

Innhold

1.0. INNLEDNING:	7
1.1. TEMA OG PROBLEMSTILLING	7
1.2. BAKGRUNN	8
1.3. BEGREPSAVKLARING	13
1.4. OPPGAVENS OPPBYGNING	14
2.0. TEORETISK RAMMEVERK	15
2.1. UDIS BETYDNING FOR ØKONOMISK VEKST OG UTVIKLING I U-LAND	15
2.1.1. PERSPEKTIVER SOM ER POSITIVE TIL UDI	16
2.1.2. PERSPEKTIVER SOM ER NEGATIVE TIL UDI	17
2.1.3. VURDERING AV DISSE PERSPEKTIVENE	18
2.1.4. STYRKING AV KONKURRANSEEVNEN	20
2.2. UTVIKLING AV KONKURRANSEEVNE	22
2.2.1. KONKURRANSEEVNE	22
2.2.2. NÆRINGSANALYSE	23
2.2.3. BEDRIFTERS STRATEGI	29
2.2.4. HVORDAN KAN EN ENKELTBEDRIFT BIDRA TIL ENDRINGER I EN NÆRING?	32
2.3. OPPSUMMERING	34
3.0. METODE	37
3.1. KVALITATIV METODE OG BRUK AV CASESTUDIE SOM FORSKNINGSSTRATEGI	37
3.1.1. GENERALISERING AV KVALITATIVE RESULTATER	39
3.2. FELTARBEIDET	40
3.2.1. INTERVJUER	40
3.2.2. DØRÅPNERE OG UTVALGSSKJEVHET	42
3.2.3. OBSERVASJON	44
3.3. DOKUMENTANALYSE	45
3.4. TOLKNING AV DATAMATERIALET	45
3.4.1. TRANSKRIBERING OG KODING	45
3.5. OPPSUMMERING	46
4.0. PALMEOLJEPRODUKSJON – PRODUKSJONSPROSESS OG AKTØRER	47
4.1. PRODUKSJONSFORHOLD	47
4.2. PRODUKSJONSLAND OG HANDEL	49
4.2.1. PRISDANNELSE	51
4.3. MILJØ	52
4.4. OPPSUMMERING	52
5.0 PALMEOLJENÆRINGEN I ECUADOR	55
5.1. PALMEOLJENÆRINGEN I ECUADOR – FREMVEKST OG HOVEDTREKK	55
5.2. SITUASJONEN I PALMEOLJENÆRINGEN I DAG	58
5.2.1. FAKTORFORHOLD	58

5.2.2. LEVERANDØRER OG RELATERTE NÆRINGER	62
5.2.3. ETTERSPORELSFORHOLD	65
5.2.4. KONKURRANSEARENAEN	66
5.2.5. MYNDIGHETER	69
5.3. OPPSUMMERING	71
6.0. PALNORECS KONKURRANSEEVNE	77
<hr/>	
6.1. PALNORECS STRATEGIER FOR Å KONKURRERE I PALMEOLJEBRANSJEN I ECUADOR	77
6.1.1. PERIFER LOKALISERING OG VEIUTBYGGING	78
6.1.2. TEKNOLOGI	78
6.1.3. FORHOLDET TIL LEVERANDØRENE	80
6.1.4. OPPLÆRING AV ANSATTE	83
6.1.6. OPPSUMMERING, PALNORECS STRATEGI	84
6.2. ANDRE FORHOLD SOM PÅVIRKER PALNORECS KONKURRANSEEVNE	85
6.2.1. POLITISKE RAMMEBETINGELSER	85
6.2.2. TILGANG PÅ KAPITAL	85
6.2.3. FORHOLD I MODER- OG SØSTERSELSKAPET	88
6.3. OPPSUMMERING	90
7.0. PALNORECS BIDRAG TIL PALMEOLJENÆRINGEN OG FAKTORER SOM BESTEMMER EFFEKTEN AV DETTE BIDRAGET	93
<hr/>	
7.1. HVORDAN HAR PALNORECS STRATEGI PÅVIRKET NÆRINGEN?	93
7.1.1. TEKNOLOGI OG FORSKNING	94
7.1.2. VERTIKALE KOBLINGER	95
7.1.3. VEIER, ARBEIDERE OG KAPITAL	98
7.1.4. OPPSUMMERING	99
7.2. HVA HAR PALNOREC IKKE GJORT AV DET MAN FORVENTER AV FNS?	99
7.3. FAKTORER SOM PÅVIRKER EFFEKTEN AV UDI	102
7.3.1. VERTSLANDETS ØKONOMISKE POLITIKK	102
7.3.2. ANDRE LANDSPESIFIKKE EGENSKAPER	107
7.3.3. TYPEN INVESTERING	109
7.4. OPPSUMMERING	111
8.0 AVSLUTNING	115
<hr/>	

Figurer

Figur 1.1: Norpalm ASA og datterselskaper	12
Figur 1.2: Palmeoljebransjen og palmeoljenæringen i Ecuador.....	13
Figur 2.1: Porters diamantmodell.....	24
Figur 2.2: Generiske strategier.....	31
Figur 4.1: Produksjon av palmeolje.....	48
Figur 4.2: Global handel med matolje. De største oljene	50
Figur 4.3: De største palmeoljeprodusenter i verden	51
Figur 5.1: Antall oljepalmedyrkere, fordelt på arealet de dyrker	57
Figur 5.2. Palmeoljenæringen i Ecuador.....	72
Figur 7.1. Palnorecs innvirkning på palmeoljenæringens konkurranseevne.....	100

Tabeller

Tabell 5.1: Antallet oljepalmedyrkere fordelt på arealet de dyrker.....	57
Tabell 7.1: Palnorecs tiltak for å konkurrere innenfor palmeoljenæringen.....	93
Tabell 7.2: Tiltak fra utenlandske selskaper for å skape og styrke koblinger.....	96
Tabell 7.3: Politikk og andre faktorer som påvirker utenlandske direkte investeringer.....	105

Kart

Kart over Ecuador.....	5
------------------------	---

Vedlegg

Vedlegg 1: Liste over informanter.....	121
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	122

Forkortelser

Ancupa	Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana Nasjonal interesseorganisasjon for palmeoljeprodusenter
CAN	Comunidad Andina Det andinske fellesskap
Corpei	Corporación de promoción de exportaciones e inversiones Statlig ecuadