonale selskaper

TNS kan kontrollere produksjonssystemer gjennom eierskap, koblinger og avtaler (Dicken 2003). **Typer av FDI** kan være ulike former for eierskap og avtaler (Kapittel 1). Eierskap kan oppnås gjennom *fusjon* med eller *oppkjøp* av eksisterende bedrifter eller deler av disse, eller ved *nyetableringer*. *Avtaler*, strategiske allianser, kan være lisensiering, franchise, eller joint venture med andre foretak⁷ (Peng 2000, Dicken 2003). Flexibilitet oppnås ved at foretak begrenser sine kjerneaktiviteter og sprer de ulike funksjonene på flere aktører. En slik strategi gir mulighet til å raskt endre fokus og endre produktene ettersom forbrukstrendene forandrer seg (Harrison 1994). Samtidig muliggjøres flexibilitet av teknologi og maskiner som kan utføre flere funksjoner etter hva de programmeres til, av just-in-time-leveranser som minimerer lagerkostnadene, og av flexibilitet i arbeidsstyrken (Kiely 1998). Man kan se en utvikling i type investeringer fra at å bygge nye fabrikker var det mest utbredte på 1950- og 60-tallet, til at fusjoner og oppkjøp i dag er den dominerende formen for FDI (Nitzan 2001, Mytelka 2001). Fusjoner og oppkjøp gir raskt tilgang til eierskapsfordelene i foretakene som kjøpes opp, det

⁷Joint ventures vil si at to bedrifter bestemmer seg for å samarbeide om et avgrenset virksomhetsområde, mens resten av de to virksomhetene fortsetter å fungere uavhengig av hverandre.

kan gi stordriftsfordeler, markedsrett og teknologisynergier (UNCTAD 2000, Mytelka 2001, Smith et al. 2002, Hudson 2002b). Konsekvensen er en økt konsentrasjon av eierskap. Ved at enheter som er innlemmet i store foretak beholder sitt eget navn skjules imidlertid denne konsentrasjonen av eierskap og dermed makt. Fusjoner og oppkjøp er særlig utbredt innen produksjon av mat og drikke (UNCTAD 2000), og utviklingen er også tydelig i dagligvarebransjen (Kapittel 4). Smith et al. (2002) viser at i flere land i Sentral- og Øst-Europa har europeiske dagligvarehandelsforetak kjøpt opp butikkjeder for å lære markedet å kjenne før de etablerte egne enheter. Fusjoner og oppkjøp er ofte strategiske investeringer som gir TNS global tilstedeværelse. Proksch (2003) mener oppkjøp er en lite attraktiv form for FDI, men hvis oppkjøpet er nødvendig for å skape suksess ved privatisering av en bedrift og tilfører ny kapital, eller hvis de ulike eierne får like vilkår etter oppkjøpet kan det være nyttig. Han skriver at *'Where a domestic firm fails, risking mass unemployment, acquisition by a foreign firm may be deemed desirable but from a development perspective this form of FDI is likely to make a limited contribution in the long run.'* (Proksch 2003, 3).

Industristrukturen med mer sammenvevde nettverk kontrollert av TNS har fått betydning også for små og mellomstore bedrifter (SMB). Økt konkurranse har gitt færre aktører, selv om de fleste bedrifter i antall fremdeles er små og mellomstore (Spilling 1996). Mange SMB er nå del av strategiske allianser eller har krysseierskap, og er dermed del av større produksjonssystemer og/eller internasjonale foretak (Spilling 1996).

Type FDI har betydning for enheten det investeres i og lokalsamfunnet der investeringen foretas. Samtidig vil karakteristika ved investeringsobjektet være avgjørende for oppkjøp, fusjoner og andre investeringer i allerede eksisterende aktører og type investering vil avhenge av kontekstuelle forhold i vertsøkonomien og formålet med investeringen. Antall oppkjøp i en økonomi vil avhenge av antall bedrifter som er potensielt attraktive for oppkjøp og samarbeidsrelasjoner. Et oppkjøp vil ikke i utgangspunktet øke antall bedrifter i vertsøkonomien. Sånn sett vil en nyetablering være mer gunstig og Proksch (2003) mener land primært bør søke å tiltrekke nyetableringer, samt aktivt oppmuntre til reinvestering. Et oppkjøp kan imidlertid gjøre aktøren det investeres i og eventuelt også kunder og leverandører mer konkurransedyktige gjennom overføring av teknologi, kunnskap etc. Oppkjøpet kan også redde aktøren fra konkurs.

Formålet eller motivet for investeringen kan være å utnytte lokale ressurser i vertsøkonomien (*ressurssøkende*), å betjene det innenlandske markedet i vertsøkonomien eller danne en plattform for eksport (*markedssøkende*), å oppnå skala eller samproduksjonsfordeler

(*effektivitetssøkende*), eller å få tilgang til aktiva i datterselskapet eller forretningsmiljøet på lokaliseringsstedet (*strategisk lokalisering*) (Benito 1996, Hudson 2002b, Dicken 2003, Proksch 2003), eventuelt en kombinasjon av faktorer. Formålet med investeringen har også betydning for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Blant annet tenderer bedrifter som skal betjene det lokale markedet mot i større grad å benytte lokale leverandører enn eksportorienterte bedrifter (Dicken 2003). Koblinger med lokale leverandører er en måte investeringer kan få positive konsekvenser for et vertsland (UNCTAD 2001). Dette diskuteres nærmere under. Samtidig viser Bazan & Navas-Aleman (2001) i en studie av skoprodusenter i Brasil at der kjøper besitter kunnskapen om design, markedsføring, merkevaren og markedet begrenses oppgraderingen hos produsenten til produkt og prosessoppgraderinger. Ved salg til nasjonale markeder og andre land i Latin-Amerika er ikke produsentene avhengig av kunnskapene til kjøperen og kan dermed oppmuntres til å utvikle egne evner.

I det følgende er først og fremst investeringer i allerede eksisterende bedrifter (oppkjøp og fusjoner) diskutert. Slike investeringer knytter en eksisterende aktør til et TNS. Dette kan gi *'the possibility of participation in their global supply networks and direct access to their sales channels and brand names'* (Dicken 2003, 287). Dette kan åpne nye muligheter for bedriften. Samtidig vil en bedrift som er del av et TNS til dels styres av de globale målsetningene til foretaket, noe som ikke nødvendigvis er det gunstigste for hver enhet sett separat (Benito 1996). Karakteristika ved TNS vil kunne belyse disse målsetningene og dermed hvordan de kan påvirke investeringsobjektet. Teknologinivå, størrelse, grad av integrasjon mellom de ulike delene av foretaket, ledelse, kapital og nasjonal forankring av TNS er **karakteristika ved aktørene** som kan ha betydning for årsakene til en investering og betydningen av investeringen for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Listen kan vanskelig bli komplett og andre forhold kunne vært trukket fram. Utvalget her bygger på Dicken (2003) og Norfund (2002)⁸. Dicken inkluderer også bransjetilhørighet som et karakteristikum ved aktørene, men det er her diskutert for seg selv⁹. Det er grunn til å anta at størrelsen på foretaket vil ha betydning for kapitalmengden i foretaket og dermed sårbarheten ved vanskeligheter og tap. Å utstasjonere ledelse på investeringsobjektet kan bidra til kunnskapsoverføring og suksess ved

⁸Punktene fra Norfund er fra en liste over suksessfaktorer for å skape eller videreføre lønnsom privat virksomhet. De andre punktene i Norfund sin liste er stabile rammebetingelser, solid forretningside, levedyktig lokalt og internasjonalt marked, langsiktig perspektiv og bærekraftighet. Rammebetingelsenes stabilitet vil bli diskutert i kapittel 4. Langsiktighet og forretningsideens soliditet vil bli diskutert i kapittel 5. Nasjonalt og internasjonalt marked vil bli presentert i kapittel 5. Bærekraftighet i forhold til naturmiljøet er ikke undersøkt.

⁹Dicken trekker bare fram karakteristika ved aktøren det er investert i. En beskrivelse av disse karakteristika vil også si noe om aktøren som har investert, men jeg mener investorens karakteristika bør framheves spesielt.

et oppkjøp (Peng 2000). Ledelsen i TNS vil påvirke strategien foretaket velger og vil ta avgjørelser basert på egen kultur og erfaringer (Peng 2000, Sørgard 2000). Slik kan både ledelsens holdninger, sosiale relasjoner og personlige preferanser, samt TNS nasjonale forankring spille inn¹⁰. Porter (1998) setter søkelys på at land utvikler konkurransefortrinn innen visse bransjer. Det er grunn til å anta at landet innen disse bransjene har opparbeidet både taus og kodifiserbar kunnskap som kan være en fordel for aktører som ønsker å investere i utlandet. Størrelsen og graden av integrasjon mellom enhetene kan si noe om muligheten for kommunikasjon (Dicken 2003). Sammen med teknologinivået i de ulike enhetene kan det også si noe om potensialet for teknologi og kunnskapsoverføring. At SMB utgjør hoveddelen av næringslivet i de fleste land gjør det gunstig å prøve å tiltrekke små og mellomstore transnasjonale foretak som investorer (Proksch 2003). Det gir et jevnere forhold mellom de nasjonale og utenlandske aktørene. Små og mellomstore TNS kan også være lettere å få til å investere og de opererer ofte i bransjer som transformasjonsøkonomier kan tilby gunstige betingelser for. Et eksempel kan være middels avanserte teknologiske bransjer (Proksch 2003). TNS er ofte store og kan komme i et asymmetrisk maktforhold til lokale aktører (Glasmeier 1999) og empiriske undersøkelser viser både positive og negative effekter av FDI på antall bedrifter i vertsland (se for eksempel Borensztein et al. 1995, Bjorvatn et al. 2001). Effekten vil blant annet avhenge av det utenlandske foretakets koblinger til leverandører (UNCTAD 2001) og av kunnskapsoverføring til ledelsen i foretaket det investeres i (Dicken 2003). Disse temaene vil bli diskutert utover i dette kapitlet og i analysen (Kapittel 5 og 6). I analysen vil karakteristika ved aktørene, typen investering og formålet med investeringen bli beskrevet i kapittel 5 som utgangspunkt for diskusjonen om investeringsbeslutningen og lokaliseringsbeslutningen. Disse årsakene til investeringen vil påvirke betydningen av den for investeringsobjektet og lokalsamfunnet og dermed også bli diskutert i kapittel 6.

Koblingene i produksjonssystemet

Innen sitt produksjonssystem vil samme foretak ha mange typer av koblinger eller bånd. Et foretak vil ha koblinger både til leverandører og til kunder. Koblingene kan være markedsmessige eller innebære at foretakene *'i større eller mindre grad er avhengig av tilgang til hverandres ressurser og kompetanse'* (Haraldsen 1994, 84). Tettere bånd kan gi lavere koordineringskostnader, lavere informasjons- og transaksjonskostnader og et lavere behov for

¹⁰Begrepet sosiale relasjoner benyttes i denne oppgaven om vennskap og bekjentskaper, i tråd med (Smelser & Baltes 2001) som definerer sosiale relasjoner som relasjoner mellom to mennesker som påvirker hverandres tanker, følelser og/eller adferd.

investeringer i forskning og utvikling hos hver aktør. Også tette bånd kan være asymmetriske (Leborgne & Lipietz 1992, Haraldsen 1994, Humphrey & Schmitz 2000, UNCTAD 2001).

Evnen og muligheten til å bygge opp eller videreføre koblinger til nasjonal leverandørindustri trekkes fram i forhold til muligheten for langsiktige positive konsekvenser av utenlandske investeringer (Humphrey & Schmitz 2000, UNCTAD 2001). Humphrey og Schmitz (2000) skiller mellom fire typer av koblinger. Hierarkiske, kvasi-hierarkiske, nettverk og marked. En kobling er hierarkisk når en kjøper eier en leverandør og lager produktdefinisjonene. Kvasi-hierarki impliserer at kjøper har stor grad av kontroll over produsenten og definerer produktet. Denne formen innføres når muligheten for tap er større enn kostnaden ved kontroll. Nettverk er samarbeid mellom mer eller mindre likeverdige partnere, der produktet defineres i fellesskap og utfyllende kompetanse utnyttes. Markedsrelasjoner er aktuelt ved kjøp og salg av standardiserte produkter, der kjøper har lav risiko og kjøper og leverandør ikke trenger å samarbeide i defineringen av det ferdige produktet. Markedsrelasjoner ansees som totalt uten bindinger, men Granovetter (1992) påpeker at alle transaksjoner har et sosialt innhold. Enkeltkjøp vil som regel ikke gi sosiale bindinger, men foretak bruker ofte samme leverandører lenge og skifter ikke før det kommer en ytre påvirkning som bringer dem ut av vanen (Granovetter 1992).

Formålet med investeringen og kontekstuelle forhold i vertskøkonomien vil ha betydning for hva slags koblinger som utvikles. Koblingene vil også kunne endre seg over tid hvis TNS for eksempel bygger opp lokale leverandører (Dicken 2003). Spesielt i utviklingsland mangler det ofte lokale leverandører. TNS kan da velge å etablere slike eller å utvide produksjonen i et datterselskap til også å inkludere produksjon av innsatsfaktorer (UNCTAD 2001). Just-in-time systemer krever tette bånd fordi slike systemer er basert på svært hyppige leveranser av små mengder innsatsfaktorer fra noen få utvalgte leverandører. Produksjon med lageroppbevaring kan betegnes just-in-case systemer (Dicken 2003). Disse krever ikke så tette koblinger og gir ikke leverandørene incentiver til å lokalisere seg nær kunden.

Koblingenes kvalitet vil ha betydning for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Kvaliteten avgjøres av om de er kortvarige eller langvarige, om de inkluderer noen form for kunnskaps- eller teknologioverføring, og om de er innen sektorer med lavtlønnet og lavt utdannet arbeidskraft eller er mer differensierte. Dicken (2003) beskriver dette som et skille mellom avhengige og utviklende koblinger. UNCTAD (2001) påpeker at de mest utviklende koblingene utvikles i et konkurransedyktig forretningsmiljø og i tilfeller der kunden forsøker å bedre leverandørens evner. Koblinger kan også være begrensende. Humphrey & Schmitz

(2000) undersøker klynger med primært en type av koblinger. De viser at kvasi-hierarkiske koblinger synes å begrense den funksjonelle oppgraderingen, men at mer forskning om emnet er nødvendig. Markedsbaserte koblinger synes ikke å gi en slik begrensning og i slike koblinger *'local firms are unlikely to be locked into sphere of production'* (Humphrey & Schmitz 2000, 24). Problemet med slike koblinger er imidlertid at de ikke gir kunnskap om markedet og *'Exporters have to reach minimum standards of sophistication before they can enter export markets and benefit from the information flows generated by this entry. Therefore, some form of early transmission of market requirements is necessary.'* (Humphrey & Schmitz 2000, 25). Humphrey & Schmitz konkluderer med at det mest gunstige er nettverksbaserte koblinger, men samtidig at aktører i utviklingsland har minst sannsynlig for å delta i slike. Serbia er ikke et utviklingsland, men det er grunn til å anta at det samme kan gjelde der, i hvert fall i de minst utviklede delene som Sørøst-Serbia.

Dicken og UNCTAD peker på kunnskap og innovasjon som viktige kjennetegn ved gode og utviklende koblinger. Samtidig peker flere forskere på betydningen av nettverk for kunnskapsoverføring og innovasjon (se for eksempel Lundvall & Johnson 1994, Asheim & Isaksen 2000, Malmberg & Maskell 2002). Arenaene for mulig kunnskapsflyt må dermed være flere enn koblingene i produksjonssystemet. Dette kan framheves ved bruk av begrepet kunnskapssystem og vil bli presentert under i delen om teknologi og kunnskapssystemer.

I analysen vil MONDO-fish sine koblinger til kunder bli diskutert i forhold til betydningen av investeringen for investeringsobjektet, og koblingene til leverandører i forhold til betydningen av investeringen for lokalsamfunnet.

2.3 Investeringen

Investeringsbeslutningen

Årsakene til en investering kan deles i en investeringsbeslutning og en lokaliseringsbeslutning (Proksch 2003). Lokaliseringsbeslutningen vil bli diskutert under. Strukturelle forhold i verdensøkonomien, samt billig transport og kommunikasjon, gjør det mulig for foretak å bruke sine eierskapsfordeler på ulike lokaliteter for å maksimere foretakets profitt. Denne muligheten vil eller vil ikke bli utnyttet av foretaket. Eierskapsfordelene kan være størrelse, patenter, merkenavn, kunnskap, organisasjon, ferdigheter etc. TNS kontrollerer allerede aktører i utlandet og vil ha erfaringer som kan benyttes ved nye investeringer. Men som gjennomgangen

over viser, kan foretak ekspandere på ulike måter, det vil si eierskapsfordelene kan utnyttes på ulike måter. Investeringsbeslutningen er altså ikke bare en beslutning om å investere, men også om hvilken type investering som skal gjennomføres.

Mange av de store TNS som finnes i dag startet som små entreprenørbedrifter. Erfaringer, nettverk og forretningsmiljø vil påvirke om en aktør ser mulighetene og tørr å satse på å starte en bedrift eller gjennomføre en investering i utlandet. Slik bunner investeringsbeslutningen i en kombinasjon av at det finnes muligheter og at det finnes aktører som tar sjansen på å bruke dem. Peng påpeker at *'the direction and operation of an organisation are typically a reflection of its top managers, their personal choices and preferences, based on their own culture, background and experience'* (Peng 2000, 4).

Lokaliseringsbeslutningen

Hvilke lokaliseringsfaktorer som etterspørres vil være bransjeavhengig. I en del tilfeller trekkes billig arbeidskraft fram som en viktig lokaliseringsfaktor. Forskjellen i både arbeidskraftkostnader og arbeiderrettigheter mellom for eksempel Norge og mange andre land er stor. Men arbeidskraftkostnadene kan øke og FDI gjennomføres etter UNCTADs definisjon for å opprettholdes i en lengre tidsperiode. Betydningen av billig arbeidskraft er viktigst i bransjer der *'there are obstacles to increasing surplus value through technological innovation'* (Kiely 1998, 78) og kan lettest anvendes i land med brukbar infrastruktur og kommunikasjonssystemer, visse ferdigheter hos arbeiderne og nær tilgang til store markeder (Kiely 1998). Tilgang til marked er viktig, enten i vertslandet eller også i vertslandets naboland. Fysiske barrierer som avstand og leveringstid og/eller politiske barrierer som toll gjør lokalisering nær eller innen land med store markeder fordelaktig. Samtidig kan en slik lokalisering gi lettere tilgang til verdifull informasjon om karakteristika og trender i markedet (Porter 1998, Hudson 2002b). Som påpekt over er tilgang til informasjon også av betydning for valget av type investering. Type investering vil kunne påvirke valg av land hvis dette er gitt på forhånd, men valg av land kan også ha betydning for valget av type investering.

Ofte vil flere land ha lokaliseringsfaktorer som lave kostnader og tilgang til attraktive markeder. Samtidig skal ikke investeringen bare foretas i et land, men på et sted og i en region innen et land (Proksch 2003). Mange land ser på det å tiltrekke FDI som en viktig del av landets utviklingsstrategi. Markedsføring av landets muligheter kan bidra til å tiltrekke investeringer (Proksch 2003). I tillegg legger mange land til rette for dette ved utbygging av infrastruktur, redusert eller fjernet skattebyrde en viss tid, etc. (Kiely 1998). Men dette alene

kan ikke tiltrekke investeringer og i tillegg kan det begrense nytten landet har av investeringene som kommer (Proksch 2003, Epstein 2003). Flere forskere har sett på faktorer som kan bidra til at land tiltrekker seg FDI (se for eksempel Dunning & Narula 1996, Bjorvatn et al. 2001), men et rasjonelt valg av lokalisering vil kreve omfattende forarbeid med hensyn til kartlegging av muligheter. Kostnaden ved å gjennomgå flere mulige lokaliseringalternativer gir grunn til å anta at sosiale relasjoner, holdninger og eventuelt personlighetstrekk ved aktørene kan ha betydning for lokaliseringsbeslutningen (Sørgard 2000). At handlinger som kan synes merkelige eller irrasjonelle er *'rational or instrumental is more readily seen, moreover, if we note that it aims not only at economic goals but also at sociability, approval, status, and power'* (Granovetter 1992, 75). Sosiale relasjoner klassifiseres ofte som kulturelle trekk ved land der de er mer synlige. Men de kan være like betydningsfulle i vestlige markedsøkonomier, bare mindre synlige (Granovetter 1992). Enhver investering vil innebære en viss grad av usikkerhet, og tillit til noen som kjenner bedriften det investeres i eller stedet det investeres vil kunne ha betydning, slik tillit ofte påvirker økonomiske beslutninger (Granovetter 1992). Spesielt mindre foretak vil ha begrensede ressurser til å gjennomføre forundersøkelser. Da vil ledelsens bekjentskaper og kontakter kunne påvirke hvilke investeringsmuligheter foretaket presenteres for og dermed hva som vurderes. Større foretak med flere ressurser vil i større grad kunne benytte eksterne konsulenter til å undersøke ulike muligheter. Men det er grunn til å anta at investeringsprosessen både for store og mindre foretak kan ha ulikt utgangspunkt og vil kunne påvirkes av de sosiale relasjoner som eksisterer og som opprettes underveis i beslutningsprosessen. Årsakene til investeringen kan sammen med karakteristika ved aktørene og vertskøkonomien si noe om **forretningsidéens soliditet**. I analysen vil lokaliserings- og investeringsbeslutningen som lå til grunn for Dovods investering i MONDO-fish bli diskutert i kapittel 5. Der vil jeg også beskrive og kommentere soliditeten i Dovods investering i MONDO-fish i kapittel 5. Forventningene til investeringen var høye både fra Dovods, de ansattes og myndighetene i Doljevac sin side, men utfordringene ble mange.

2.4 Betydningen av investeringen

Kapital og sysselsetting

Behov for kapital og økt sysselsetting er blant hovedgrunnene til at land søker å tiltrekke seg investeringer (Epstein 2003). Det er imidlertid ikke gitt at de totale kapitaloverføringene ved en investering vil gå inn i vertslandet. For det første kan noe av kapitalen som investeres lånes i vertslandet eller komme fra reinvesteringer av oppsparte inntekter i enheten som kjøpes opp eller det samarbeides med. For det andre kan deler av profitten tas ut av vertslandet. For det tredje kan transnasjonale selskaper kjøpe og selge varer og tjenester innen foretaket til internt fastsatte priser og dermed senke foretakets totale skatte- og avgiftsbyrde. Og for det fjerde kan vertsøkonomien ha hatt kostnader eller gitt incentiver for å tiltrekke seg investeringen (Dicken 2003). Forskjellen mellom nasjonale og utenlandske investorer er likevel ikke nødvendigvis så stor. Bare TNS har mulighet til å kjøpe og selge varer internt i foretaket og slik minimere skattebyrden, men ellers vil både nasjonale og utenlandske aktører kunne bringe kapital ut av landet og nyte godt av skattereduksjoner ved investering (Kiely 1998). I Serbia behandles nasjonale og utenlandske investorer likt når det gjelder incentiver til å investere (Kapittel 4). Undersøkelser av internasjonale produksjonssystemer kan vise om en utenlandsk investering øker kapitalstrømmene som går ut av eller inn i vertslandet og hvor overskuddet fra produksjonen havner. En undersøkelse av overføringene vil være mest interessant når det har gått i hvert fall 3-4 år etter investeringen. Men spørsmålet diskuteres og belyses i analysen i den grad det er mulig. Kaplinsky (2000) viser ved en gjennomgang av produksjonssystemet for produksjon av hermetisert frukt at hermetikkprodusentene sitter igjen med 14,7 % av den endelige salgsværdien på produktene, mens supermarkedene i landene som produktene eksporteres til sitter igjen med 26,7 % og altså får den største fortjenesten. Leverandørene av innsatsfaktorene pærer, bokser og sukker sitter igjen med henholdsvis 12,4 %, 11,6 % og 4,2 % av endelig salgsværdi. Produksjon av hermetisert frukt har mange likhetstrekk med produksjon av hermetisert fisk og det kan dermed være grunn til å anta at forholdene i fiskehermetikkbransjen er liknende eller tilsvarende.

Næringsaktører, nasjonale og internasjonale, vil ønske å øke profitten i foretaket. I mange tilfeller oppfattes ikke dette som forenlig med vern av arbeidernes rettigheter og fokus på helse, miljø og sikkerhet. Det kan også kreve en reduksjon i arbeidsstyrken, ikke minst ved overtakelse av bedrifter i transformasjonsøkonomier. Internasjonalisering av produksjonen

skaper hardere konkurranse mellom steder og arbeidere ulike steder i verden. Dette gjelder alle aktører, men de som er kontrollert av et TNS eller driver eksportrettet virksomhet vil påvirkes spesielt. TNS kan true med å flytte produksjonen eller skifte leverandører hvis deres krav ikke oppfylles, og det kan bidra til å svekke arbeidernes rettigheter. Epstein skriver at '*the bargaining power of political jurisdictions and workers relative to MNCs is often very low*' (Epstein 2003, 158). Samtidig er fagforeninger som regel nasjonale¹¹, mens TNS er internasjonale, og dette skaper spenninger.

Ved en investering kan det oppstå et misforhold mellom det utviklingspolitiske ønsket om å tiltrekke kapital og skape arbeidsplasser, og foretakets ønske om å tjene mest mulig penger. Nedskjæringer kan være nødvendig for å opprettholde konkurransedyktigheten, og foretakets ansatte vil måtte betale skatt selv om foretaket minimerer sin skattebetaling. Men effektene av en investering på sysselsettingen i vertslandet er i likhet med kapitaloverføringene ikke med nødvendighet positiv. Spørsmålet om total effekt på økonomien når alle indirekte effekter er vurdert er vanskelig å svare på (Epstein 2003, Ny Tid 17.04.2004). Effekten på sysselsetting vil samtidig avhenge av den rollen investeringsobjektet har i den overordnede strategien til TNS, for eksempel om det er arbeidskraftintensiv eller kapitalintensiv produksjon (Dicken 2003). Det vil si av aktørens plass i den internasjonale arbeidsdelingen. Bransjer med lave inngangsbarrierer både i form av lett tilgjengelige lokaliseringfaktorer og begrensede nødvendige investeringer vil være spesielt utsatt for nedskjæringer i arbeidsstyrken eller å bli utkonkurrert (Porter 1998, Dicken 2003). Samtidig er det disse bransjene regioner i transformasjonsøkonomier og utviklingsland har mulighet for å tiltrekke seg, noe som vil bli diskutert i delen om vertsøkonomien under.

Investeringer, nasjonale og utenlandske, gir både direkte og indirekte sysselsettingseffekter. Den direkte sysselsettingseffekten er antall ansatte i enheten det investeres i. De indirekte sysselsettingseffektene er vanskeligere å måle, de avhenger blant annet av bedriftens lokale relasjoner og hvor mye av profitten som beholdes i vertslandet. Hvorvidt investeringen først og fremst skaper produksjonsarbeidsplasser, eller også arbeidsplasser for folk med høyere utdanning avhenger av hva slags funksjoner enheten utfører i vertslandet (Dicken 2003). Typen arbeidsplasser påvirker også betydningen av investeringen. Man kan forvente at produksjonsarbeidsplasser spesielt i lite teknologiintensive bransjer ofte vil gi mindre kunnskapsoverføring. Som tidligere påpekt kan det at en aktør

¹¹Det finnes internasjonale sammenslutninger, som International Confederation of Free Trade Unions, men de har foreløpig begrenset betydning (Dicken 2003).

innlemmes i et TNS gi en begrensning av funksjonene aktøren utfører, spesielt ved eksportrettet virksomhet. Dette kan påvirke overføring av teknologi og kunnskap til aktøren.

Arbeidsforhold

Arbeidsforhold vil variere mellom ulike bedrifter, både nasjonale og internasjonale, utfra bedriftskultur og ledelsens holdninger og strategier. Som nevnt vil TNS nasjonale opprinnelse kunne ha betydning fordi ledelsen i foretaket vil ta avgjørelser som er påvirket av egen kultur og tradisjon (Peng 2000). Det vil være individuelle ulikheter, men det er grunn til å anta at dette kan ha betydning for blant annet synet på viktigheten av helse, miljø og sikkerhet, forholdet til fagforeninger, etc.

Størrelsen på TNS og integrasjon mellom enhetene i foretaket vil kunne påvirke både arbeidsforhold og antall ansatte (Dicken 2003).. Stor avstand mellom der beslutningene tas og der de får innvirkning kan påvirke hvilke beslutninger som fattes. Beslutningstakerne vil både kjenne sin egen virkelighet best og som nevnt ta avgjørelser som gagnar foretaket som helhet og ikke nødvendigvis delaktørene. Jakobsen og Møst (Dagsavisen 07.05.2003, Dagens Næringsliv 10.05.2003) fokuserer på at lokaliseringen av hovedkontoret til en virksomhet har større betydning enn eierskapet for strategiutviklingen og tildelingen av de spennende jobbene i et foretak.

Lønnsnivået i TNS er generelt på nivå med eller høyere enn det nasjonale lønnsnivået i vertsøkonomiene (Dicken 2003). Dette kan gi TNS mulighet til å tiltrekke seg den beste arbeidskraften, på bekostning av nasjonale bedrifter, men det trengs mer forskning om temaet (Ny tid 17.04.2004). TNS kan også søke å tiltrekke seg spesielt billig arbeidskraft, som kvinner eller minoriteter, men dette gjelder i følge Dicken ikke TNS generelt (Dicken 2003) og det kan også gjelde nasjonale aktører.

Teknologioverføring og kunnskapssystemer

Ordet teknologi betyr *'læren om framgangsmåtene ved bearbeiding av råstoffer til foredlede produkter'* (Kunnskapsforlagets fremmedordbok). Teknologi er dermed en betegnelse på kunnskap som er anvendbar i produksjon (Chen 1996) og inkluderer også kunnskapsoverføring og innovasjon eller oppgradering. Teknologi er dermed noe annet enn vitenskap, som er kunnskap som enda ikke er kommersialisert, og noe annet enn teknikk som *'constitutes a range of processes and not a range of knowledge'* (Chen 1996, 182).

Mye teknologi er kapitalintensiv og arbeidsbesparende, mens mange land har overskudd på billig arbeidskraft og underskudd på kapital (Dicken 2003) og i forhold til rene forsknings- og utviklingsaktiviteter er tendensen at disse i liten grad flyttes ut av foretakets hjemland eller av mer avanserte industrialiserte land (Chen 1996, Dicken 2003).

Innovasjoner, stadige forbedringer og effektivisering, anses som sentralt for en bedrifts konkurransevne i en tid med sterk internasjonal konkurranse (Amin 2003). Nyere innovasjonsteori fokuserer på innovasjon som en interaktiv læreprosess (Lundvall & Johnson 1994, Asheim & Isaksen 2000)¹². Innovasjoner er nyvinninger av økonomisk betydning og er ofte nye kombinasjoner av eksisterende elementer (Edquist 2000). Innovasjon defineres som både radikale og inkrementelle forbedringer. Radikale innovasjoner er nye i markedet, mens inkrementelle innovasjoner er nye for bedriften (Isaksen 26.10.2001). Innovasjon defineres altså svært bredt og kalles oppgradering av Humphrey & Schmitz (2000).

Som nevnt kan man skille mellom produksjonssystem og kunnskapssystem, der kunnskapssystemet *'encompasses those flows of knowledge, stocks of knowledge and organizational systems involved in generating and managing changes in the products, processes or organizations of production'* (Bell & Albu 1999, 1723). Noen elementer av kunnskapssystemet vil være knyttet til imitasjon, opplæring av arbeidere i prosesser som allerede er i bruk ved fabrikken og andre former for kunnskapsbruk. Andre elementer vil være knyttet til innovasjon, produktdesign, produktutvikling, utvelgelse, tilpasning og assimilering av produkter og prosesser utenfra og andre former for kunnskapsendring. Innovasjon eller oppgradering er ulike prosesser for kunnskapsendring. Isaksen (26.10.2001) skiller mellom produktinnovasjon, det vil si fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret; prosess- og markedsinnovasjon, det vil si etablering av nye metoder for produksjon, leveranser og distribusjon; og organisatoriske innovasjoner, det vil si introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon og arbeidsforhold, samt endring av kompetansen i arbeidsstokken. Jeg vil i det følgende, i likhet med Lundvall og Porter, omtale innovasjoner som positive for bedriften. Det er imidlertid en diskusjon hva slags sysselsettingseffekter ulike typer av innovasjon har (se blant annet Edquist et al. 2000). Humphrey & Schmitz (2000) definerer i tillegg funksjonelle

¹²Dette vektlegges også i det som kalles benchmarking, og fokuseres sterkt blant annet av EU. Benchmarking er en prosess bestående av fire trinn, og målet er å forbedre bedriftens praksis gjennom å lære fra andre bedrifter (O'Reagan & Keegan 2000). Benchmarking kritiseres for å bygge på en lineær forståelse av innovasjonsprosessen (Lundvall et al. 2002), men har altså i likhet med nyere innovasjonsteori fokus på å lære av andre. Relasjoner og samarbeid er også fokus i triple-helix modellen om samarbeid mellom universiteter, myndigheter og industri (Leydesdorff & Etzkowitz 1998). For en oversikt over teorier som tar for seg sammenhengen mellom økonomisk vekst og innovasjon, se (Gregersen & Johnson 2000). Gregersen et al. kritiserer nyere innovasjonsteori for å si lite om hvordan innovasjon bidrar til økonomisk vekst, men mener teorien er et viktig tillegg til ny vekstteori.

oppgraderinger som det at bedriften går inn i mer kapitalintensive produksjonsstadier som gir høyere avkastning, for eksempel design, merkeutvikling og markedsføring. De definerer også prosess- og produktoppgraderinger, men jeg vil her bruke Isaksens definisjoner på dette. Sterke bånd til internasjonale produksjonssystemer kan øke muligheten for funksjonell oppgradering (ILO 1998, Humphrey & Schmitz 2000, UNCTAD 2001), men inngangsbarrierer, avhengighet av kun en kjøper og de fordeler geografisk nærhet gir, kan gjøre det vanskelig for bedrifter på mer perifere steder å få til en slik oppgradering (ILO 1998, Humphrey & Schmitz 2000). Dermed er ikke den største utfordringen for lokale bedrifter å bli del av internasjonale produksjonssystemer, men å oppnå mulighet til å oppgradere til mer lønnsomme posisjoner i systemet (ILO 1998). Foretakskoblinger er i stadig endring og det er mulig å avansere, men det er begrenset hvor mange foretak på verdensbasis som kan oppnå å få nære og mer langsiktige koblinger til strategisk viktige foretak. Læring og innovasjon står sentralt i denne oppgraderingsprosessen (UNCTAD 2001).

Kunnskap og læring er byggesteinene i oppgradering eller innovasjon og Lundvall & Johnson (1994) mener derfor kunnskap er den viktigste ressursen og læring den viktigste prosessen i dagens økonomi¹³. Kunnskap definerer Lundvall & Johnson (1994) som både know-what (faktakunnskap), know-why (årsakssammenhenger og prinsipper), know-who, when and where (nettverkskunnskap) og know-how (praktisk kunnskap og vaner). Utfra denne definisjonen kan kunnskap være både taus og kodifisert. Den har *'character as an iterative process, a continuum of codified and tacit knowledge, an interactive and relational asset'* (Amin 2003, 117).

Forretningskultur, inkludert verdier, organisasjonsstruktur og ledelsespraksis, og kunnskap om det markedsøkonomiske systemet er know-how som utenlandske foretak kan overføre til transformasjonsøkonomier¹⁴ (Mirza 1998, Mickiewicz et al. 2000, Cooley 2003). Samtidig kan tilknytning til produksjonssystemer med TNS gi oppgradering av teknologi og bedret kvalitetskontroll (Moran 1999). Overføring kan skje mellom leverandører og kunder, men også uten at aktørene har direkte kontakt. Dette kan skje ved at ansatte skifter jobb eller starter egne bedrifter (lekkasjeeffekt), eller ved at lokale firmaer lærer av TNS

¹³Dette gjelder spesielt teknologisk utviklede og kunnskapsbaserte økonomier, men også generelt i en verden der kravene stadig skifter, vil stadige innovasjoner være viktig for å opprettholde konkurransefortrinn (se for eksempel Lundvall & Johnson 1994).

¹⁴Transformasjonsøkonomier kalles som regel transisjonsøkonomier. Transformasjonsbegrepet vil bli forklart under i delen om vertskøkonomien.

(demonstrasjonseffekt) (Mirza 1998). En viss grad av kunnskapsoverføring kan altså komme selv om et datterselskap ikke har relasjoner til andre aktører i vertslandet.

Verdier kan overføres blant annet gjennom foretakets forhold til vertslandets lover og regler, internasjonale standarder, korrupsjon, etiske retningslinjer og liknende. OECD har utviklet retningslinjer for TNS, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (OECD 2000) og lager årlige rapporter med fokus på de ulike temaene som tas opp her. Retningslinjene er anbefalinger og er ikke juridisk bindende. De gjelder foretaks sosiale ansvar, og omfatter blant annet ansettelsesspørsmål, konkurranse, beskatning og korrupsjon. TNS kan velge å følge slike retningslinjer og gå foran som gode eksempler, men de kan også underbygge og forsterke negative strukturer i landene de etablerer seg i. Korrupsjons-anklagene mot Statoil høsten 2003 satte fokus på at også norske foretak til tider beveger seg i en gråsoner.

Gjennom ansettelse av utenlandsk ledelse kan endret ledelsespraksis overføre kunnskap om ledelse og markedsøkonomisk bedriftsstyring. Konkurransedyktige strategier er av stor betydning for om et land har suksess i transformasjonsprosessen (Peng 2000). Ved oppkjøp av lokale bedrifter skriver Peng at *'the key is to identify and attract suitable expatriate managers who are technically competent, culturally sensitive, and willing to be relocated to work in these countries'* (Peng 2000, 241). Men det kan være vanskelig å overføre ledelseskunnskapen. Peng viser at lokal ledelse i transformasjonsøkonomier ofte viser *'less interest in improving managerial skills. For example, they may be reluctant to make decisions, take the initiative, delegate responsibilities, share information and confront subordinates about poor performance'* (Peng 2000, 222). Slike forhold framhever betydningen av å glemme eller gi slipp på utdatert viten. Dette framheves spesielt ved oppkjøp, da eksisterende praksis må endres før ny foretakskultur kan overføres (Mirza 1998). Å glemme innebærer

'For the individual, the interpretation of forgetting relates to the abandoning of obsolete skills and professional expertise. Within firms it is a question of having mechanisms to put an end to outmoded activities, projects and products. Between firms it is a question of having a mechanism which helps to distinguish the firms with a future from those with no learning capability. (...) For all kinds of forgetting, people are burdened with the costs of change.' (Lundvall & Johnson 1994, 116)

Kunnskap og innovasjoner skapes, utveksles og utvikles i relasjoner mellom mennesker. Denne erkjennelsen har lagt grunnlaget for undersøkelser av geografiske, spesialiserte klynger og regionale innovasjonssystemer¹⁵. Teoriene framhever geografisk nærhet som viktig for

¹⁵Se blant annet (Porter 1990, Asheim & Dunford 1997, Asheim & Isaksen 1997a, Asheim & Isaksen 1997b, Isaksen 1998, Cooke 1998, Porter 1998, Sverrisson 2000, Humphrey & Schmitz 2000, UNCTAD 2001, Reve & Jakobsen 2001, Malmberg

utveksling av kunnskap gjennom sosiale relasjoner. Malmberg (2003) gjennomgår i generelle trekk litteraturen på dette feltet og konkluderer med at man har fått en uheldig dikotomi mellom forskning på spesialiserte lokale klynger¹⁶ ofte bestående av små og mellomstore bedrifter på den ene siden og forskning på globale TNS på den andre siden. Selv om de fleste mennesker opplever det meste av interaktiv påvirkning i sitt nærmiljø, finnes globale påvirkningsarenaer både for enveis- og toveis kommunikasjon (Malmberg 2003). Nettverk der kunnskap, både taus og kodifisert, utveksles er ikke nødvendigvis begrenset geografisk, men kan være bransjer, produksjonssystemer, faglige fellesskap etc. (Amin 2003, Malmberg 2003). Dette underbygger at kunnskapssystemet favner flere arenaer enn produksjonssystemet. Kunnskapen utveksles gjennom aviser, fagblader, Internett, e-post, konferanser, messer, mellom kunder og leverandører osv. Slik kan et ”sted” være både fysisk, virtuelt og mentalt (Nonaka & Konno 1998)¹⁷. Det ligger makt i asymmetrisk tilgang til og håndtering av kunnskapsrelasjoner (Smith et al. 2002) og tilgangen til globale påvirkningsarenaer vil være ulik mellom bedrifter som opererer under ulike kontekstuelle forhold. Ikke minst vil karakteristika ved vertsøkonomien ha betydning. Slike karakteristika vil bli diskutert under. Derfor vil et oppkjøp eller en annen type investering som gjør en enhet til del av et TNS kunne bringe enheten nærmere noen globale arenaer. Investeringen vil utvide aktørens nettverk og kan øke tilgangen til bransjerelatert informasjon for aktører lokalisert på steder med få andre aktører i samme eller liknende bransjer. Slik kan tilgang til produksjonssystemer gi noen av de samme fordelene som geografisk samlokaliserte klynger, og klyngebegrepet brukes derfor av noen forskere om aktører som bare er funksjonelt integrert (Perroux 1988, Haraldsen 1994, Porter 1998). Det er grunn til å anta at kontakten med investoren kan gi tilgang til kunnskap og nettverk selv der infrastruktur som Internetttilgang og muligheten for å delta på messer og konferanser etc. i utgangspunktet er begrenset. Samtidig kan investeringen bringe ny kapital inn i bedriften og slik øke tilgangen til slike arenaer. Slik tilgang kan også komme gjennom tilknytning til lokale sammenslutninger der flere aktører innen samme bransje er lokalisert i tilknytning til hverandre (Humphrey & Schmitz 2000). Dette underbygger at karakteristika ved vertsøkonomien påvirker betydningen av investeringen og årsakene til investeringen.

& Maskell 2002, Nadvi & Halder 2002). For en diskusjon av ulike tilnæringer til henholdsvis nasjonale, regionale og teknologiske innovasjonssystemer, se (Edquist 2000).

¹⁶Definert for eksempel som 'concentrations of firms in one or a few industries, benefiting from synergies created by dense network of competitors, buyers and suppliers' (UNCTAD 2001, 13).

¹⁷Det japanske begrepet ”ba” kan oversettes til 'shared space that serves as a foundation for knowledge creation' (Nonaka & Konno 1998, 40).

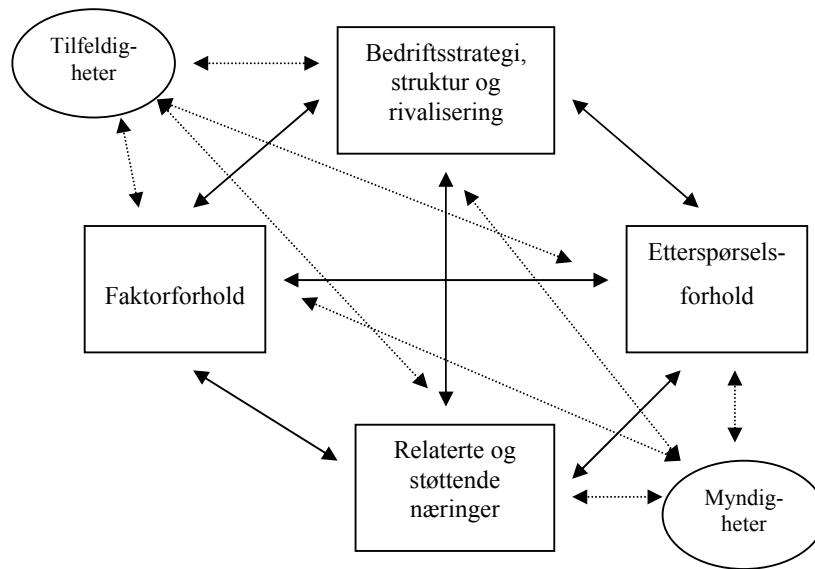
Vertsøkonomien

Det er ikke mulig å yte full rettferdighet til et så stort felt som karakteristika ved vertsøkonomien. Karakteristika ved vertsøkonomien og regioner i vertsøkonomien vil påvirke både lokaliseringsbeslutningen og investeringens betydning for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Teknologioverføring, inkludert kunnskapsoverføring og innovasjon eller oppgradering, er en måte investeringen kan ha betydning for en enhet og et lokalsamfunn og vil stå sentralt i denne analysen. Det er da naturlig å inkludere en teori som relaterer noen karakteristika ved en økonomi til graden av innovasjon. Porters diamantmodell er en slik teori.

Diamantmodellen

Porters diamantmodell (Figur 1) (Porter 1990, 127, Porter 1998, 127) tar for seg faktorer som er bestemmende for et lands konkurransedyktighet. Modellen relaterer visse karakteristika ved en økonomi til graden av innovasjon, samtidig som betydningen av at konkurransefortrinn utvikles innen ulike bransjer vektlegges. Porter vektlegger at det er kombinasjonen av nasjonale og lokale faktorer som skaper konkurransefordeler¹⁸. Det gjør at modellen kan benyttes for å vurdere investeringspotensiale (Proksch 2003). Karakteristika ved vertsøkonomien kan også si noe om **rammebetingelsenes stabilitet**, som Norfund (2002) framhever som viktig for suksess.

¹⁸Porter fokuserer på at land lykkes *'not in isolated industries, however, but in clusters of industries connected through vertical and horizontal relationships.'* (Porter 1990, 73). Klyngebegrepet har ingen sentral plass i denne oppgaven og jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på dette.



Figur 1. Diamantmodellen.

Porter omtaler nasjoners konkurransedyktighet. Men både i teorier om geografisk lokaliserte klynger og blant hyperglobalister som Ohmae, argumenteres det for at det internasjonale eller globale nivå, samt regioner i land er et mer naturlig utgangspunkt for analyse enn det nasjonale nivå (Asheim & Isaksen 2000, Ohmae 2000). Jeg mener alle nivå bør inkluderes i en analyse av en økonomisk aktør i dag. Aktørene forholder seg i større eller mindre grad til alle nivåene og dermed er det interaksjonen mellom nivåene som skaper de kontekstuelle forhold. Dette vektlegges gjennom beskrivelsen over av utviklingstrekk i verdensøkonomien som bakgrunn for analysen av de aktuelle aktørene.

I diamantmodellen inngår faktorforhold; etterspørselsforhold; bedriftsstrategi, struktur og rivalisering; og relaterte og støttende næringer. I tillegg framheves det at tilfeldigheter og myndigheter vil påvirke disse faktorene. Etterspørselsforhold, relaterte og støttende næringer og bedriftsstrategi, struktur og rivalisering er forhold som vil variere fra bransje til bransje innen et land. For eksempel vil etterspørselsforhold ha sammenheng med de økonomiske forhold i landet som helhet, men om det finnes sofistikerte etterspørrere, noe Porter peker på som viktig, vil også komme an på bransjen. Porter vektlegger at hjemlandet bør utgjøre en betydelig del av det globale markedet, og at de lokale kjøperne bør foregripe behovene i andre land. I økonomiske analyser av etterspørsel er hovedfokus ofte de rent kvantitative

karakteristika ved markedet og Porter tilfører her noe nytt (Malmberg 2003). I forhold til en del bransjer, ikke minst der pris har stor betydning for etterspørselen, kan man imidlertid forvente at andelen sofistikerte etterspørere har mindre betydning. Om det *nasjonale* eller *internasjonale markedet* er viktigst vil dermed avhenge av formålet med investeringen. I denne oppgave vil etterspørselsforholdene og MONDO-fish sine viktigste konkurrenter på Balkan vil bli presentert i kapittel 4, mens markedet Dovod så for seg at MONDO-fish kunne betjene blir presentert i kapittel 5.

Relaterte og støttende næringer, det vil si at det finnes leverandørindustri eller relatert industri som er konkurransedyktige internasjonalt i landet vil ha betydning for bedriften. Dette er diskutert over under overskriften koblingene i produksjonssystemet. Betydningen avhenger av resten av diamanten (Porter 1998). Leverandørbransjer har særlig betydning for innovasjon og oppgradering, mens relaterte bransjer muliggjør informasjonsflyt og utveksling av teknisk informasjon. Formelle allianser kan være mulig, og internasjonal suksess i en bransje kan gi etterspørsel etter komplementære produkter og service (Porter 1998). Informasjonsflyt er diskutert over under overskriften teknologioverføring og kunnskapssystemer.

Bedriftsstrategi, struktur og rivalisering er konteksten bedrifter skapes, organiseres og styres i, samt den innenlandske rivaliseringen. Rivaliseringsmønsteret spiller ifølge Porter en stor rolle i innovasjonsprosessen og for mulighetene for internasjonal suksess. Om det finnes noen innenlandsk rivalisering avhenger av bransjens utbredelse i landet. For Serbia vil dette bli kommentert i kapittel 4.

Faktorforhold

Faktorforhold er innsatsfaktorer i produksjonen, som arbeid, land, naturressurser, kapital og infrastruktur. Porter mener faktorene må grupperes i noen vide kategorier for å kunne si noe om et lands konkurransefordeler. Han skiller mellom menneskelige ressurser, fysiske ressurser, kunnskapsressurser, kapitalressurser og infrastruktur. Konkurransefordelene ved faktorforhold bestemmes av tilgjengelighet, men også av hvor effektivt faktorene utnyttes og i hvilken bransje det skjer. Noen faktorer er naturgitte eller krever kun små private eller samfunnsmessige investeringer, mens andre er mer avanserte, men også viktigere som konkurransefordeler. Porter mener også mangel på visse faktorer kan gi dynamikk og vekst ved at mangelen framtvinger alternative løsninger. Porters faktorbegrep er vidt og Porter

‘redirects our focus from the classical notion of availability and cost for capital, labour and land towards the type of specialized factor conditions that are developed historically to fit the needs of a particular economic activity’ (Malmberg 2003, 148).

En slik forståelse av historisk utviklede faktorforhold sin betydning underbygger at TNS nasjonale tilknytning vektlegges. Faktorforhold i Serbia vil bli presentert i kapittel 4.

I følge Porter vil menneskelige ressurser, kunnskap og kapital kunne være mobile mellom nasjoner, men flere forskere fokuserer på graden av mobilitet som den store forskjellen på kapital og mennesker (se for eksempel Massey 1999, Malmberg 2003). Graden av mobilitet varierer sterkt mellom land, blant annet utfra ulike økonomiske ressurser. De fleste mennesker vil som nevnt primært ha sine erfaringer fra hjemlandet og vil bo hele eller mesteparten av sitt liv der (Malmberg 2003). Ved en investeringsbeslutning må menneskelige ressurser derfor i utgangspunktet sees som en stedbunden faktor. Dette er bakgrunnen for at graden av kunnskapsoverføring kan øke ved at utenlandske foretak etablerer seg i et land.

Myndigheter

Tilfeldigheter og myndigheter påvirker i følge Porter de over diskuterte faktorene. Myndighetene vil i følge Porter påvirke både faktorforholdene, etterspørselsforholdene, bedriftsstrategi, struktur og rivalisering, og relaterte og støttende næringer, og kan samtidig bli påvirket av dem. Påvirkningen skjer for eksempel gjennom subsidier, utdanningspolitikk, offentlig etterspørsel etter varer og tjenester etc. Porter mener myndighetene kan bidra mye til nasjonale konkurransefordeler, men ikke skape dem uten at grunnlaget finnes i de andre faktorene i modellen (Porter 1998). Myndighetenes rolle ansees av flere bistandsaktører, myndigheter og multilaterale organisasjoner som å være å skape bakgrunnsfaktorer for vekst og å passe på at veksten blir fattigdomsreducerende, at den innebærer minst mulig fare for naturmiljøet og at likestilling blir fremmet (Schulpen & Gibbon 2001). Samtidig diskuterer flere forskere myndighetenes rolle i å legge til rette for og skape gode rammebetingelser for innovasjon, for eksempel gjennom regionale og nasjonale kunnskapssystemer (se for eksempel Asheim & Isaksen 1997b, Edquist 2000, Dicken 2003)

Tilfeldigheter er i følge Porter hendelser som har lite å gjøre med forholdene i et land og i stor grad er utenfor bedrifters og ofte også nasjonale myndigheters kontroll. Eksempler kan være oppfinnelser, teknologiske brudd, endringer i etterspørsel, politiske avgjørelser gjort av utenlandske myndigheter og krig. Slike tilfeldigheter er viktige fordi de skaper brudd som muliggjør endring i konkurranseposisjonen mellom land (Porter 1998). Jeg mener begrepet *stivhengighet* sammen med et fokus på holdninger og sosiale relasjoners betydning for økonomiske beslutninger er mer nyttige analysekategorier.

Stiavhengighet

Fokuset på stiavhengighet har sin bakgrunn i en forståelse av endringsprosessene i Sentral- og Øst-Europa og på Balkan i dag som transformasjonsprosesser. Begrepet transformasjon som beskrivelse på de omveltninger, både politisk og økonomisk, som pågår i Sentral- og Øst-Europa og på Balkan i dag, vektlegger betydningen av de sosiale relasjonene som økonomisk aktivitet er forankret i (Pickvance 1997, Smith & Swain 1998), og har fokus på at overgangen fra det gamle regimet ikke innebærer et institusjonelt vakum (Stark 1995). Formelle og uformelle rutiner, praksis, organisasjonsformer og sosiale bånd endres ikke fullstendig, eller i samme tempo, eller likt i alle land og i alle regioner i land. Det foregår imidlertid

‘transformations in which the introduction of new elements most typically combines with adaptations, rearrangements, permutations, and reconfigurations of existing organizational forms.’ (Stark 1995, 69).

Utfra denne forståelsen kan man si at utviklingen i dag og framover er stiavhengig. Både historiske forhold, hvordan det gamle regimet falt, og nåtidige forskjeller mellom landene påvirker og er en del av endringene. Betydningen forhold som kan synes tilfeldige har for utvikling og beslutninger må likevel ikke underkjennes.

Stedsspesifikke forhold i sum

Som vi ser kan karakteristika ved vertsøkonomien si noe om potensialet for at både nasjonale og utenlandske investeringer vil bli gjennomført. Innen hvert land vil regioner ha ulike karakteristika og i større eller mindre grad klare å hevde seg i den internasjonale konkurransen. Karakteristika ved stedet, stedets potensiale, vil ha betydning for hva slags investeringer som kommer og dermed for investeringsobjektet og lokalsamfunnet det investeres i. Slik vil utviklingstrekk kunne forsterkes (Harrison 1994, Proksch 2003). Proksch skriver at

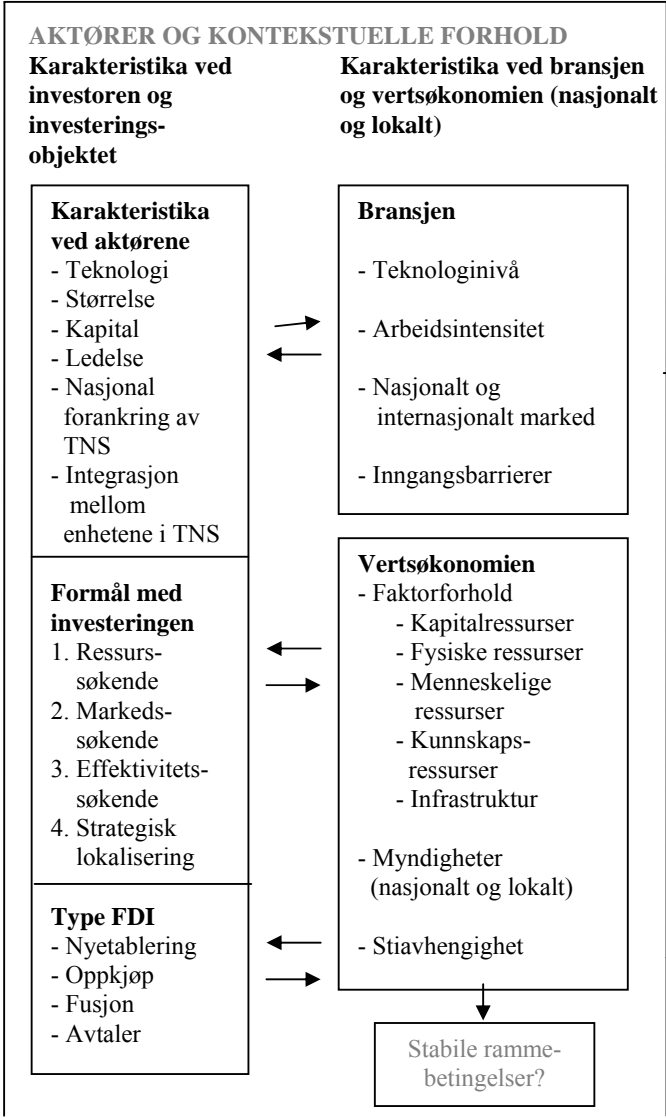
‘Once economies gain development momentum, FDI can be more easily attracted, thereby further boosting the economic development, which in turn will attract even larger inflows of FDI. The result is an accelerating pace of development in which FDI has a potentially important role to play. For less developed countries where such momentum has not yet been reached, FDI is not a viable policy tool to boost development, unless the country has exceptionally attractive characteristics favourable to inward FDI, such as large natural resource base, strategic geographic location and characteristics (e.g., large coastline, natural harbours), cost-competitive labour force in the region, cultural links with TNC-home countries and the like. But even in those countries, FDI tend to concentrate on the exploitation of the particular characteristic with little feedback to the rest of the economy and limited contributions to national economic development’ (Proksch 2003, 6)

Man kan tenke seg at produksjon som innebærer kunnskaps- og teknologioverføring til arbeiderne og en bedriftskultur der flere enn den øverste ledelsen bidrar til innovasjoner og oppgradering, kan øke sjansen for at noen arbeidere vil starte entreprenørbedrifter. Det kan

enten være bedrifter med relasjoner til aktøren entreprenøren tidligere arbeidet i, eller uavhengige bedrifter. Noen regioner utvikler en kultur for entreprenørvirksomhet som synes å ha selvforsterkende effekter. Men alle regioner kan ikke bli suksesshistorier, et poeng som særlig er trukket fram i forhold til klyngeteorier (Raikes et al. 2000, Smith et al. 2002). For noen regioner kan investeringer innen arbeidsintensiv industri på et gitt tidspunkt være det som er mulig å få. Det gir arbeidsplasser og dermed inntekter som kan gi ringvirkninger, og i beste fall gir det noen indirekte arbeidsplasser og overføring av noe teknologi og kunnskap. Men det skaper ikke nødvendigvis en positiv spiral og leder ikke nødvendigvis til en utvikling ut av fattigdom for regionen, slik håpet og ønsket ofte er. Spørsmålet denne diskusjonen fører med seg er imidlertid hva som hadde skjedd hvis investeringen ikke hadde kommet. Dette spørsmålet er umulig å få svar på. Det som er mulig er å satse på flere strategier for næringsutvikling samtidig. I forhold til FDI er det mulig å prøve å tiltrekke ulike typer investeringer i ulike bransjer (Mickiewicz et al. 2000, Proksch 2003). Og det er mulig å stille krav til investorene og begrense antall incentiver (Epstein 2003). Som tidligere nevnt peker empirien om utviklingseffektene av FDI i flere retninger, og det kan gi grunner til å være kritisk og stille krav også for regioner som kan ha vanskelig for å tiltrekke investeringer.

2.5 Oppsummering

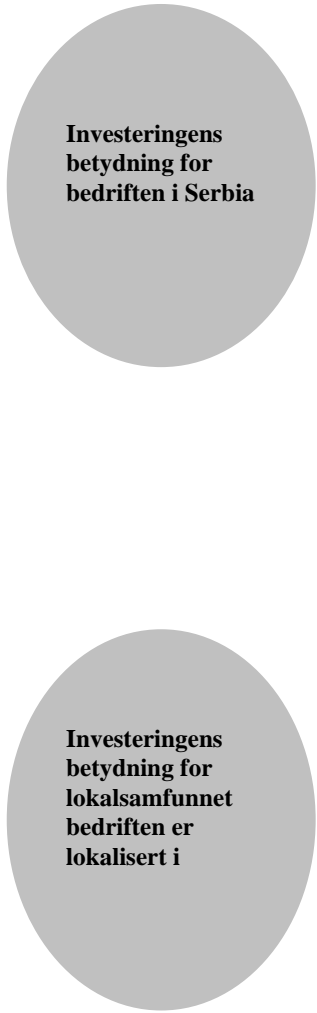
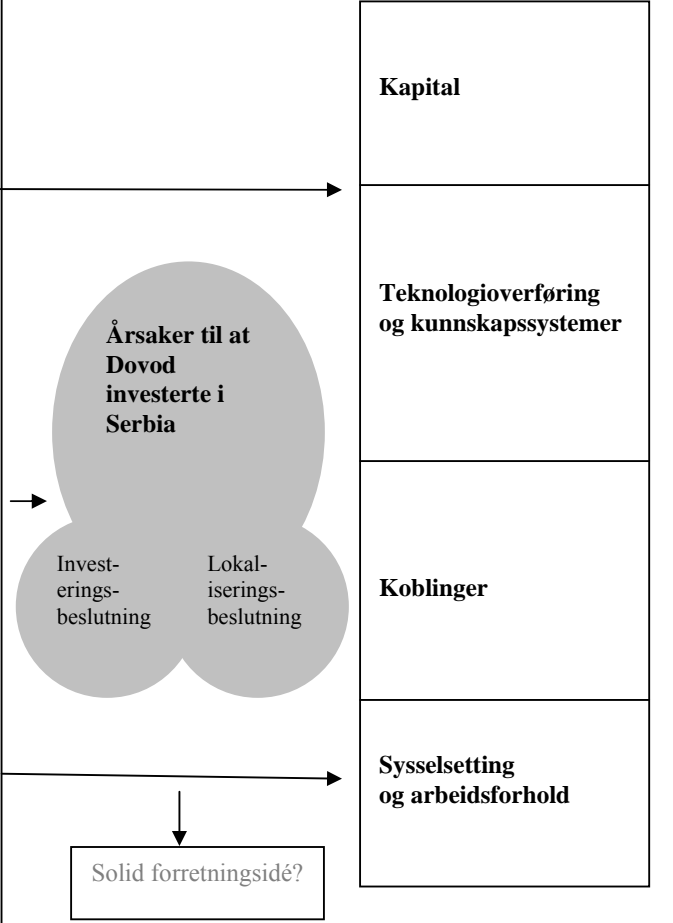
I dette kapitlet er karakteristika ved produksjonssystemer, investerings og lokaliseringsbeslutningen og fire områder investeringer kan ha betydning for, presentert og diskutert. Hovedpunktene er satt opp som figur 2. Denne figuren danner utgangspunktet for analysen av Dovods investering i MONDO-fish. I figuren og dette kapitlet forutsettes det at karakteristika ved aktørene, kontekstuelle forhold og årsakene til en investering påvirker betydningen av investeringen for investeringsobjektet og lokalsamfunnet, jamfør oppgavens problemstilling. Funnene i undersøkelsen vil kunne underbygge eller avkrefte en slik antagelse.



Problemstilling a

Områder investeringer kan ha betydning for

Problemstilling b og c



Foregående side:

Figur 1. Forklaringsmodell.

Kilde: Basert på blant annet Porter (1990, 1998) og Dicken (2003).

Kapittel 3. Metode

Dette kapitlet starter med en redegjørelse for casestudiet som forskningsstrategi og mitt valg av denne strategien. Så presenteres og diskuteres feltstudiet jeg gjorde på MONDO-fish. Hvilke metoder som ble brukt, samt betydningen av ulikt språk og kultur. Så kommenteres de skriftlige kilder som er brukt i oppgaven, samt arbeidet med oppgaven. Gjennom kapitlet søker jeg å belyse troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten til de funnene jeg har gjort og som vil bli presentert og diskutert i analysen.

3.1 Casestudie som forskningsstrategi

Årsaker til- og konsekvenser av utenlandske investeringer kan undersøkes på ulike måter, med både kvantitative og kvalitative metoder. Forskningsområdet er av en slik natur at det er nødvendig med flere undersøkelser for å få belyst flest mulig aspekter. Ulikt metodisk og teoretisk utgangspunktet ligger til grunn for hvordan studiene vinkles og påvirker dermed hvilke aspekter som trekkes fram og hvilke funn som gjøres i de ulike undersøkelsene. Samlet utgjør de ulike undersøkelsene en akkumulert kunnskap om temaområdet, og funn fra tidligere undersøkelser kan danne grunnlaget for nye undersøkelser.

I denne oppgaven er kvalitativ metode benyttet. Kvalitativ forskning er intensiv og vektlegger '(...) *in-depth knowledge (...) refinement and elaboration of images and concepts (...)*' (Ragin 1994, 83). Det viktige er å gå i dybden av en problemstilling. Viktigheten av kvalitative studier av direkte utenlandsinvesteringer understrekes av UNCTAD i deres World Investment Report fra 1999. Det er et komplekst sett av årsakssammenhenger for slike investeringer (UNCTAD 1999). Kvalitative metoder inkluderer blant annet analyse av tekst, dybdeintervjuer, og deltakende observasjon. Hvilken forskningsstrategi og hvilke metoder som er nyttig å bruke i en gitt situasjon avhenger av hva slags spørsmål som stilles i undersøkelsen (Yin 1994).

Forskningsprosessen bør bestå av både konkret og abstrakt forskning. Konkret forskning innebærer empirisk undersøkelse av kontingente forhold, mens i abstrakt forskning søker man å utvikle gode teoretiske begreper (Dale 1993). Den konkrete forskningen kan være både ekstensiv og intensiv. Ekstensiv forskning kan si noe om et fenomens utbredelse og mønster, mens intensiv forskning kan si noe om kausale krefter og muligheter. At relevante

sammenhenger avdekkes avhenger av at begrepene som er utviklet for å analysere dem er relevante og rasjonelle. Samtidig er samfunnsmessige systemer åpne og derfor kan de samme kausalkreftene gi ulike utfall (Sayer 2000). Dette gjør det lett å tillegge *'to one mechanism (and its structure) effects which are actually due to another'* (Sayer 2000, 16). Spesielt for samfunnsfag i forhold til naturvitenskap er også at både forskeren og de objekter som studeres vil kunne påvirke hverandre og endre seg i relasjon til den andre. Mennesker kan lære, og endre sitt handlingsmønster på bakgrunn av lærdommen (Sayer 2000). Gode teoretiske begreper minsker risikoen for feilslutninger om kausale sammenhenger. Feil i konseptualiseringen av en spesiell side av et objekt, *'if they divide what is in practice indivisible, or if they conflate what are different and separable components'* (Sayer 2000, 19), skaper kaotiske og ikke rasjonelle abstraksjoner (Dale 1993). Dette kan lede til svært feilaktige slutninger om hendelsesforløpet.

Jeg har valgt casestudiet som forskningsstrategi. Hva et Casestudie innebærer er ikke entydig definert, men det kan være en undersøkelse av *'a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident'* (Yin 1994, 13). Jeg mener en investerings årsaker og konsekvenser vanskelig kan sees adskilt fra de kontekstuelle forhold den foretas under og at casestudiet derfor er en nyttig metode for å studere dette.

Casestudiet er en forskningsstrategi der ulike metoder benyttes. Særlig kvalitative, men eventuelt også kvantitative metoder. Forskeren undersøker caset til hun når et metningspunkt, der nye samtaler og intervjuer ikke gir substansielt ny kunnskap (Ragin 1994). Forskeren utvikler sin evne til å se hva som er nyttig kunnskap om caset utover i forskningsperioden, en prosess som innebærer en gjensidig avklaring mellom konseptene, det teoretiske rammeverket for prosjektet, og forskerens bilde av forskningsobjektet (Ragin 1994). Gjennom intensiv forskning, slik kvalitativ forskning er, søker forskeren å si noe om årsakssammenhenger. Selv om kontekstuelle forhold vektlegges i Casestudien, kan altså forskeren søke å gjøre funn som kan overføres til andre sammenhenger. Thagaard (1998) mener casestudiet slik skiller seg fra andre forskningsstrategier som benytter flere metoder ved at casestudiet *'er et dyptgående undersøkelsesopplegg som har som målsetting å komme frem til kunnskap som peker ut over den enheten undersøkelsen fokuserer på.'* (Thagaard 1998, 187). Også undersøkelser av små deler at et større hele, vil kunne avdekke viktige sider ved kausale prosesser (Peck 2003). Dette er mulig ved å sammenholde de empiriske

resultatene av undersøkelsen med tidligere utviklet teori. Slik generaliseres et resultat til en bredere anlagt teori, såkalt analytisk generalisering (Yin 1994).

3.2 Casestudien av MONDO-fish

Gjennom en intensiv undersøkelse av årsakene til den norske investeringen i MONDO-fish og den betydning investeringen har fått, søker jeg å kunne si noe om hvilke årsaks- og virkningsmekanismer som kommer til uttrykk i denne typen økonomisk aktivitet. Valg av kun ett case skyldes forskningsperiodens tidsmessige begrensning.

Utvalg og gjennomføring av undersøkelsen

Jeg fikk kontakt med MONDO-fish gjennom Norfund (Kapittel 1), som jeg fikk kontakt med via Vitenskapsbutikken¹⁹ på Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Universitetet i Oslo. Norfund var generelt interessert i spørsmål knyttet til konsekvenser av utenlandske investeringer. De mente MONDO-fish kunne være et interessant case i så måte, ikke minst fordi investeringen var relativt ny og jeg derfor fikk mulighet til å følge utviklingen og utfordringene MONDO-fish møtte i prosessen. At investeringen er ny kan være positivt fordi det er lettere å se endringene mens de pågår, eller når de nettopp har skjedd, enn å være avhengig av at informantene husker dem i ettertid. At utviklingstrekk som ser lovende ut viser seg å være feilslått, eller at øyensynlig feilslåtte satsinger viser seg å bli suksesser, vil være et potensielt problem uansett når forskeren går inn i en prosess. Et problem med å gå inn i en ny investering kan imidlertid være at en del forhold først blir synlige etter en viss tid.

Datainnsamling til undersøkelsen ble i hovedsak gjennomført i Serbia i februar og mars 2003²⁰. Jeg var 4,5 uker i Niš og på MONDO-fish i Belotinac. 2,5 av disse ukene var jeg hver dag på MONDO-fish og fulgte de fleste viktige møter som ble avholdt og generelt livet på fabrikken. De siste 2 ukene ble mer konsentrert om rene intervjuer, både av ansatte ved MONDO-fish, leverandører til MONDO-fish og av lokale myndigheter. Et potensielt problem med å være så lenge og så nært i kontakt med studieobjektet er at man blir følelsesmessig tilknyttet stedet og menneskene der. Dette kan gjøre det mer problematisk å være kritisk til bedriften. Direktøren har imidlertid helt fra første dag sagt at uansett hva jeg finner ut vil det

¹⁹Vitenskapsbutikken formidler kontakt mellom hovedfagsstudenter og næringsliv/organisasjoner.

²⁰Noen oppfølgende intervjuer ble gjennomført per telefon i Norge våren 2004, se under.

være positivt for dem å få den informasjonen. Som vil bli diskutert senere, er direktøren en svært viktig informant og hennes syn og meninger kan ha påvirket resultatet.

Data ble i feltperioden innsamlet gjennom intervju og observasjon, og fra skriftlige kilder.

Observasjon

Observasjon består i å samle inntrykk, å følge begivenhetenes gang og på den måten få et bilde av en situasjon. Observatøren kan ha en mer eller mindre deltagende rolle og Adler & Adler (1998) skiller mellom deltagende observasjon, der observatøren for eksempel tar jobb i fabrikkene han skal undersøke, og ulike typer naturalistisk observasjon. En naturalistisk observatør kan være mer eller mindre synlig og slik mer eller mindre få en rolle i situasjonen (Adler & Adler 1998). Observasjon som metode benyttes ofte for å oppnå forståelse av forholdet, samhandlingen, mellom deltakere i en gruppe (Thagaard 1998). Spesielt for observasjonen i dette prosjektet er at det først og fremst er praktiske forhold og konkrete hendelser som observeres. Observasjonen gav også et bilde av relasjoner og konflikter mellom de ansatte, men dette var ikke i fokus.

Under mitt opphold på MONDO-fish kunne jeg snakke med de jeg ville til enhver tid og jeg fikk så godt som full frihet til å være med på de møtene jeg ønsket. Hver morgen var det møte mellom direktøren/visedirektøren (en av dem var ofte i Norge) og finansdirektøren, salgssjefen, produksjonsdirektøren og sjefen for teknisk avdeling. Disse var jeg med på når jeg var på fabrikkene. Jeg var også med på en del møter mellom visedirektøren og leverandører, reparatører etc. Visedirektøren hadde ansvaret for de mer praktiske administrasjonsoppgavene i forhold til produksjonen. Observasjonen av disse møtene gav meg et godt inntrykk av de utfordringer som finnes i næringslivet i Serbia og hvordan systemene for eksempel for kontroll og godkjenning fungerer.

Det ble i løpet av perioden gjort endringer i arbeidsstokken. Endringene ble diskutert på flere møter som jeg var med på eller fikk referert fra. Det var også et møte der de ansatte som ble berørt av endringene fikk beskjed om endringene. Dette møtet fikk jeg overvære og tok opptak av deler av møtet. Det ble holdt ett styremøte i perioden jeg var på MONDO-fish og det fikk jeg også overvære. Oversikt over møter jeg deltok på er vedlagt (Vedlegg 1). Jeg hadde gjennom hele perioden god mulighet til å stille spørsmål ved ting som jeg ikke forstod, både til den norske direktøren og visedirektøren og til de serbiske tolkene. Direktøren og visedirektøren fortalte og forklarte også uoppfordret mye, spesielt i mer uformelle

sammenhenger, både fra møter jeg ikke hadde fått vært med på og fra andre ting som foregikk eller hadde skjedd tidligere på fabrikken. Jeg skrev notater fortløpende, enten først på kladd under et møte/en samtale og så på pc etterpå, eller direkte på pc umiddelbart etter samtalen/møtet. Jeg noterte meg alltid hvor lenge etter samtalen notatene var skrevet og om jeg hadde kladdet først.

Observasjon som metode har blitt beskyldt for å være lite troverdig og vanskelig å bekrefte (Adler & Adler 1998)²¹. Det er derfor viktig å utdype funnene fra observasjonen med andre metoder, som intervju og tekstanalyse. Når et bedriftsintervju skal gjennomføres er det imidlertid viktig å kjenne språket som brukes og den sammenheng informanten svarer i forhold til. Som Schoenberger vektlegger vil *'The accuracy and validity of both open ended interviews and standardized surveys depend on knowing how the respondents use language and what they mean by the way they use it'* (Schoenberger 1991, 183). Perioden med observasjon gav meg en forståelse for forholdene på MONDO-fish og i regionen, men også en større innsikt i bransjemessige og næringsmessige forhold. Jeg hadde undersøkt litt før jeg reiste, men på et aggregert nivå som gir en langt mindre detaljert og dyptgående forståelse enn å følge prosessene på nært hold og snakke med folk som har arbeidet i sjømatnæringen i mange år. Perioden med observasjon ble også som en slags 'bedriftspraksis' for meg, da jeg aldri har hatt en ledende stilling i et firma.

Intervju

Et intervju er en samtale der forskerens og informantens forståelseshorisonter møtes, påvirker hverandre og påvirker måten den enkelte tolker spørsmålene og svarene i intervjuet (Kvale 1996). Målet med et kvalitativt bedriftsintervju med åpne spørsmål er

'to understand the firm's observed behavior (regarding, for example, its locational strategies) in light of the firm's own history and circumstances and in the context of other considerations such as the firm's competitive strategy, relationship to its markets, product technology, production methods, labor relations, the behavior of competitors, and the like.' (Schoenberger 1991, 180).

I motsetning til ved bruk av spørreskjema med lukkede kategorier, åpner intervjuet for at informanten får bruke sine egne ord til å beskrive hendelser og problemer. Som jeg har vært inne på fordrer dette at intervjueren til en viss grad kjenner informantens språk.

I denne undersøkelsen ble de fleste intervjuene gjennomført de siste ukene av feltarbeidet, det vil si etter en lengre periode med observasjon. Oversikt over informantene er vedlagt (Vedlegg 1). Jeg hadde utviklet intervjuguider før jeg reiste og utvidet og endret disse

ettersom jeg fikk mer informasjon (Vedlegg 2). Siden mitt opphold på MONDO-fish var såpass langt, kunne jeg tilpasse intervjuguidene til de aktuelle forhold før jeg startet de formelle intervjuene. Under intervjuene stilte jeg stadig oppfølgingsspørsmål og la også til spørsmål hvis jeg kom på noe etter hvert som intervjuet skred fram. Noen ganger måtte jeg imidlertid ta i mot en sjanse til et intervju veldig på sparket. Dette gjaldt spesielt intervjuet med produsenten av solsikkeolje, med FMP Beograd og med IMPA. Alle tre er leverandører til MONDO-fish. Intervjuet med IMPA ble gjennomført på en restaurant, de to andre på fabrikken.

Et (bedrifts)intervju bør inneholde både generelle og mer spesifikke spørsmål. Dette for å unngå at intervjueren leder informanten i en viss retning og slik går glipp av vesentlig informasjon (Schoenberger 1991). Jeg forsøkte å inkludere begge typer av spørsmål i mine intervjuer, og avbrøt informantene minst mulig.

Intervjuene med de to norske ansatte varte henholdsvis ca. 1 time med visedirektør Paul Lillestøl og ca. 3 timer med direktør Eva M. Fladmark, fordelt over tre ganger. De ble gjennomført i leiligheten til direktøren, der jeg også bodde. Intervjuet med den politiske lederen i Belotinac²² ble delvis gjennomført på MONDO-fish og delvis under en middag hos ham, mens intervjuet av økonomidirektøren i kommunen ble gjennomført på hans kontor. Intervjuene med produksjonsarbeiderne og administrasjonen ble gjennomført på et eget kontor på fabrikken. Disse intervjuene varte fra 20-40 minutter.

Ett intervju, med borgermesteren i Niš, ble ikke gjennomført på grunn av drapet på statsminister Zoran Djindjic den 12.mars 2003. Borgermesteren i Niš er fra det demokratiske partiet, slik som Djindjic. Ellers var det aldri noe problem å få avtaler med folk. Dette hadde nok mye å gjøre med at jeg hadde gode kontakter hele tiden. I Niš-regionen har de nye eierne på MONDO-fish veldig godt rykte og blir tatt godt imot. I Beograd hadde jeg kontakter ved den norske ambassaden og i Ministry of International Economic Relations som kunne lede meg til de riktige personene og hjelpe meg å få avtaler. Å være norsk er heller ikke negativt i Serbia (Kapittel 4).

Bortsett fra intervjuet med presidenten i Belotinac og med leverandørene til MONDO-fish, ble alle intervjuer som ble gjennomført på MONDO-fish, i Niš og i kommunen tatt opp på bånd. Intervjuene ble så skrevet ned relativt umiddelbart. Da jeg hadde skrevet av den engelske oversettelsen hørte tolken på intervjuet igjen og rettet i forhold til det informantene

²¹Adler & Adler bruker begrepene reliabel (troverdig) og validere (bekrefte)

sa på serbisk. Intervjuene gjennomført i Beograd ble ikke tatt opp, men jeg skrev notater. Intervjuene i Beograd ble alle gjennomført på norsk eller engelsk. Intervjuene med Lars A. Skari og Luca Desiata ble gjennomført på kafeer, og det var derfor ikke naturlig å bruke opptaksutstyr. Intervjuet med Natasha Mirinski ble gjennomført på hennes kontor. Hun ønsket ikke at intervjuet skulle tas opp.

To intervjuer er gjennomført med flere informanter samtidig. Dette gjelder intervjuet med G17+ Institute²³, gjennomført i Beograd i mai 2002, og et intervju med 12-14 produksjonsarbeidere. På G17+ Institute skyldtes dette at de som arbeidet der hadde ulike spesialområder og derfor fortalte meg om ulike sider ved serbisk økonomi. Intervjuet varte ca 1 time. Intervjuet av produksjonsarbeiderne ble gjennomført mens vi satt sammen og pakket hermetikkbokser i pappemballasje. Det varte ca 30 minutter. I et gruppeintervju vil meningene til de som kaster seg mest fram på og snakker høyst komme tydeligst fram (Thagaard 1998). Intervjuet med produksjonsarbeiderne bekreftet det inntrykket jeg hadde fra observasjon og enkeltintervjuer av produksjonsarbeidere, og jeg mener derfor dette ikke er et problem i denne sammenheng.

Jeg sa alltid fra i begynnelsen av intervjuet hva undersøkelsen gikk ut på. Til de ansatte på MONDO-fish sa jeg også at jeg i den grad det var mulig ville skjule informantens identitet. I analysen er forkortelsen 'obsmon' brukt om noen opplysninger som kommer fra observasjon på MONDO-fish. Forkortelsen 'intmon' er brukt hvis opplysningen kommer fra et intervju på MONDO-fish. Dette gjelder ikke intervjuene med direktør Fladmark og visedirektør Lillestøl, da informasjon jeg har fått fra dem uansett vil kunne ledes tilbake. Fullstendig liste over informanter finnes som vedlegg 1. Her oppgis også dato intervjuet ble gjennomført og hvilket språk det ble gjennomført på. Noen sitater vil kunne ledes tilbake til informanten, men jeg anser ikke dette som et stort problem. Jeg hadde ikke inntrykk av at informantene søkte å holde tilbake informasjon, men svarene jeg fikk av de ansatte på MONDO-fish kan være farget av at de anså meg som en del av ledelsen. Dette var fordi jeg var norsk og fikk en særstilling i forhold til den norske direktøren og visedirektøren. Jeg bodde hjemme hos direktøren og satt og arbeidet i administrasjonsfløyen på fabrikk. Spesielt produksjonsarbeiderne oppfattet meg som en del av ledelsen, noe som for eksempel

²²Han ble presentert for meg som "presidenten i Belotinac" og det kan kanskje tilsvare det norske borgermester.

²³G17plus er et politisk forskningsinstitutt og har også blitt et politisk parti. Se

<http://www.g17plus.org.yu/english/index.html>

vises i at en av dem under gruppeintervjuet sa *'Thanks for coming'* rettet til meg da vi snakket om forandringer i forbindelse med at det hadde kommet nye eiere og ny ledelse.

Administrasjonen var godt kjent med meg da intervjuene ble gjennomført. De hadde sitt arbeide som de kunne lære meg om. Samtidig har jeg høyere utdanning enn samtlige av dem. Særlig i forhold til en, som generelt var svært arrogant i sin omgang med ansatte i lavere posisjoner, tror jeg dette førte til at hun så på meg mer som en likeverdig person.

Skriftlig materiale for MONDO-fish

Jeg fikk før avreise på feltarbeid tilsendt MONDO-fish sin forretningsstrategi. Denne gav nyttig bakgrunnsinformasjon om fabrikken og om Serbia. Jeg har også fra MONDO-fish fått tilgang på oversikt over arbeiderne og deres lønnskoder, arbeidstitel, utdanning og bosted. Dette vil bli brukt i oppgaven i anonymisert form. Jeg har i tillegg fått tilgang til noen møtereferater fra møter jeg ikke var tilstede på. Disse vil ikke bli benyttet direkte, men utfyller bildet jeg selv fikk ved observasjon.

Språk og kultur. Bruk av tolk og bruk av sitater i oppgaven

Jeg snakker kun litt serbisk og var helt avhengig av tolk i intervjuene med de fleste av de serbiske informantene. En tolk får stor makt i kommunikasjonsprosessen ved at vedkommende er den eneste som forstår alt som blir sagt i rommet. Bevisst eller ubevisst kan dermed tolken påvirke det budskapet som kommuniseres (Paulsen & Galal 1999). I språket ligger kulturelle koder og en helt ordrett oversettelse er derfor ikke nødvendigvis den som skaper en best mulig kommunikasjon mellom partene. Dette stiller store krav til tolkens kjennskap til de to språk og til ulikheter i de kulturelle forståelsesrammene.

Tolken jeg brukte mest var på min alder og snakket et relativt godt engelsk. Han hadde ingen utdanning innen tolking. Han arbeidet til daglig som tolk for visedirektøren og hadde gjort det i ca tre måneder da jeg kom. Gjennom arbeidet hadde han fått god kjennskap til forholdene på MONDO-fish og kunne dermed prøve å forklare uklarheter i det informantene sa slik at jeg kunne stille oppfølgende spørsmål hvis det var noe jeg ikke forstod. Spesielt i intervjuene med produksjonsarbeiderne var det likevel deler som var vanskelig å forstå, både for meg og tolken. Her spilte forskjellig erfaringshorisont og utdanningsnivå inn i tillegg til de språklige barrierene. At tolken arbeidet for visedirektøren kan ha påvirket svarene, men det er grunn til å anta at det ikke har hatt veldig stor betydning siden jeg allerede ble assosiert med den norske ledelsen. Misforståelser kan også ha skjedd i de intervjuene som ble

gjennomført på engelsk (Vedlegg 1), da dette ikke var morsmål verken for meg eller for informantene. Tolken var den samme på alle de formelle intervjuene, men varierte noe på de mer spontane intervjuene. Da jeg forstår noe serbisk kunne jeg til dels forstå hvis tolken for eksempel stilte spørsmålet på en litt annen måte enn meg, men jeg kunne ikke forstå lange svar.

Under observasjonen hadde jeg ikke egen tolk, men siden verken direktøren eller visedirektøren snakker serbisk ble alle møter jeg var med på tolket. Av de ansatte var det noen få som snakket noe engelsk og kunne forklare eller tolke i andre sammenhenger enn møter. Verken tolkene eller direktøren og visedirektøren har engelsk som sitt morsmål. Sammen med misforståelser grunnet ulik kultur og ulike erfaringsbakgrunner førte dette relativt ofte til uklarheter som måtte oppklares. Her stilte jeg på lik linje med de andre norske og forstod dermed de utfordringer de møtte i det daglige arbeidet på fabrikken.

Jeg bruker noen sitater i analysen. Disse er skrevet på engelsk hvis de er fra et intervju som ble gjennomført på engelsk eller serbisk. Jeg har ikke rettet på språket etter at tolken hadde lest gjennom utskriften av de intervjuene som ble gjort på serbisk. De intervjuene jeg gjennomførte på norsk transkriberte jeg ordrett, men sitatene er endret til bokmål og småord og gjentakelser er fjernet der dette ikke endret meningsinnholdet i sitatet.

Skriftlig materiale fra de serbiske departementene og bruk av Internett som kilde

Dokumentene som undersøkes i et forskningsprosjekt er skrevet for andre formål enn det forskeren bruker dem til (Thagaard 1998). Men de skriftlige kildene i oppgaven er alle produsert for å bli lest av andre og er ikke av en personlig art. De skriftlige kildene kan deles inn i flere kategorier. Skriftlig materiale jeg fikk tilgang på fra MONDO-fish er allerede nevnt. Her kommenteres skriftlige kilder fra de serbiske departementene og bruk av Internett som kilde. Andre skriftlige kilder er akademiske artikler og bøker og krever ingen nærmere redegjørelse.

Skriftlig materiale fra departementene

Jeg har fått tilgang på noen møtereferat, strategier etc. fra Ministry of International Economic Relations (MIER) og fra arbeidet med Serbias Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP)²⁴.

²⁴ Poverty Reduction Strategy Papers 'are to provide the basis for assistance from the World Bank and the IMF as well as debt relief under the HIPC [Heavily Indebted Poor Countries] initiative' (www.worldbank.org/poverty/strategies/define.htm). Se også www.worldbank.org/poverty/strategies.

Dette er offentlige dokumenter og vil bli brukt som kilder i oppgaven. Fra kommunen Doljevac har jeg fått tilgang på dokumenter myntet på investorer, både uten- og innenlandske. De av disse som var på serbisk har jeg fått oversatt til Engelsk. Dette er også offentlige dokumenter og brukes som kilder i oppgaven. Andre rapporter, både fra departementene i Serbia og fra multilaterale organisasjoner som Verdensbanken og IMF, har jeg funnet på Internett.

Bruk av Internett som kilde

De fleste serbiske departementene har gode Internettsider der også strategier, planer, taler etc. legges ut. Dette er nyttig informasjon som vil bli brukt i oppgaven. Et problem kan være at et departement utarbeider en plan eller har en ide som ikke blir plukket opp og videreført i systemet og dermed får liten effekt. Gjennom samtaler med rådgivere i Ministry of International Economic Relations (MIER) som jeg henter mest informasjon fra, har jeg fått tips om hva jeg bør lese og jeg mener jeg har fått et bilde av den politiske situasjonen i Serbia som gjør meg i stand til å innhente det som er relevant informasjon. Når det gjelder andre Internettsider er kun sider og rapporter fra myndighetsorganer og veletablerte organisasjoner som for eksempel Verdensbanken benyttet.

Delen om sjømatnæringen i kapittel 4 var det vanskeligste å finne litteratur til. Det finnes bøker om hermetikkindustriens historie, men lite om bransjen i dag. Det som er skrevet i kapittel 4 om hermetikkindustrien etter 1990 er derfor skrevet på bakgrunn av egne undersøkelser. Jeg undersøkte utvalget av fiskehermetikk i ulike dagligvareforretninger og fant så informasjon om de ulike merkene på Internett. Jeg har da vært avhengig av å bruke foretakenes egne nettsider. Disse er beregnet på presse, kunder, leverandører. Jeg mener likevel at jeg gjennom å være bevisst på dette i hele prosessen har kunnet danne meg et bilde av den norske dagligvarebransjen og hermetikkbransjen i dag. Informasjonen om dagligvarebransjen understøttes av boken *Et verdiskapende Norge* (Reve & Jakobsen 2001).

Arbeidet med oppgaven

Feltarbeidet ble avsluttet ca. 1. april 2003. Jeg hadde så en skriveperiode fra april til midten av oktober 2003. I den perioden tok hoveddelene av oppgaven form. Jeg hadde så en pause fra arbeidet på ca. tre måneder. Våren 2004 gjorde jeg noen oppfølgende intervjuer. Jeg intervjuet Eva Fladmark på telefon om situasjonen som har oppstått på fabrikken etter mitt feltarbeid. Fladmark tipset om at Hadeland Peisindustri hadde vært i kontakt med henne fordi

de vurderte å investere i Serbia. Jeg intervjuet da Frode Villyn i Hadeland peisindustri per telefon. Både høsten 2003 og våren 2004 prøvde jeg å få gjort et intervju med direktør Rolf Bøhn i Dovod, enten per e-post eller telefon, men han besvarte ikke mine henvendelser.

Jeg hadde arbeidet en del med teorien før jeg reiste på feltarbeid og også noe med bakgrunnen om Serbia og fiskeindustrien. Dette gjorde at jeg hadde et bevisst forhold til sentrale begreper som diskuteres i teorien før jeg reiste på feltarbeid. Da jeg kom tilbake fra feltarbeid gikk jeg gjennom alle felldataene og kategoriserte dem. Så skrev jeg teori og bakgrunns kapitler og så begynte jeg på analysen. Under arbeidet med analysen gjorde jeg stadig endringer i teorien og beveget meg fram og tilbake mellom det empiriske og det teoretiske nivået, såkalt retroduktiv metode. Gjennom denne prosessen endret førsteinntrykket av funnene i undersøkelsen seg. Kritiske vurderinger kom tydeligere fram ettersom jeg kom mer inn i teorien og feltarbeidsperioden kom mer på avstand.

3.3 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet kan knyttes til vurderinger av forskningens kvalitet (Thagaard 1998). Thagaard benytter disse begrepene framfor reliabilitet (troverdighet), validitet (bekreftbarhet) og generalisering (overførbarhet) som brukes i kvantitative studier. Slik framheves skillet mellom metodene. Muligheten for feiltolkninger og feilslutninger vil alltid være tilstede, men gjennom en grundig redegjørelse for de valg som er gjort, begrunnelsen for valgene og hvilken bakgrunn forskeren har, kan troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten av funnene økes.

Troverdighet

En vurdering av troverdigheten i forskningsprosjektet innebærer at forskeren '*gjør rede for forskningssituasjonen og relasjonen til informantene.*' (Thagaard 1998, 179), mens reliabilitet brukes om '*the probability that repetition of the same procedures will produce the same results*' (Schoenberger 1991, 184). Jeg har i det foregående gjort rede for forskningssituasjonen og min relasjon til informantene. Jeg mener jeg har vært oppmerksom på potensielle troverdighetsproblemer gjennom forskningsprosessen og søkt å samle informasjon fra flere kilder når jeg har følt det nødvendig. At jeg for eksempel både har fulgt livet på fabrikken gjennom observasjon og har gjort intervjuer, har gitt utfyllende informasjon om situasjonen i bedriften. Informasjonen fra direktør Fladmark spiller en sentral rolle i

oppgaven, men kildetilfanget er bredt og det sikrer troverdigheten i materialet. Framstillingen av situasjonen på MONDO-fish våren 2004 kan imidlertid være farget av at opplysninger bare er innhentet fra Fladmark. Hennes informasjon var den eneste jeg hadde tilgang til.

Ved analyse av funnene i denne studien er retroduktiv metode benyttet. Teorien og empirien er dermed knyttet nært sammen. Samtidig er kontekstuelle forhold tillagt stor vekt. Jeg mener undersøkelsen gir et godt bilde av det aktuelle caset, og konklusjonene som trekkes er godt fundamentert i teori og kontekst. Muligheten for feiltolkninger vil likevel alltid være tilstede og kan kun minskes ytterligere gjennom nye undersøkelser. Ved at funnene diskuteres opp mot teori og funn fra tidligere undersøkelser, blir det mulig å trekke ut funn som kan overføres til andre kontekster eller danne grunnlag for videre undersøkelser. Undersøkelsen kan ikke repliseres, men nye undersøkelser med tilsvarende metoder kan gjennomføres.

Bekreftbarhet

Bekreftbarheten av et forskningsprosjekt er knyttet til tolkningen av resultatene. Forskeren må forholde seg kritisk til egne funn og tolkninger, og undersøke om prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning (Thagaard 1998). Prosessen innebærer at forskeren kontrollerer *'for the most common or most insidious biases that can steal into the process of drawing conclusions'* (Huberman & Miles 1998, 198). Kvale (1996) bruker ordet validering og argumenterer for at vurderingen av bekræftbarhet bør ligge i selve utføringen av undersøkelsen. Han ser på validering som håndverk, samtale og handling. Gjennom stadige forsøk på å motbevise egne funn og å undersøke nærmere, spørre grundigere og teoretisk tolke sine funn underveis, oppnår forskeren en validering gjennom selve forskningsprosessen.

Mine funn vil påvirkes av min erfaringsbakgrunn generelt, mitt kjennskap til Serbia og mine teoretiske studier forut for feltarbeidet. Jeg hadde vært i Serbia to perioder á to uker før feltarbeidet, henholdsvis sommeren 2001 og våren 2002. Disse reisene var ikke direkte relatert til oppgaven, men jeg visste begge ganger at jeg skulle tilbake på feltarbeid senere og søkte derfor å samle noe bakgrunnsinformasjon. Serbia vil uansett alltid være et land med annen kultur og folk der har helt andre erfaringer enn meg. Når det gjelder sjømatnæringen hadde jeg gjort noen undersøkelser før jeg reiste, men bortsett fra det var denne næringen relativt ukjent for meg.

Undersøkelsen er en bedriftsundersøkelse og spørsmålene jeg har stilt har etter min vurdering ikke vært knyttet til personlige opplysninger. Jeg ble godt tatt i mot og ble godt kjent på fabrikken. Som jeg har vært inne på, ble jeg nok ansett som en del av ledelsen.

Samtidig tror jeg ikke dette hadde mye å si, for takhøyden var generelt høy og folk uttrykte sine meninger. Det var snarere et problem at mange gjorde seg opp meninger kun basert på rykter og derfor kom med urettmessig kritikk, enn at misnøye ble holdt nede. Jeg fikk god kontakt med den norske direktøren og visedirektøren. Dette gav meg tilgang til mye informasjon, men samtidig har deres syn på situasjonen påvirket min forståelse. De har som meg en norsk erfaringsbakgrunn og ser dermed sider ved det serbiske samfunnet som er ulike det norske.

Jeg hadde arbeidet med teorien før jeg reiste på feltarbeid og arbeidet også noe med den der nede. Selv om den endelige analyserammen ble utviklet etter at feltarbeidet var gjennomført, var jeg godt kjent med teoriene som er brukt hele tiden. Jeg har ikke prøvd å avkrefte eller verifisere funn fra tidligere forskning rundt konsekvenser av utenlandske investeringer direkte. Men funn fra tidligere undersøkelser danner utgangspunktet for de temaene som diskuteres. Jeg har forsøkt å være åpen for de funn jeg selv gjorde både om konsekvenser og årsaker. I forhold til årsaker til investeringen har jeg ikke tatt utgangspunkt i teorier som setter opp avgrensede kriterier for hva som gjør at foretak investerer i utlandet. Jeg har heller brukt åpne teorier om globaliseringen av økonomien, sammen med betydningen av kontekstuelle forhold. Jeg har derfor også her forsøkt å være åpen for de funn undersøkelsen gav, uten å ha en formening på forhånd om hva jeg ville finne.

Som nevnt mener jeg arbeidet med analysen av funnene opp mot teorien har nyansert mitt bilde av funnene og hjulpet meg til å trekke kritiske konklusjoner og stille meg kritisk til opplysningene jeg har fått. Denne prosessen mener jeg har økt prosjektets bekreftbarhet.

Overførbarhet

Som Thagaard (1998) påpeker, søker Casestudier ofte kunnskap som er overførbar til andre kontekster. Overførbarhet knyttes til forskerens argumenter for at funnene i studien kan være relevante også i andre sammenhenger. Det kan også knyttes til gjenkjennelse hos leseren. Casestudiet kan danne grunnlag for analytisk generalisering ved at funnene sammenholdes med teori. Slik analytisk generalisering må ikke forveksles med statistisk generalisering, caset er ikke å regne som et utvalg i en statistisk analyse (Yin 1994). Men årsakssammenhengene som framtrer gjennom studiet av et case kan prøves på andre case. Slik er casestudiet en form for kvalitativ metode som gir et rikt råmateriale for utvikling av teoretiske ideer (Yin 1994, Ragin 1994).

Jeg ønsker med denne oppgaven å si noe om årsakene til og betydningen av Dovods investering i MONDO-fish. Investeringen har blitt gjort med spesifikke forutsetninger og innen en kontekstuell ramme som ikke vil være den samme et annet sted til en annen tid. Men det teoretiske grunnlaget for den empiriske undersøkelsen og for analysen av funnene bygger på begreper og teorier utviklet utfra tidligere undersøkelser og jeg håper mine funn kan utgjøre en del av bakgrunnen for senere undersøkelser av utenlandske investeringers årsaker og konsekvenser.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har valget av forskningsstrategi og metoder blitt gjennomgått og begrunnet. Sider ved datainnsamlingen som kan styrke eller svekke funnene er trukket fram. Casestudiet som forskningsstrategi gir en bred tilnærming til forskningsspørsmålene. Dette kan gi dybdeinformasjon om de komplekse årsaksforholdene ved utenlandske investeringer. Bruk av flere metoder gir mulighet for å underbygge og bekrefte eller avkrefte informasjon underveis i forskningsprosessen. Det kan minske sannsynligheten for at årsaker tillegges feil virkninger. Sammen med en grundig gjennomgang av metodevalget og utførelsens styrker og svakheter, og at funn sammenholdes med teori og tidligere funn, kan det øke funnenes troverdighet og bekreftbarhet. Funnene kan dermed danne grunnlag for nye undersøkelser. Temaene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet vil bli tatt opp igjen i avslutningskapitlet.

Kapittel 4. Karakteristika ved vertsøkonomien og bransjen

Dette kapitlet starter med en presentasjon av Serbia. Med bakgrunnen i forståelsen av utviklingen i Øst-Europa og på Balkan som en transformasjonsprosess, og fokuset på stivhengighet er noen trekk ved det økonomiske systemet som har vært presentert. Så kommer en presentasjon av utviklingen fra 1990-tallet som viser hvordan faktorforholdene er i landet i dag. Når det gjelder utviklingen fra 2000 er søkelyset på levestandard og utvikling av privat sektor. Delen om Serbia avsluttes med en kort kommentar til rammebetingelsenes stabilitet. Andre del av kapitlet er en kort presentasjon av forholdene i Doljevac kommune der bedriften MONDO-fish er lokalisert. Tredje del av kapitlet handler om sjømatnæringen og hermetikkbransjen.



Kart 1. Det tidligere Jugoslavia

Kilde: University of Texas (2003).

4.1 Serbia

Serbia var fra 1929 til 1992 del av den Sosialistiske Føderale Republikken Jugoslavia (SFRJ) sammen med landene som i dag er Montenegro, Bosnia og Hercegovina, Kroatia, Makedonia og Slovenia (Kart 1). Fra 1992 til februar 2003 bestod Jugoslavia-navnet, da Serbia og Montenegro utgjorde den Føderale Republikken Jugoslavia (FRJ). Etter en ny avtale som skal vare i tre år, er de to delstatene nå en union med navnet Serbia og Montenegro (Srbija-Crna Gora) (Stojkovic 10.02.2003). De to statene i unionen har felles lovgivende forsamling, som også velger en president og høyesterettsdommere. Beograd i Serbia er hovedstad, mens høyesterett ligger i Podgorica i Montenegro. Landene har en felles hær under sivil kontroll (Aftenposten 04.02.2003). Regionen Vojvodina nord i Serbia er en autonom provins med et eget provinsstyre, men en integrert del av Serbia. Regionen Kosovo sør i Serbia er fra juni 1999 under internasjonalt styre, representert ved FN-institusjonen UNMIK²⁵. I det følgende vil jeg fokusere på den serbiske delen uten Montenegro og uten Kosovo. Siste folketelling var i 1991 og viste at det bodde ca. 10 millioner mennesker i Serbia (Serbian government 19.06.2003). Et estimat fra juli 2002 viser at det da bodde 10.656.929 mill i Serbia og Montenegro, inkludert Kosovo (den gang FR Jugoslavia), men tallene er svært usikre på grunn av krigene i 1990-årene (CIA 2002). Etter krigene på 1990-tallet er antall flyktninger og internt fordrevne høyt (Serbian government 19.06.2003).

Norge har siden 2.verdenskrig hatt et nært og spesielt forhold til det tidligere Jugoslavia. Tyskerne hadde mange jugoslaviske krigsfanger i Norge og nære bånd ble knyttet mellom dem og nordmenn som hjalp dem. Under Milosević støttet Norge opposisjonen i Serbia både politisk og økonomisk og per i dag er Norge den 7.største donoren til Serbia og Montenegro²⁶ (Vestvik, intervju).

Norsk næringsliv er representert i landet, men omfanget er lite. Telenor og Dovod har faste representanter i Serbia og Norges Eksportråd og Statens nærings og distriktsutviklingsfond (SND)²⁷ har forsøkt å få norsk næringsliv med i gjenoppbyggingsarbeidet på Balkan (Utenriksdepartementet 1999). Norfund²⁸ støtter fondet Trans Balkan som investerer på hele Balkan og er inne i et fond og et fiskeoppdrettsanlegg i

²⁵Se www.unmikonline.org

²⁶I 2003 er bistanden på 160 millioner til Serbia alene. I tillegg går 20 millioner til Montenegro og 100 millioner til Kosovo. På toppen av dette kommer regionale midler.

²⁷Eksportrådet og SND er senere slått sammen til Innovasjon Norge.

Bosnia. De har ingen direkte investeringer i Serbia og valgte å ikke gå inn som investor i MONDO-fish våren 2003.

Arbeiderselvstyre

Det sies at Serbia er et veikryss, og landet har gjennom historien vært gjenstand for stadige erobringer både fra øst og fra vest. I 1944 vant kommunistene under ledelse av Jozip Broz Tito (1892-1980) borgerkrigen som raste samtidig med andre verdenskrig. Jugoslavia var da et lite utviklet land med jordbruk som viktigste næring (Estrin 1983). Etter en periode der Jugoslavia i stor grad kopierte Sovjetiske institusjoner og praksis, kom det i 1948 til brudd mellom Tito og Stalin og landet ble utestengt fra den internasjonale kommunistiske organisasjonen Kominform. Jugoslavia utviklet sitt eget økonomiske system, arbeiderselvstyret (Knight 1983). Å opprettholde den interne enheten i den føderale staten ble ansett som et viktig mål (Estrin 1983).

Utviklingen fram til 1980-årene kjennetegnes først og fremst ved at det økonomiske systemet var i stadig endring (Estrin 1983, Knight 1983). Det er mulig å se fire perioder med vidtrekkende reformer, men også innen de ulike periodene var det forandringer (Knight 1983). De stadige endringene gjør det vanskelig å si noe generelt om det økonomiske systemet (Estrin 1983, Knight 1983), men noen trekk bør kommenteres kort.

I 1952 ble alle statlige foretak overført til samfunnsmessig eierskap ledet av arbeiderråd. Arbeiderrådene hadde først og fremst en lovgivende rolle og bestemte den overordnede politikken og retningen for foretaket. Den utøvende makten lå hos styret og direktøren. Disse ble utnevnt av arbeiderrådet. I praksis fikk ledelsen og direktøren svært mye makt, et tema som har opptatt mange forskere og var en bakgrunn for reformene i 1974 (Estrin 1983). Kommunistpartiets rolle var å spille en ledende rolle *'through discussion, education and propaganda'*, men i praksis ble alle viktige stillinger besatt av medlemmer av partiet (Estrin 1983, 63). Innen jordbruk forble privat eierskap en viktig eieform. Utenfor jordbrukssektoren var private bedrifter med opptil 5 ansatte tillatt. Andelen av arbeidsstyrken i slike private bedrifter var 4 % i 1981 (Knight 1983).

Den kommunistiske ideologien systemet bygde på godtok ikke at arbeid ble behandlet som en vare som omsettes i et marked. I stedet for lønn hadde arbeiderne derfor rett til å motta en sum som forskudd og ved slutten av regnskapsperioden en del av utbyttet fra foretaket

²⁸ www.norfund.no. Se kapittel 1.

(Estrin 1983, Knight 1983). Summen ble utregnet ved hjelp av en koeffisient laget på bakgrunn av blant annet de ansattes kunnskaper. Da lønningene var avhengig av utbytte, endret de seg etter foretakets inntjening. Endringene var over tid betydelige (Estrin 1983).

Den økonomiske utviklingen mellom 1952 og 1981 var god (Knight 1983). Spesielt industrien var i denne perioden en drivkraft bak den økonomiske utviklingen, mens jordbruket gikk tilbake. Jugoslavia ble mer integrert i verdensøkonomien, både importen og eksporten økte. COMECON-landene²⁹ var spesielt viktige handelspartnere, men landet handlet også med vest-Europa/EEC (Knight 1983). De regionale forskjellene var store og også innen hver region var ulikhetene mellom kommunene store.

Jugoslavia lånte mye penger i utlandet i 1970-årene og opplevde i 1980-årene en økonomisk nedgang, i likhet med mange andre land i Sentral- og Øst-Europa og mange land i Latin Amerika (Palairat 2001). Etter Titos død i 1980 ble også de politiske utfordringene større. Tito hadde hatt en svært sentral rolle i konsolideringen av den jugoslaviske staten og utover i 1980-årene tilspisset konflikter mellom de ulike delstatene seg (Tveterås 1990). Likevel var Jugoslavia sent i 1980-årene det største, tettest befolkede og mest utviklede landet på Balkan og da muren falt i Berlin i 1989 hadde landet en av de mest åpne og reformerte sosialistiske økonomiene (Uvalic 2001b). Utviklingen i 1990-årene satte imidlertid en stopper for videre reformer og økonomisk utvikling.

Politikk og økonomi i 1990-årene

Den Sosialistiske Føderale Republikken Jugoslavia ble brutt opp i 1991 da Slovenia, Kroatia og FYR Makedonia erklærte sin selvstendighet. I 1992 erklærte også Bosnia og Hercegovina seg selvstendig (CIA 2002). Delingen av Jugoslavia hadde store økonomiske konsekvenser for Serbia, blant annet kunne ikke landet lenger kjøpe varer til lave priser fra de andre republikkene eller selge varer i disse tidligere beskyttede markedene. Utover i 1990-årene var Serbia involvert i kriger i Kroatia (1991-1992), Bosnia og Hercegovina (1992-1995) og i Kosovo (1998-1999). Kun krigen i Kosovo førte til direkte ødeleggelser på serbisk territorium, da NATO bombet landet i fem uker våren 1999. Faktorer som tap av menneskeliv, store flyktingestrømmer, store militærutgifter og internasjonale sanksjoner gjorde likevel de økonomiske konsekvensene av alle krigene store (Uvalic 2001b). Ved slutten av 1993 hadde BNP falt til 43 % av 1989-nivå og økonomien hadde kollapset.

²⁹Ved årsskiftet 1989/90 var Sovjetunionen, Bulgaria, Cuba, Mongolia, Polen, Romania, Tsjekkoslovakia, Ungarn, Vietnam og Øst-Tyskland medlem av COMECON.

Ekspansiv penge- og skattepolitikk for å finansiere krigen førte til hyperinflasjon i 1993. Inngangen av utenlandske investeringer til Serbia var lav fra 1990-1998. Etter Kosovo-konflikten ble den økonomiske situasjonen ytterligere forverret. I 1999 var BNP bare ca. 40 % av 1989-nivå og kjøpekraften lavere enn alle andre land på Balkan (Uvalic 2001b).

Ny foretakslov, flere privatiseringslover, lover om konkurs, konkurranse, utenlandske investeringer etc. ble vedtatt i løpet av 1990-årene, men de ble enten ikke eller bare delvis satt ut i live (Uvalic 2001a). Utbredt korrupsjon, organisert kriminalitet og krigsprofittører kjennetegnet Milosević -styret og skyggeøkonomien³⁰ stod for store deler av BNP. Estimater varierer fra 30 % til 50 % (Uvalic 2001a). Et kriminelt nettverk mellom politikere, hæren, politiet og mafiagrupper ble bygget opp og etterforskningen av mordet på statsminister Zoran Djindjic 12.mars 2003 har vist at mye av dette nettverket består fremdeles (se for eksempel TOL 28.04.2003, Stojkovic 05.05.2003, Vasic 15.05.2003).

Utviklingen fra 2000 og veien framover

Det var store og langvarige student- og borgerprotester mot Milosević styre i 1996-1997, men først 5.oktober 2000 måtte han gå av. Åpenbar valgfusk i presidentvalget samme høst førte til store protester, og 7.oktober 2000 ble Vojislav Kostunica innsatt som ny president i den Føderale Republikken Jugoslavia (FRJ). Kostunica ledet DOS-alliansen, den demokratiske opposisjonen i Serbia, en koalisjon av 18 ulike politiske partier. Først da Milosević var styrtet ble markedsøkonomiske reformer for alvor innført i Serbia, noe blant annet statsminister Zoran Djindjic i Serbia var en sterk pådriver for fram til attentatet mot ham 12.mars 2003.

I løpet av de siste årene har mye skjedd. En stabilitetspakt for hele Balkan er utarbeidet (SCSP 2003). Milosević og mange andre krigsforbrytere er sendt til den internasjonale domstolen for det tidligere Jugoslavia i Haag (ICTY³¹). Det internasjonale samfunnet har for alvor kommet inn med bistand og både serbiske myndigheter og multilaterale organisasjoner som FN, Verdensbanken, OECD, EBRD etc. har skrevet statusrapporter og strategier for utviklingen framover³². Forhandlinger om en Stabilisation and Association Agreement med EU er påbegynt (EU 2003), og politiske, juridiske og økonomiske reformer er satt i gang. Serbia og Montenegro har fått rett til å få lån gjennom

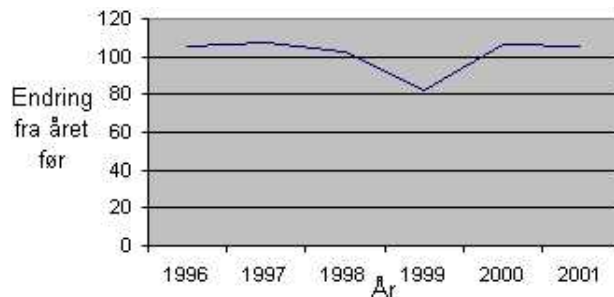
³⁰Skyggeøkonomi eller svart økonomi er "nonmarketed economic activity that is not recorded in the national income accounts, either because such activity does not pass through the market place or because it is illegal. Illegality is not the same as nonmarketed activity" (Pass et al. 2000, 41).

³¹ Se www.un.org/icty.

³²Se (Serbian government 2001, UNDP 2001, World Bank 2001, EBRD 2002, OECD 2003)

verdensbankens låneordning for de fattigste landene, International Development Agency (IDA), og utarbeider i 2003 en Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP). En midlertidig PRSP (iPRSP) ble utarbeidet i 2002 (Serbian Government 2002).

I 2001 hadde Serbia og Montenegro en vekst i BNP på 5,5 %, men industrien gjorde det fremdeles dårlig og oppnådde nullvekst i 2001 (CEC 2002). Figur 3 viser utviklingen i BNP fra 1996-2001.



Figur 3. Utvikling av BNP fra 1996 til 2001

Kilde: FSO (2003, 25)

Det er fremdeles høy arbeidsledighet og skyggeøkonomien er fremdeles stor (CEC 2002)³³. Gjennomsnittlig BNP per capita i EU basert på kjøpekraftsparitet er omtrent 10 ganger høyere enn i Serbia (Serbian government 2003). Utenlandsgjelden ble estimert til 9,2 milliarder USD i 2001³⁴ (CIA 2003), men forhandlinger pågår eller er avsluttet om refinansiering og sletting av gjeld fra de store långiverne som Paris Klubben og London klubben (SIEPA 2002, Serbian government 19.06.2003). Landet har underskudd på handelsbalansen; i 2002 var eksportverdien 2,4 milliarder USD og importverdien 6,3 milliarder USD³⁵. Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) og EULER HERMES kredittforsikring gir nå garantier til utenlandske investorer og utlånere mot ikke-kommersiell risiko (SIEPA 2002). Inflasjonen er redusert betraktelig og prisene nærmer seg å være fullstendig markedsstyrte. Banksystemet er reformert, flere nasjonale banker er stengt og flere

³³I Serbias strategi for utvikling av små og mellomstore bedrifter og entreprenørskap oppgis %andelen arbeidsledige til "nearly 30 % and there are approximately a further 600.000 people formally on the payrolls of socially owned enterprises who are effectively unemployed" (Serbian government 2003, 3). Serbias statistisk sentralbyrå oppgir %andelen arbeidsledige i 2002 til 24,7 % (FSO 2003).

³⁴Ca. 83 mrd. NOK regnet ut fra gjennomsnittskursen for USD i 2001. Alle omregninger er gjort ved hjelp av tall fra Norges Bank. Total offentlig og privat gjeld til ikke-residerende. Tilbakebetales i utenlandsk valuta, varer, eller tjenester.

³⁵Ca. 19 mrd og 50 mrd NOK regnet ut fra gjennomsnittskursen for USD i 2002. Verdi fritt om bord (fob).

utenlandske banker har etablert seg. Skattesystemet er også reformert og et omfattende arbeid mot korrupsjon er satt i gang (Serbian government 19.06.2003).

Serbia har en relativt godt utbygd infrastruktur, men mangel på investeringer og oppgradering av veier og tog har satt sine spor. Hovedveien til OL i Athen i 2004 skal gå gjennom landet, så motorveien fra nord til sør er nå av høy standard. Også i forhold til teknologisk nivå har krigene og den økonomiske nedgangen på 1990-tallet satt sine klare spor.

Levestandard

Serbia, som andre land i Sentral- og Øst-Europa og på Balkan, har hatt et sterkt velferdssystem. Staten og bedriftene ble sammen ansett som ansvarlige for individenes velvære (Barr 1994). Arbeidsledighet fantes under arbeidetselsvtyret, og økte fra ca. 7 % i 1971 til over 12 % i 1982 (Knight 1983) og 15 % i 1985 (Woodward 1995). Men sjansen for å bli oppsagt var liten hvis du jobbet i et samfunnsleid foretak. Lønningene ble heller redusert for alle enn at noen ble oppsagt. De ordningene som finnes i dag er ikke nødvendigvis dårlige, men det finnes for lite penger til å opprettholde dem (Skari, intervju).

Arbeidstakerrettighetene er gode i lovverket (SIEPA 2002), men overholdes ikke nødvendigvis i praksis.

Alfabetiseringsraten er 79 % (SIEPA 25.06.2003). Høy standard på grunnskoleutdanningen og høy alfabetiseringsrate kjennetegnet landene i Øst-Europa under det kommunistiske styret (Laporte & Schweitzer 1994). Utdanningssystemet var kjennetegnet ved en sterk vektlegging av faktakunnskaper på bekostning av mer praktiske utfordringer (Laporte & Schweitzer 1994, World Bank 1996). I dag har 10 % ingen utdanning, 48 % har kun grunnskole, 32 % har videregående skole og 9 % har høyere utdanning (Laporte & Schweitzer 1994). Utdanningssystemet har blitt neglisjert gjennom 1990-årene og trenger en sterk oppgradering. Dette anses som en prioritert oppgave (Knezevic 2003).

Etter at transformasjonsprosessene kom i gang har fattigdommen og ulikhetene økt i hele Sentral- og Øst-Europa og på Balkan (UNDP 1999, UNDP 2001, Yemtsov 18.12.2002). Fattigdom kan defineres på flere måter. I Serbias iPRSP defineres det videre enn rent økonomisk fattigdom, til også å inkludere

‘human poverty as the lack of basic human capabilities (illiteracy, malnutrition etc) and the lack of access of goods, services and infrastructure (energy, sanitation, health, education, communication) necessary to sustain basic human capabilities’ (Serbian government 2002, 2).

For hele Sentral- og Øst-Europa og Balkan har antall fattige som prosentandel av befolkningen økt fra 2 % i 1988 til 21 % i 1998 (Yemtsov 18.12.2002). Sammenlignet med de andre landene ligger Serbia i en midtgruppe når det gjelder fattigdom. En undersøkelse fra 2000 viste at 1/3 av Serbias befolkning levde i fattigdom, med inntekt under 30 USD per måned³⁶, mens 18 % levde i absolutt fattigdom med inntekt under 20 USD per måned³⁷. En undersøkelse fra 2002 viste at 11 % av befolkningen i Serbia levde under en fattigdomsgrense på 4489 dinarer³⁸ (Posarac & Krstic 18.12.2002). Utfra denne undersøkelsen er det skilt ut hvilke grupper av befolkningen som først og fremst faller under fattigdomsgrensen økonomisk. Dette er utdannede (22 % for de som ikke fullførte grunnskolen), arbeidsledige (17 %), mottakere av støtte (13 %), de som er eldre enn 65 (15 %), barn mellom 7 og 14 år (13 %), de som bor i hushold med fem eller flere medlemmer (13 %), befolkningen på landsbygda (14 % mot 8 % i byene), befolkningen i sørøst Serbia (17 %) og vest Serbia (14 %), og de som kun har arbeid i skyggeøkonomien (12 %) (Posarac & Krstic 18.12.2002)³⁹,

Det er antatt at antall fattige vil øke ettersom flere samfunnsseide foretak restruktureres og overflødige arbeidstakere dermed mister jobben (Serbian government 2002). Gruppen som ikke lever under fattigdomsgrensen, men som har problemer med å få endene til å møtes er også stor. I juli 2002 kostet varekurven som representerer minimumsforbruk for et hushold med fire medlemmer i Serbia Montenegro ca. 153 Euro⁴⁰, som er 1,05 ganger gjennomsnittsinntekten. Prisen på en gjennomsnitts handlekurv for et hushold med fire medlemmer var på samme tid 1,71 ganger gjennomsnittslønnen. Dette var likevel en forbedring fra begynnelsen av året (Pettersen et al. 2002). Matvarehjelp i form av grønnsaker etc. fra slektninger på landet er svært viktig for mange mennesker bosatt i byene.

Regjeringen ønsker å senke fattigdommen gjennom tiltak som gagnar hele befolkningen, ved at det skapes nye jobber og økonomisk vekst, tiltak rettet spesielt mot de som blir arbeidsledige som følge av restrukturering av samfunnsseide foretak og tiltak rettet spesielt mot utsatte grupper som flyktninger, Romanifolket, barn, enslige foreldre etc. (Serbian government 2002).

³⁶Ca. 265,- NOK regnet utfra gjennomsnittskursen på USD i 2000

³⁷20 USD tilsvarer ca. 180,- NOK regnet utfra gjennomsnittskursen på USD i 2000. Tallene er fra før de økonomiske reformene startet og tar ikke med flyktninger og internt fordrevne.

³⁸Regnet utfra vekslingskursen på Dinarer i februar 2003 tilsvarer dette ca. 550,- NOK

³⁹Prosenttalene refererer til prosent av de fattige

⁴⁰Ca. 1150,- NOK regnet utfra gjennomsnittskursen for Euro i 2002.

Utvikling i privat sektor

Økonomisk vekst og nye jobber skal først og fremst skapes gjennom utvikling av- og i privat sektor. Donorarbeid for å bidra til dette samkjøres av European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) (Descamps et al. 2002). Under denne betegnelsen kommer både privatiseringsprosessen som er startet og utvikling av små og mellomstore bedrifter. Tiltrekning av utenlandsk kapital er viktig for begge prosessene. Privatisering av samfunnsseide foretak er utenfor oppgavens temaområde og vil ikke bli diskutert her.

Små og mellomstore bedrifter (SMB)⁴¹ anses som viktig for å få til økonomisk vekst og undersøkelser viser at mange som kommer seg ut av fattigdom på verdensbasis gjør det gjennom at de får arbeid i eller selv oppretter en liten bedrift (McLiesh 19.06.2003). SMB-sektoren står for 98 % av bedriftene og 60 % av arbeidsplassene i EU og er viktig for den innovative kapasiteten og spredning av innovasjoner ut i samfunnet (EC 2000). Siden mange nyetablerte bedrifter går konkurs og mange små bedrifter forblir veldig små trengs også større foretak sammen med SMB-sektoren (Spilling 1996). Serbia har utarbeidet en egen strategi for utvikling av SMB og entreprenørskap (Serbian government 2003). Det er i dag 270.000 SMB i Serbia og ønsket er at tallet skal øke til 400.000 innen 2008. Næringsmiddelindustri, generell vareproduksjon, turisme og e-business anses som viktige områder der Serbia kan hevde seg. Strategien setter opp flere målsettinger, blant annet økt handel med EU og sterkere bånd mellom utdanning, forskning og vitenskap og SME sektoren.

Tiltrekning av direkte utenlandske investeringer (FDI) er viktig både i privatiseringsprosessen og i forhold til utvikling av SMB-sektoren. Det forventes at Serbia skal kunne tiltrekke seg mellom 800 mill og 1 milliard USD i FDI⁴² (Ritter 04.10.2002). I 2002 var antall bedrifter med utenlandsk kapital oppe i 1319, fordelt på 680 sameierskapsforetak og 639 foretak med 100 % utenlansk eierskap. Dette var en dobling fra 1998 (SIEPA 25.06.2003). 551 av disse investeringene ble fullført i 2002. Av disse var 25 i eksisterende foretak, 206 var 100 % FDI og 320 var sameierskap.

Det er tre sektorer utenlandske investorer kan være interessert i å gå inn i (Desiata, intervju). For strategiske industrier som bank, forsikring, kraft etc. spiller ikke politisk situasjon i landet og profittmulighetene i dag så stor rolle, da det viktige er å være tidlig ute

⁴¹ Innen EU defineres bedrifter med under 10 ansatte som mikrobedrifter, 11-99 ansatte er små bedrifter, 100-249 ansatte mellomstore bedrifter og store bedrifter har 250 ansatte eller flere (Spilling 1996). Land har tidligere hatt sine egne definisjoner utfra antall ansatte og evt også årlig omsetning (Pass et al. 2000).

⁴²Mellom ca.6400 millioner 8 milliarder NOK regnet utfra gjennomsnittskursen på USD i 2002.

og å bygge opp et nettverk. For generell industriproduksjon er konkurransen større fra naboland som Bulgaria og Romania som også har høyt utdanningsnivå og billig arbeidskraft, men som har en mer stabil politisk situasjon. Serbiske myndigheter anser IT og elektronikk, farmasi, kjemisk industri, deler og sammensetting av biler som spesielt interessante områder for investeringer (MIER 2003). For matvareproduksjon er det alltid et marked i landet og Serbia har gode jordbruksområder. Foredling av jordbruksprodukter ansees derfor som en potensielt viktig industri, spesielt i de lite utviklede regionene i landet.

Myndighetene vektlegger gode kontakter og handelsmuligheter, Serbia har frihandelsavtaler med flere land, i tillegg til billig, høyt utdannet og erfaren arbeidsstyrke, forståelse for markedsøkonomi og strategisk geografisk posisjon mellom Europa og Asia, og åpne markeder som gode grunner til å investere i Serbia (SIEPA 2002, MIER 2003). Serbia anses å ha et stort eksportpotensiale som først kan utnyttes fullt når den økonomiske reformprosessen har kommet lenger. Serbia gir skattefritak i 10 år ved investeringer verdt mer enn 10 millioner UDS⁴³ eller nyetablering, og i 5 år ved investeringer verdt mer enn 100.000 USD⁴⁴ i regioner av spesiell interesse for Serbia (SIEPA 2002). Det finnes også regler for tollfritak ved innføring av utstyr og annet til nylig etablerte bedrifter.

Utenlandsk eiere kan i utgangspunktet eie alle typer bedrifter i alle sektorer⁴⁵. I strategiske foretak kan utenlandske eiere ha en eierandel på opptil 70 %. Utenlandske eiere kan også få konsesjoner for opptil 30 år for utvinning av mineraler, elver, innsjøer, konstruksjon, vedlikehold og bruk av veier, telefasiliteter, jernbane etc.(SIEPA 2002).

Alle de økonomiske, juridiske og politiske reformprosessene Serbia nå gjennomgår tar sikte på at landet etterhvert skal bli medlem av EU. Det finnes ingen fastsatt dato for når dette vil være mulig, men utarbeidelsen av en Stabilisation and Association Agreement er første skritt på veien. Denne prosessen er påbegynt. I en undersøkelse av påvirkning på utviklingsprosessene i Sentral- og Øst-Europa og på Balkan konkluderer Cooley (2003) med at EU og NATO sine krav til nye medlemmer er det som i størst grad legger føringer for de veivalg som tas i de ulike landene. Så kommer internasjonale finansinstitusjoner som IMF og Verdensbanken og til slutt internasjonale NGOs og TNS⁴⁶.

⁴³Ca.80 millioner NOK regnet utfra gjennomsnittskursen på USD i 2002.

⁴⁴ Ca.800.000 NOK regnet utfra gjennomsnittskursen på USD i 2002.

⁴⁵Unntak er våpen og ammunisjonsproduksjon og distribusjon og offentlige informasjons- og satelittnettverk der systemets integritet kan kompromiteres (SIEPA 2002).

⁴⁶Cooley benytter betegnelsen Multinasjonale Selskaper (MNC).

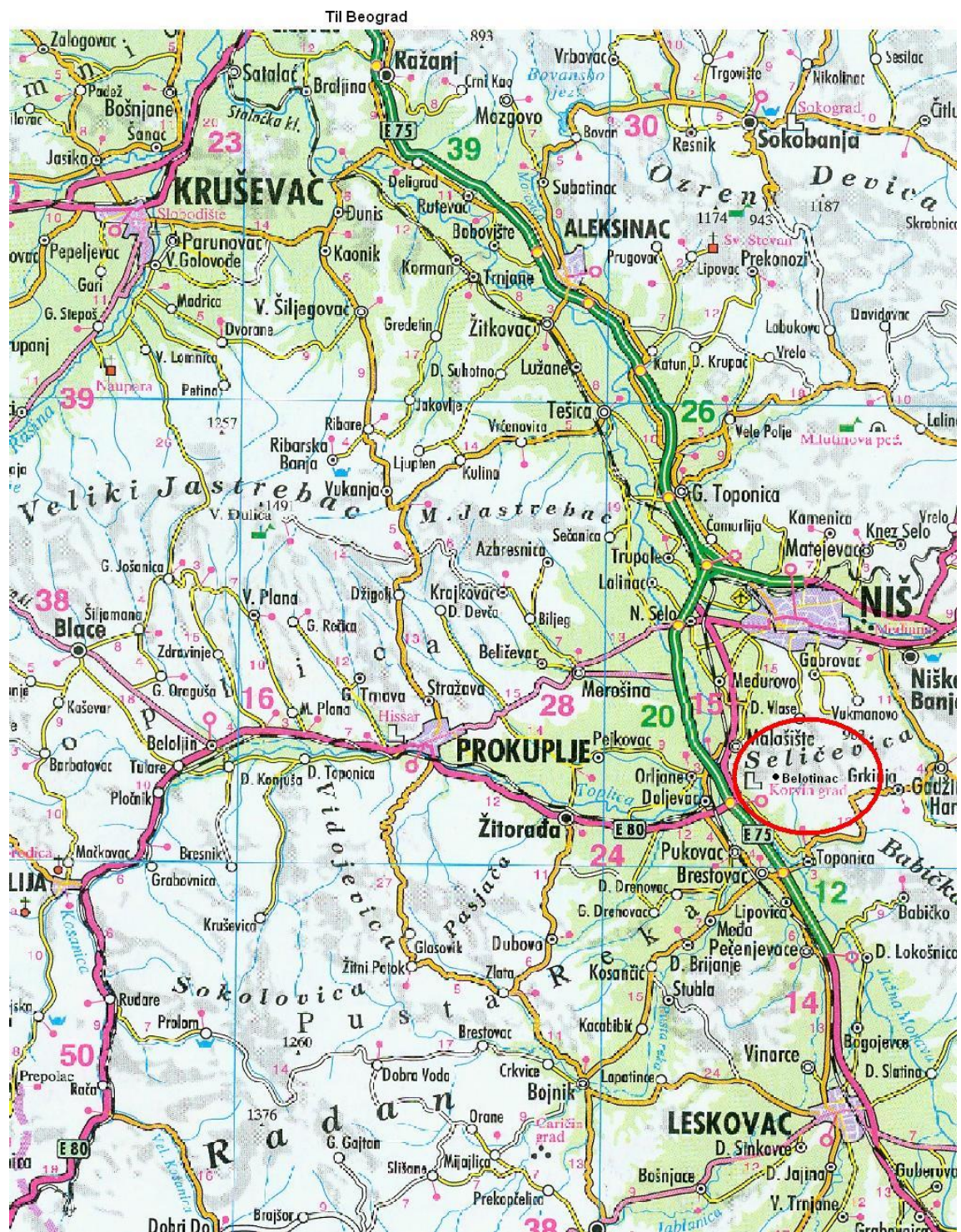
4.2 Rammebetingelsenes stabilitet

Troen på Serbia har vært stor etter at reformvennlige politikere ble valgt inn i parlamentet i 2000. Mordet på Djindjic, de avsløringer som er gjort i etterforskningen av dette mordet, valget høsten 2003 der blant annet SPS (Milosević gamle parti) fikk stor oppslutning og andre trekk viser imidlertid at landet har en lang vei å gå. Gamle maktstrukturer og uformelle nettverk består og korrupsjon er utbredt. Samtidig er finansinstitusjonene fremdeles dårlige. Å drive næringsvirksomhet i et slikt klima krever god kjennskap til landet, tro på framtida og en god porsjon skepsis og mistenksomhet. At bare 25 av 551 utenlandske investeringer som ble gjennomført i 2002 ble gjort i eksisterende foretak (se over) kan si noe om at mange investorer ser denne typen investeringer som risikable. Det kan imidlertid også bety at investorene ikke ser de eksisterende foretakene som attraktive investeringsobjekter. Faren for at det finnes ukjente heftelser ved bedriftene det investeres i, som skjulte miljøproblemer eller gjeld til tidligere ansatte, kan også ha betydning.

4.3 Doljevac kommune

MONDO-fish er lokalisert i landsbyen Belotinac i kommunen Doljevac. Doljevac kommune ligger sør for Niš i det sørøstlige Serbia (Kart 2). Det er 16 landsbyer i kommunen, og i følge tallene jeg fikk tilgang til fra kommunen i 2003 bodde det totalt 20.306 innbyggere fordelt på 5.450 hushold der. Kommunen er hovedsakelig et jordbruksområde. Doljevac er regnet som en underutviklet kommune og har store vanskeligheter økonomisk. Utbygging og renovasjon av infrastruktur som skoler, helse, kultur, veier etc. er derfor problematisk (Doljevac kommune 2003b). Kommunen har også et stort problem i forurenset drikkevann som fører til et høyt antall sykdomstilfeller og dødsfall som følge av nyresykdommer hvert år, spesielt hos barn. Dette har vært kjent i mange år og en del er gjort, men kommunen mangler midler til å fullføre prosjektet.

Det er noen industribedrifter i kommunen, også noen med utenlandske eiere. Fordelaktig geografisk posisjon nær internasjonale hovedveier, rennende vann i tre elver, mulighet for å irrigere store landarealer, mineralmateriale i elvesanden og positiv befolkningsvekst trekkes fram av kommunen som fordeler for investorer i regionen (Doljevac kommune 2003b). Kommunen har utarbeidet konkrete forslag til aktuelle investeringer med både høye og lave investeringskostnader, blant annet når det gjelder griseoppdrett,



Kart 2. Midtre og Sørøstre deler av Serbia.

Kilde: Bilkart over Serbia

kyllingproduksjon, produksjon av ferdigmat og tørking og videreforedling av frukt og grønnsaker. Griseoppdrett og kyllingproduksjon kan utføres av bøndene, men samordnes av en investor. På denne måten håper kommunen å kunne øke inntjeningsmulighetene i jordbruket og få unge til å bli boende i kommunen (Doljevac kommune 2003a). Tidligere arbeidet mange i kommunen i Niš, spesielt i to store samfunnsseide foretak som nå er nedlagt.

Et problem for Doljevac og andre kommuner i regionen er at deres incentiver til investorer er de samme som for Vojvodina-regionen i nord. Men i nord er nærheten til vesteuropeiske markeder og Beograd større. De fleste investeringene som har kommet har derfor kommet i Vojvodina og Beograd regionen (Serbian government 19.06.2003, Desiata, intervju)

4.4 Sjømatnæringen og hermetikkbransjen

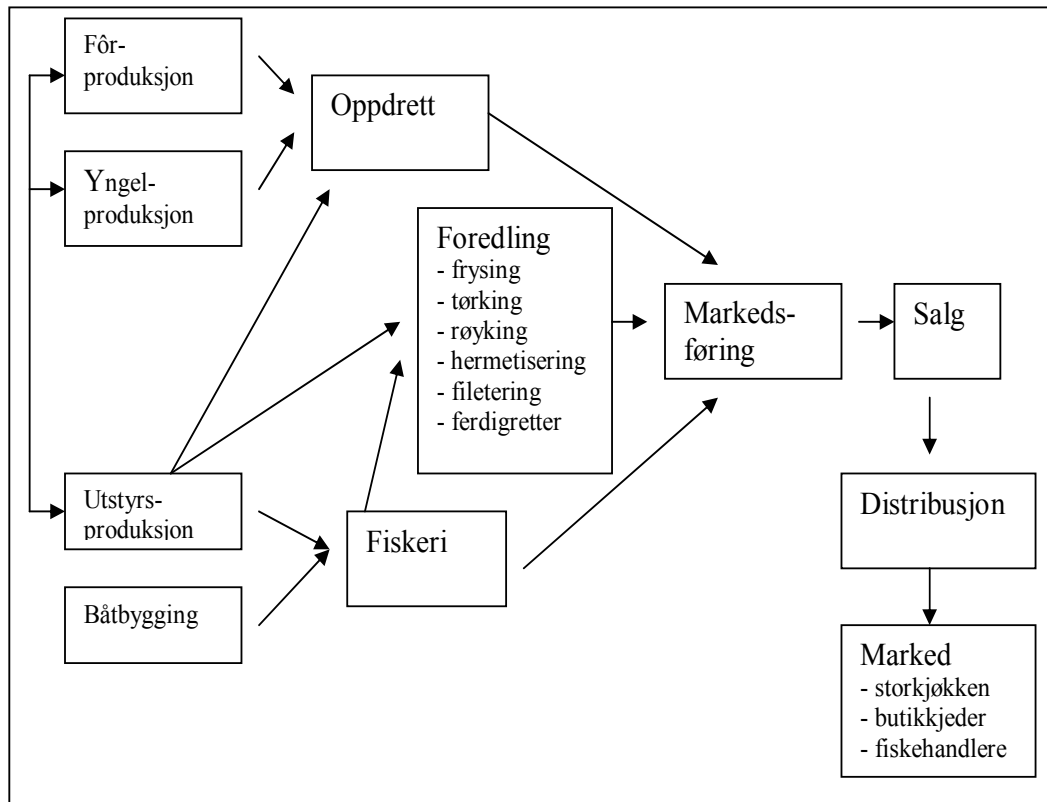
Hermetikkproduksjon er en bransje etter Porters definisjon (Kapittel 2). De ulike aktørene er i direkte konkurranse og de har tilnærmet like kilder til konkurransefortrinn.

Hermetikkbransjen konkurrerer også med resten av fiskeindustrien, men ikke nødvendigvis mer enn med annen matvareindustri. Konsumentens valg kan like godt stå mellom fisk og for eksempel kylling, som mellom fersk eller frossen fisk og hermetisk eller på annen måte konservert fisk. Blant kildene til konkurransefortrinn i næringsmiddelindustrien generelt er smak, kvalitet og pris svært viktig, men også næringsinnhold og renhet eller økologi kan spille en rolle for forbrukerne.

Hermetikkbransjen er en del av sjømatnæringen, som består av hele produksjonssystemet fra fangst til distribusjon (Figur 4). Fiske- og foredlingsnæringen er internasjonalsert og aktørene må forholde seg til internasjonale markedskrav og reguleringer (Fiskeridepartementet 1997-98). Regelverk og forvaltningsordninger setter begrensninger og regulerer de ulike ledd. I alle ledd er produktkvalitet viktig. I Norge har produksjonsvolumet, kapasitetsutnyttelsen og omsetningen økt i fiskeindustrien på 1990-tallet, men fortsatt er lønnsomheten generelt lav.

Generelt har den norske sjømatnæringen en lav internasjonal tilstedeværelse og få bedrifter har egne enheter i andre land (Reve & Jakobsen 2001), men 90 % av fisken som landes i Norge eksporteres (Fiskeridepartementet 1997-98) og flere av produsentene av fiskehermetikk eksporterer over 90 % av sin produksjon (Norway Foods 06.2003, Firda Canning 06.2003). Markedet består av store aktører internasjonalt. Land som bygger opp en

hermetikkindustri i dag, må forholde seg til denne bransjestrukturen med store internasjonale aktører. Dette påvirker for eksempel hvilke inngangsbarrierer de møter i ulike markeder.



Figur 4. Produksjonssystemet i sjømatnæringen.

Kilde: Reve & Jakobsen (2001, 111)

Hermetikkindustrien i Norge

Norge var tidlig ute med hermetikkproduksjon, var et av de ledende landene innen denne bransjen i mange år, og er fremdeles en stor produsent av visse typer fiskehermetikk.

Utviklingen av hermetikkindustrien i Norge viser hvordan denne bransjen har gått fra å være en håndverksmessig til en teknologiintensiv industri. Erfaringer og kunnskap har blitt brukt konstruktivt i en stadig oppgradering og teknologiutvikling (Brochmann 1983). Utviklingen i Norge viser også overgangen fra små lokale aktører til at store, transnasjonale foretak styrer bransjen.

Den norske fiskehermetikkbransjen har gått fra å være en stor og ledende del av den norske sjømatnæringen, til å utgjøre en liten andel. Antall ansatte har gått drastisk ned. De hermetikkfabrikkene som finnes i dag er svært effektive, for eksempel er produksjonskapasiteten på Firda Canning ca. 100.000 bokser per dag (Firda Canning

06.2003), og årsproduksjonen på Kong Oscar er ca. 30 millioner bokser (Norway Foods 06.2003). Næringsmiddelindustrien og dagligvarehandelen er i dag nært sammenvevde bransjer og flere av de store aktørene er inne i begge. Når det gjelder tilbyderne av fiskehermetikk i Norge, kan disse deles inn i tre grupper. Dette er dagligvarehandelsforetak som kjøper opp hermetikk og selger det under egne merkenavn, store næringsmiddelforetak, og produsenter utenfor de store foretakene⁴⁷.

Innen dagligvarehandel kontrollerte fire store grupper 99 % av det norske markedet i 1998 (Reve & Jakobsen 2001). Alle disse gruppene tilbyr en eller flere egne merkevarer. Målet med å tilby egne merkevarer er i følge ICA Ahold å *'tilby kundene samme kvalitet som markedets andre merkevarer, til lavere pris'* og *'å øke butikkens fortjeneste og styrke kundenes lojalitet'* (ICA Ahold 2001, 14). Innkjøpene gjøres gjennom egne innkjøpsorganisasjoner, eller gjennom europeiske- og nordiske innkjøpsorganisasjoner (Eldorado 09.06.2003). Slik bruker foretakene sin markedsrett til å presse innkjøpsprisene nedover (Reve & Jakobsen 2001). På en del varer, for eksempel de med merket ICA, Rimi og Coop, oppgis det hvor produktet er produsert, eventuelt også av hvem. Blant annet på Eldorado-produktene oppgis det ikke hvor de er produsert, og dette oppgis heller ikke på nettsidene til Eldorado.

Noen merker som har blitt bygget gjennom mange år står sterkt i folks bevissthet. Eksempler er Kong Oscar Sardinier og Stabburet makrell i tomat. Både Kong Oscar og Stabburet er i dag del av den andre gruppen av hermetikktilbydere, som er store næringsmiddelforetak. Som nevnt i kapittel 2 kjennetegner oppkjøp og konsolidering utviklingen innen flere bransjer, også næringsmiddelproduksjon (UNCTAD 2000). Store foretak kjøper opp mindre aktører, men beholder ofte merkenavnet på produktene. For eksempel eier Orkla Foods både Nora, Idun, Bjellands og Stabburet.

Den tredje gruppen av fiskehermetikktilbydere er de produsentene som fremdeles står utenfor de store næringsmiddelforetakene. Firda Canning er i følge egne Internettssider Norges største produsent av hermetisert fisk (Firda Canning 06.2003). Flere av produsentene produserer under andres merkenavn, og noen har slått seg sammen til større enheter. I tillegg produserer flere av produsentene ikke bare hermetikk, men også sjømat konservert med andre metoder. Mengden hermetikk som produseres på verdensbasis sank fra 16 til 11 % av total mengde fisk som brukes til føde for mennesker fra 1991 til 2000 (FAO 2000). Dette henger

⁴⁷Som redegjort for i kapittel 3 bygger denne presentasjonen først og fremst på egne undersøkelser i butikker og på Internett.

blant annet sammen med at det er utviklet nye metoder for langtidsholdbar oppbevaring ved bruk av plast og vakuum, i tillegg til at stadig mer fisk brukes fersk.

Forhold som økt internasjonal konkurranse og høye kostnader skaper utfordringer for alle deler av den norske sjømatnæringen i dag. I denne situasjonen har åpningen av markedene i Sentral- og Øst-Europa, på Balkan og i Russland gitt nye muligheter for eksport og produksjon, blant annet for norske bedrifter. Norges kompetanse kan utnyttes innen både fiskeoppdrett og fiskeforedling. Av norske hermetikkprodusenter eksporterer for eksempel Norway Foods sine Kong Oscar produkter til flere land i Sentral- og Øst-Europa (Norway Foods 06.2003) og Rieber og Sønn produserer fiskehermetikk i Polen (Rieber & Sønn 09.06.2003). I tillegg har for eksempel bedriften Scanrom, med 70 % norske eierinteresser, en hermetikkfabrikk i Sulina ved Svartehavet i Romania (NSL 2002). Caset i denne studien, Dovod Norge AS, hadde 51 % eierandel i hermetikkfabrikken MONDO-fish i Serbia.

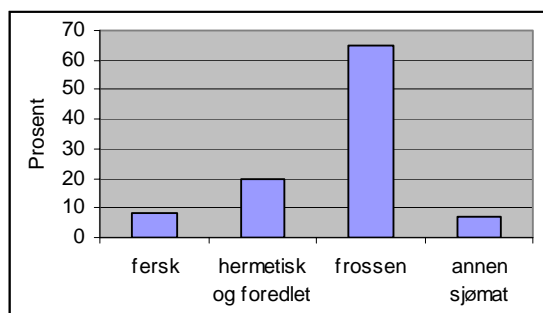
Hermetikkproduksjon og markedsforhold på Balkan

Serbias viktigste konkurrent på produksjon av fiskehermetikk på Balkan er Kroatia. Kroatia har lang tradisjon for foredling av fisk. I dag er det bare 14 bedrifter igjen, mens det på det meste var oppe i 55. De viktigste produktene er sardiner i olje, tunfisk, tunfiskfilet, tunfisk med grønnsaker, makrellfilet og makrell med grønnsaker (Pettersen et al. 2002). Industrien er i dag i vanskeligheter grunnet tollbarrierer, mangel på råvarer, utdatert teknologi etc., og produksjonsmengden er bare 42 % av det den var i slutten av 1980-årene. De viktigste eksportmarkedene er Bosnia Hercegovina, Makedonia, Serbia, Montenegro og Østerrike. Serbia importerer mye hermetikk fra Kroatia, i 2001 til en verdi av 84.366 USD⁴⁸. I følge de ansatte i administrasjonen på MONDO-fish gir Kroatia en form for eksportsubsidier (obsmon).

Konsumet av fisk på Balkan og i Sentral- og Øst-Europa er lavt. I Serbia og Montenegro spiser befolkningen gjennomsnittlig ca. 2 kg saltvannsfisk og sjømat per person per år (Kosovo ikke medregnet) og i Bosnia og Hercegovina gjennomsnittlig ca. 2 kg per person per år. Til sammenligning er konsumet av fisk i Norge ca. 37 kg per person per år (Pettersen et al. 2002). Konsumet er noe høyere langs kysten av Montenegro. I tillegg til lav kjøpekraft er matkulturen i Serbia veldig kjøttbasert og befolkningen generelt har et lavt kunnskapsnivå om næringsverdien av fisk og helsefordeler ved å spise fisk og fiskeprodukter.

⁴⁸Ca. 758.500 NOK regnet utfra gjennomsnittskursen på USD i 2001.

Tilbudet av fisk er varierende og spesielt lavt og dårlig på landsbygda (Pettersen et al. 2002). Det er imidlertid vanskelig å måle markedssituasjonen og konsumet i Serbia, blant annet fordi store mengder fiskeprodukter gitt som nødhjelp selges på markeder som faller utenfor den registrerte økonomien, det finnes uregistrerte produsenter av fisk og det fiskes en del fisk illegalt i elver og vann. Konsum av fisk påvirkes av kultur og religion. Land som Romania, Serbia og Kroatia har religiøst bestemte fasteperioder før jul og påske (Pettersen et al. 2002, NSL 2002). I Romania er salget av fisk 10 ganger større enn ellers foran de viktigste dagene i disse fasteperiodene (NSL 2002). I Kroatia er det også vanlig å spise fisk på fredager. Kroater kjøper nå produkter produsert i Serbia, også velkjente merkenavn fra før krigen (Pettersen et al. 2002). I Serbia spises hermetisk fisk hele året, mens konsumet av fersk og frossen saltvannsfisk varierer gjennom året og øker i fasteperiodene før jul og påske (Pettersen et al. 2002). 19 % av sjømaten som konsumeres er hermetisert eller på annen måte foredlet (Figur 5).



Merknad: Prosent av totalt konsum av marin fisk.

Figur 5. Gjennomsnittlig konsum av marin fisk i Serbia.

Kilde: Pettersen et al. (2002)

Inngangsbarrierene ved arbeidskraftintensiv produksjon av fiskehermetikk og annen sjømat vil ikke være veldig høye. Ved hermetikkproduksjon vil maskiner som autoklav være påkrevd, men for eksempel å kutte hoder kan gjøres for hånd. Samlebånd kan gjøre produksjonen mer effektiv, men er ikke påkrevd. Krav til renhold setter visse krav til produksjonsfasilitetene. Kravene er tilsvarende for andre typer matproduksjon og det gjør det mulig å starte produksjon i lokaler fra produksjon som er nedlagt.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har karakteristika ved bransjen og vertsøkonomien blitt presentert.

Fiskehermetikkbransjen og sjømatnæringen har ikke en sterk stilling i Serbia.

Inngangsbarrierer, arbeidsintensitet og teknologinivå er presentert gjennom framstillingen av hermetikkbransjen i Norge og produksjonsforholdene på Balkan. Nasjonalt og internasjonalt marked vil bli nærmere beskrevet i kapittel 5. Her er kun produksjonen i Kroatia nevnt, da MONDO-fish sine nærmeste konkurrenter holder til her.

Av faktorforholdene i Serbia setter delen om utdanning søkelys på kunnskapsressursene, og gjennomgangen av den økonomiske utviklingen presenterer kapitalressurser. Serbia har en relativt høyt utdannet og pålitelig arbeidsstyrke, men ellers få avanserte faktorforhold. Enkle faktorforhold som naturressurser utnyttes ikke av aktøren i undersøkelsen, men kan ellers gi muligheter. Porter vektlegger at også mangel på visse faktorforhold kan gi dynamikk, men dette er vanskelig å undersøke og er ikke diskutert nærmere. Infrastrukturen nær MONDO-fish vil bli nærmere presentert i kapittel 5. Myndighetene i Serbia har laget strategier for fattigdomsbekjempelse og økonomisk utvikling. FDI spiller en sentral rolle i disse strategiene, og jeg kommer tilbake til sentrale og lokale myndigheters oppfølging av investoren Dovod i kapittel 6.

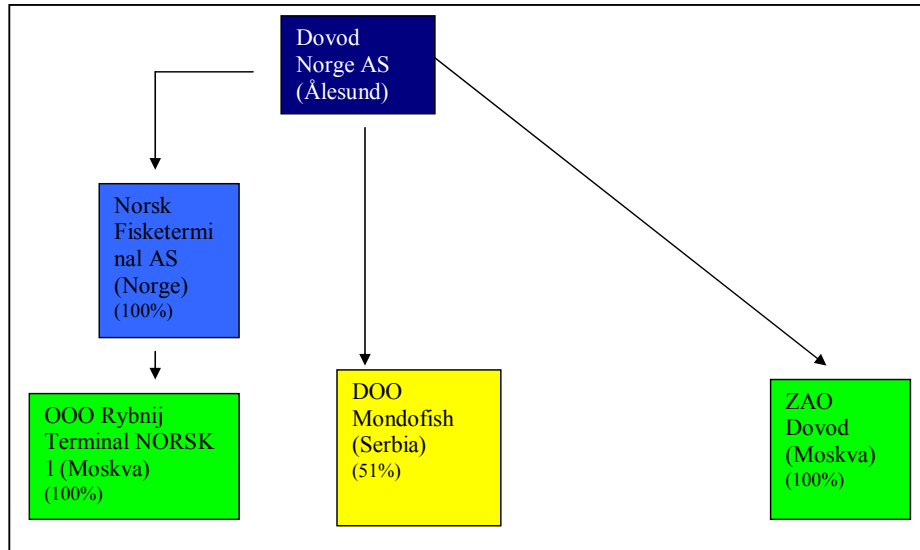
Kapittel 5. Investeringsform og lokale utfordringer

For å diskutere forskningsspørsmålet om årsakene til Dovods investering i Serbia starter dette første analysekapitlet med en beskrivelse av MONDO-fish og Dovod som en nødvendig bakgrunn. Så kommenteres hvordan kapitalressurser, infrastruktur og stivhengige forhold skaper utfordringer for MONDO-fish. Som en avslutning på kapitlet kommenteres forretningsideens soliditet og situasjonen som har oppstått etter mitt feltarbeid. I lys av at MONDO-fish er stengt og Dovod konkurs per høsten 2004 er kapitlet skrevet i fortid. Men noen mulige utviklingsveier ved fortsatt drift er påpekt.

5.1 Karakteristika ved investoren og investeringsobjektet

Dovod Norge AS

Dovod Norge AS (heretter Dovod) ble startet i 1997 og har hovedkontor i Ålesund. Figur 6 (neste side) viser oppbygningen av Dovod. I tillegg til investeringen i MONDO-fish i Serbia har Dovod bygget opp et fryselager (OOO Rybnij Terminal NORSK 1) og en salgsavdeling for fisk (ZAO Dovod) i Russland. De eide et areale i tilknytning til fryselageret i Russland der de ønsker å starte foredling av fisk (Seafood producer). De ønsket også å leie ut arealer til andre som ønsket å drive med foredling av fisk. Norsk fisketerminal AS er et rent eierselskap og driver ikke produksjon. Dovod var per 2003 eneeier i all virksomheten i Russland, men ønsket å redusere eierandelene (Dovod Norge AS 2002a). Den største aksjonæren var Eiendom og Forvaltning AS. I tillegg var Aalesund Fisk AS, Halfdan AS, Caiano AS, Fryseriet AS, Nils Sperre AS, Sevrin Tranvåg AS og flere andre aktører i fiskerinæringen aksjonærer (NF 2002). I Norge hadde Dovod 7 ansatte; direktør Rolf Bøhn, finansdirektør Eva Fladmark, som også var direktør i MONDO-fish, samt ansatte for andre administrative funksjoner som salgsansvarlig, administrativ sekretær, regnskapsansvarlig etc. Direktør Bøhn bodde og arbeidet hovedsakelig i Russland. I 2001 omsatte foretaket for 131 mill. og hadde et driftsresultat på 4,7 mill. NOK (Dovod Norge AS 2002a).



Figur 6. Dovod Norge AS, foretaksstruktur 2003

Dovod startet med videresalg av fisk, men gikk så mer inn i produksjon av sjømat i datterselskaper. De bygget seg opp i Russland og bestemte seg så for å satse i Serbia. Dovods mål var at foretaket *'for the future shall be a holding company, with a small and effective administration in Norway to serve the subsidiaries and associated companies.'* (Dovod Norge AS 2002a, 6). Foretaket hadde base i Ålesund i Norge⁴⁹, en region kjent for entreprenørvirksomhet og forretningsteft.

Finansdirektør Eva Fladmark i Dovod var i Serbia tre kortere turer våren og sommeren 2002, og flyttet så ned og ble direktør i MONDO-fish i september 2002. I perioden fra november 2002 til mai 2003 var i tillegg Paul Lillestøl ansatt som visedirektør i MONDO-fish. Utenlandsk ledelse tilstede i landet er viktig for å oppnå suksess med et oppkjøp (Peng 2000), noe som vil bli diskutert nærmere i kapittel 6. Den norske direktøren og visedirektøren ble lønnet fra Norge.

D.O.O MONDO-fish

MONDO-fish var per 2002 eneste større produsent av fiskehermetikk i Serbia. Noen små private firma prøvde å starte pakking og hermetisering, men det var veldig begrenset (Pettersen et al. 2002). MONDO-fish var én fabrikk som er lokalisert i Belotinac ca 10 km sør for Niš i kommunen Doljevac (Kart 2).

⁴⁹Hovedkontoret var først i Oslo, men både eierne og ledelsen hadde tilknytning til Sunnmøre

MONDO-fish ble startet 7. september 1998 av Nenad Pavlovic som gjennom bedriften Mondoton hadde drevet med videresalg av fisk siden 1992. Både Mondoton og MONDO-fish var private bedrifter med 100 % serbisk eierskap fra oppstarten. Mondoton ble startet av Nenad Pavlovic og S.R.Rodoljub Mladenovic i 1992 ved hjelp av lån og tilskudd fra et serbisk restruktureringsfond. Fondet gav lån og tilskudd til bedrifter, blant annet hvis de tok over arbeidere fra samfunnseide bedrifter som ble nedlagt. Mondoton overtok mange arbeidere. MONDO-fish eide først bare bygningene og hadde ingen ansatte, de ansatte ble leid inn fra Mondoton. Ansatte ble overført til MONDO-fish da Dovod kom inn.

Da Dovod gikk inn i MONDO-fish ble det satt opp en avtale som definerte at noe av kjøpesummen skulle betales kontant (2,8 mill Euro) og resten av kjøpet skulle gjøres opp med utstyr fra Norge. Senere har MONDO-fish lånt ca. 2 mill NOK av Dovod, i tillegg til at Dovod har lånt MONDO-fish ca. 2 mill NOK ved at de har levert fisk uten å få betaling. Lånet og penger MONDO-fish har fått inn på salg er brukt til å kjøpe en maskin for produksjon av hermetikkbokser⁵⁰ (ca. 1,5 mill NOK), oppussing, lønninger, etc. (Dovod Norge AS 2002b; Fladmark, intervju).

MONDO-fish produserte våren 2003 ulike typer fiskehermetikk av sardiner (*Sardinia Pilchardus*), brisling (*Sprattus Sprattus*), makrell, laks og blå hvitting (kolmule). Produktene var makrell i olje, sardiner i olje, fiskepaté med gresk saus, laks i olje og brisling i olje. Av avfallsproduktene ble det produsert hundemat. Hovedproduktene var de billige fiskeproduktene sardiner og brisling. Disse utgjorde ca. 70 % av produksjonen (intmon). Laks var mer kostbart og gikk derfor dårligere. MONDO-fish sin fortjeneste på de ulike produktene var den samme, da laks både var dyrere i innkjøp og i utsalg (intmon).

All produksjon foregikk i de samme lokalene. Figur 7 viser produksjon av makrell. Produksjon av andre produkter av hele fiskestykker foregikk på tilnærmet samme måte. Som det framgår av figuren var produksjonen lite mekanisert. Prosesser som kunne vært gjort maskinelt, som å kutte hodene av fisken eller å legge de ferdige hermetikkboksene i pappesker, ble gjort for hånd. Det fantes ikke samleband annet enn gjennom maskinen som satte på lokk. Arbeidskraft var dermed den viktigste innsatsfaktoren som fantes på fabrikken. Den lite mekaniserte driften kan være en fordel, noe jeg kommer tilbake til under, men innebar at lave kostnader blant annet på arbeidskraft ville vært viktig for konkurransedyktigheten framover.

⁵⁰Omtalt nærmere i kapittel 6.

Figur 6. Produksjon av makrell på MONDO-fish

1. Fisken ble tatt opp om kvelden og tint til dagen etter
2. Hode og innmat ble fjernet og fisken lagt i plastkurver



3. Fisken i kurvene ble skylt i vann og lagt 10-15 minutter i saltlake
4. Fisken ble lagt på store bord og bokser slengt oppå fiskehaugene. Fisken ble fylt i boksene, som så ble lagt opp ned på metallbrett med hull i.



5. Brettene ble skylt med vann og lagt inn i forkokeren (fleshcooker). Denne prosessen koker fiskefettet ut av fisken. I Norge pasteuriserer man heller fisken lenger for å få den helt steril.

Forkokeren:



6. Etter forkokeren ble boksene lagt på et samlebånd.



7. Samlebåndet fraktet boksene til en maskin som først tok i olje og så satt på lokk og skrev dato, hva som var i boksen og tidspunkt den var produsert på lokket



8. Så ble boksene sterilisert og hermetisert i en autoklav.



9. Etter autoklaven ble boksene vasket med såpevann for å fjerne fett.



10. De ferdige boksene ble lagret i 20 dager, i tilfelle noe skulle være galt, før de ble pakket i esker eller det ble satt på merkelapper.



11. Til slutt ble haugene med bokser pakket i plast og lagt på en pall som ble kjørt til lageret



12. Det ferdige produktet



- Det ble kjøpt inn utstyr for egenproduksjon av bokser



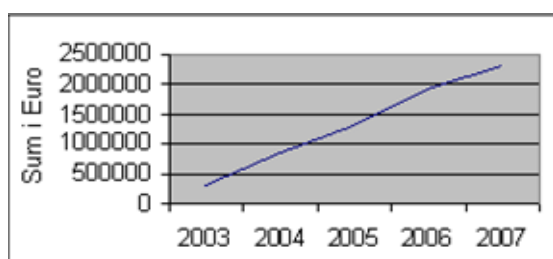
- MONDO-fish hadde en butikk der de ansatte kunne kjøpe varer til redusert pris



Kilde: Feltarbeid

Foto: Anja Gjærum

MONDO-fish hadde per januar 2003 106 fast ansatte (Dovod Norge AS 2002b) og var dermed en mellomstor bedrift etter EUs inndeling (100-249 ansatte) (Spilling 1996). Av de ansatte jobbet 79 i produksjonen og resten i administrasjonen. Ved full produksjon, to skift, trengtes totalt 140 ansatte MONDO-fish leide da inn folk på korttidskontrakter. I tillegg til de ansatte i Belotinac hadde MONDO-fish en salgsagent i Beograd og en i Kragujevac som solgte på provisjon, og i februar 2003 ble flere ansatte i overflødige mellomlederstillinger tilbudt arbeid som reisende salgsagenter. Det ble høsten 2002 satt opp budsjetter for MONDO-fish for 2003 til og med 2007 (Dovod Norge AS 2002b). Estimatenes var en rask økning i resultat etter skatt (Figur 8). For 2003 og 2004 er kun hermetikkproduksjon og videresalg av fisk inkludert, men fra 2005 var også filetproduksjon (se under) inkludert i budsjettet.



Figur 8. Budsjettert total profitt etter skatt på MONDO-fish 2003-2007.

Kilde: Dovod Norge AS 2002b.

For 2003 var produksjonen de første månedene lavere enn estimert i budsjettet og produksjonen ble stoppet 15. juni 2003, men budsjettene viser hva Dovod ønsket å oppnå på MONDO-fish. I 2002 solgte MONDO-fish ca. 2,5 millioner bokser hermetikk. Full dagsproduksjon med to skift kan gi ca. 42.000 bokser per dag, det vil si at 2,5 millioner bokser tilsvarte kun tre måneders full produksjon. Det var altså en teknologisk overkapasitet i bedriften. De første åtte månedene i 2002 var produksjonen stanset, hovedsakelig grunnet finansielle problemer. I november og desember 2002 gikk produksjonen bedre. Sammenlignet med fiskehermetikkfabrikker som norske Firda og Kong Oscar (Kapittel 4) var produksjonskapasiteten relativt lav.

Type investering

D.O.O. MONDO-fish er et aksjeselskap (serbisk betegnelse D.O.O.). Dovod Norge AS kjøpte sommeren 2002 opp 51 % av MONDO-fish ved en emisjon. Type investering er altså et oppkjøp, som i følge Peng (2000) er en risikabel form for investering. Oppkjøpet er et eksempel på at små og mellomstore bedrifter blir del av transnasjonale produksjonsnettverk. Som Proksch (2003) påpeker er ikke oppkjøp den gunstigste investeringsformen for å skape utvikling med mindre det redder en nasjonal bedrift fra konkurs eller de ulike eierne får like vilkår etter investeringen. Hva som hadde skjedd med MONDO-fish hvis Dovod ikke hadde gått inn er usikkert. Avtalen gir alle eierne like rettigheter, men da Dovod er majoritetseier er det styret i Dovod som skal ha siste ord i MONDO-fish.

De 49 % Dovod ikke eier i MONDO-fish eies av henholdsvis bedriften Mondoton Ltd (18 %), og tre serbiske privatpersoner. Disse er grunnleggeren Nenad Pavlovic (26 %), juristen Cvetanka Ciric (3 %) og styreleder Branislav Jezdimirovic (2 %). Juristen ble gitt aksjer av Dovod for at det skulle være en jurist i styret. MONDO-fish har et styre bestående av 7 personer. Tre av disse er utnevnt av de tidligere eierne og fire av Dovod. En av Dovods representanter er styreleder Jezdimirovic (Proinkom DOO 2002). Dovods plan var på sikt å få MONDO-fish på børs (Dovod Norge AS 2002b). Investeringen er et oppkjøp, men har likhetstrekk med en joint venture, ved at de to største serbiske aksjonærene, som til sammen kontrollerte 44 % av aksjene, er tidligere forretningspartnere og eide Mondoton sammen.

Serbia har ikke hatt noen utgifter til å tiltrekke seg MONDO-fish spesielt. Da MONDO-fish ikke var en nyetablering, fikk de heller ikke skattefordelene utenlandske investorer kan få i Serbia (Kapittel 4). Ved eventuell bygging av fileteringsanlegg (se under) vil de antagelig kunne nyte godt av regelen om skattefritak i 5 år ved investeringer verdt mer enn USD 100.000 i regioner av spesiell interesse for Serbia, hvis investeringen går over denne summen.

Dovod søkte å finne en partner for en ny emisjon, slik at den økonomiske situasjonen kunne bedres og full produksjon komme i gang. Muligheten for at Norfund⁵¹ ville gå inn i en slik avtale skapte optimisme den første tiden jeg var på MONDO-fish. Men Norfund avslø tilbudet og det kom ikke til noen andre avtaler før situasjonen endret seg i juni 2003. Av det

⁵¹Statens fond for investering i mellom- og lavinntektsland. Se www.norfund.no og kap.X (innledning).

jeg fikk høre var Norfund noe skeptisk til hermetikkproduksjon, og om dette ville vise seg å være så lønnsomt som Dovod mente det kunne bli. Men Dovod og MONDO-fish fikk aldri noen klar begrunnelse på hvorfor investeringen ikke ble gjennomført (Fladmark, intervju). Det er imidlertid forhold som tyder på at forarbeidet til investeringen var gjort for dårlig (se under).

Organisasjoner som European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) kan også gå inn i en slik emisjon. Hvis en emisjon hadde blitt gjennomført var planen at Dovod skulle beholde 33 %, de serbiske eierne til sammen ha 33 % og den nye investoren ha 33 %. Aktører som Norfund og EBRD kan også investere i helt nasjonale foretak. Fokuset i bistanden på utvikling av privat sektor (Kapittel 1) gjør at utenlandske foretak kan få støtte for å overkomme vansker knyttet til å investere i visse land.

Formål med investeringen

Dovod ønsket gjennom MONDO-fish å komme inn i markedet i Serbia, samt på sikt å drive eksport. De lave kostnadene er en vesentlig fordel ved å produsere i Serbia. Styret i Dovod har bestemt at fokuset i Serbia skal være på salg og distribusjon av sjømat og andre frossenvarer, samt produksjon og tilføring av merverdi til sjømat (Dovod Norge AS 2002a). Lokale naturressurser utnyttes ikke, all fisken importeres. Hovedleverandørene av fisk var Dovod Norge (sei, laks og makrell), Marine Foods i Nederland (sardiner), Marine Foods i Frankrike (makrell), Calley Fishery i Skotland (makrell) og Atlantic i Bulgaria (brisling). MONDO-fish hadde også startet import fra Nord-Irland. MONDO-fish kjøpte noe fisk fra Dovod også før Dovod kjøpte seg inn i bedriften (intmon). De hadde et ønske om å kjøpe mer fisk fra Norge til hermetikkproduksjonen, spesielt makrell, da *'kvaliteten er bedre. Og så er du mer trygg på hva du får. Kan bestille bestemte størrelser og da får du det du ber om.'* (Fladmark, intervju). Problemet var imidlertid arbeidskapital og muligheten for å få kreditter i Norge. Dovod hadde lagt ut for en del fisk til MONDO-fish, men deres mulighet for å gjøre dette var begrenset av de totale finansielle ressursene i foretaket.

Per februar/mars 2003 solgte MONDO-fish produkter hovedsakelig i Serbia, men også noe i Makedonia. Kjøperne var i stor grad store grossister, men MONDO-fish ønsket framover mer direkte kontakt med mindre butikker og detaljhandlere for å unngå det fordyrende mellomledet grossistene utgjorde (intmon). De ønsket i tillegg å komme inn i de store supermarkedskjedene. Som påpekt i kapittel 4 preges både dagligvarebransjen og næringsmiddelindustrien internasjonalt av større og større aktører. Konkurransen fra store

aktører i dagligvarebransjen som presser prisene ned ved å kjøpe inn store kvanta, og økt bruk av egne merkenavn i butikkene kunne potensielt gitt MONDO-fish utfordringer framover. En uutnyttet markedsmulighet i Serbia var hæren og sivilforsvaret. De har regler om at de skal kjøpe mat fra serbiske leverandører så sant det er mulig, noe som ville stilt MONDO-fish i en monopolsituasjon. MONDO-fish hadde avtale med militæret tidligere, men klarte ikke å levere det ønskede kvantum (obsmon).

MONDO-fish hadde per 2002 som mål å bli en av de ledende produsentene av sjømat på Balkan innen 3-5 år (Dovod Norge AS 2002b). Fra mars 200 ble mulighetene for salg i Republika Srpska, den serbiske delen av Bosnia, undersøkt. Nasjonalismen i denne delstaten kunne i følge den serbiske ledelsen i MONDO-fish komme MONDO-fish til gode (obsmon). Utover det kunne eksport til Russland, Japan og Vest-Europa/EU være aktuelt (Dovod Norge AS 2002b). Serbia har dårlig rykte i mange land og ansvarlig for import og eksport i MONDO-fish uttalte at

‘it is better now, because when I mention them that it is Norwegian/Serbian company, at the moment when they hear that, they start to trust me. But I am the same person and then talking on the same way, but it is strange. There is a big change when I mention Norwegian Company. Everybody at the moment is friendly and they want to work.’ (intmon)

Dovods navn ble en garanti for at varer vil bli betalt og ingen vil bli lurt. Dette vil få betydning ved virksomhet som krever nærmere samhandling med utenlandske aktører. I Russland kunne salgssavdelingen Dovod har bygget opp benyttes for å få solgt produktene. Hundematen som ble produsert av avfallsproduktene var vanskelig å få solgt i Serbia og skulle eksporteres til Russland. Det er ikke tradisjon for å kjøpe mat til hunder i Serbia, men det er det i Russland (obsmon). Slik ville synergieffektene av å ha virksomhet i begge land kunne utnyttes. At salgsfunksjonene flyttes til Russland er et eksempel på TNS konsentrerer seg om noen funksjoner i hvert land de er inne i, og vil bli diskutert nærmere i kapittel 6. Serbia og Russland har lange tradisjoner innen handel. Det er ingen tollbarrierer mellom landene og veterinærstandardene som kreves er lavere enn EU krever. Serbia har et underskudd på handelsbalansen, samt en utenlandsgjeld (Kapittel 4). En økning i eksporten vil derfor være positivt. I sin innsettelsestale av 2.mars 2004 framhever også statsminister Kostunica at regjeringen ønsker å *‘increase the share of home-made goods in the local market and improve exports.’* (Kostunica 2.3.2004). Det var imidlertid langt igjen før eksport av varer fra MONDO-fish ville overgått importen av innsatsfaktorer.

I tillegg til hermetikkproduksjon foregikk det per 2003 til en viss grad videresalg av fisk, men det hadde et veldig lite omfang grunnet den vanskelige likviditetssituasjon. Planen

var å øke omfanget av slikt salg, eventuelt pakke om fisken slik at det ble mulig å kjøpe mindre kvantum (Fladmark, intervju). Det ble også luftet planer om å bygge fryseri i Beograd eller Usice, etter modell av det fryseriet Dovod allerede hadde bygget i Russland. Der kunne importører av fisk leie plass til frysing av større parti og så kunne de selge ut partiet i mindre kvanta.

Den største og mest utbyggingsplanen angikk bygging av et fileteringsanlegg. Plantegning for prosjektet ble laget i 2002, men blant annet finansiering og rent vann måtte komme på plass før det var aktuelt å begynne å bygge. Direktøren i MONDO-fish hadde allerede kontakter i Holland som ønsket å bruke MONDO-fish til leieproduksjon. Hun mente dette også kunne vært interessant for norske aktører, for eksempel Dovods eiere (Fladmark, intervju). Leieproduksjon vil si at bestilleren kjøper fisken, MONDO-fish lager filet og blir betalt for å gjøre den jobben, og så selger bestilleren produktene videre. En slik fileteringslinje vil gi anslagsvis 100 nye arbeidsplasser på MONDO-fish (Fladmark, intervju).

Japan har et stort marked for makrellfilet som i stadig større grad mettes av filetprodusenter i Kina, med blant annet norsk makrell. MONDO-fish mente *‘Serbia can offer to filet fish to equally low costs and the same high quality standards as in China.’* (Dovod Norge AS 2002b). EU er også et stort marked, men det er vanskelig å komme inn blant annet på grunn av høye veterinærstandarder⁵². Ulike typer hermetikk, sild, ulike produkter av laks og ørret, samt pillede reker kunne være aktuelle produkter for eksport til EU. I konkurranse med Kina kan besparelsene være store både for miljøet og når det gjelder tidsbruk og transportkostnader (Dovod Norge AS 2002b). Fisk som i dag sendes fra Norge til Kina for filetering og så tilbake til Europa for konsum bruker ca. 12 uker på denne reisen (Fladmark, intervju).

At Dovod valgte å gjøre et oppkjøp i Serbia, planene de hadde og mulighetene de så i landet tyder på at intensjonen var en langsiktig investering med gradvis utvidelse av omfanget av driften i Serbia. Planene om å gradvis skifte fokus fra produksjon for det innenlandske markedet og over til mer eksportrettet produksjon, ville hatt betydning for bedriften og lokalsamfunnet og vil bli diskutert nærmere i kapittel 6.

⁵²Handel med tredjeland, land utenfor EU og EØS, reguleres av direktiv 97/78/EC (EC 18.12.1997). Det kreves at dokumenter utstedt av en veterinær følger produktene og at det gjennomføres en fysisk sjekk av at opplysningene i dokumentene stemmer med produktet. Kvaliteten må være i henhold til veterinærstandarder for importvarer som er satt opp av EU (EC 18.12.1997). Innen EU angir direktiv 91/493/EEC hygieneregler for produksjon og markedsføring av produkter

5.2 Lokale utfordringer

Kapitalressurser

Den vanskelige økonomiske situasjonen i Serbia virker inn på bedriftene i landet. For MONDO-fish var det største og mest presserende problemet dårlig likviditetssituasjon. Hermetikkproduksjon er kapitalkrevende og det tok 3-4 måneder fra produksjon på MONDO-fish til bedriften begynte å få inn penger (Fladmark, intervju). I perioden fra 18.02 til 14.03.2003 varierte saldoen i banken mellom ca. 70.000 NOK og så lite som ca. 20.000 NOK (560.000 -120.000 YUD). Likviditetsproblemene gjorde at betalingsbetingelsene bedriften kunne oppnå, spilte en betydelig rolle for valget av leverandører. Utenlandske leverandører krever ofte forhåndsbetaling fra serbiske firma og det er ikke mulig å få lån i norske banker til bruk i høyrisikoland som Serbia (Fladmark, intervju).

Likviditetsproblemene skapte også problemer for produksjonen, da bedriften ikke hadde råd til å kjøpe så mye innsatsvarer som de trengte for å holde i gang full produksjon.

Banksystemet i Serbia er lite effektivt, rentene er høye på korttidslån (3 % per måned, Dovod Norge AS 2002b) og det er nærmest umulig å få mer langsiktige lån (obsmon).

Underskuddene og likviditetssituasjonen på MONDO-fish skyldtes i stor grad at det var vanskelig å få inn penger for varene som ble solgt i Serbia og at salget i perioder var dårlig. I februar 2003 hadde MONDO-fish utestående ca. 1,2 mill NOK (ca. 10 mill YUD) fra kunder og salgssavdelingen hadde kun fått inn penger for 27 % av de salgene som var gjort i november og desember 2002. MONDO-fish hadde dårlige rutiner for å purre betalinger, og det finnes ikke et godt inkassosystem i Serbia. Myke budsjettkrav, det vil si at mangel på samsvar mellom inntekter og utgifter i foretaks budsjetter ble kompensert av myndighetene, kjennetegnet økonomiene i Øst-Europa og bidro til systemets ineffektivitet (Barr 1994, Peng 2000). Problemer med å få inn penger fra kunder og dermed problemer med selv å betale leverandører synes som et gjennomgående problem for firmaer i Serbia, i hvert fall i Niš - regionen. Følgende sitat fra direktøren i trykkeriet Spektar, en leverandør til MONDO-fish, beskriver dette;

'we have never ever said 'we won't co-operate with you any more, you have not paid for one year', it might be pretty incredible for you, but that is reality here. We are taking fish from MONDO-fish and selling the fish also, it is also part of our job but it is very exhausting. Instead

of working the printing jobs and concentrating on quality and development of our business, we have to use our energy to sell the fish, from some other companies we take material for electric installments, from some third company we take eggs... we sell everything.' (Direktør Spektar, intervju).

Infrastruktur

Innen Serbia er MONDO-fish lokalisert i landsbyen Belotinac. Belotinac ligger nær Niš som er Serbias tredje største by og er godt tilknyttet landets hovedveinett. Kjøretid til Beograd er ca. 3 timer. Lokaliseringen i Belotinac skyldtes at det fantes fabrikklokaler tilgjengelig, det hadde tidligere vært et statlig slakteri i lokalene, og det var billigere og krevde mindre byråkrati å sette i gang produksjon på landsbygda enn i byen (Pavlovic, intervju). Å bruke lokaler fra annen type matproduksjon kan være en måte å senke inngangsbarrierene til bransjen (Kapittel 4). Det er toglinje som passerer gjennom Niš mellom Beograd og Skopje, som er del av hovedtraseen mellom Ungarn og Hellas. Telefon er godt utbygd, men linjene er foreløpig ikke digitale (økonomisjefen i kommunen, intervju). Flyplassen i Niš ble bombet av Nato i 1999, men bygges opp igjen med blant annet norske midler. For MONDO-fish var veinettet samt telefon av størst betydning. Alle varer ble fraktet med bil både til og fra fabrikken. Veien fra Beograd til Niš er god, men veien fra Niš til Belotinac er dårlig. Kjøretiden fra Niš til Belotinac er ca. 20 minutter. Telefonlinjene fungerte som regel, men det kunne være vanskelig å få linje og det var svært vanskelig å komme på Internett. Dette påvirket effektiviteten i arbeidet. En del ansatte var avhengig av buss og busstilbudet var begrenset. Da jeg kom ble de fleste i administrasjonen hentet med bil i Niš, men denne ordningen ble avvirket fordi den ble for kostbar, slik at kun den øverste ledelsen ble hentet. Avsidesliggende lokalitet gjør tilgangen til arenaer for utveksling av informasjon og erfaringer mindre tilgjengelige, noe også Fladmark etter hvert opplevde som en ulempe (Fladmark, intervju). En investering vil potensielt gi bedriften bedre tilgang til internasjonale kunnskapssystem og kanaler for utveksling av informasjon, men i det daglige kan lokaliseringen i like stor grad bringe utenlandsk ledelse bort fra disse kanalene. Dette temaet vil bli tatt opp igjen i kapittel 6.

Andre mer praktiske problemer gjaldt blant annet håndtering av avfallsvann, og at landsbyen Belotinac ikke har rent drikkevann. Mangelen på rent drikkevann var et stort problem også for landsbyens beboere. Vannsituasjonen var ikke et problem for hermetikkproduksjonen fordi hermetikk destilleres i autoklav, men vannproblemet måtte løses før eventuell produksjon av filet kunne komme i gang. Den norske ledelsen på

MONDO-fish forsøkte å bidra til dette ved å hjelpe kommunen å søke om støtte i Norge. Avfallsvann ble hentet med traktor av en bonde i landsbyen og kjørt bort, det fantes ikke opplegg for direkte avrenning.

Både de økonomiske og mer praktiske problemene vil med stor sannsynlighet være tydeligere i sørøst-Serbia enn i andre regioner i Serbia. Sørøst-Serbia er svært fattig (Kapittel 4), og å investere i denne regionen bød dermed på en del ekstra utfordringer.

Stiavhengighet

Det er etter min vurdering mulig å se noen trekk fra tiden med samfunnseide bedrifter på MONDO-fish. Før den norske ledelsen ble satt inn var det en serbisk direktør i selskapet. Han og den serbiske finansdirektøren tok alle beslutninger. Det var svært stor avstand ”ned” til produksjonsarbeiderne og også til de lavere administrativt ansatte. Direktøren snakket aldri med arbeiderne. De ansatte synes heller ikke å ha blitt spurt til råds ved avgjørelser. Fladmark brukte lang tid på å få de administrasjonsansatte til å si hvordan de mente at en sak burde løses, og ikke bare høre på henne (Fladmark, intervju). Hun sa at

’når jeg kom, så brukte jeg utrolig mye tid på å snakke med folk. For å finne ut hva som foregikk. Hvordan ting foregikk og hvordan det var organisert. Det var ikke noe som lå i dagen, det var ikke noe system på noe. I hvert fall første måneden, så hadde jeg møte med folk på alle nivåer og gikk gjennom alt. Jeg hørte så mye rart. Alle snakka dritt om alle andre og alle påsto at alle andre var kjeltringer. Og administrasjonen var litt sur på meg fordi jeg snakka med alle i produksjonen, for de visste jo ikke hva de snakka om. Så jeg brukte veldig mye tid i begynnelsen på bare å prøve og forstå. Hvordan ting var organisert. Også hvordan folk tenker. Forstå kulturen deres, forstå tankebanene. Og jeg brukte vel mer eller mindre fram til jul før jeg følte at nå kan jeg begynne å stille krav og nå kan jeg begynne å endre ting og nå kan jeg lage litt struktur og først fra nyttår føler jeg at ting begynner å falle på plass (...).’ (Fladmark, intervju).

Sitatet viser at den norske direktøren opplevde at administrasjonen ikke likte at hun snakket med og hørte på produksjonsarbeiderne. Etter at den serbiske direktøren ble byttet ut var finansdirektøren fremdeles den samme og hun hadde spesielt problemer med å forholde seg til den nye situasjonen der råd og meninger fra de øvrige ansatte ble hentet inn og vurdert før avgjørelser ble tatt. Og Mirza (1998) påpeker at ved oppkjøp må etablert praksis endres før ny foretakskultur kan etableres. Dette er ikke spesielt for MONDO-fish, Peng påpeker at mange ledere i transformasjonsøkonomier ikke ønsker å endre ledelsespraksis (Peng 2000). Også på lavere nivå har avstanden mellom mellomledere og andre ansatte vært stor. Mellomledere har ikke skullet gjøre grovarbeid, men kun administrere og overvåke arbeidsprosessen, noe som gav mange overtallige ansatte. Som nevnt ble noen av disse på MONDO-fish tilbudt jobb som reisende salgsagenter.

MONDO-fish hadde en stor vedlikeholdsavdeling. På det meste hadde 26 personer vært ansatt her. Likevel ble det gjort lite vedlikehold. Først når ting gikk i stykker og måtte repareres ble noe gjort. Om det er tradisjon i en bedrift for å ta vare på ting eller å la det forfalle kan være et spørsmål om bedriftskultur og hvordan denne utvikles over tid. Det er også vanskelig å gi incitament for ansatte som arbeider med vedlikehold og reparasjon for eksempel i form av bonuser. Ansatte hadde ikke den holdningen at hvis det var lite å gjøre et sted så tilbød man sin arbeidskraft et annet sted på fabrikken (Fladmark, intervju). Mangel på incentiver kjennetegnet det økonomiske systemet på Balkan og ellers i Øst-Europa (Barr 1994, Peng 2000) og *'since extra work did not translate into extra pay and other rewards, employees had little incentive to improve the quality and efficiency of their work'* (Peng 2000, 24). Betydningen av utenlandsk ledelse for å endre ledelsespraksis og bedriftskultur vil bli diskutert i kapittel 6.

Arbeidskraft har tradisjonelt ikke vært regnet som en innsatsfaktor i Serbia, men som en fast kostnad (obsmon). Lønnen til de fleste ansatte på MONDO-fish var delvis avhengig av produksjonen, slik det var vanlig før (Kapittel 4). Lønn ble regnet ut fra en formel der arbeidstid, produksjon, ansiennitet og en kvotient bestemt av type arbeid var variablene. I den tiden jeg gjorde feltarbeid ble det diskutert mye hvordan man kunne lage et godt bonussystem. Det fantes normer for hvor mye som burde produseres per dag, men disse var ikke inkorporert i lønningsformelen. Det skapte en del misnøye hos produksjonsarbeiderne at det gikk utover dem at bedriften ikke hadde penger til råvarer. Det gikk utover alle de ansatte, men forståelsen for dette var liten. En produksjonsarbeider uttalte at

'they [administrasjonen] can not secure job for us to have raw material and to work whole months and then of course there is no money. There is no money for the production, the production has not realised the norm, and they have the big salaries "up there".' (intmon).

De ansatte i administrasjonen hadde større forståelse for de problemene enheten slet med enn produksjonsarbeiderne. De hadde derfor større tro på at situasjonen kunne bli bedre. Dette er naturlig siden administrasjonen og ledelsen arbeidet med spørsmålene til daglig, mens produksjonsarbeiderne var helt prisgitt at det fantes råvarer til produksjon og oppfattet det som administrasjonens ansvar å ordne dette. Produksjonsdirektøren mente at så snart produksjonen kom i gang for fullt ville arbeidsmoralen øke. Flere andre kom med liknende tanker. Misnøyen blant produksjonsarbeiderne, først og fremst med hensyn til lønn, skyldtes også overdrevne forventninger til hva investeringene ville bringe og hvor fort det ville gå. Forventningene til investorene var store og positive, ikke minst fordi investorene var norske

(Kapittel 4). Produksjonsarbeiderne følte at de måtte betale for at administrasjonen ikke gjorde jobben sin og at den norske ledelsen tilpasset seg serbiske forhold. En av produksjonsarbeiderne sa at '*it was said that we should adjust to your system [det norske/vestlige systemet], but it is going the other way like you are fitting into our system.*' (intmon). Produksjonsarbeiderne hadde vanskelig for å forstå at bedriften fremdeles hadde finansielle problemer etter investeringen, da de oppfattet Norge som et land med nærmest ubegrensede ressurser.

Det var en sterk baksnakkings- og ryktespredningskultur på fabrikken. Både fikk de tidligere eierne vite svært mye om interne forhold og hva som skjedde, og det gikk mange rykter. Dette skapte misnøye og mistenksomhet. Jeg merket dette blant annet i intervjuer jeg gjorde og i et møte der noen ansatte fikk beskjed om at de ble tilbudt nye jobber i bedriften. Da kom mange beskyldninger om de andres arbeid og ledelse. At folk lett ble satt opp mot hverandre, kan ha gjort det lettere for de tidligere eierne å få tak i informasjon og skaffe seg støttespillere ved utkastelsen av Dovod (se under). Samtidig skapte omorganisering av arbeidsstokken også en viss misnøye som kunne utnyttes. Baksnakkingskulturen krevde sterk integritet fra den norske ledelsen. De hadde ikke noe nettverk i Niš utenfor fabrikken, og ble venner med noen av de ansatte. Dette skaper en vanskelig balansegang og kan bidra til misnøye selv om ingen grenser egentlig overskrides.

Flere forhold må sees i sammenheng med forholdene i Serbia på 1990-tallet, spesielt den situasjonen MONDO-fish nå er i. I et land med et fungerende rettssystem og tradisjoner for åpenhet og redelighet i forretningsforholdene er det mindre sjanse for at en slik situasjon ville oppstått. Likevel er ikke situasjonen unik for Serbia. Dagens Næringsliv presenterte for eksempel den 12. April 2004 historien om Christen Sveaas sin investering i finansselskapet Pacific Challenge Holding i Hong Kong (Dagens Næringsliv 12.04.2004). Etter at en ny eier kjøpte seg inn i selskapet i 2000 har enorme summer blitt tappet ut via familie og forbindelser til den nye eieren og saken verserer nå i rettssystemet i Hong Kong. Historien har flere likhetstrekk med situasjonen på MONDO-fish.

5.3 Hvorfor investerte Dovod i Serbia?

I teorikapitlet (Kapittel 2) er diskusjonen om årsaker til investeringer delt i en diskusjon av investeringsbeslutningen og en av lokaliseringsbeslutningen. De to årsakene til investeringen vil her bli diskutert i sammenheng.

Dovod ønsket å få tilgang til markedet på Balkan og å drive produksjon i et land med lave kostnader blant annet på arbeidskraft. Hermetikk er billig og det er svært viktig for markedene i Serbia og i andre land på Balkan og i Øst-Europa. Fattigdomsstatistikken og tallene for minimums- og gjennomsnittsforsbruk i forhold til gjennomsnittsinntekt (Kapittel 4) viser at konkurranse i matvarebransjen først og fremst må skje på pris for store deler av befolkningen. Noen har både nok og mye penger, men det gjelder ikke flertallet. Store deler av befolkningen i Serbia kjøper både mat og andre varer på markeder som faller utenfor den offisielle økonomien, der prisene er lave (Kapittel 4). Som visedirektøren på MONDO-fish uttalte, *'jeg tror at hermetikk her nede med det kostnadsnivået som er her, må sammenlignes med det som var i Norge på 60-tallet og da tjente hermetikkprodusentene gode penger.'* (Lillestøl, intervju).

Fiskeindustri kan være enten en arbeidskraftintensiv eller en teknologiintensiv bransje. Fra industriens begynnelse og til i dag har det skjedd store teknologiske fremskritt og de fleste operasjoner kan i dag utføres av maskiner (Kapittel 4). Men både ved eksport til rike land og i arbeidet med små fisk kan det være en fordel med en relativt manuell produksjon, da kvaliteten på fisken bevares godt og svinnet blir lite. Dette utnyttes for eksempel kinesiske produsenter (NRK 5.3.2003). Ved stor tilgang på billig arbeidskraft vil derfor flittige og dyktige arbeidere være viktigere enn teknologinivå.

I tillegg til marked og billige produksjonsmuligheter kunne virksomhet i både Norge, Russland og på Balkan gi synergieffekter. Oppkjøpet er dermed både markedssøkende og en strategisk investering (Kapittel 2). Eierskapsfordelene som skulle utnyttes var norsk kjennskap til videresalg av frossen fisk og produksjon av sjømat. Erfaringene Dovod hadde fra etableringen i Russland kunne redusere faren for problemer.

Dovod ble presentert for en investeringsmulighet i Serbia i form av et oppkjøp. Oppkjøp av en bedrift gav fordeler framfor nyetablering. Det gjorde det mulig å komme raskt i gang med produksjon og gav Dovod rask tilgang til det serbiske markedet. Etablerte produksjonsfasiliteter og erfarne arbeidstakere var allerede på plass og Dovod kunne konsentrere seg om videreutvikling og forbedring. Om andre land, andre eierformer og/eller andre bedrifter i Serbia ble vurdert har jeg ikke fått klarhet i, fordi jeg ikke har intervjuet direktør Bøhn (Kapittel 3). Men samtaler med Fladmark og styreleder Jezdimirovic gav meg inntrykk av at Dovod ble presentert for mulighetene som lå i MONDO-fish og vurderte for eller imot å gå inn der uten å innhente informasjon om alternative muligheter.

Det finnes mange land der kostnadsnivået er lavt og flere land på Balkan og i Øst-Europa kunne betjent det samme internasjonale markedet og hatt like attraktive nasjonale markeder. For salg på Balkan kunne for eksempel både Bosnia, Bulgaria og Kroatia vært aktuelle land å undersøke. I forhold til de faktorene Porter framhever at skaper et lands konkurransefortrinn, er ikke disse sterkester for fiskeindustri i Serbia. Fiskehermetikkbørsen står sterkere i for eksempel Kroatia og det er dermed grunn til å anta at Kroatia kan ha sterkere relaterte og støttende næringer og sterkere rivalisering. I denne undersøkelsen er imidlertid ikke forretningsmiljøets konkurransedyktighet undersøkt spesifikt, men videreføring av mat er som nevnt en type industri Serbia ønsker å satse på. Leverandørene kan være de samme til ulike typer videreføring. På sikt kan dermed konkurransedyktigheten øke. Proksch peker imidlertid på at land må ha nådd et visst utviklingsnivå og ha noen konkurransefordeler før tiltrekning av FDI kan bidra til videre utvikling. Å skape en konkurransedyktig bransje primært ved hjelp av utenlandsk kapital kan dermed være vanskelig (Proksch 2003).

Tillit kan ha spilt en rolle i beslutningsprosessen fram mot investeringen i MONDO-fish. Dovod ble bygget opp av direktør Bøhn, og det er grunn til å anta at hans beslutninger, ideer og ønsker kan ha påvirket investeringsbeslutningen. Kontakten mellom Bøhn og MONDO-fish ble opprettet via Bøhns serbiske venn Jezdimirovic, som han stolte på. Det er grunn til å anta at vennskapet kan ha påvirket hvor grundige forundersøkelser som ble gjort før investeringen. Det betyr ikke at Jezdimirovic ønsket å lure Dovod, for han kan også ha manglet tilstrekkelig informasjon om de serbiske aktørene. Dovod solgte fisk til MONDO-fish et års tid før investeringen. Det kan ha gitt noe informasjon om bedriften, men minsket ikke Dovods tro på prosjektet. Tvert i mot trodde Dovod at de ved hjelp av sine eierskapsfordeler kunne få til svært lønnsom produksjon på MONDO-fish.

5.4 Forretningsideens soliditet

Det er ikke prosjektet i denne oppgaven å lage en grundig vurdering av forretningsideens soliditet. Tema er likevel avgjørende for investeringens betydning for bedriften og lokalsamfunnet (forsknings spørsmål b og c) og vil derfor bli kommentert.

Det er lett å være etterpåklok. Situasjonen som har oppstått viser tydelig at rammevilkårene ikke var stabile nok, og at Dovod ikke burde gått inn i et partnerskapsforhold uten å kjenne motparten bedre. Som nevnt er oppkjøp en risikabel form

for FDI (Peng 2000). Situasjonen på MONDO-fish etter mitt feltarbeid vil her bli presentert noe nærmere. Beskrivelsen bygger på et intervju med Fladmark våren 2004 (Kapittel 3).

Våren 2003 ønsket Nenad Pavlovic, som tidligere eide hele MONDO-fish og etter emisjonen var minoritetsseier, og S.R.Rodoljub Mladenovic fra Mondoton (heretter NP og RM) at Dovod skulle kjøpe dem ut av MONDO-fish for 1,7 millioner Euro. Dovod var ikke interessert i det. NP og RM innkalte da til generalforsamling. En av sakene på dagsorden var at Dovod ikke hadde overholdt kontrakten som ble inngått da Dovod gikk inn i selskapet. De hadde blant annet ikke levert alt utstyret som avtalt. Det manglende utstyret var maskiner MONDO-fish per dato ikke trengte og direktør Fladmark hadde bedt om at dette ble avskrevet mot lån som Dovod hadde gitt MONDO-fish i form av fiskeforsendelser som ikke var gjort opp for. Dovods representanter godtok ikke dagsorden på generalforsamlingen og forlot stedet etter å ha gjort dette klart. Da skulle generalforsamlingen vært avsluttet. Den ble imidlertid gjennomført uten Dovods tilstedeværelse. Det ble vedtatt at Dovod ikke lenger var eiere fordi de ikke hadde overholdt kontrakten. Referatet ble brakt til en dommer som godkjente dette. En slik godkjenning tar vanligvis ca. 10 dager, men tok i dette tilfelle kun ett døgn. NP og RM informerte så banken, og Dovod fikk beskjed fra banken om at de ikke lenger var eiere.

Dovod engasjerte da en advokat og klaget på denne rettsavgjørelsen. Da saken var oppe fikk ikke Dovod tak i advokaten, han var angivelig på ferie uten å ha gitt beskjed, og de tapte saken. Dovod skulle ha klaget både på rettsavgjørelsen og på vedtaket som ble gjort på generalforsamlingen og dette burde advokaten ha visst, men han klaget kun på rettsavgjørelsen. Per januar 2004 hadde Dovod tre rettssaker gående i Serbia, hvorav en mot dommeren som godkjente generalforsamlingspapirene. De to andre, rettet mot NP og RM, gjaldt at Dovod ønsket å få tilbake de pengene de har investert i MONDO-fish, og at NP og RM bevisst hadde lurt Dovod ved å bruke sine kontakter og kanaler til å skape denne situasjonen. Dovod hadde nye advokater i disse rettssakene. Flere forhold tyder på at både dommeren som godkjente papirene og advokaten som Dovod først brukte, ble bestukket av NP og RM (Fladmark, intervju). Dette er ikke utenkelig. Korrupsjon er et problem i Serbia og statsminister Kostunica sa i sin innsettelsestale at *'The Serbian judiciary is currently in a very bad shape and is characterised by a high degree of political influence, inefficiency and, unfortunately, corruption.'* (Kostunica 2.3.2004).

Fladmark sa allerede da jeg var i Serbia i 2003 at Dovod nok ikke ville gått inn i MONDO-fish hvis de fra begynnelsen hadde visst alt de hadde fått vite etter hvert. Hun sa

også at de angret på at de ikke hadde sendt ned norsk ledelse fra første stund. Erfaringene Dovod har gjort viser at de kanskje har vært litt naive. Dette innrømmet også Fladmark (Fladmark, intervju). De har forholdt seg til NP og RM som seriøse forretningspartnere og antatt at de ville følge loven. Men som det har kommet fram, fikk NP og RM først lån og tilskudd fra et restruktureringsfond til å starte Mondoton, lån som da jeg var på feltarbeid ikke ble betalt på og derfor bare økte. Så startet de MONDO-fish der de ansatte i Mondoton jobbet, men som ikke hadde lån slik som Mondoton. Så solgte de MONDO-fish til Dovod og så kastet de ut Dovod, men beholdt alle pengene og utstyret Dovod hadde investert. Alt i alt en historie om to forretningsmenn som på ulike måter har klart å få tak i store verdier uten å ha skapt velfungerende bedrifter. Etter at Dovod ble kastet ut og mens rettssakene pågår har NP og RM forsøkt å selge MONDO-fish igjen til en annen norsk aktør. Dovod fikk advart investoren og avverget salget (Fladmark, intervju). Per våren 2004 var fabrikkområdet stengt og Dovod visste ikke om for eksempel utstyret som var sendt ned var solgt eller andre endringer var gjort.

Dovods investering var et oppkjøp, men har som nevnt likhetstrekk med en joint venture. Peng viser at dette er en eierform som er vanskelig å implementere og peker på tre typiske faser med ulike færemomenter. Først kommer valget av partner. Her kreves det at de to partnerne passer til hverandre både strategisk og organisasjonsmessig og Peng påpeker at *'A local partner may have severe financial difficulties and perceive FDI simply as a "lifeboat". (...) A local firm that is known for secret dealings, credit problems, and legal disputes with suppliers, buyers, and partners probably will not make a good partner.'* (Peng 2000, 214). Det er derfor viktig å bruke tid på valget. Så kommer forhandlingene der det kan være verdt å spørre seg hva de lokale egentlig ønsker å oppnå. I tillegg til finansielle overføringer innebærer ofte FDI overføring av ledelse, markedsføring og teknologi, som partneren og lokal ledelse kan være mindre interessert i. Til slutt kommer samarbeidssituasjonen og da er faktorer som tillit, åpne kommunikasjonslinjer, at beslutninger fattes i fellesskap etc viktig (Peng 2000). Færemomentene vises tydelig ved investeringen i MONDO-fish, der dårlig kjenskap til partnerne på forhånd, skjulte intensjoner, rykter og baksnakking er bildet som tegnes.

På tross av de problemer Dovod har opplevd har et annet norsk selskap, Hadeland Peisindustri AS, vist interesse for å investere i regionen. Hadeland Peisindustri ble startet i februar 2003 og produserer omramninger til peisinnsatser fra Dovre. Markedet er foreløpig i Norge. De kjøper i dag marmor fra en produsent i Leskovac i Sør-Serbia (Kart 2) som de

importerer til Norge. Hadeland Peisindustri er i forhandlinger med Dovre om å få bruke innsatsene i produksjon i Serbia for markedet på Balkan. I første omgang kan marmorprodusenten starte noe prøveproduksjon og på sikt kan det muligens være aktuelt for Hadeland Peisindustri å starte egen produksjon (Direktør i Hadeland Peis, intervju). MONDO-fish sine erfaringer og kontakter i regionen kan i så fall komme til nytte.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet ble karakteristika ved aktørene gjennomgått som bakgrunn for en diskusjon av forskningsspørsmålet om årsakene til Dovods investering i MONDO-fish i Serbia. Diskusjonen viste at investeringen både var en markedssøkende og en strategisk investering, og at sosiale relasjoner synes å ha hatt betydning for både investeringsbeslutningen og lokaliseringsbeslutningen. Deretter fulgte en beskrivelse av tegn på stivhengighet, som blant annet kan vises i lønssystemet, ledelseskulturen og forholdet til vedlikehold. Det ble også beskrevet hvordan lokaliseringen i Belotinac bød på utfordringer som mangel på rent vann og middels god infrastruktur, og at MONDO-fish slet med store likviditetsproblemer. Beskrivelsen av disse utfordringene ved investeringen dannet bakgrunnen for en beskrivelse og kommentar til situasjonen på MONDO-fish etter mitt feltarbeid. De serbiske eierne viste seg å ikke være ærlige og seriøse forretningspartnere, og kastet ut Dovod som eier av MONDO-fish sommeren 2003.

Kapittel 6. Investeringens betydning for MONDO-fish og lokalsamfunnet

I dette kapitlet diskuteres først investeringens betydning for MONDO-fish og så investeringens betydning for lokalsamfunnet og vertskøkonomien. Kapital, sysselsetting, arbeidsforhold og teknologi og kunnskapssystemer er tema som tas opp i forhold til betydningen for MONDO-fish, mens sysselsetting, koblinger og teknologi og kunnskapssystemer tas opp i forhold til betydningen for lokalsamfunnet.

6.1 Betydningen av investeringen for MONDO-fish

Dovod investerte i MONDO-fish for å få tilgang til billig arbeidskraft og lavt kostnadsnivå generelt i Serbia, samt for å få tilgang til markedet i Serbia og på Balkan. Investeringen økte samtidig Dovods internasjonale tilstedeværelse (Kapittel 5). Disse årsakene til å investere begrenset sannsynligheten for større overføringer av kapital, teknologi og utstyr som følge av investeringen. Årsakene sannsynliggjorde samtidig kutt i arbeidsstyrken.

Kapital

Ved produksjon av et lavkostprodukt som fiskehermetikk må det produseres og omsettes store kvanta for at høye investeringer skal bære seg. Total kapitalmengde tilgjengelig hos investoren og investorens risikovillighet vil ha betydning for hvor store investeringer som kan gjøres og hvor store tap som eventuelt kan bæres. Dovod hadde stor tro på mulighetene i MONDO-fish, men Dovod var ikke et stort foretak og hadde begrenset investeringskapital og mulighet for å låne penger til MONDO-fish. Sammen med vanskelighetene med å få lån både i Norge og i Serbia førte dette til at en ytterligere emisjon var ønskelig (Kapittel 5).

I forhold til kapitaloverføringer ville en helt nasjonalt eid bedrift ikke måttet betale dividende til eiere i utlandet og dermed ville større deler av overskuddet bedriften genererte kunne forblitt i landet. Men samtidig ville kapitalbeholdningen i landet som helhet ikke økt gjennom en nasjonal investering, og kapital kunne blitt flyttet ut også av nasjonale eiere (Kiely 1998). Styret i Dovod skal ha siste ord når det gjelder hvor mye av profitten som skal betales ut som dividende til eierne og hvor mye som skal reinvesteres. Dette så direktøren i MONDO-fish på

'som en stor fordel, for de eierne vi har her nede ville nok sagt at 100% skulle gå tilbake til eierne. For de har en helt annen tankegang. De tenker ikke på at det kan være lurt å beholde noe i bedriften. Og å kanskje investere eller gjøre noe fornuftig. De tenker bare profitt og til seg sjøl (...)' (Fladmark, intervju).

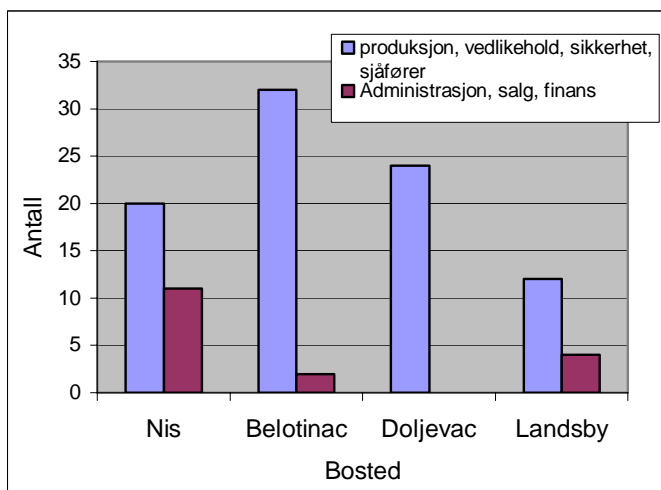
Sitatet underbygges av utkastelsen av Dovod fra MONDO-fish. Reinvestering er viktig for bedriftens vekst og framtid, og dermed også for lokalsamfunnet (Proksch 2003). Dovod ønsket å reinvestere deler av et framtidig overskudd, det framgår av planene om å bygge blant annet fileteringsanlegg (Kapittel 5). Hva forholdet mellom reinvestering og dividende ville blitt er ikke mulig å si noe om, da det foreløpig ikke hadde vært overskudd i bedriften. Per våren 2003 hadde overføringene utelukkende gått fra Norge til Serbia og hvis driften hadde fortsatt som den gjorde da, ville det likevel tatt tid før det kunne bli snakk om noe overskudd.

Syssetting

For å kutte kostnader kunne Dovod valgt å si opp arbeidstakere på MONDO-fish i det de gikk inn, men på tross av lav produksjon og underskudd ble alle fulltidsansatte beholdt. Arbeidsledigheten i Sørøst-Serbia er svært høy og mange i Doljevac kommune arbeidet tidligere i Niš i samfunnsseide bedrifter som er nedlagt (Kapittel 4). MONDO-fish gav i overkant av 100 mennesker fast arbeid. De tidligere eierne hadde fått lån og støtte fordi de tok inn arbeidstakere fra nedlagte fabrikker, og dette kan ha bidratt til en overdimensjonert arbeidsstyrke. Direktøren i Dovod lovet at alle ansatte skulle beholdes da investeringen ble gjort (obsmon). Ansatte kunne imidlertid omplasseres, slik det ble gjort både ved at noen ble reisende salgsagenter og ved andre endringer. Hvis full produksjon hadde kommet i gang ville også ansatte som kun hadde midlertidige kontrakter kunnet få fast jobb. Dovod skrev i forretningsstrategien for MONDO-fish at

'We've deliberately kept all our employees. We don't consider it our task to reduce the working stock with 40-50 people, but would rather contribute to create further 100 positions at our factory.' (Dovod Norge AS 2002b).

Utsagnet uttrykker en holdning med hensyn til hva Dovod ønsket å gjøre for MONDO-fish. Det er ikke en selvfølge å beholde alle ansatte ved oppkjøp av en bedrift i et land der det i mange bedrifter er overtallige ansatte, spesielt ikke når en av hovedårsakene til investeringen var å drive produksjon med lave kostnader. De fleste produksjonsarbeiderne bodde i Belotinac, mens de fleste administrasjonsansatte bodde i Niš (Figur 9). Flere av produksjonsarbeiderne hadde familiemedlemmer ansatt på fabrikken. Dette skapte en sårbarhet i familiene i forhold til oppsigelser.



Merknad: Kategorien 'Doljevac' inkluderer både kommunesenteret Doljevac og andre landsbyer i kommunen. Kategorien 'Landsby' er små landsbyer som ikke er inntegnet på tilgjengelige kart.

Figur 9. Bosted for ansatte på MONDO-fish.

Kilde: Feltarbeid

Dovod fant løsninger for å øke fleksibiliteten i arbeidsstyrken, samtidig som ingen ble permittert eller oppsagt. Alle fast ansatte har i følge serbisk lov krav på 45 % av normal lønn hvis de permittes (Fladmark, intervju), og permittering av fast ansatte er dermed ikke en mulighet i en vanskelig økonomisk situasjon. I februar 2003 ble derfor alle produksjonsarbeiderne sendt på en ukes ferie, samt at alle i en uke kun pakket hermetikk i pappesker og produserte ikke noe nytt. Løsningen med å tilby jobb som salgsgenter istedenfor å si opp folk, gav også de berørte mulighet for videre ansettelse samtidig som bedriftens kostnader ble kuttet.

Ved investering i fileteringsanlegg ville byggeprosessen skapt noen midlertidige arbeidsplasser og fileteringslinjen ville skapt opptil 100 nye faste arbeidsplasser. MONDO-fish ville da blitt en større aktør i det lokale og regionale arbeidsmarkedet. I Belotinac var de allerede den største aktøren. Det er imidlertid grunn til å anta at arbeidsplassene kunne vært usikre på lengere sikt. Serbia vil beholde de geografiske fordelene av å være lokalisert mellom Europa og Asia og med nære bånd til Russland og andre østeuropeiske land, men kostnadene i landet vil sannsynligvis øke. Konkurransen på pris vil innebære en fare for å bli utkonkurrert av produsenter i land med enda lavere kostnader. Sjømatproduksjon er som tidligere kommentert en bransje uten veldig høye

inngangsbarrierer (Kapittel 4), spesielt ved lite teknologiintensiv produksjon slik det var på MONDO-fish. Det øker faren for at kjøpere finner markeder med stadig lavere priser (Kaplinsky 2000), og faren for konkurranse gjennom nyetablering.

Arbeidsforhold

Det aller viktigste for de ansatte var lønn (Kapittel 5), og den ble utbetalt etter investeringen. Etter investeringen stod også helse, miljø og sikkerhet (MS) mer i fokus og de ansatte fikk starte fagforening. Å gjennomføre HMS-tiltak krever investeringer som det kan være vanskelig å se de økonomiske resultatene av, spesielt på kort sikt. Tiltakene krever både økonomiske midler og at ledelsen ser nødvendigheten av å ta vare på sine ansatte. Det er grunn til å anta at fokus på HMS er mindre framtrædende i Serbia enn i Norge og at investeringen derfor gjorde HMS-forholdene på MONDO-fish bedre. Oppmerksomheten omkring slike spørsmål vil variere fra land til land, men også fra bedrift til bedrift, ikke minst når det gjelder praktisk utførelse (Dicken 2003). Spørsmålet om hva som er årsakene til dette er interessant, men for vidt til å bli tatt opp her. Av konkrete HMS-tiltak etter investeringen fikk de som arbeidet på fryselageret termodresser, produksjonsarbeiderne fikk hansker for å varme fingrene, det ble startet bygging av ny kantine og nye garderober, og rutinene ble generelt skjerpet. Alle ansatte fikk forsikring (intmon). Fladmark beskrev det slik at

’Når jeg kom i september, var alle dører åpne og folk gikk akkurat hvor de ville. De røyka samme hvor det var. Om det var i produksjonen eller ute, det spilte ingen rolle. Tunnelen var aldri igjen, den stod vidåpen (merknad: tunnelen er en sluse mellom produksjonen og garderobene). Der endra vi regelen, (...) de kan ikke gå fra produksjonen og ut, de skal gå gjennom tunnelen og så skifte før de går ut. Røykeforbud inne i produksjonshallen, noe som burde være en selvfølge, men det var det ikke. Det med å bruke lue, antrekk... de hadde, men det var ikke gjennomført.’ (Fladmark, intervju).

Fremdeles var det potensiale for forbedring, blant annet ville innkjøp av avlastningskrakker for kutterne og leggerne gjort arbeidsdagen mindre tung (Fladmark, intervju).

Fagforening ble ikke tillatt av de tidligere eierne (intmon). Forholdet mellom den nye ledelsen og fagforeningen var ikke uproblematisk, men Fladmark håpet at det ville bli bedre. I følge henne var fagforeningen først og fremst opptatt av lønn og ikke andre forhold som kunne påvirke de ansattes hverdag (Fladmark, intervju). Forholdet til fagforeninger kan være forskjellig fra land til land. At fagforeningen er godkjent, kan også ha mer å gjøre med at investeringen er norsk enn at den er utenlandsk. Fagforeningene er en akseptert del av norsk arbeidsliv og gir ledelsen i bedriften en naturlig motpart både ved forhandlinger om

lønn og i andre diskusjoner vedrørende drift og utvikling i bedriften. Forholdet til fagforeninger vil også kunne variere mellom bedrifter fra samme land, som fokus på HMS, men det vil føre for langt å ta opp spørsmålet om årsaker til det her.

Denne gjennomgangen av betydningen på arbeidsforholdene viser at ledelsespraksis og bedriftskultur kan være av stor betydning for de ansattes hverdag. Prioriteringene til de serbiske og de norske eierne av MONDO-fish var forskjellige og dermed har arbeidsforholdene blitt bedre etter investeringen.

Betydningen av teknologi og kunnskapssystemer for investeringsobjektet

Utstyrsoverføring

Ved en arbeidskraftintensiv produksjon av sjømat slik som på MONDO-fish, vil potensialet for utstyrsoverføring være begrenset. Investeringen var et oppkjøp og alt nødvendig utstyr til hermetikkproduksjon fantes på MONDO-fish. Dovod sendte ned noen maskiner, men flest til produksjon av filet. Serbia fikk ingen tollinntekter på disse maskinene, men hadde heller ikke noen kostnader ved overføringen som jeg kjenner til. Til hermetikkproduksjonen var den viktigste investeringen i maskiner at det ble kjøpt inn en maskin for produksjon av hermetikkbokser. Produksjonen av bokser ble internalisert grunnet mangel på stabile leverandører, noe UNCTAD peker på er et problem i mange land (UNCTAD 2001).

Problemer med å få tak i bokser bidro til produksjonsstansen første halvår 2002.

Produksjonen av hermetikkbokser var en utvidelse av virksomhetsområdene MONDO-fish var inne i og kan dermed gi en økning i MONDO-fish sin andel av salgssummen til produktene. MONDO-fish sin andel ville ved egenproduksjon av bokser blitt høyere enn det Kaplinsky (2000) finner i sitt eksempel fra frukthermetikkindustrien. Kaplinsky viser at boksene bidro med 11,6% av endelig salgsverdi og hermetikkproduksjonen med 14,7% (Kapittel 2). Jeg har ikke tall på dette fra MONDO-fish, men som nevnt i kapittel 2 er det grunn til å anta at forholdene i fiskehermetikkbransjen vil være liknende eller tilsvarende som i frukthermetikkbransjen.

I forbindelse med egenproduksjonen av bokser, oppsto det problemer med hensyn til platene og lakken som skulle brukes. 12 paller plater ble importert fra Europac i Italia for så å bli lakkert av IMPA i Serbia. Men platene hadde feil dimensjon og lakken passet ikke til sterilisering i autoklav. Både tykkelsen og hardheten i platene hadde betydning for om de kunne brukes i maskinen som var kjøpt, samt at tykkelsen på metallet i boksene måtte passe

med tykkelsen på lokkene. Dicken (2003) peker på faren for at det oppstår problemer ved overføring av utstyr, spesielt i land med et generelt lavt teknologinivå, og det var altså noen startvansker knyttet til utstyret som ble kjøpt inn. Men dette er ikke det Dicken kaller overføringsproblemer. Bokseproduksjon kan ikke utføres arbeidskraftintensivt og maskinen ble betjent av serbiske ansatte, en nyansatt og to som ble hentet inn fra produksjonen. Problemene bunnet dermed ikke i mangel på kompetanse i landet, men hos den som foretok bestillingen. Bestillingen av plater ble gjort av den forrige direktøren i MONDO-fish og viser problemet med at ledelsen tidligere ikke ba om råd eller innhentet nødvendig informasjon fra fagfolk og andre ansatte før beslutninger ble fattet (Kapittel 5). Serbia er heller ikke et land med spesielt lavt teknologinivå, selv om mye teknologi er gammel og utdatert.

Opplæring

MONDO-fish begynte etter investeringen med et tilbud om engelskkurs. Dovod ønsket at flest mulig ansatte skulle kunne noe engelsk både for å bedre kommunikasjonen med dem og med gjester, kunder etc. Kursene ble gjennomført på fabrikkområdet etter arbeidstid to dager per uke. Det var 45 ansatte som deltok på kursene. Alle hadde underskrevet kontrakt om at de måtte betale deler av kurset selv hvis de avsluttet arbeidsforholdet med MONDO-fish før det var gått to år. De fleste som gikk på kurset var fra administrasjonen, men også noen fra produksjonen deltok. Flere forhold vil innvirke på motivasjonen for å lære et nytt språk, ikke minst sannsynligheten for å få brukt språket så mye at kunnskapen opprettholdes. Kjennskap til grunnleggende engelsk er kunnskap de ansatte kan ha god nytte av også på andre arbeidsplasser.

Kunnskapsoverføring

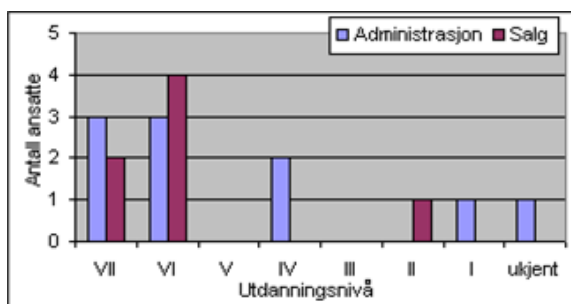
Kunnskapsoverføring kan foregå på mange ulike måter og innebærer både overføring av kodifiserbar og taus kunnskap (Kapittel 2). Land har som nevnt historisk opparbeidede konkurransefordeler innen visse bransjer (Porter 1998). Dovods nasjonale forankring i Norge kan dermed påvirke betydningen av denne investeringen ved at det finnes mye kunnskap og erfaring som kan overføres, både når det gjelder fiskeindustri generelt og hermetikkindustri spesielt i Norge. Arbeidsoppgavene til produksjonsarbeiderne på MONDO-fish var rutinepregede og ga lite rom for innovasjon og overføring av kodifiserbar kunnskap. Det er dermed grunn til å anta at Dovods kunnskap først og fremst ble overført til de ansatte i administrasjonen på MONDO-fish. Eventuell kunnskapsoverføring vil kunne

vises gjennom innovasjoner og oppgradering. Dette diskuteres under. I en vid definisjon av kunnskap, slik Lundvall & Johnsen (1994) opererer med, er imidlertid kunnskap også nettverkskunnskap (know who, when and where) og know-how (Kapittel 2).

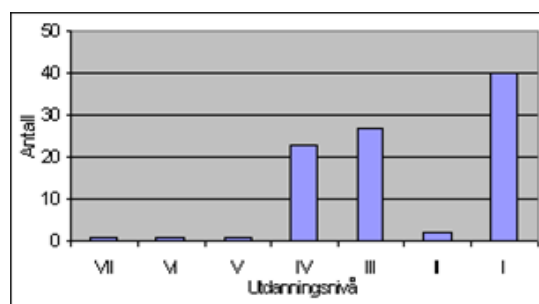
Nettverkskunnskap, praktisk kunnskap og i noen grad vaner, forretningskultur og kunnskap om markedsøkonomisk bedriftsstyring ble overført til MONDO-fish sine ansatte.

Tilknytningen til Dovod gav MONDO-fish tilgang til et kunnskapssystem som inkluderte ny nettverkskunnskap. Formålet med investeringen var på sikt å kunne betjene markedet på resten av Balkan og i Russland med fiskehermetikk (Kapittel 5). I tillegg ville eventuelle nye produkter, som fiskefilet, pillede reker etc, blitt produsert primært for eksport. Gjennom nettverkskunnskapen i Dovod var MONDO-fish allerede i kontakt med aktører både i EU og Japan som var interessert i filetert fisk. Samtidig endret investeringen MONDO-fish sin stilling i forhold til utenlandske aktører, slik uttalelsene fra ansvarlig for import og eksport viser (Kapittel 5).

Utdanningsnivået i Serbia er relativt høyt (Kapittel 4). Dette gjenspeilet seg også arbeidsstokken på MONDO-fish. Figur 10 og 11 viser utdanningsnivået blant henholdsvis produksjonsarbeiderne og ansatte i administrasjon og salg på MONDO-fish. Som poengtert i kapittel 4, har imidlertid fokus i det serbiske utdanningssystemet vært på faktakunnskap og ikke på praktiske utfordringer. Samtidig har utdanningssystemet blitt neglisjert gjennom 1990-årene. Begge deler vil ha betydning for den verdi utdannelsen til de ansatte har ved utførelse og organisering av praktisk arbeid.



Figur 10. Utdanningsnivå blant administrasjon og salg på MONDO-fish



Figur 11. Utdanningsnivå blant ansatte på MONDO-fish innen produksjon/sjåfører/lager/vedlikehold og bokseproduksjon

Som sitatet i kapittel 5 viser, brukte Fladmark etter eget utsagn mye tid på å bli kjent med systemet og forholdene i Serbia før endringer ble gjennomført. Hun forsøkte å utnytte

den kompetanse som allerede fantes på MONDO-fish før det ble vurdert å ansette nye til spesielle oppgaver (Fladmark, intervju). Hun uttalte at

’Vi kunne kommet ned hit og så bare skjært igjennom og sagt at så mange skal sies opp der og det skal være igjen så mange. Men for meg var det veldig viktig å først forstå hvorfor folk var der.’ (Fladmark, intervju)

Både de administrasjonsansatte og produksjonsarbeiderne opplevde at den norske ledelsen hadde en annen stil og en annen tilnærming til deres behov enn det ledelsen hadde tidligere, selv om deres arbeidsoppgaver ikke var endret. Da bedriften spanderte hamburgere og kake på alle de ansatte den dagen Fladmark ble innsatt som direktør, kom en eldre ansatt gråtende bort til henne og sa at en slik gest fra ledelsen hadde han aldri opplevd før (Fladmark, intervju). De ansatte syntes å ha stor respekt for den norske ledelsen og svært stor tro på potensialet i markedsøkonomisk bedriftsstyring. Direktør Fladmark syntes å være godt likt av de fleste ansatte. Opplevelsen av at de ansattes behov var av betydning og at ledelsen så fordeler i å ta vare på dem kan være noe de ansatte tar med seg videre. Fladmark var en engasjert leder og syntes også å bli oppfattet som en dyktig leder. Både Peng (2000) og Norfund (2002) peker på betydningen av kompetent og motivert ledelse ved utenlandske investeringer.

Innovasjon og oppgradering

Av organisatoriske innovasjoner etter investeringen ble blant annet kontorene til alle de administrasjonsansatte samlet på ett sted. Morgenmøter og dags- og ukeplaner ble innført. Ved hjelp av dags- og ukeplanene kunne Fladmark følge med uansett hvor hun var, og den serbiske ledelsen visste at de fikk spørsmål hvis rapportene ikke fulgte produksjonsplanen. I følge Fladmark og Lillestøl var det ikke full produksjonen i desember på tross av at alle innsatsfaktorer var tilgjengelig på fabrikken. Fladmark mente dette skyldtes at verken hun eller Lillestøl var tilstede.

Prosessoppgraderinger ble som nevnt gjennomført ved overføring av utstyr fra Norge, og ved innkjøp av bokseproduksjonsmaskin. I tillegg ble organiseringen av hermetikkproduksjonslinjen noe endret i den tiden visedirektør Lillestøl var på MONDO-fish. Prosessoppgradering kan også gjennomføres etter krav konkret fra kunder eller fra markedet generelt (Humphrey & Schmitz 2000). I forhold til det innenlandske markedet var dette likt før og etter investeringen, men det er grunn til å anta MONDO-fish kunne blitt bedre rustet til å imøtekomme krav og forslag etter investeringen. MONDO-fish sine koblinger til kunder var markedsmessige, men noen koblinger var likevel opprettholdt over

tid. Kundene stilte krav til pris og kvalitet, og MONDO-fish sine produkter ble i følge salgssjefen tatt godt i mot (intmon). Kundene ønsket primært bokser med easy open-lokk, det var mest populært hos forbrukerne. Kundene hadde også etterspurt litografi på boksene istedenfor esker eller etiketter i papp. Dette var våren 2003 under vurdering. Tidligere hadde MONDO-fish fått klager på at boksene var fettete, men dette var utbedret og MONDO-fish var våren 2003 i kontakt med flere supermarkedskjeder for mulige faste leveranser. Kaplinsky (2000) viser fra frukthermetikkbransjen at supermarkedskjedene stiller krav og eventuelt hjelper produsentene til å utføre dem, men skriver at *'these acts of executive governance are generally modest in nature.'* (Kaplinsky 2000, 25). Mens Bazan og Navas-Aleman (2001) viser fra skoindustrien at kvasi-hierarkiske kjøpere oppmuntrer og aktivt støtter produkt- og prosessoppgraderinger hos produsentene.

Våren 2003 hadde det ikke kommet noen produktinnovasjoner, innen hermetikk produserte MONDO-fish de samme produktene som før investeringen. Det viktigste produktet våren 2003 var sardiner i olje og ellers varierte produksjonen etter hva slags råvarer som var tilgjengelige. At prisen på det ferdige produktet ble så lav som mulig var det viktigste. Dette kunne forandret seg. Eksempler fra Norge viser at det kan være rom for produktinnovasjoner innen hermetikk og at dette kan gi økte markedsandeler også i en bransje i nedgang, slik fiskehermetikkbransjen er (FAO 2000). Stabburet i Norge hadde en økning i salget av makrell i tomat på 23 % de fire første månedene av 2003, trolig grunnet lansering av mindre bokser som passer for ett måltid (Dagsavisen 17.06.2003). I Norge har også tradisjonelle fiskehermetikkprodukter som makrell i tomat og sardiner de siste årene kommet i flere nye varianter. Det har bidratt til økte markedsandeler for produsentene (Norway Foods 06.2003, Stabburet 09.06.2003). Planer og idéer for innovasjoner som innebar produksjon av helt nye produkter fantes som tidligere nevnt i forhold til filetering og ompakking av frossen fisk.

Av markedsinnovasjoner gav investeringen tilgang til et helt nytt distribusjonsapparat gjennom Dovods salgssavdeling i Russland, slik tilknytning til et TNS kan gi (Dicken 2003). Eksportproduksjon var som tidligere påpekt et viktig formål med investeringen. Som Humphrey & Schmitz (2000) understreker krever eksportproduksjon kjennskap til internasjonale markedskrav. Tilgangen til slik kunnskap økte på MONDO-fish gjennom tilknytningen til Dovods nettverk. Fokus på eksport kunne også kommet på grunn av markedssituasjonen i Serbia. Salgsavdelingen på MONDO-fish hadde store problemer med å få inn penger for salgene som ble gjort (Kapittel 5) og fisk er ikke spesielt populær mat i

Serbia (Kapittel 4). Men bevisstheten om helsefordelene ved å spise fisk og sjømat kan øke og betalingsevnen til nasjonale kunder kan bedres. MONDO-fish var nærmest i en monopolsituasjon på produksjon i Serbia, men ikke på salg. Det var derfor markedssituasjonen som hadde betydning for MONDO-fish, ikke lokal konkurranse på produksjonssiden. Blant annet Thailand og Italia eksporterer fiskehermetikk til Serbia (Pettersen et al. 2002) og var dermed i like stor grad i direkte konkurranse med MONDO-fish som produsenter i Kroatia og eventuelle andre serbiske produsenter. Dovod har ikke et kjent merkenavn som MONDO-fish kunne fått tilgang til, slik tilknytning til et TNS kan gi (Dicken 2003). Design og markedsføring hadde ikke vært prioritert spesielt mye tidligere, men ledelsen var fullt klar over behovet. Våren 2003 hadde MONDO-fish innslag på den lokale TV-kanalen NTV, og MONDO-fish ønsket framover å delta på nasjonale og internasjonale matvaremesser som avholdes i Serbia. Utstillingsplass på slike messer er kostbart (obsmon), men MONDO-fish var representert på en messe i mai 2003 og fikk da mange nye kontakter (Fladmark, intervju). Slik representasjon kan altså være verdt investeringen.

Gjennomgangen viser at den norske ledelsen primært bidro til organisatoriske innovasjoner, samt at investeringen hadde gitt noen prosessinnovasjoner. De ansatte med ansvar for produksjon, salg og markedsføring var de samme også etter investeringen. Det er rimelig å anta at hvis investeringen hadde bidratt til at MONDO-fish ble en konkurransedyktig enhet, kunne dette gitt rom for produktinnovasjoner og markedsinnovasjoner.

Integrasjon

Dovod i Norge utgjør ikke en integrert del av produksjonssystemet til MONDO-fish annet enn som leverandør av noe fisk. Dovod kunne dermed valgt å bare sitte i styret i MONDO-fish og ellers overlatt driften til serbiske aktører. Den første tiden etter emisjonen var de også en mer passiv eier, da hadde MONDO-fish serbisk direktør. Men Dovod innså at dette fungerte dårlig og norsk ledelse ble sendt ned. Både den norske ledelsen og alle arbeidstakerne jeg snakket med var enige om at den norske ledelsen kunne bedre organiseringen av driften og strukturen på fabrikken.

Utfra et syn på og utviklingen i Sentral- og Øst-Europa og på Balkan som transformasjonsprosesser (Kapittel 2), er det etter min oppfatning naturlig å tenke seg at overføring av teknologi og kunnskap gjennom tilstedeværelse er viktig ved en investering.

Transformasjonen fra arbeiderveststyre til markedsøkonomi i Serbia innebærer at mye må læres og mye må glemmes. Jeg har i kapittel 5 vist hvordan noen trekk fra det gamle systemet etter min vurdering er synlige på fabrikken i dag. Dette er forhold som er vanskelige å oppdage på korte besøk, som for eksempel at vedlikeholdsavdelingen først og fremst drev med reparasjon og ikke vedlikehold. Slike forhold er likevel viktige for ledelsen å være klar over når noe bør endres for å skape en konkurransedyktig enhet. Endring av organisasjon og struktur krever at noen ser de små brikkene, og dette er lettest når man er tilstede over lengre tid. Enheter som styres av de samme lederne og med de samme ansatte vil lett kunne fortsette i samme spor som de fulgte tidligere. I et tilfelle som dette, da det ikke fungerte godt, vil dyptgripende endringer være påkrevet. Kostnadene ved å ha ansatte stasjonert ute tilsier imidlertid at fokus må være høyt på opplæring av lokal ledelse og øvrige ansatte, selv om disse som nevnt tidligere kan være skeptiske til nye ledelseformer (Peng 2000).

At Dovod sendte ned direktør og i en periode visedirektør til Serbia, bidro til en sterk integrasjon mellom Dovod og MONDO-fish. Fladmark hadde hyppig kontakt med direktøren i Dovod per telefon, samt at han satt i styret i MONDO-fish og dermed var i Serbia jevnlig. Gjennom jobben som finansdirektør i Dovod kjente også Fladmark begge sider av virksomheten godt. Integrasjonen med Dovod gav MONDO-fish bedre tilgang til kunnskapssystemet Dovod var en del av og dermed økt tilgang til arenaer for utveksling av kunnskap. Utenlandske og nasjonale ledere kan ha tilgang til forskjellige arenaer for utveksling av informasjon og erfaringer. Om informasjonen får betydning for foretaket som helhet, vil avhenge av kommunikasjonslinjene innad. Med god kommunikasjon både mellom enhetene og innad i delforetaket er det grunn til å forvente at tilknytning til et TNS delvis kan fungere på samme måte som tilknytning til en geografisk samlokalisert klynge. Noen forskere bruker også klyngebegrepet om grupper av bedrifter som kun er funksjonelt integrert (Kapittel 2). Som både Amin og Malmberg poengterer finnes det globale arenaer for kunnskapsoverføring (Amin 2003, Malmberg 2003). Men kombinasjonen av dårlige engelskkunnskaper i MONDO-fish, begrensede ressurser til å sende ansatte på kurs og å være representert på messer, og lokalisering i en region med bare middels godt utbygget infrastruktur et stykke fra hovedstaden, var et dårlig utgangspunkt for tilgang til slike arenaer. Betydningen av nettverk for kunnskapsoverføring setter store krav til både nasjonal og utenlandsk ledelse. Det er grunn til å anta at daglige problemer med økonomi og generell drift lett kan føre til at større omlegginger utsettes og oppmerksomheten bringes bort fra

viktigheten av nettverksbygging (Kapittel 5). Peng (2000) påpeker at det kan være nyttig å ha flere utenlandske ansatte i bedrifter som er kjøpt opp, da det er mange oppgaver som skal løses og områder som skal dekkes. Men det er kostbart å ha ansatte stasjonert i utlandet og mindre bedrifter vil ha begrenset mulighet til å ha mange av dem.

Betydningen for investeringsobjektet i sum

Det er ikke er mulig å evaluere den fulle virkning av en investering og Dicken skriver at *'The major problem in trying to evaluate the impact of TNCs is that it is a counterfactual problem: we cannot fully measure what would have happened if the TNC activity did not exist.'* (Dicken 2003, 277). Det er samtidig lett å knytte virkningene av en utenlandsk investering til feil årsak, jamfør kapittel 3 om rasjonelle og kaotiske abstraksjoner.

Dovods investering i MONDO-fish brakte ny kapital inn i landet. Investeringen bidro til at produksjonen ble opprettholdt og gjorde at de ansatte fikk lønn i omtrent ett og et halvt år, inkludert åtte måneder før investeringen ble gjennomført. Dovod valgte å undersøke forholdene nøye før de gjorde endringer. De valgte å beholde alle ansatte og å fokusere på helse, miljø og sikkerhet. Direktør Fladmark var en pådriver for denne tilnærmingen. Økt fokus på HMS, bedre arbeidsforhold og rettigheter for arbeiderne, at de som ønsket det fikk tilbud om å lære engelsk, og endret ledelsespraksis var bra for arbeiderne i deres daglige arbeid.

Etter investeringen ble produksjon av bokser internalisert. Intern produksjon av bokser ville økt MONDO-fish sin andel av sluttsummen ved hermetikkproduksjon. Da Dovod også selger fisk kan foretaket som helhet i tillegg ha inntekter fra dette.

Den norske ledelsen fikk et personlig forhold til menneskene på MONDO-fish og samfunnet i Serbia. Da Dovod var en SMB og kommunikasjonslinjene korte og direkte, kunne deres oppfatning formidles direkte til styret i Dovod. Det er grunn til å anta at slik formidling kan ha betydning for styrets avgjørelser. Det kan påvirke styrets ønske om å bidra til lokal utvikling og å opprettholde arbeidsplasser, i den grad det er forenlig med lønnsom forretningsdrift og utbytte til aksjonærene. Kravene til ansatte blir tøffere og etablerte arbeidsrettigheter trues ettersom den internasjonale konkurransen øker. Det viser også den politiske debatten i Norge. Men situasjonen på MONDO-fish indikerer at intensjoner og ønsker om å skape et godt arbeidsmiljø med gode HMS-forhold og rettigheter for arbeiderne kan påvirke hvordan en enhet blir drevet og dermed ha betydning for de ansatte. Hvis en enhet som fulgte en slik strategi hadde suksess, er det grunn til å anta at det kunne fått

betydning for bedriftskulturen også på andre fabrikker. Den langsiktige virkningen av strategien på MONDO-fish kan ikke vurderes siden produksjonen er stanset. Som vist i kapittel 5 skyldtes imidlertid produksjonsstansen uærlige og useriøse forretningspartnere og kan dermed ikke settes i sammenheng med ledelsespraksisen på MONDO-fish etter investeringen.

Gjennom investeringen ble MONDO-fish del av et nytt kunnskapssystem og investeringen førte til prosessoppgradering og organisatoriske innovasjoner. Den norske ledelsen på MONDO-fish startet en prosess som innebar bedre kommunikasjon mellom ulike nivåer i hierarkiet på bedriften. Det er grunn til å anta at dette kunne gitt større forståelse for de ulike oppgavene som skulle løses og dermed økt muligheten for forbedringer og minsket muligheten for feilslåtte satsninger. Endret arbeidskultur med hensyn til både vedlikehold i forhold til reparasjoner, det å steppe inn der det trengs og at ingen har som jobb å se på at andre arbeider, kunne gitt effektivisering. Et viktig spørsmål er likevel om de serbiske lederne ville tatt opp i seg og gått inn i den nye ledelsespraksisen, eller prøvd å beholde det de kunne av den gamle. Direktør Fladmark var en dyktig leder som ønsket å gjøre noe for de ansatte og bedriften, og som fikk tillit. Men det kan være vanskelig å endre innøvd praksis og holdninger, og det ville etter min oppfatning tatt lang tid før det ikke lenger var nødvendig med utenlandsk ledelse på MONDO-fish.

Investeringen forbedret MONDO-fish sitt internasjonale nettverk, og ved fortsatt drift kunne Dovod dratt nytte av synergieffektene ved å ha virksomhet i Norge, Serbia og Russland, slik intensjonen også var (Dovod Norge AS 2002b). Gjennom investeringen ble MONDO-fish del av et transnasjonalt foretak og ville framover delvis blitt styrt av Dovods globale målsetninger (Kapittel 2). Dovods formål med investeringen var blant annet å starte eksportproduksjon. Mulighetene for dette ble bedret av at MONDO-fish ble del av et TNS, kunne benytte Dovods navn og det norske eierskapet som sikkerhet, og fikk tilgang til Dovods nettverkskunnskap. Ved produksjon for et innenlandsk marked vil produktutforming, salgsavdeling og markedsføring med fordel kunne gjennomføres nasjonalt eller lokalt. Dette underbygges av funnene til Bazan og Navas-Aleman (2001), og av forskere som påpeker at økt tilgang til kunnskap om blant annet markedet i landet kan være en årsak til oppkjøp og fusjoner (Hudson 2002, Smith et al. 2002). Ved eksport vil slike funksjoner kunne utføres i landet det eksporteres til. Et TNS vil for eksempel kunne benytte andre enheter i foretaket til disse funksjonene, og slik begrense funksjonene de har i hvert land de er inne i. I dette tilfellet kunne Dovods salgsavdeling i Russland solgt MONDO-fish

sine produkter der. Slik kan tilknytningen til et TNS gi funksjonell begrensning og ikke en funksjonell oppgradering (Kapittel 2). Kaplinsky (2000) påpeker at profitten både ved produksjon av frukthermetikk, fersk frukt og i klesbransjen i stadig større grad er konsentrert i design og markedsføring, samt noe i merkevarebygging. Det er grunn til å anta at det samme gjelder fiskehermetikkbransjen. I tillegg til fiskehermetikkproduksjonen planla Dovod leieproduksjon av fiskefilet, produksjon av pillede reker etc. for eksport og eventuelt bygging av et fryseri. Et fryseri driver ikke produksjon annet enn eventuelt ompakking til mindre kvanta, mens produksjon av fiskefilet og reker er arbeidsintensive funksjoner. Ved produksjon for eksport vil internasjonale markedskrav og standarder for blant annet renhold og produksjonsfasiliteter måtte overholdes, og det ville krevd en oppgradering av fasilitetene på MONDO-fish. Men som redegjort for over, kan man forvente at overføring av kunnskap som kan bidra til innovasjoner og oppgradering vil bli størst til de ansatte i administrasjonen. Ved økt fokus på de arbeidsintensive funksjonene kunne man dermed fått en virksomhet som først og fremst skapte arbeidsplasser og i mindre grad førte til kunnskapsoverføring.

6.2 Betydningen av investeringen for lokalsamfunnet

I den situasjonen Serbia er i dag er tiltrekning av kapital til landet en nødvendighet, og utenlandske investeringer er en måte å gjøre dette på. De fleste investeringer i Serbia har kommet i Beograd-regionen og i Vojvodina i Nord. De fattigste regionene i landet, som for eksempel sørøst, har størst behov for å få inn kapital, men vanskeligst for å tiltrekke seg investeringer. Det er et vanlig dilemma at foretak investerer der de tror de kan tjene penger og ikke nødvendigvis der landet trenger det (Kiely 1998, Mickiewicz et al. 2000, Proksch 2003). Lokaliseringen øker dermed betydningen av Dovods investering i MONDO-fish.

Koblinger

FDI kan bidra spesifikt til utvikling av privat sektor i et land hvis bedriften det investeres i har evne og mulighet til å bygge opp eller bevare en nasjonal leverandørindustri (UNCTAD 2001). Betydningen av nasjonale leverandører er størst hvis de består i et konkurransedyktig miljø, hvis relasjonene har en viss varighet, gir en kunnskapsoverføring og er innen diversifiserte bransjer når det gjelder arbeidernes lønn og ferdigheter (UNCTAD 2001, Dicken 2003). I følge Dicken (2003) er det større sannsynlighet for at innenlandske leverandører benyttes i bedrifter som produserer for det innenlandske markedet, enn i

eksportrettede bedrifter. Men sannsynligheten er mindre hvis investeringen foretas på steder som ikke er *'industrially advanced and able to meet the rigours of world competition without substantial additional cost and effort'* (UNCTAD 2000, referert i Dicken 2003, 289). Sørøst-Serbia tilfredsstillter etter min oppfatning ikke et slikt krav.

Tabell 1 viser opprinnelsessted for en del innsatsfaktorer, enkeltkjøp, og tjenester MONDO-fish benyttet. Tabellen viser at det først og fremst var tjenester som ble kjøpt nasjonalt og lokalt. De dyreste innsatsfaktorene i produksjonen av hermetikk var bokser, lokk, fisk, olje og diesel (intmon). Transport ordnet MONDO-fish selv, fra de fleste steder kunne varer sendes som returfrakt på biler som hadde levert varer i det aktuelle landet for andre produsenter. Fisk måtte kjøpes i utlandet fordi Serbia ikke har kystlinje. Bokser ble først og fremst importert fra Ungarn, som var det billigste. Noe ble kjøpt i Serbia fra produsenten FMP Beograd som også produserte vanlige lokk⁵³. Lokk ble i tillegg kjøpt fra Kroatia og Italia (easy open). Etiketter og bokser ble levert av trykkerier i Niš og hovedleverandør var trykkeriet Spektar. Solsikkeolje ble kjøpt fra serbiske foretak, som regel et lokalisert i Krusevac. Også diesel og mindre innsatsvarer som salt, krydder, grønnsaker etc ble kjøpt i Serbia. Grunnet sluttproduktets prissensitivitet burde alle innsatsfaktorer være billigst mulig. De nasjonale koblingene kunne økt hvis MONDO-fish hadde fått varige leveranser av plater til den internaliserte bokseproduksjon fra en nasjonal leverandør som for eksempel IMPA.

⁵³Lokkene som ble brukt var av to typer. Såkalt easy open lokk, det vil si lokk med en hempe festet på slik at de kunne dras av med håndkraft, og vanlige lokk som måtte åpnes med bokseåpner.

Tabell 1. Opprinnelsessted for innsatsfaktorer i hermetikkproduksjonen, kjøp av noen tjenester, og noen enkeltinnkjøp gjort av MONDO-fish etter investeringen

Kategori	Produkt	Opprinnelsessted			
		Internalisert	Lokalt	Nasjonalt	Internasjonalt
Hovedinnsatsfaktorer ved fiskehermetikk-produksjon	Fisk				X
	Bokser	(nylig)		(X)	X
	Lokk			(X)	X
	Metall til bokseprod.			(plan)	(utført)
Mindre innsatsfaktorer ved fiskehermetikk-produksjon	Etiketter		X		
	Solsikkeolje			X	
	Salt, krydder, grønnsaker		X		
Enkeltkjøp etter investeringen	Bokseproduksjonsmaskin				X
	Lastebil				X
	Planlagt: stemplingsur			(plan)	
Tjenester	Prosjektering og kontroll bygg		X		
	Vannkontroll		X		
	Hente avfallsvann		X		
	Elektriker		X		
	Lakking av metall til bokseproduksjon			X	

Merknader: (X) ikke hovedleverandør. (plan) planlagt, ikke utført i februar/mars 2003. Lokalt betyr i Doljevac eller Niš. Kilde: Feltarbeid

Betalingsproblemer, slik både MONDO-fish og flere av kundene hadde, kan føre til at koblinger opprettholdes i en felles forståelse av at man støtter hverandre, men det kan også gjøre at bedriften stadig må finne nye leverandører fordi de ikke får nye leveranser. Nasjonale og lokale bedrifter med begrensede muligheter for andre bestillinger grunnet lavt tempo i økonomien, vil være villig til å strekke seg lenger enn utenlandske for å opprettholde koblingene. Dette underbygges av sitatet fra direktøren i Spektar om at Spektar tok i mot ulike typer varer som betaling i stedet for å bryte et leverandørforhold (Kapittel 5). For de leveransene der det var mulig kunne dermed betalingsproblemene bidra til økt bruk av nasjonale leverandører, men det er vanskelig å si hvordan dette eventuelt ville slått ut på sikt. At en bedrift blir del av et TNS kan føre til at leverandører av innsatsfaktorer som er del av TNS benyttes (Dicken 2003). Dovod solgte fisk og leverte fisk til MONDO-fish, men ellers var ikke leverandører av innsatsfaktorer del av foretaket.

Innsatsfaktorene i produksjonen av hermetikk utenom fisk er standardiserte og lite teknologiintensive. Kvalitet og pris var de viktigste konkurransefaktorene, både for MONDO-fish sine leverandører og for MONDO-fish selv. Bortsett fra fisk kunne alle de dyreste innsatsfaktorene blitt produsert i Serbia. Bransjene MONDO-fish kjøpte varer fra ga i likhet med MONDO-fish flest arbeidsplasser for rutinepregede arbeidsoppgaver. Samtidig

gir kjøp av standardiserte produkter lite incitament til å gå inn i tettere koblinger enn markedsmessige (Dicken 2003). MONDO-fish driver etter det Dicken (2003) kaller just-in-case systemet (Kapittel 2), og hadde relativt store lagerarealer både for innsatsfaktorer og ferdige varer. Mange koblinger ble opprettholdt over tid. Som Granovetter (1992) påpeker er det vanlig at også markedsmessige koblinger opprettholdes.

Dovod investerte i en bedrift som allerede hadde forbindelse med leverandører av alle innsatsfaktorene. De ansatte med ansvar for innkjøp var de samme etter investeringen og fortsatte sin praksis hvis det ikke var spesielle grunner til å endre den. Likevel var det primært tjenester som ble kjøpt lokalt. Av enkeltkjøp ble noen gjort i Norge etter investeringen, men det kan skyldes at den norske ledelsen enda ikke kjente tilbudet og mulighetene i Serbia da innkjøpene ble gjort. Å bruke lokale leverandører og tjenester ved enkeltkjøp er ikke en selvfølge, spesielt ikke i en region som Sørøst-Serbia. Men i følge direktør Fladmark hadde hun et bevisst forhold til at MONDO-fish skulle bidra til utvikling ved å kjøpe tjenester og andre varer mest mulig lokalt (Fladmark, intervju). En tjeneste MONDO-fish kjøpte daglig var henting av avfallsvann. Dette ble utført av en lokal bonde istedenfor av et firma fra Niš (Fladmark, intervju). Et enkeltkjøp som ble vurdert under mitt feltarbeid var anskaffelse av et nytt system for å registrere arbeidstid. MONDO-fish hadde kontakt med ulike lokale og nasjonale aktører om dette (obsmon). Dette kan være tegn på at ved framtidige enkeltinnkjøp ville lokale og nasjonale leverandører bli benyttet der det var mulig.

Betydningen av teknologi og kunnskapssystemer for lokalsamfunnet

Forskere som Mirza (1998) påpeker at TNS kan overføre forretningskultur, ledelsespraksis, verdier og kunnskap om det markedsøkonomiske systemet til transformasjonsøkonomier og utviklingsland. Hvis en slik kunnskapsoverføring skal ha betydning for flere enn de ansatte i investeringsobjektet, må ansatte skifte jobb eller starte egne bedrifter (lekkasjeeffekt), eller lokale firma må lære av TNS (demonstrasjonseffekt). Ingen ansatte i MONDO-fish startet egne bedrifter etter investeringen. Det at produksjonen ble stengt vil føre til at de ansatte må søke seg nye jobber, men hvor mye de vil og kan føre videre av erfaringene fra MONDO-fish, er et ubesvart spørsmål. Demonstrasjonseffekten ville potensielt vært størst for leverandører i direkte kontakt med MONDO-fish. En av dem jeg snakket med fra FMP Beograd gav uttrykk for at det hadde skjedd store endringer på MONDO-fish etter at Fladmark ble innsatt som direktør (FMP Beograd, intervju). Muligens kunne noen lært noe

av den nye ledelsespraksisen og organisasjonsstrukturen på MONDO-fish, men slike effekter vil være vanskelige å vurdere.

Ansettelse og arbeidsforhold er godt regulert i det serbiske avtaleverket, men reglene følges ikke opp (Kapittel 4). I tillegg viser Peng (2000) at sosiale relasjoner har fått økt betydning for både folk og bedrifter som prøver å minimere usikkerheten transformasjonsprosessen har brakt med seg ved at gamle institusjoner bygges ned og det tar tid å bygge opp nye. MONDO-fish ansatte i februar 2003 en sjåfør til en lastebil som var kjøpt inn for å frakte varer blant annet til Russland. De annonserte, gjennomførte intervjuer og ansatte den best kvalifiserte søkeren. Dette overrasket tolken til direktøren som var med på prosessen. Ofte utlyses jobber kun fordi det er påbudt, mens de egentlig går til kontakter og venner. En person ble anbefalt til jobben av en høyere ansatt i kommunen, men denne personen var ikke kvalifisert og ble ikke tilbudt jobben. Da ble personen som hadde anbefalt ham sint og ringte direktøren i MONDO-fish for å klage.

Utenlandske foretak kan være vant til en annen kultur enn det som har utviklet seg i Serbia for eksempel med hensyn til ansettelse og korrupsjon og de har dermed mulighet til å bidra til endret praksis. Næringslivets sosiale ansvar har fått mye fokus internasjonalt de senere år (Kapittel 2), men avstanden mellom liv og lære kan være betydelig overalt.

Syssetting

For mange av produksjonsarbeiderne var inntekten fra MONDO-fish den eneste inntekten i husholdet, eller det var flere i en familie som arbeidet på MONDO-fish. Den nevnte fattigdomsundersøkelsen (Kapittel 4) viser at mange av dem som jobbet på MONDO-fish, spesielt produksjonsarbeiderne, var i stor fare for å havne i fattigdom uten den jobben. De hadde kun grunnskoleutdanning og bodde på landsbygda i Sørøst-Serbia. Lønningene gav samtidig lite spillerom og mulighet for sparing, selv om de lå på landsgjennomsnittet. I følge de ansatte selv var lønningene til de som puttete fisk i hermetikkbokser ca. 150 Euro per måned⁵⁴ (obsmon), og i følge Fladmark var lønnen til produksjonsarbeiderne mellom 10.000 og 16.000 Dinarer per måned⁵⁵. 10.000 Dinarer tilsvarer omtrent 150 Euro og en del av lønningene lå altså nært det Pettersen et al. (2002) anslår som prisen på varekurven som representerer minimumsforbruk for en familie på fire (Kapittel 4).

Rengjøringsmedarbeideren var den som tjente minst, hun tjente 100 Euro per måned

⁵⁴Ca. 1165,- NOK regnet ut fra en gjennomsnittskurs på Euro første halvår 2003.

⁵⁵Mellom ca.1225,- NOK og 1960,- NOK regnet ut fra vekslingskursen som gjaldt i februar 2003.

(Fladmark, obsmon)⁵⁶, og dermed godt under minimumsforbruket for en familie på fire. Den serbiske ledelsen tjente 35.000-40.000 Dinarer⁵⁷. Som vist i figur 9 (over) bodde de i Niš og deres inntekter skapte dermed ringvirkninger der, men i liten grad i kommunen Doljevac. Vurdert utfra at alternativet til arbeid på MONDO-fish for en del av de ansatte kunne ha vært arbeidsledighet, ville fortsatt produksjon og regelmessig utbetaling av lønn økt kapitalmengden i omløp i regionen. Det kunne gitt ringvirkninger som mulighet for etablering av kafeer, butikker eller liknende.

38 av 50 ansatte i produksjonen var kvinner og MONDO-fish var en viktig kvinnearbeidsplass i kommunen. En av de ansatte jeg snakket med fortalte at hennes mann drakk og ikke ville la henne ta jobb lenger unna hjemmet (intmon). Jeg vet ikke hvor mange dette gjaldt, men vanskeligheter med å ta arbeid langt fra hjemmet gjør lokale arbeidsplasser for kvinner ekstra viktige.

Av indirekte sysselsettingseffekter kan man ikke forvente at det ville blitt skapt arbeidsplasser eller etablert bedrifter knyttet direkte til leveranser til MONDO-fish. Til det var de en for liten aktør. Gjennom bruk av lokale og nasjonale leverandører av tjenester og innsatsfaktorer bidro likevel MONDO-fish til å opprettholde bedrifter og arbeidsplasser. Sitatet fra direktøren i Spektar (Kapittel 5) viser at vanskelighetene ved å drive næringsvirksomhet i Serbia gjør at alle kunder er viktige. Det fantes ingen direkte konkurrenter til MONDO-fish i Serbia og de kunne dermed ikke utkonkurrere noen når det gjaldt fiskehermetikk. De nærmeste direkte konkurrentene var i Montenegro og Kroatia. Disse kunne eventuelt trues på sikt hvis MONDO-fish hadde blitt en større og stødigere aktør. Det at MONDO-fish var en mellomstor bedrift gjorde faren for at det skulle oppstå maktasymmetri til leverandørene nasjonalt mindre.

Som nevnt i kapittel 5 kan Hadeland Peisindustri bestemme seg for å gå inn i regionen. På spørsmål om de hadde blitt skremt av erfaringene til MONDO-fish, svarte direktøren at de var skremmende, men at det som var aktuelt for dem var eventuelt en nyetablering. Han henviste i løpet av intervjuet til at de har hatt en annen kultur for forretningsdrift i Serbia og at man aldri kan vite. Men han sa også at i en slik situasjon kan man enten velge å avvente at det blir bedre, eller *'prøve å påvirke gjennom samarbeid'*, og at de ønsket å gjøre det siste. Hvis investorer med en slik holdning kan dra nytte av de

⁵⁶Ca. 776,- NOK

⁵⁷Mellom ca.4.300,- og 4.900,- NOK

erfaringer MONDO-fish har gjort og kan skape arbeidsplasser i regionen, vil det være en positiv effekt av investeringen i MONDO-fish.

Andre bidrag til lokalsamfunnet

Økonomisjefen i Dojlevac kommune mente de norske eierne var bedre enn de serbiske og hadde svært store forhåpninger til MONDO-fish etter investeringen. På spørsmål om hvordan samarbeidet med MONDO-fish var og hvordan kommunen og MONDO-fish kunne hjelpe hverandre svarte økonomisjefen at

‘(...) we are very happy about MONDO-fish, and especially I mean about the management, the owner from Norway, and I can tell that some other communities can envy our community because we have that company working with foreign capital. The co-operation between MONDO-fish and the community is excellent, we have already started with some projects on our meetings, community meetings, and it means that we will give all the necessary help for MONDO-fish to get all the necessary licences if they want to make modern factory. We will help with institutions like post office or electric supplier so the infrastructure in MONDO-fish could be much, much better. And so MONDO-fish could become one world famous factory. And then community as local management will get very, very much. And it would help our community to get out of that undeveloped community status. It would increase our economy average in this community.’ (økonomisjefen i kommunen, intervju)

Sitatet viser overdrevne forventninger til MONDO-fish sin betydning og muligheter. Men situasjonen MONDO-fish har kommet inn i og at fabrikken ikke lenger produserer, skaper naturlig nok problemer for kommunen. De vil ikke få de forventede skatteinntekter fra bedriften, de får ikke skatteinntekter fra de ansatte, og de kan ikke bruke MONDO-fish i markedsføringen av kommunen for å tiltrekke nye investeringer.

Direktør Fladmark mente forholdet til myndighetene var godt, men at de hadde hatt mest med lokale myndigheter å gjøre. Hun uttalte at

’de [sentrale myndigheter, min anmerkning] snakket veldig flott om alt som skulle legges til rette, men vi har ikke sett så mye til det. Myndighetene her nede, både i Dojlevac og Niš, den kontakten vi har hatt med dem har gått på å få lisens til å drive og få godkjent ting, og også problematikken med vannkvaliteten i Belotinac. Og det har vært veldig positivt. I grunnen alt vi har bedt om hjelp til der, det har vi fått hjelp til. Niš har lagt oss ut på hjemmesida si, eller i hvert fall holder de på. Myndighetene her nede har vært behjelpelige med det vi har bedt om hjelp for.’ (Fladmark, intervju)

MONDO-fish arbeidet mye med å få alle tillatelser og konsesjoner for driften på plass⁵⁸.

⁵⁸Lisenssystemet i Serbia er mer tungvint enn det norske. Man får ingen helhetlig konsesjon, men må ha godkjenning for hver maskin, hver bygning osv. separat. Får man en fagmann til å utføre en jobb, må det likevel komme noen å kontrollere at jobben er gjort riktig. Dette systemet er byråkratisk og da alle kontrollører skal ha betalt blir det dyrt for bedriftene. Bedriften Investprosjekt hadde ansvaret for kontrollene på MONDO-fish. De kunne da stilles til ansvar hvis noe de hadde godkjent skulle forårsake en ulykke (Investprosjekt, obsmon). MONDO-fish hadde ikke hatt alle papirene i orden tidligere, men produserte på en midlertidig produksjonstillatelse.

På spørsmål om lokale myndigheter hadde tatt initiativ til å hjelpe MONDO-fish, svarte Fladmark at *'Da kan du heller si andre veien at de ber oss om hjelp. Altså hvis du ser på Doljevac så har det hele tida vært at når presidenten kommer så er det noe han vil spørre om vi kan gjøre sammen. Så det er mer den veien enn at vi ber om hjelp'* (Fladmark, intervju). MONDO-fish forsøkte å hjelpe Doljevac kommune med å søke om penger til nytt vannsystem i Norge. Det ville i følge den norske ambassaden hatt betydning for muligheten til å få norsk hjelp at det var et norsk foretak som holdt til i regionen (Vestvik, intervju). Av andre lokale prosjekter hadde MONDO-fish hjulpet presten i Belotinac med å bygge tak på presteboligen, og MONDO-fish ble våren 2003 spurt om å hjelpe til å forbedre garderobene tilknyttet den lokale fotballbanen. Garderobene var da ute av funksjon. Belotinac trengte også nytt kloakksystem og Doljevac kommune trengte ambulanse. Alt dette hadde myndighetene i Doljevac kontaktet MONDO-fish om og de ønsket å bidra der de kunne. Slike bidrag til lokale prosjekter er til glede og nytte for de som bor i landsbyen. Hvis investeringen kunne bidra til at kommunen fikk fullført vannprosjektet ville det vært ubetinget positivt. Det man kan stille spørsmål ved er om slike små bidrag kan fungere som en måte å kjøpe godvilje på fra kommunen. Selv om bidragene gis uten noen baktanker og bare for å være hyggelig, kan det ikke utelukkes at de bidrar til at kommunen i mindre grad stiller kritiske spørsmål til om fabrikkens skaper langsiktige utviklingseffekter.

Betydningen for lokalsamfunnet i sum

Produksjonen på MONDO-fish var bare i gang omtrent et år etter investeringen. Sammen med det faktum at det som nevnt over er generelt vanskelig å vurdere betydningen av utenlandske investeringer (Dicken 2003), er det begrenset hva som kan sies om betydningen for lokalsamfunnet og vertsøkonomien etter en så kort periode.

Undersøkelsen viser at MONDO-fish primært kjøpte tjenester i Serbia.

Egenproduksjon av bokser kunne økt bruken av nasjonale leverandører, men våren 2003 var det ikke avklart hvor metall til slik produksjon skulle kjøpes inn og lakkeres. Koblingene til leverandører var markedsmessige og det er ingen grunn til å anta at de innebar en begrensning av leverandørenes muligheter for oppgradering. Samtidig er det lite som tyder på at de bidro til en oppgradering hos leverandørene. Humphrey & Schmitz (2000) viser at dette er vanlig ved markedsmessige koblinger. Selv om flere koblinger var opprettholdt over tid var det standardiserte produkter som ble etterspurt og MONDO-fish var en relativt liten kunde hos leverandørene. Koblingene innebar ikke overføring av teknologi eller kunnskap

som jeg kjenner til, og MONDO-fish kunne da jeg var på feltarbeid ikke bedre leverandørenes forutsetninger, de hadde nok å gjøre med egne utfordringer. For leverandører i direkte kontakt med MONDO-fish kunne eventuelt endringene som ble gjennomført der etter at ny ledelse ble satt inn, ha en demonstrasjonseffekt, men denne vil være vanskelig å vurdere. Koblingene kan dermed ikke kalles utviklende (UNCTAD 2001, Dicken 2003). Kaplinsky (2000) viser fra frukthermetikkbransjen at hjelp til å oppfylle sluttprodusentens krav utføres av sluttprodusenten selv, men at omfanget av slik hjelp er svært begrenset. Det er grunn til å anta at forholdene i fiskehermetikkbransjen er liknende eller tilsvarende. Sluttprodusenten i produksjonssystemet beskrevet her er MONDO-fish og deres hjelp til å oppfylle eventuelle krav var som påpekt også begrensede.

Hovedinnsatsfaktoren ved produksjon av sjømat, marin fisk, kan ikke produseres i Serbia og det begrenser muligheten for lokale leveranser. Ved filetering og ompakking er den primære innsatsfaktoren fisk og økt eksportfokus kunne dermed bidratt til enda mer begrenset bruk av nasjonale leverandører (Dicken 2003). De fleste andre viktige innsatsfaktorene er imidlertid standardiserte og kan produseres i Serbia. Ved økt produksjon av foredlede jordbruksprodukter i regionen kunne grunnlaget vært tilstede for nettverksbygging og oppbygging av leverandører, men slik produksjon var foreløpig primært startet i Vojvodina i Nord. Lokaliseringen begrenset dermed muligheten for nettverksbygging. Men samtidig var lokaliseringen i en region av Serbia som har ekstra behov for investeringer.

Våren 2003 var betydningen for lokalsamfunnet først og fremst at investeringen opprettholdt en del arbeidsplasser. Arbeidsplassene var viktige, men gjorde lokalsamfunnet avhengig av den utenlandske aktøren. Som poengtert i teorien og diskusjonen av betydningen for bedriften blir spørsmålet hva som ville skjedd hvis denne eller liknende investeringen ikke hadde kommet. Med det utgangspunktet regionen hadde, er det mulig at økonomisjefen i kommunen hadde rett og at de hadde vært heldige som hadde fått en utenlandsk investor inn. Faren er at troen på det og gleden over små bidrag til lokale prosjekter kan overskygge det faktum at det var en lang vei igjen å gå for å skape en utvikling ut av fattigdom.

Handlingene til de aktørene som kastet ut Dovod gjør det naturlig å sette spørsmålsteget ved deres forhold til forretningsdrift. At Dovod hadde valgt å gå inn i MONDO-fish kan tyde på at forarbeidet til investeringen var gjort for dårlig. Investeringen gav både de ansatte på MONDO-fish og myndighetene i Belotinac store forhåpninger for fremtiden og Dovod

brukte mye penger på investeringen. Det er mulig dette kunne vært unngått, men slike forhold kan også være vanskelige å oppdage på forhånd.

6.3 Oppsummering

I dette kapitlet er fire områder, der utenlandske investeringer kan ha betydning gjennomgått. Områdene er kapital, sysselsetting og arbeidsforhold, teknologi og kunnskapssystemer og koblinger. Sammen med karakteristika ved aktørene, investeringen og vertskøkonomien diskutert i forrige kapittel, danner gjennomgangene grunnlaget for oppsummeringene om investeringens betydning for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Oppsummeringene viser at investeringen har bidratt til bedre forhold for de ansatte på MONDO-fish og at endret ledelsespraksis og bedriftskultur mulig kunne bidratt til økning i effektiviteten og konkurransedyktigheten til MONDO-fish. Økt fokus på eksportproduksjon som følge av investeringen kunne imidlertid ført til at kunnskapsoverføringen fra investoren ble begrenset og at bare de arbeidsintensive funksjonene ble bygget ut. At bruken av nasjonale og lokale leverandører av innsatsfaktorer også var begrenset, kunne det minsket MONDO-fish sine muligheter til å gi utviklingseffekter i lokalsamfunnet utover å skape arbeidsplasser.

Kapittel 7. Avslutning

I denne avslutningen blir viktige funn oppsummert og bekreftbarheten til funnene vurdert. Så følger en konklusjon på problemstillingen. Undersøkelsen har søkt å avdekke faktorer og mekanismer som fører til utenlandske investeringer og som kan forklare betydningen av en investering for et investeringsobjekt og et lokalsamfunn. Til slutt diskuteres muligheter og utfordringer i bransjen, samt funnernes overførbarhet til andre deler av næringsmiddelindustrien.

7.1 Viktige funn

Årsakene til investeringen

Dovod investerte i MONDO-fish for å få tilgang til marked, for å få tilgang til billig arbeidskraft og produksjonsmuligheter, og fordi de mente at å være lokalisert både i Norge, Russland og Serbia ville gi synergieffekter. Det var altså en markedssøkende og strategisk investering. At investeringen ble gjennomført som et oppkjøp i Serbia kan ikke forklares tilstrekkelig uten at betydningen av sosiale relasjoner vurderes.

Betydningen av de markedssøkende og strategiske komponentene av beslutningen er i tråd med forskere som Dunning & Narula (1996), Bjorvatn et al. (2001) og Proksch (2003). Betydningen av sosiale relasjoner i økonomisk aktivitet underbygges av Granovetter (1992), mens Sørgard (2000) peker på at ledelsen kan være motivert av andre forhold enn foretakets profitt ved oppkjøp og fusjoner. Funnene i denne undersøkelsen tyder på at økonomisk rasjonelle forklaringer ikke alltid gir tilstrekkelige svar på årsakene til investeringer. Det er samtidig grunn til å anta at *karakteristika ved aktørene* som størrelse og egenskaper og holdninger hos ledelsen, vil påvirke betydningen av sosiale relasjoner og personlige motiver for foretakets beslutninger. Dette er forhold som kan undersøkes videre.

Ledelsens betydning for kunnskapsoverføring

Kompetent og motivert ledelse stasjonert på MONDO-fish endret ledelsespraksisen og organisasjonsstrukturen. Det kunne bidratt til en endret bedriftskultur. At norsk ledelse var utstasjonert bidro også til overføring av praktisk kunnskap, holdninger og nettverkskunnskap.

Dette funnet er i tråd med både Peng (2000) og Norfund (2002). De fokuserer på betydningen av kompetent og motivert ledelse for suksess ved en investering. Arbeidsintensiv produksjon gir begrenset sannsynlighet for større overføringer av teknologi, men ledelsespraksis og bedriftskultur kan overføres (Mirza 1998). Dette er viktig for å skape konkurransedyktige strategier, som er viktig for suksess i transformasjonsprosessen (Peng 2000). Transformasjon betyr at innlært kunnskap og vaner må endres. Det kan være lettere å se hvilke forhold dette gjelder for en som kommer utenfra. Dette kan også undersøkes videre.

Intensjoner

Dovod og den norske ledelsen på MONDO-fish hadde intensjoner og ønsker for MONDO-fish. Disse var av betydning for at arbeidsplasser ble beholdt, og at arbeidsforholdene ble bedret. Det hadde betydning for de ansatte på MONDO-fish. Intensjonene hadde også betydning for at lokale leverandører ble vurdert og brukt der det var mulig, og at MONDO-fish bidro til lokale utviklingsprosjekter. Utfra dette funnet kan man stille spørsmål om investeringen delvis var idealistisk motivert.

Peng (2000) påpeker at ledelsens personlige valg og preferanser vil ha stor betydning for strategiene et foretak velger. Sammen med funnet over underbygger dette at *karakteristika ved TNS*, her i form av kompetent og motivert ledelse med intensjoner og ønsker for hva Dovod skulle bidra til i Serbia, kan påvirke betydningen av investeringen. Dovod mente strategien ville bidra til å skape en konkurransedyktig enhet. Dette kan undersøkes videre.

Integrasjon

At det var ansatte fra investoren stasjonert på MONDO-fish og at erfaringer og intensjoner kunne formidles direkte til Dovods styre, synes å ha påvirket muligheten for å følge opp ledelsens intensjoner og ønsker.

Dette funnet er i tråd med Dicken (2003) som peker på at karakteristika som størrelsen på TNS og graden av integrasjon vil kunne påvirke betydningen av en investering. I mindre foretak vil kommunikasjonslinjene normalt være kortere enn i store foretak. I Dovod og MONDO-fish sitt tilfelle ble den norske ledelsen på MONDO-fish kjent med arbeiderne og forholdene på MONDO-fish og i Belotinac, og kunne formidle sine erfaringer direkte til direktøren og styret i Dovod.

Betydningen av kompetent ledelse, intensjoner, valg av strategier, og korte kommunikasjonslinjer vil kunne ha konsekvenser for bruken av FDI som utviklingsstrategi. Proksch (2003) påpeker at SMB kan være både gunstig og mulig å tiltrekke for flere transformasjonsøkonomier og utviklingsland. Samtidig setter Epstein (2003) søkelys på at empirien om FDI spriker i flere retninger og at faren for små eller negative utviklingseffekter kan bety at det er viktig for lokale myndigheter å stille krav til hva slags investeringer man ønsker, ikke bare gi incentiver.

Utviklende koblinger

MONDO-fish sine koblinger til leverandører var markedsmessige og hadde ikke begrenset leverandørene eller enheten selv, men heller ikke bidratt til oppgradering av betydning. Innsatsfaktorene på MONDO-fish var standardiserte produkter og det begrenset behovet for kontakt mellom MONDO-fish og leverandørene. I tillegg var marin fisk hovedinnsatsfaktoren og det produseres ikke i Serbia. Dette understreker betydningen av *bransjen* til sluttproduktet for betydningen av investeringen. Kunnskapsoverføringen gjennom koblingene ble i MONDO-fish sitt tilfelle primært i form av en eventuell demonstrasjonseffekt. Men koblingene til kunder og krav fra markedet førte riktignok til enkelte oppgraderinger av produktene, og hadde avgjørende betydning for hva som ble produsert. Men så lenge pris var avgjørende for salget ble potensialet for både produktinnovasjoner og markedsinnovasjoner begrenset.

Dette funnet er i tråd med Humphrey & Schmitz (2000) som peker på at markedsmessige koblinger gir liten sannsynlighet for begrensnings av aktørene, men samtidig sjelden bidrar til oppgraderinger av betydning. Humphrey & Schmitz peker også på at enheter i utviklingsland vil ha vanskelig for å utvikle nettverkskoblinger, som synes å være de mest utviklende.

Dette understreker betydningen av *karakteristika ved vertsøkonomien* for betydningen av investeringer for lokale koblinger. Karakteristika ved vertsøkonomien påvirker hva slags investeringer som tiltrekkes og i hvilke bransjer. Det kan skape positive spiraler, eller forsterke negative utviklingstrekk (Harrison 1994, Proksch 2003). En region som Sørøst-Serbia vil ha størst mulighet for å tiltrekke arbeidskraftintensiv industri i lite teknologiintensive bransjer, som for eksempel ulike typer videreføring av mat. Myndighetene i regionen har et ønske om å tiltrekke denne typen industri, men også innen slike bransjer er konkurransen fra Vojvodina i nord stor og investeringene i Sørøst-Serbia er

få. I dette tilfellet svekket lokaliseringen i Sørøst-Serbia muligheten for nettverksbygging og samhandling med andre aktører opp mot eksisterende leverandører og i forhold til oppbygging av nye. Ulike typer foredlingsproduksjon vil ha behov for noen av de samme innsatsfaktorene, for eksempel merkelapper, emballasje, olje etc. De vil ha behov for infrastruktur som rent vann og gode veier, og etterspørre en del av de samme tjenestene. De vil også ønske å være representert på en del av de samme messene og det kan gi mulighet for å slå seg sammen og dermed redusere kostnadene ved slik representasjon (Humphrey & Schmitz 2000). Hvis investeringen i MONDO-fish kunne bidratt til å tiltrekke andre aktører innen liknende bransjer ville det vært positivt, men slik situasjonen på MONDO-fish har blitt er det lite trolig, og effekten kan like gjerne bli motsatt.

Eksportfokus og lokal økonomisk aktivitet

Tilknytningen til Dovod har gitt MONDO-fish økte muligheter for eksportproduksjon. Det var også en viktig del av *formålet* med investeringen å øke produksjonen for eksport, både av hermetikk og av nye produkter som fiskefilet. Økt fokus på eksport ville gitt prosessoppgradering gjennom økte markedskrav og veterinærstandarder, men slik produksjon ville samtidig primært gitt en økning i produksjonsfunksjonene utført på MONDO-fish. Det begrenser potensialet for kunnskapsoverføring og styrking av de kapitalintensive funksjonene knyttet til salg, markedsføring, design og produktutvikling på MONDO-fish. Ved eksport, i hvert fall til land utenfor Balkan, vil slike funksjoner med fordel kunne utføres av aktører i landene det eksporteres til. Disse vil ha lettere tilgang til kunnskap om markedet. Slik vil eksportproduksjon kunne øke produksjonsmengden på MONDO-fish og skape flere produksjonsarbeidsplasser, men begrense potensialet for kunnskapsoverføring.

Dette funnet underbygges av Dicken (2003) som peker på at antall funksjoner som utføres i et land ofte er mindre ved eksportproduksjon, og av Bazan og Navas-Aleman (2001). Deres studie av skoprodusenter i Brasil, viser at oppgraderingen hos produsentene kan begrenses av at kjøperen besitter kunnskapen om design, merkevaren, markedsføring etc. Samtidig viser Kaplinsky (2000) at profitten i blant annet frukthermetikkbransjen i økende grad finnes i design og markedsføringsleddene. Funnet er også i tråd med Humphrey & Schmitz (2000) og ILO (1998) som peker på vanskeligheten av å få til en funksjonell oppgradering gjennom tilknytning til et internasjonalt produksjonssystem, for eksempel ved

lokalisering i områder uten samlokaliseringsfordeler. Forholdet mellom eksportfokus, lokal økonomisk aktivitet og kunnskapsoverføring kan undersøkes videre.

Risiko

Dovods investering i MONDO-fish viser at en investering som dette med flere eiere innebærer en risiko for at ikke alle involverte har hederlige hensikter og de samme ønsker og intensjoner. Samtidig kan karakteristika ved vertsøkonomien som infrastruktur og økonomiske forhold gi utfordringer.

Dette funnet er i tråd med Peng (2000) som understreker farene ved oppkjøp og joint ventures. Funnet understreker at *type investering* og karakteristika ved vertsøkonomien kan påvirke betydningen av investeringen. I oppgaven fokuseres det på stivhengighet og betydningen av tidligere utvikling for dagens situasjon. Serbias historie de siste 10-15 årene gir grunn til å være skeptisk og gjøre grundige undersøkelser før man går inn i samarbeid som involverer store pengesummer. Ikke fordi alle potensielle samarbeidspartnere ville gjøre som de tidligere eierne av MONDO-fish har gjort. Men fordi det har vært rom for å tjene store penger ved hjelp av korrupsjon og kontakter lenge, og kan synes som det fremdeles er det. Dovod sin erfaring likner likevel historier fra andre land. Det er mange land som sliter med korrupte embetsmenn og hull i lovverket. Faren for å bli lurt kommer dermed i tillegg til faren for å mislykkes av andre årsaker.

7.2 Årsakene til og betydningen av Dovods investering i Serbia

Undersøkelsen viser at Dovods investering i MONDO-fish var en markedssøkende og strategisk investering. Sosiale relasjoner er i tillegg identifisert som en faktor av betydning for årsakene til investeringen. Investeringer i en bransje og på et sted vil utløse noen faktorer og mekanismer som kan påvirke betydningen av investeringen for investeringsobjektet og lokalsamfunnet. Undersøkelsen viser at investeringen hadde positive konsekvenser for de ansatte på MONDO-fish. Funnene tyder på at kompetent og motivert ledelse med intensjon om å bidra til lokal utvikling, og muligheten til å formidle erfaringer og ønsker til styret i TNS var faktorer som bidro til dette. Men om endret ledelsespraksis hadde bidratt til endret bedriftskultur og skapt en konkurransedyktig enhet hvis Dovod ikke hadde blitt kastet ut, er ikke mulig å svare på. Funnene viser at Dovod gjennom den norske

ledelsen overførte nettverkskunnskap, vaner og holdninger, og gjennomførte organisatoriske innovasjoner på MONDO-fish. I tillegg førte investeringen til noe prosessoppgradering. Om den serbiske ledelsen ville lært av og videreført den nye praksisen kan ikke vurderes i dette tilfellet.

Et av formålene med investeringen var å starte eksportproduksjon av fiskehermetikk og annen sjømat. Funnene tyder på at muligheten for eksportproduksjon økte som følge av investeringen, men samtidig at virksomheten på MONDO-fish kunne blitt konsentrert om de arbeidsintensive produksjonsstadiene ved produksjon for kunder utenfor det innenlandske markedet og eventuelt markedet på Balkan. Fokus på de arbeidsintensive produksjonsstadiene kunne begrenset potensialet for kunnskapsoverføring. Produksjonen var arbeidskraftintensiv og innsatsfaktorene utover fisken var standardiserte produkter. Den viktigste innsatsfaktoren fantes ikke nasjonalt og det begrenset muligheten for nasjonale eller lokale leveranser av innsatsfaktorer. Investeringen ble gjennomført i et fattig område av Serbia et stykke fra hovedstaden, og innslaget av liknende industri i området var begrenset. Undersøkelsen tyder på at disse kontekstuelle forholdene, både bransjen og karakteristika ved regionen og vertskøkonomien, begrenset muligheten og sannsynligheten for kunnskapsoverføring, teknologioverføring og etablering og videreføring av utviklende koblinger. Disse mekanismene begrenset betydningen av investeringen for lokalsamfunnet. Intensjonene om å bidra til lokal utvikling hadde betydning for lokalsamfunnet ved at arbeidsplasser ble videreført, lønn utbetalt og lokale prosjekter støttet. Slike faktorer må ikke undervurderes i Sørøst-Serbia. Fast arbeid kunne hjulpet de ansatte ut av fattigdom, men undersøkelsen stiller spørsmål ved hvor stor betydning investeringen kunne fått utover dette for lokalsamfunnets utvikling.

7.3 Muligheter og utfordringer i bransjen og næringsmiddelindustrien

Serbia ser at de kan ha muligheter for å bygge opp en næringsmiddelindustri spesielt innen videreføring av landbruksprodukter. Produksjon av fiskehermetikk og annen sjømat er ikke bransjer der Serbia har spesielle konkurransefordeler, og man kan ikke forvente at videreføring av fisk blir en viktig industri i landet. Men det kan argumenteres for at en del utviklingstrekk er de samme i fiskehermetikkbransjen som ellers i næringsmiddelindustrien.

Fusjoner og oppkjøp er i følge UNCTAD (2000) utbredt innen all produksjon av næringsmidler og konsentrasjonen av eierskap vises også innen fiskehermetikkbransjen (Kapittel 4). Det er grunn til å forvente at i en bransje og en næring som kontrolleres av store aktører er det vanskelig å stå alene, og i Norge har flere produsenter av ulike næringsmidler, deriblant fiskehermetikk, blitt del av store foretak. Samtidig har flere av produsentene av fiskehermetikk som står utenfor foretakene sett behov for å slå seg sammen. Det er grunn til å anta at dette også gjelder aktører som produserer andre typer næringsmidler utenfor de store foretakene. Produsenter som har etablerte merkenavn og produkter fortsetter å bruke sitt merke også etter å ha blitt enheter i større foretak. Samtidig bruker mange dagligvarehandelsforetak egne merker på ulike produkter, blant annet fiskehermetikk (Kapittel 4). Disse produktene har lavere pris enn de tilsvarende produktene i markedet og øker butikkenes fortjeneste (ICA Ahold 2001). Bruk av egne merker gir dagligvarebransjen kontroll med de kapitalintensive stadiene av produksjonen. Dagligvarebransjen har direkte tilgang til kunnskap om markedet og kan benytte denne ved utvikling av nye produkter og i utvalget av produkter de skal satse på. Produksjon for andres merker kan gi markedsadgang, men gjør aktøren sårbar for kostnadsøkninger, da kjøperen enkelt kan skifte til andre produsenter hvis prisene øker.

Konkurransesfaktorene i næringsmiddelindustrien er i tillegg til smak primært pris og kvalitet. Design er ikke en faktor annet enn på innpakningen, og den biten vil ved produksjon for andres merker utføres av kjøper. Det er grunn til å anta at ved konkurranse på pris og kvalitet har kjøper få incitament til å gå inn i tettere koblinger enn markedsmessige. Markedsmessige koblinger stiller også kjøperen friest til å skifte leverandører hvis kvaliteten ikke er god nok eller det finnes produsenter som tilbyr produktet til en lavere pris. Hvis andre konkurransefaktorer kommer inn, som for eksempel økologisk produksjon, er det større grunn til å anta at koblinger som gir kjøperen bedre kontroll med produsenten kan være aktuelt, men det er ikke undersøkt her da slike faktorer ikke er tilstede. Funnene i denne studien indikerer at markedsmessige koblinger gir liten hjelp til prosess- og produktoppgraderinger, og Bazan & Navas-Aleman (2001) viser samtidig at ved eksport til markeder der kjøper kontrollerer design, markedsføring etc. begrenses den funksjonelle oppgraderingen til produsentene. I deres eksempel gjelder dette eksportproduksjon, men gjennomgangen over viser at det er grunn til å forvente at det i næringsmiddelindustrien også kan gjelde hjemmemarkedet, hvis kundene kontrollerer merkene som produktene presenteres under for konsumentene. Likevel produserer Firda Canning i Norge mye under andres

merker og er i følge egne Internetsider den største produsenten av hermetisert fisk i Norge (Firda Canning 06.2003). Det underbygger at det er mulig å tjene penger på slik produksjon. Kaplinsky (2000) viser imidlertid at størstedelen av profitten ved eksport av hermetisert frukt havner hos dagligvarehandelsforetak i eksportlandet.

Innen foredling av jordbruksvarer som er den typen næringsmiddelproduksjon Serbia primært satser på, vil ressurser til å produsere hovedinnsatsfaktorene finnes nasjonalt. Det vil ha betydning for graden av lokale koblinger, som er viktig for utviklingseffektene av investeringer (UNCTAD 2001). Karakteristika ved vertskøkonomien vil være avgjørende for i hvor stor grad kjøp av andre innsatsfaktorer, samt kjøp av tjenester og enkeltinnkjøp gjøres i verslandet. Men funnene i denne studien tyder på at også ledelsens intensjoner og ønsker kan ha betydning for hvor innkjøp blir foretatt, spesielt enkeltkjøp og kjøp av tjenester.

Denne diskusjonen indikerer at hvis utviklingen i dagligvarebransjen og næringsmiddelindustrien i Serbia følger utviklingstrekkene internasjonalt, vil næringsmiddelprodusenter i Serbia først og fremst kunne hevde seg innen produksjonsstadiene av produksjonssystemet. Faktorforholdene i Serbia tilsier at det da er arbeidskraftintensiv produksjon som er aktuelt. Funnene i denne studien viser at kompetent og motivert ledelse med intensjoner og ønsker om å bidra til bedre arbeidsforhold og bedriftskultur og å bidra til lokal utvikling, bidro til den kunnskapsoverføringen som var en viktig del av betydningen Dovods investering i MONDO-fish hadde for enheten og lokalsamfunnet. Men funnene viser også at kunnskapsoverføring til produksjonsarbeiderne først og fremst var i form av praktisk kunnskap og vaner, og dermed at overføringen av kunnskap for eksempel om ledelsespraksis kunne blitt begrenset av et økt fokus på de arbeidsintensive produksjonsstadiene. Hvis det er innen de arbeidsintensive produksjonsstadiene næringsmiddelindustrien i Serbia primært vil kunne hevde seg framover, gir funnene i denne studien grunn til å forvente at utenlandske investeringer i denne næringen først og fremst kan bidra til å skape eller opprettholde arbeidsplasser og bare i begrenset grad vil gi overføring av kunnskap.

7.4 Avsluttende kommentar

Dette er en studie av et foretak som ikke lyktes. Den konkrete årsaken var useriøse forretningspartnere, men det kan ikke utelukkes at MONDO-fish hadde gått konkurs hvis den økonomiske situasjonen ikke bedret seg. Hvor utbredt det er at utenlandske investeringer mislykkes, og hva som er årsakene til at det skjer kan være tema for videre undersøkelser. Tema belyser vanskeligheten av å bruke FDI som utviklingsstrategi. Empirien om emnet spriker i flere retninger og noen forskere framhever at det kan være nyttig å stille krav til investorene og å søke å tiltrekke mindre foretak. Tilsvarende viser funnene i denne studien at det påvirket betydningen av investeringen i positiv retning at Dovod var en SMB med korte kommunikasjonslinjer. Dilemmaet oppstår ved at små og mellomstore bedrifter vil være mindre rustet til å stå i mot vanskeligheter. Og i de regionene som land først og fremst trenger investeringer, som Sørøst-Serbia i dette tilfellet, er det ofte mange faktorer som kan skape vanskeligheter. Dette understreker betydningen av differensierte utviklingsstrategier, for selv om det var kommunens håp hadde nok MONDO-fish aldri blitt et *'world famous factory.'*

Kildeliste

- Adler, P. A. & Adler, P. 1998. Observational techniques. I *Denzin N. K. & Y. S. Lincoln* (eds), *Collecting and interpreting qualitative materials*, 79-109. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Amin, A. 2003. Spaces of corporate learning. I *Peck J. & H. W.-C. Yeung* (eds), *Remaking the global economy. Economic-geographical perspectives*, 114-129. Sage Publications, London.
- Asheim, B. T. & Dunford, M. 1997. Regional futures. *Regional Studies*, 31, 5, 445-455.
- Asheim, B. T. & Isaksen, A. 1997a. Location, agglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway? *European Planning Studies*, 5, 3, 299-330.
- Asheim, B. T. & Isaksen, A. 1997b. Regionale innovasjonssystemer -en teoretisk diskusjon. I *Isaksen A.* (ed.), *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*, 51-77. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Asheim, B. T. & Isaksen, A. 2000. Localised knowledge, interactive learning and innovation: Between regional networks and global corporations. I *Taylor M. & E. Vatne* (eds), *The networked firm in a global world*, 163-198. Ashgate Publishing Company, Aldershot.
- Aftenposten 04.02.2003. Serbia og Montenegro erstatter Jugoslavia. NTB.
- Barr, N. 1994. Labor markets and social policy in central and eastern europe: The transition and beyond. Oxford University Press, Oxford.
- Bazan, L. & Navas-Aleman, L. 2001. The underground revolution in the Sinos Valley: a comparison of upgrading in global and national value chains. Paper for workshop "Local upgrading in global chains" 14.-17. Februar 2001. Institute for Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK.
- Bell, M. & Albu, M. 1999. Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World Development*, 27, 9, 1715-1734.
- Benito, G. R. G. 1996. Utenlandsk eierskap i norsk næringsliv. I *Reve T. & T. Ø. Baardsen* (eds), *Eierskap som konkurransefaktor. SNF-Rapport nr.43/96*, 82-103. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Bjorvatn, K., Kind, H. J., & Nordås, H. K. 2001. The role of FDI in economic development. Working Paper. Nr. 62. SNF, Bergen.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J.-W. 1995. How does foreign direct investment affect economic growth? NBER Working Paper Series. Nr. 5057. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Brochmann, B. 1983. *Fiskerinæringen*. Tiden Norsk Forlag, Oslo.
- Castells, M. 2000. The new economy: Informationalism, globalization, networking. I *The rise of the network society* (2. utg.), 77-162. Blackwell Publishers, Oxford.
- CEC 2002. Federal republic of Yugoslavia. Stabilisation and association report. Commission staff working paper. Nr. SEC(2002) 343. Commission of the European Communities, Brussel.
- Chen, E. K. Y. 1996. Transnational corporations and technology transfer to developing countries. I *UNCTAD division on transnational corporations and investment* (ed.), *Impact on economic welfare*, 181-214. International Thomson Business Press, London.
- CIA 2003. World factbook 2003.
<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html#Econ>.

- CIA 2002. World factbook 2002. www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/yi.html.
- Cooke, P. 1998. Introduction: Origins of the concept. I *Braczyk H. J. & et al. (eds), Regional innovation systems*, 2-25. UCL Press, London.
- Cooley, A. 2003. Western conditions and domestic choices: The influence of external actors on the post-communist transition. Nations in Transit. Freedomhouse, New York. http://www.freedomhouse.org/research/nitransit/2003/cooley_essay2003.pdf
- DAC 1995. DAC orientations for development co-operation in support of private sector development. Nr. DCD/DAC(93)32/REV2. The Development Assistance Committee (DAC), Paris.
- Dagsavisen 07.05.2002. Internasjonale eiere –til glede eller besvær. Jakobsen, E.W. Kommentar.
- Dagsavisen 17.06.2003. Makrell i tomat i vinden. NTB.
- Dagens Næringsliv 10.05.2003. Rødt, hvitt og solgt. Møst,M.; Ramm,B. Artikkel i DN-magasinet.
- Dagens Næringsliv 12.04.2004. Mareritt i Hong-Kong. Gjernes,K.; Nordahl,B.O. Artikkel i DN-magasinet.
- Dale, B. 1993. En kort introduksjon til Andrew Sayers realisme. Forelesningsnotat. Geografisk Institutt, Universitetet i Trondheim.
- Descamps, O., Peterschmitt, J.-M., & Sanfey, P. 2002. Private sector development and EBRD activities in South-Eastern Europe: Recent developments and near-term prospects. Stability Pact for South-Eastern Europe. Working Table II Meeting, Sofia 20-21.june 2002. EBRD, London. www.stabilitypact.org/stabilitypactcgi/catalog/view_file.cgi?prod_id=6323&prop_unit=file&prop_type=en
- Dicken, P. 1998. *Global shift. Transforming the world economy*. (3. utg.). Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Dicken, P. 2003. *Global shift. Reshaping the global economic map in the 21st century*. (4. utg.). SAGE Publications, London.
- Doljevac kommune 2003a. Dokumenter fra Doljevac kommune om ulike prosjekter. Oversatt fra serbisk. Doljevac Kommune, Doljevac, Serbia.
- Doljevac kommune 2003b. The municipality of Doljevac, the territory. Doljevac kommune, Doljevac.
- Dovod Norge AS 2002a. Dovod Annual report 2001. Dovod Norge AS, Ålesund.
- Dovod Norge AS 2002b. Presentation/Facts DOO MONDO-fish. DOO MONDO-fish, Niš, Serbia.
- Dunning, J. H. & Narula, R. 1996. The investment development path revisited. Some emerging issues. I *Dunning J. H. & R. Narula (eds), Foreign direct investment and governments. Catalysts for economic restructuring*, 1-41. Routledge, London.
- EBRD 2002. Strategy for the federal republic of Yugoslavia. EBRD, London. www.ebrd.org/about/strategy/country/yugo/yugo.pdf
- EC 18.12.1997. Council directive 97/78/EC av 18.12.1997. Official Journal L 024, 30.01.1998. European Community, Brussel.
- EC 2000. Europe -an area for research. Europe on the move. Office for official publications of the European Communities, Luxembourg. http://europa.eu.int/comm/publications/booklets/move/22/txt_en.pdf
- Edquist, C. 2000. Systems of innovation approaches -their emergence and characteristics. I *Edquist C. & M. McKelvey (eds), Systems of innovation: Growth, Competitiveness and employment*, 3-37. Edward Elgar, Cheltenham, UK.

-
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. 2000. Product versus process innovation: Implications for employment. I *Edquist C. & M. McKelvey* (eds), *Systems of innovation: Growth, Competitiveness and employment*, 128-152. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Eldorado 09.06.2003. www.eldorado.no.
- Epstein, G. 2003. The role and control of multinational corporations in the world economy. I *Michie J.* (ed.), *The handbook of globalisation*, 150-164. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Estrin, S. 1983. *Self-management: Economic theory and Yugoslav practice*. Cambridge University Press, Cambridge.
- EU 2003. Stabilisation and Association Agreement.
http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/actions/sap.htm.
- FAO 2000. *Disposition of world fishery production 2000*. United Nations Food and Agriculture Organisation, Roma.
- Firda Canning 06.2003. www.firda.com.
- Fiskeridepartementet 1997-98. *Perspektiver på utvikling av norsk fiskerinæring*. Stortingsmelding. Nr. 51. Fiskeridepartementet, Oslo.
- FSO 2003. *Statistical Pocket Book*. Federal Statistical Office, Beograd.
<http://www.szs.sv.gov.yu/StatKal3/Komplet.pdf>
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T. J. 2001. Introduction: Globalisation, value chains and development. *IDS Bulletin The value of value chains. Spreading the gains from globalisation*, 32, 3, 1-8.
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M., & Korzeniewicz, R. P. 1994. Introduction: Global commodity chains. I *Gereffi G. & M. Korzeniewicz* (eds), *Commodity chains and global capitalism*, 1-14. Praeger, Westport.
- Glasmeier, A. K. 1999. Globalization/Marginalization: Two sides of the same coin? *Occasional papers*. Nr. 26. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Granovetter, M. 1992. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. I *Granovetter M. & R. Swedberg* (eds), *The sociology of economic life*, 53-81. Westview Press, Inc., Boulder, Colorado.
- Gregersen, B. & Johnson, B. 2000. How do innovations affect economic growth? Some different approaches in economics. I *Edquist C. & M. McKelvey* (eds), *Systems of innovation: Growth, Competitiveness and employment*, 83-110. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Haraldsen, T. 1994. Økonomisk rom og utviklingspoler. I *Teknologi, økonomi og rom -en teoretisk analyse av relasjoner mellom industrielle og territoriale endringsprosesser*, 71-95. Lund University Press, Lund.
- Haraldsen, T. 20.09.2001. Realisme og marxisme. Sentrale begreper og sammenhenger. Forelesning i vitenskapsteori.
- Harildstad, R. 24.06.2003. *EUs hygienekrav og eksportregler*. E-post fra fiskeridepartementet.
- Harrison, B. 1994. *Lean and mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. The Guilford Press, New York.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. 1998. Data management and analysis methods. I *Denzin N. K. & Y. S. Lincoln* (eds), *Collecting and interpreting qualitative materials*, 179-210y. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Hudson, R. 2001. Regional development, flows of value and governance processes in an enlarged Europe. Nr. July. Department of Geography and International Centre for Regional Regeneration and Development Studies, University of Durham.
- Hudson, R. 2002a. Changing industrial production systems and regional development in the new Europe. Working Paper. Nr. 45. International Centre for Regional Regeneration and Development Studies, University of Durham.
- Hudson, R. 2002b. Global production systems and european integration. Working Paper. Nr. 43. International Centre for Regional Regeneration and Development Studies, University of Durham. www.one-europe.ac.uk/pdf/w43hudson.pdf
- Humphrey, J. & Schmitz, H. 2000. Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research. Working Paper. Nr. 120. Institute for Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK. www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp120.pdf
- ICA Ahold 2001. ICA Ahold Virksomhet 2001. ICA Ahold/Hakon Gruppen, Stockholm/Oslo. www.hakon.no/aar01/ICA_AHOLD_virksomhet_2001.pdf
- ILO 1998. Global production and local jobs: New perspectives on enterprise, networks, employment and local development policy. Geneva: International Labour Organization. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/confrence/gps/florence.htm>.
- Isaksen, A. 1998. Regionalization and regional clusters as development strategies in a global economy. STEP report. Nr. 1. STEP Group, Oslo.
- Isaksen, A. 26.10.2001. *Innovasjonspolitik*. Forelesning økonomisk geografi hovedfag.
- Jensen, R. S. 2000. Realistisk tilnærming til empiri -begrunnelse og eksempel. I *Birkeland I. J. & B. L. Hanssen* (eds), *Menneskers rom*, 21-41. Unipub Forlag, Oslo.
- Kaplinsky, R. 2000. Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis. IDS Working Paper. Nr. 110. Institute for Development Studies, University of Sussex, Brighton.
- Kiely, R. 1998. *Industrialization and development. A comparative analysis*. London, UCL Press Limited.
- Knezevic, G. 2003. Introduction. www.min.edu.yu/eng/ministry/introduction.htm,
- Knight, P. T. 1983. Economic reform in socialist countries. The experience of China, Hungary, Romania, and Yugoslavia. World Bank Staff Working Papers. Nr. 579. The World Bank, Washington, D.C.
- Kostunica, V. 02.03.2004. Keynote address of Serbian Prime Minister Designate Vojislav Kostunica. Serbian Government, Beograd.
- Kunnskapsforlaget 1989. Fremmedordbok (15.utg.). Kunnskapsforlaget, Oslo.
- Kvale, S. 1996. *InterViews*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Laporte, B. & Schweitzer, J. 1994. Education and training. I *Barr N.* (ed.), *Labor markets and social policy in central and eastern europe: The transition and beyond*. Oxford University Press, Oxford.
- Leborgne, D. & Lipietz, A. 1992. Conceptual fallacies and open questions on Post-Fordism. I *Storper M. & A. J. Scott* (eds), *Pathways to industrialization and regional development*, 332-348. Routledge, London.
- Leydesdorff, L. & Etzkowitz, H. 1998. The triple helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*, 25, 3, 195-203.
- Lundvall, B. Å. & Johnson, B. 1994. The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1, 2, 23-42.
- Lundvall, B. Å., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. 2002. National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31, 213-231.

-
- Malmberg, A. & Maskell, P. 2002. The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, 34, 429-449.
- Malmberg, A. 2003. Beyond the cluster -local milieus and global connections. I *Peck J. & H. W.-C. Yeung* (eds), *Remaking the global economy. Economic-geographical perspectives*, 145-159. Sage Publications, London.
- Massey, D. 1999. Geography matters in a globalised world. *Geography*, 84, 3, 261-265.
- McLiesh, C. 19.06.2003. Ramping up WBG work on the investment climate: lessons so far. Forelesning på konferansen "The role of private sector in poverty Reduction", Universitetet i Oslo.
- Mickiewicz, T., Radosevic, S., & Varblane, U. 2000. The value of diversity: Foreign direct investment and employment in central europe during economic recovery. ESRC "One Europe or Several?" Programme. Nr. 05. University of Sussex, Brighton, UK.
- MIER 2003. Investing in Serbia. Presentasjon. Ministry of International Economic Relations, Beograd.
- Mirza, H. 1998. Transnational corporations as agents for the transmission of business culture to host countries. I *Cook P., C. Kirkpatrick, Et al.* (eds), *Privatization, enterprise development and economic reform. Experiences of developing and transitional economies*, 33-62. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Moran, T. H. 1999. Incorporating FDI into the development process. I *Foreign direct investment and development. The new policy agenda for developing countries and economies in transition*, 155-180. Institute for International Economics, Washington.
- Mytelka, L. K. 2001. Mergers, acquisitions, and inter-firm technology agreements in the global learning economy. I *Archibugi D. & B. Å. Lundvall* (eds), *The globalizing learning economy*, 127-144. Oxford University Press, Oxford.
- Nadvi, K. & Halder, G. 2002. Local clusters in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan. IDS Working Paper. Nr. 152. Institute for Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK.
www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp152.pdf
- NF 2002. Serbia-satsing i boks. Norsk Fiskerinæring, 8. 55-56.
- Nitzan, J. 2001. Regimes of differential accumulation: mergers, stagflation and the logic of globalization. *Review of International Political Economy*, 8, 2, 226-274.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "ba". *California Management Review*, 40, 40-54.
- Norfund 2002. Norfund Annual Report 2002. Norfund, Oslo.
- Norway Foods 06.2003. King Oscar. www.kingoscar.no.
- Ny Tid 17.04.2004. Grundig, men unyansert om Globalisering. Per Botolf Maurseth. Bokomtale.
- NRK 05.03.2003. *Kina tar fisken*. Oslo, NRK.
- NSL 2002. Romania skal helst ha billig. Norsk Sjømat, 4.
www.nsl.no/index.php?current_page=seafood&id=104.
- OECD 2000. OECD Guidelines for Multinational Enterprises.
http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html
- OECD 2003. Assessment and recommendations. OECD, Paris.
- Ohmae, K. 2000. The invisible continent. Four strategic imperatives of the new economy. Nicholas Brealey Publishing, London.
- O'Reagain, S. & Keegan, R. 2000. Lead article by Mr. Sean O'Reagain, European Commission (left) and Mr. Richard Keegan, European Benchmarking network (right). PSI and EU, Benchmarking in Europe -Working together to build competitiveness.

- Palairat, M. 2001. The economic consequences of Slobodan Milosevic. *Europe-Asia Studies*, 53, 6, 903-919.
- Pass, C., Lowes, B., & Davies, L. 1993. *Collins dictionary of economics*. (3. utg.). Harper Collins Publishers, Glasgow.
- Paulsen, L. & Galal, E. 1999. *Goddag mand -økseskaft. Samtale gennem tolk. Mellemløst Samvirke*, København.
- Peck, J. 2000. Doing regulation. I *Clark G., M. P. Feldman, Et al.* (eds), *The Oxford handbook of economic geography*, 61-80. Oxford University Press, Oxford.
- Peck, J. 2003. Fuzzy old world: A response to Markusen. *Regional Studies*, 37, 6/7, 729-740.
- Peng, M. W. 2000. *Business strategies in transition economies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Perroux, F. 1988. The pole of development's new place in general theory of economic activity. I *Higgins B. & D. J. Savoie* (eds), *Regional economic development. Essays in honour of Francois Perroux*, 48-73. Unwin Hyman Ltd, Boston.
- Pettersen, O.; Gracic, T.; Milicevic, M. 2002. Seafood market in Croatia, Yugoslavia and B&H -Market survey. For Dovod Norge AS. Norwegian Trade Council, Zagreb office, Zagreb.
- Pickvance, C. 1997. Mediating institutions in the transition from state socialism: The case of local government. I *Grabher G. & D. Stark* (eds), *Restructuring networks in post-socialism. Legacies, linkages, and localities*, 305-323. Oxford University Press, Oxford.
- Pietila, T. 2000. Introduction. I *Pietila T.* (ed.), *Promoting private sector development. Issues and guidelines for aid agencies*, 1-14. Institute for Development Studies, University of Helsinki, Helsinki.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. MacMillan, London.
- Porter, M. E. 1998. *The competitive advantage of nations*. (2. utg.). MacMillan, London.
- Posarac, A. & Krstic, G. 18.12.2002. Poverty profile in Serbia. Presentasjon på konferansen "Poverty profile in Serbia". Hotel Yugoslavia, Beograd
- Proinkom DOO 2002. Report on the capital evaluation of The company MONDO-fish D.O.O. (Ltd) at 30.june 2002. Proinkom DOO, Beograd.
- Proksch, M. 2003. Selected issues on promotion and attraction of foreign direct investment in least developed countries and economies in transition. *Investment Promotion and Enterprise Development Bulletin for Asia and the Pacific*, No.2, 1-18.
- Ragin, C. C. 1994. *Constructing social research*. Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.
- Raikes, P., Jensen, M. F., & Ponte, S. 2000. Global commodity chain analysis and the french filiere approach: Comparison and critique. *Economy and Society*, 29, 3, 390-417.
- Reve, T. & Jakobsen, E. W. 2001. *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Rieber & Sønn 9.6.2003. www.rierson.no.
- Ritter, N.R. 4.10 2002. Charm Offensive. Balkan Reconstruction Report, http://www.tol.cz/look/BRR/tolprint.tpl?IdLanguage=1&IdPublication=9&NrIssue=1&NrSection=8&NrArticle=7506&ST1=body&ST_T1=brr&ST_AS1=1&ST_max=1.
- Sayer, A. 2000. *Realism and social science*. Sage Publications, London.
- Schoenberger, E. 1991. The corporate interview as a research method in economic geography. *The Professional Geographer*, 43, 2, 180-189.
- Schulpen, L. & Gibbon, P. 2001. Private sector development: Policies, practices and problems. *World Development*, 30, 1, 1-15.

- Schulpen, L. 2000. Private sector development and poverty reduction: An inbuilt incoherence? I *Pietila T.* (ed.), *Promoting private sector development. Issues and guidelines for aid agencies*, 82-103. Institute for Development Studies, University of Helsinki, Helsinki.
- SCSP 2003. Stability Pact for South Eastern Europe. www.stabilitypact.org.
- Serbian government 19.06.2003. Offisiell Internettside for serbiske myndigheter. www.serbia.sr.gov.yu.
- Serbian government 2001. A reform agenda of Serbia. Funding recovery: the need for international support. Abbreviated version. The Government of Serbia, Beograd.
- Serbian Government 2002. Interim Poverty Reduction Strategy Paper for the Republic of Serbia. The Government of Serbia, Beograd.
- Serbian government 2003. A strategy for the development of small and medium-sized enterprises and entrepreneurship in the Republic of Serbia 2003-2008. The Government of Serbia, Beograd.
- Sheard, P. 1983. Auto-production systems in Japan: organisational and locational features. *Australian Geographical Studies*, 21, 49-68.
- SIEPA 2002. Doing business in Serbia. Essential information on the investment environment. Serbian Investment and Export Promotion Agency, Beograd. <http://www.siepa.sr.gov.yu/English/Invest/Publications/DoingBusiness/DoingBusiness.pdf>
- SIEPA 25.06.2003. Serbian Investment and Export Promotion Agency. www.siepa.sr.gov.yu.
- Smelser, N. J. & P. B. Baltes 2001. *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. Elsevier Sciences Ltd, Oxford, UK.
- Smith, A. & Swain, A. 1998. Regulating and institutionalising capitalisms. The micro-foundations of transformation in Eastern and Central Europe. I *Pickles J. & A. Smith* (eds), *Theorising transition. The political economy of post-communist transformations*, 25-53. Routledge, London.
- Smith, A., Rainnie, A., Dunford, M., Hardy, J., Hudson, R., & Sadler, D. 2002. Networks of value, commodities and regions: reworking divisions of labour in macro-regional economies. *Progress in Human Geography*, 26, 1, 41-63.
- Spilling, O. R. 1996. Struktur og dynamikk: Små bedrifter i næringsutviklingen. I *Spilling O. R.* (ed.), *Perspektiver på næringsutvikling*, 43-67. Fagbokforlaget, Bergen.
- Stabburet 09.06.2003. www.stabburet.no.
- Stark, D. 1995. Not by design: The myth of designer capitalism in Eastern Europe. I Hausner J., B. Jessop, Et al. (eds), *Strategic choice and path-dependency in post-socialism. Institutional dynamics in the transformation process*, 67-? Edward Elgar, Cheltenham.
- Stojkovic, D. 10.02 2003. A farewell to Yugoslavia. Balkan Reconstruction Report, <http://www.tol.cz/look/BRR/article.tpl?IdLanguage=1&IdPublication=9&NrIssue=1&NrSection=1&NrArticle=8673>.
- Stojkovic, D. 05.05 2003. 45 Charged over Djindjic Assassination. Balkan Reconstruction Report, <http://www.tol.cz/look/BRR/tolprint.tpl?IdLanguage=1&IdPublication=9&NrIssue=1&NrSection=1&NrArticle=9430>.
- Sverrisson, A. 2000. Technological development in networked SME clusters. I *Pietila T.* (ed.), *Promoting private sector development. Issues and guidelines for aid agencies*, 15-35. Institute for Development Studies, University of Helsinki.

- Sørgard, L. 2000. Fusjoner og oppkjøp. Drivkrefter og virkninger. Rapportserien. Nr. 24. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003, Oslo.
- Thagaard, T. 1998. Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget, Bergen.
- TOL 28.04 2003. New Atmosphere, Bad Old Habits. Balkan Reconstruction Report, http://www.tol.cz/look/BRR/tolprint.tpl?IdLanguage=1&IdPublication=9&NrIssue=1&NrSection=6&NrArticle=9367&ST1=body&ST_T1=brr&ST_AS1=1&ST_max=1.
- Tveterås, E. 1990. *Aschehoug og Gyldendals ett binds likesikon*. (3. utg.). Kunnskapsforlaget, Oslo.
- UNCTAD 1999. Foreign direct investment and the challenge of development. Overview. World Investment Report. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva. www.unctad.org/en/docs/wir99ove.en.pdf
- UNCTAD 2000. Cross-border mergers and acquisitions and development. Overview. World Investment Report. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva. <http://www.unctad.org/en/docs/wir00ove.en.pdf>
- UNCTAD 2001. Promoting Linkages. Overview. World Investment Report. United Nations Conference of Trade and Development, New York.
- UNDP 1999. Transition. Human development report Central and South-Eastern Europe. Human Development Report. UNDP, New York. www.undp.org/rbec/pubs/hdr99/chapter1.pdf
- UNDP 2001. First country cooperation framework for Yugoslavia (2002-2004). Nr. DP/CCF/YUG/1. New York. www.undp.org.yu/files/reports/undp_ccf2002-04.pdf
- University of Texas 2003. http://www.lib.utexas.edu/maps/europe/fm_yugoslavia_pol96.jpg
- Utenriksdepartementet 1999. Gjenopbygging på Balkan –markedsmuligheter for norsk næringsliv. Seminar 15.11.1999. www.odin.dep.no/ud.
- Uvalic, M. 2001a. Federal Republic of Yugoslavia (FRY. Working Paper. Nr. 18. ESRC 'One Europe or Several?' Programme, University of Sussex, Brighton, UK.
- Uvalic, M. 2001b. Regional cooperation in southeastern Europe. Working Paper. Nr. 17. ESRC 'One Europe or Several?' Programme, Brighton, UK.
- Vasic, M. 15.5 2003. Patriots by Trade, Criminals by Persuasion. Balkan Reconstruction Report, http://www.tol.cz/look/BRR/tolprint.tpl?IdLanguage=1&IdPublication=9&NrIssue=1&NrSection=2&NrArticle=9502&ST1=body&ST_T1=brr&ST_AS1=1&ST_max=1.
- WB 2001. Federal republic of Yugoslavia. Breaking with the past. The path to stability and growth. Nr. 22267-YU. World Bank, Washington, D.C.
- Woodward, S. 1995. Socialist unemployment. The political economy of yugoslavia 1945-1990. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- World Bank 1996. *World development report 1996: From plan to market*. Oxford University Press for the World Bank, Oxford and New York.
- Yemtsov, R. 18.12.2002. Poverty in transition countries: A comparative overview. Presentasjon på konferansen "Poverty profile in Serbia". Hotel Jugoslavia, Beograd.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research. Design and methods*. (2. utg.). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Vedlegg 1 Muntlige kilder

Alle kilder til denne oppgaven er oppgitt

Intervjuer fra Niš og Belotinac

Intervjuer med opptak

Gjennomført på norsk:

Eva M. Fladmark, direktør MONDO-fish (30.01.2003, 26.02.2003, 01.03.2003, 09.01.2004)

Paul Lillestøl, visedirektør MONDO-fish (23.02.2003)

Gjennomført på serbisk ved hjelp av tolk:

Radica Sokolovic, Finansdirektør MONDO-fish (03.03.2003, 11.03.2003)

Sinica Radonjic, Produksjonsdirektør MONDO-fish (04.03.2003)

Nebojsa Rasic, Salgssjef MONDO-fish (04.03.2003)

Fagforeningsleder og produksjonsarbeider MONDO-fish (04.03.2003)

Kvinnelig rengjørings- og produksjonsarbeider MONDO-fish (26.02.2003)

Mannlig produksjonsarbeider MONDO-fish (04.03.2003)

Sjef for sjåførene MONDO-fish (26.02.2003)

Nenad Pavlovic, tidligere hovedeier, nå deleier i MONDO-fish (06.03.2003)

Økonomisjefen i Doljevac kommune (06.03.2003)

Direktøren og salgssjefen i Spektar, Niš (05.03.2003)

Direktøren i Investproject, Niš (06.03.2003)

Gjennomført på engelsk:

Suzana Gutovic, Ansvarlig for import/eksport MONDO-fish (30.01.2003, 10.03.2003)

Gruppeintervju med opptak

Gjennomført på serbisk med tolk:

12-14 produksjonsarbeidere MONDO-fish

Intervjuer uten opptak

Gjennomført på serbisk med tolk:

En ansatt i IMPA med spesielt ansvar for salg (19.02.2003)

Borgermesteren i Belotinac og hans bror som han driver en bedrift for produksjon av ovner sammen med i Belotinac (25.02.2003)

Direktøren i "Factory for the production of oil" (30.01.2003)

Borgermesteren og økonomisekretæren i Doljevac kommune (29.01.2003)

Gjennomført på engelsk:

To salgsrepresentanter fra FMP Beograd (26.02.2003)

Intervjuer fra Beograd

Intervjuer uten opptak

Gjennomført på norsk:

Lars A. Skari, Ministry of Social Affairs Poverty Reduction Strategy Paper Management Unit og Ministry of International Economic Relations Development and Aid Coordination Unit (05.02.2003 og 20.03.2003)

Rolf A. Vestvik, 2. sekretær på den norske ambassaden i Beograd 2001-2003 (04.02.2003)

Gjennomført på engelsk:

Miroslav Hristodulo, parlamentsrepresentant for SDU (opptak ødelagt) (10.02.2003)

Luca Desiata, International Finance Corporation (IFC), Rådgiver for the Privatization Agency – Republic of Serbia (19.03.2003)

Natasa Maricki, Advisor to the Minister, Ministry of International Economic Relations (24.03.2003)

Gruppeintervju med opptak

Gjennomført på engelsk:

Ansatte ved G17+ Institute, et politisk forskningsinstitutt som også har blitt et politisk parti (13.05.2002)

Møter jeg deltok på

Morgenmøter på MONDO-fish

(29.-31.01.2003, 17.-27.02.2003, 03.03.2003, 10.-17.03.2003)

Møte mellom Fladmark og Lillestøl (23.02.2003)

Møte om endring av ansettelsesforhold (03.03.2003)

Hidrokontroll. Firma for vannkontroll (31.01.2003)

Investprosjekt. Firma for prosjektering og kontroll av byggeprosesser (31.01.2003, 18.02.2003, 21.02.2003)

Impa. Firma for produksjon av stålplater, bokser, lokk etc (19.02.2003)

Data. Leverandør av stemplingsur (20.02.2003)

Kopring-EM. Elektrikerbedrift (24.02.2003)

Mihajlovic Soft. Leverandør av stemplingsur (24.02.2003, 25.02.2003)

Styremøte i MONDO-fish (27.02.2003)

TV-program

MONDO-fish på Niš TV (NTV) (29.01.2003, 16.03.2003)

Vedlegg 2. Intervjuguider

Intervjuene eller samtalene med borgermesteren I Belotinac og hans bror, med borgermesteren og økonomisekretæren i Doljevac commune, med Skari, Vestvik, Desiata og Hristodulo og med de ansatte i G17+ ble gjennomført som samtaler på bakgrunn av noen stikkord, men uten at grundige intervjuguider var satt opp på forhånd.

Intervjuguide for direktør Eva Fladmark i MONDO-fish

Opplevelsen av Serbia som land å investere i og forholdet til myndighetene

Hvordan har møtet med myndighetene sentralt vært?

Hvordan har dere opplevd serbisk byråkrati (sentralt) i forbindelse med kjøpet?

-byråkrati står nevnt som en utfordring i permenn, kan du utdype det?

-har korrupsjon vært et problem?

Myndighetenes politikk er å tiltrekke seg mest mulig utenlandske investeringer, er forholdene lagt til rette for at dette skal skje slik dere har opplevd det?

Hvilke konkrete tiltak gjøres av myndighetene sentralt for å tiltrekke seg utenlandske investeringer?

Hvordan har forholdet til myndighetene i Niš/Belotinac vært?

Har dere noen kontakt med myndighetene?

Har de vært hjelpsomme?

Føler du at investeringen er velkommen og de ønsker å oppmuntre andre til å også investere i området?

Hvordan har møtet med det lokale byråkratiet vært?

Hvilke konkrete tiltak gjøres av myndighetene sentralt for å tiltrekke seg utenlandske investeringer?

Fungerer infrastrukturen, eller skaper mangler her problemer? (→ hvilke?)

Materielt: transport, IKT etc

Immaterielt: kunnskap, FoU etc

Marked

Hvor stor andel av det innenlandske markedet i Serbia og Montenegro har dere?

Hvem er den største konkurrenten (hvilken produsent og/el fra hvilket land)?

Hvem blir deres største konkurrent på Balkan når eksporten utvides?

Legger dere stor vekt på markedsføring av produktene?

Har dette fokuset økt/minsket etter at du kom ned?

Planer for MONDO-fish

Jeg har notert meg en del små og store endringer: kantina, utstyr (hva?),

kontorplassering... Er det mer?

Angående planer om å utvide (/endre) spekteret av produkter som produseres

Hva slags produkter kan bli aktuelt å legge til?

Når kan det bli aktuelt? (eks. Makrell til Japan)

Er det noen slags produkter det kan være aktuelt å stoppe produksjonen av?

Hvilke problemer har dere møtt i gjennomføringen av planer til nå (språk, kunnskap, organisering osv)

Hvor er de som ønsker å betale for filetering fra?

Vil filetproduksjonen bare være for salg i EU, eller også i Serbia/øst-Europa?

Det står i permen at bedriften *"is to be developed further in close cooperation between the owners, employees, neighbourhood and local and central authorities"*. Hva legger dere i denne strategien konkret?

Hvis dere skal oppnå EU-standard, må da alle deres leverandører også ha det?

Vil dere i så fall på noen måte hjelpe dem å oppnå dette? Eller skifte leverandører?

Om det å være Norsk kvinne og bedriftsleder i Serbia

Hvordan oppleves det å være norsk, kvinnelig bedriftsleder i Serbia?

Hvordan har du blitt mottatt av de ansatte i MONDO-fish?

Hvordan har du blitt mottatt i Belotinac?

Har du endret lederstilen i forhold til den forrige ledelsen? I så fall hvordan?

Du kjenner ikke Niš/Belotinac og Serbia fra før, har det vært/er et problem på noen måte?

Kommunikasjon og å få kontakter, har det vært et problem? Språklig eller på andre måter?

Om Kunnskapsoverføring

I permen vektlegges det at kunnskapsbasen i MONDO-fish er stor, men også at Dovod skal bidra med kunnskapsoverføring

Hva er de største manglene i kunnskapen? (kapital? organisering og struktur?)

Hva (konkret) gjør dere for å bøte på dette?

Hva lærer du/Dovod av MONDO-fish?

Det står at det mangler et laboratorium, har dere planer om å bygge dette?

d. Har dere noe samarbeid med universitetet i Niš? Evt Har det vært diskutert som en mulighet?

Om Helse, Miljø og Sikkerhet

Dere legger mye vekt på HMS i permen, er det et krav fra deres kunder at slike krav er oppfylt?

Hva lærer arbeiderne på det omtalte HMS-kurset?

Økonomi

Ser det ut til at banksystemet er på rett kurs og vil bli bedre?

Toll, er det en hovedfaktor i vurderingen om å gå inn med eksport i et nytt marked?

Budsjettene framover har relativt høy profitt (særlig i forhold til nå), og denne er raskt økende. Omtrentlig hvor mye (prosent) av dette vil reinvesteres i MONDO-fish? Og hvor mye vil gå ut i utbytte?

Får du og Paul lønn fra Dovod? Eller MONDO-fish?

Har Dovod gjort store direkte investeringer i MONDO-fish? (i tillegg til selve oppkjøpet?)

Hvor mye?

Intervjuguide for visedirektør Paul Lillestøl

Produksjonen på MONDO-fish

Avfallsprodukter:

Står dyrefor/kjæledyrmat-produksjonen for noen særlig del av inntjeningen?

Er dette produkter med muligheter for videreutvikling som kan øke inntjeningen?

Har dere vurdert andre produkter? (eks. helsekost)

Hundematen som skal til Russland

har de allerede en avtale med en kjøper der?

Vet de at russerne vil ha den?

Norsk fiskeindustri

han sa at det ble produsert noe hermetikk i Norge, men at dette er en vanskelig bransje der.

Hva er hovedutfordringene? Er det de samme som for andre deler av fiskeindustrien?

Kjøpes fisken som brukes her på blinde auksjoner slik han snakket om at ble gjort i Norge? gjelder det all fisken i Norge?

Når begynte å bli vanskelig for norsk fiskeindustri generelt og hermetikk spesielt? Hvor flyttet bedriftene først –noe mønster?

EU

Han sa at var mye mindre strenge i EU-land enn i Norge. Er det fordi lovene er ulike, eller fordi Norge overholder dem og ikke EU-landene?

Er EU en stor produsent av fiskehermetikk?

I så fall: hvilke land?

Hvilke land i verden er de største på fiskehermetikk, eller er mer mange små?

Støtter EU fiskematprodusenter i EU-området på noen måte, direkte gjennom subsidier eller indirekte gjennom tariffen?

Er reglene samme for eksport til Norge som til EU?

MONDO-fish

Hvor stor del av de totale produksjonskostnadene er arbeidskraft?

Så på dokumentene fikk fra ham og på produksjonsbudsjettet stod bare sardiner, sardineller og to typer makrell. Skal de slutte å produsere laks? Er den dyrere?

Etter fire måneder her, hva er din mening om hva som er det viktigste Dovod/du og Eva kan tilføre MONDO-fish?

Intervjuguider for ansatte i MONDO-fish

Spørsmål som også ble stilt til administrasjonen er avmerket med stjerne (*).

Working in MONDO-fish

How long have you worked in MONDO-fish?*

What did you do before you got the job in MONDO-fish?*

Why did you decide to get a job here?*

When you first heard that there would come an norwegian investment, what did you expect from that?*

Where your expectations fulfilled?*

There has been some changes in MONDO-fish after the Norwegian company got in. Have they changed your working day? (If so, in what ways?)*

Do you think the changes have been for the better?*

What do you think is the most important contribution Eva and Paul have made to M?

Do you like your job in MONDO-fish?

What about Sinisa and the other bosses in the production. Are they doing a good job?

EVT: Do you think that your/the workers needs and ideas are listened to when changes are made in the factory?

There has been some more focus on wearing proper dress while working etc, do you see this as important?

Salaries etc

The salary for january came too late. Did you understand why?

The system for calculating salaries is a bit complicated. Do you think it is ok?

The holiday you got now, do you think that is ok?

Where you explained why the production was stopped for two weeks? (did you understand why?)

MONDO-fish and Belotinac

Do you live in Belotinac? (if not, where?)*

Do other members of your family work in MONDO-fish?*

How important do you think MONDO-fish is for the town of Belotinac? (very important, a little important etc)*

What do you think would have happened to MONDO-fish if the new investment did not come?*

Syndicate

Are you a member of the syndicate?

Are you content with the job that the syndicate does for you?

What would you evt like to be done differently?

Other

Is there anything else you would like to tell me about working in MONDO-fish?

Intervjuguide for fagforeningslederen

Fagforeningslederen ble i tillegg til de generelle spørsmålene til de ansatte stilt følgende spørsmål:

What is the union in MONDO-fish main responsibilities today?

How is the union in MONDO-fish organised? (how many are in the board, what are there positions?)

How long have you been a union leader in MONDO-fish?

Have you been a union leader elsewhere earlier?

Did the union have any problems lately with people quitting etc?

Intervjuguide for gruppeintervju med produksjonsarbeidere

Do you all live in Belotinac?

Do you think MONDO-fish is important for Belotinac? For Doljevac?

Do you like your jobs in MONDO-fish?

What were your expectations when you heard there would be a new ownership?

Were your expectations fulfilled?

There has been some changes after Eva came, what do you think has been the most important change?

Intervjuguider for administrasjonen på MONDO-fish.

Administrasjonen ble spurt noen spørsmål fra den generelle intervjuguiden for de ansatte i MONDO-fish først, og så noen spørsmål direkte rettet mot deres arbeid. Spørsmålene som ble stilt fra den generelle intervjuguiden for de ansatte er avmerket der.

Intervjuguide for produksjonssjefen

There was a discussion in one morning meeting about quality control and reclamation, how have the routines for this been up till now?

How and where do you do the laboratory controls now? Is it in a state firm?

Are these things that you could do yourself if you had a laboratory in the factory?

How do you develop new products? From your own ideas? Or suggestions from customers?

Do you try the new products for a day in the production? Or with the customers?

The woman in production do the same job every day, has it been discussed to rotate more?

Intervjuguide for finanssjefen

About MONDO-fish

How are the salaries decided?

Does the sale the particular month have anything to say?

Was there no system of getting in money on the right time earlier?

What about rents on late payment? Or [inkasso]?

Is it right that this 1 million will come from some brokers? How does that work?

Where is it possible for a company like MONDO-fish to apply for money? (generally)

About the self management system

Hvordan fungerte banksystemet før? Og dette SWOP-organet (eller hva det het?)?

Hvordan fungerte produksjonen? I hvor stor grad ble det sentralstyrt i forhold til Øst-Europa?

Hvordan var organiseringen av fabrikkene? Hva betydde "social ownership" i praksis?

Hva med fagforeningene? Hadde de stor makt? I så fall i forhold til hva? (lønn, arbeidsforhold, sosiale ordninger eller lignende?)

Intervjuguide for salgssjefen

Markets

Who are your biggest customers in Serbia today? (supermarkets? Which?)
Has it been the same customers for a long time or steadily changing?
Do the customers pose demands concerning quality eller lignende?
If yes, has that affected the production?
What was the production in 2001?
Is it a problem to sell the products made from Salmon? Why?
Do some of the not paid bills belong to Mondoton, or all to MONDO-fish?

Emballage

Who draws the emballage and decides how it should look?
Is this changed often or has it been the same for a long time?
Should this be changed? (the way it looks and who decides it)
What is the most important for the customers? Price? Looks? Availability?

His job

As I understood he got the job as a sales director resently, what was your job before?
How do you think the meeting went yesterday?
What have been the reactions afterwards?

Tv-program

Do they pay to get this TV-serie on NTV?
Can you pay yourself in to every tv-channel?
Is a program, not a commercial?

Intervjuguide for sjefen for sjåførene, som også jobbet med urbanista

Hva er urbanista?
Hvordan fungerer det?
Hvilke endringer er nå tenkt gjennomført?

Intervjuguide for ansvarlig for import og eksport i MONDO-fish

Produksjonen til MONDO-fish

Hvor kommer innsatsfaktorene i produksjonen fra?
Fisken?
-skal den komme fra Norge, eller fra der den er billigst uansett hvor det er?
-kommer all fisk fra Norge, hvis ikke: hva kommer derfra og hva fra andre steder?
-hvor kom fisken fra tidligere?
-navn på viktigste leverandører?
Hermetikkboksene? (Har nå internalisert produksjonen i bedriften i Serbia)
-hvor kom hermetikkboksene fra tidligere?
-vurderte dere å kjøpe dem fra andre tilbydere før dere valgte å internalisere produksjonen? I så fall fra hvem?

Andre betydelige innsatsfaktorer?

-merkelapper?

-maskiner/teknologi?

-annet?

Hvorfor er strategien med hensyn til leverandører endret?

-flere/færre nasjonale/lokale?

Hva er dere fornøyd med/ikke fornøyd med hos leverandørene (særlig lokale/nasjonale)

Deliveries

Who do you buy the vegetables from?

from local farmers?

From the same each time?

And greek saus? And spices?

The sunflower oil. He said he had delivered here for 2 years. Where do you buy from earlier? Why did you choose this supplier? (best? Cheapest?)

Where did you buy fish from before the norwegians bought the company? From the same producers or other/more/less?

Is sprattus sprattus the main product you produce? About how much of the production?

You told me last time that it was easier now to talk to suppliers from abroad. Does this lead to that you call more suppliers from abroad when you check out prices etc than you did earlier?

Are transport costs often decisive in choosing a deliverer?

Use of agents

Is it normal to use agents when you buy goods from abroad?

Is there advantages for MONDO-fish in using agents or is it something that the supplier provide?

Working in MONDO-fish (omtrent samme spørsmål som stilt til hele administrasjonen)

How long have you worked in M?

What were your expectations when you heard there would be new owners

Where your expectations fulfilled?

What has been the biggest changes after Eva came?

What do you think are the most important things the Norwegians can contribute with?

Intervjuguide for de serbiske eierne i MONDO-fish

Can you give me some general information about Mondoton and MONDO-fish?

Who was the director in Mondoton?

Was Milan the director of MONDO-fish the whole time?

Where you and Rodeljub the only owners of MONDO-fish earlier?

Why was the factory situated here in Belotinac?

What had the building been used for when you bought it?

What were the plans for MONDO-fish/Mondoton?

What were the reasons you wanted to sell MONDO-fish?

What do you think of the Norwegian owners of MONDO-fish and their way of running the business?

Who made the design on the boxes? When? Has it ever been changed?

Why did you sell Mondoton? Who are the new owners? Are they Serbian?

How was your cooperation with the local government in Niš/Doljevac?

Intervjuguide for leverandørene til MONDO-fish

Generelle spørgsmål som skrevet før dro fra Norge. Disse var utgangspunktet for samtalerne med oljeproducenten og FMP Beograd.

What do you produce?

Where is your factory located?

For how long have you sold goods to MONDO-fish?

Are there other producers of this good in Serbia?

Is MONDO-fish your main customer?

Are you the main supplier of this good to MONDO-fish?

What are the main raw materials used in your production and where do you get them from?

When was the factory started?

Is the factory now privatised?

How many employees do you have?

Do you work after specifications given by the buyers or independently?

Are you satisfied with your contact with MONDO-fish? How/why?

Intervjuguide for trykkeriet Spektar

Is MONDO-fish your main customer?

What are the main raw materials used in your production and where do you get them from?

When was the factory started?

Is the factory now privatised?

How many employees do you have?

Who make the labels, you or MONDO-fish or you in co-operation with MONDO-fish?

Are you satisfied with your contact with MONDO-fish? How/why?

You had some problems delivering goods to MONDO-fish lately. What are the reasons for these problems?

Intervjuguide for Investproject

Can you tell some more about Investproject. What do you produce?

Is it difficult to get work or do many companies need your services?

Is MONDO-fish an important customer? (main? How?)

How long have you cooperated with MONDO-fish?

When was the factory started?

How many employees do you have?

Can you tell me some more about the privatisation process you have just gone through?

-how did the process go step by step?

-what was the result in the auction? How many bids came in? Did they bid for the whole factory or parts?

-was it serbian or foreign factories?

Are you satisfied with your contact with MONDO-fish? How/why?

Intervjuguide for økonomisjefen i Doljevac kommune

About Doljevac

Can you tell me something about the distribution of people working in agriculture compared to industry and other areas in the Doljevac municipality?

What are the biggest factories?

When was doljevac made a municipality? Was it earlier a part of Niš?

Evt: Why did the municipality part from Niš?

Economic development in the district

Is Doljevac part of the region called Pirot, Nisava i Toplica? If not, which region?

You mentioned a strategy for attracting investments, can you tell something more about that?

Is foreign investments (FDI) an important part of your development strategy?

Is the amount of foreign direct investment in the area in line with your expectations?

Is it difficult to attract foreign investments?

Does the central government have any strategy or incentives to attract foreign investments?

Does it work, as you see it? (If not: what could have been done better?)

What other means do you use to increase economic outcome in the area?

Does any of the local businesses have any cooperation with the university in Niš, as far as you know?

How is your relationship to the central and Niš authorities?

Do you feel the special needs of the region is listened to in national plans?

Local context

Are you working to improve the infrastructure and services in Doljevac? In what ways? (roads? public transport?)

Do you think education is important for the development in this area?

How are the public services in the area? Do you work to improve them?

(kindergardens, hospitals/medical treatment, schools/universities, other education, like english-courses etc?)

Do you think the improvement of any of these things (infrastructure and public services) could enhance (øke) the number of investments done in Doljevac?

(DVS: tenker de på ringvirkninger, eller tror at det skaper seg selv?)

The norwegian investment in MONDO-fish

Is the norwegian investment in MONDO-fish important for Doljevac, in your opinion? (how important?)

Is it important for Belotinac? (how important?)

What do you think would have happened to MONDO-fish if the investment had not come?

Where there other investors that were also interested?

Do you think MONDO-fish is becoming a more important company in the area with the investments that are now being done?

Cooperation with MONDO-fish

Are you in any contact with MONDO-fish when it comes to plans for the future etc?

Do you think your views / opinions / experience are listened to by MONDO-fish?

Do you try to help MONDO-fish in any way? /How can you help MONDO-fish?

How can MONDO-fish help you?

Do you find the cooperation positive? (What could have been better?)

Intervjuguide for Natasha Maricski i Ministry of International Economic Relations

Foreign Direct Investments

In competition with other eastern European and Balkan countries, what are seen as Serbia's biggest advantages in attracting FDI? (labour costs are growing)

Do Serbia have any special incentives for foreign investors, like no tax payments etc

Are these incentives also given to local investors?

Are there things that you think should be done differently, to attract more or to follow up the ones that come better?

In which sectors of the economy do you especially try to attract investments?

Are some sectors easier to attract investments in than others are?

Compared to how the structure of the economy was earlier, what were the main industries/businesses, is the strategy today mainly a continuation or are there big changes?

I.e. are also completely new industries introduced or seen as more important now than before? Like for example agricultural industry, was that important also earlier?

Are the investments coming mainly greenfield investments or buying of existing companies?

Do you think Serbia can have advantages also in high-tech industries where research and development are important in the future? Is anything special done to increase the potential for these industries?

Lagging regions

There are big differences in Serbia and you have some lagging regions, like the south-eastern and the western part. What is done to increase economic development in these lagging regions? (What are the strategies? Same as for all country, or something special done?)

EU

In what ways do you think it will affect Serbia that ten new countries will join the EU in 2004?

What is Serbia's goal on the matter of EU membership? (2010??)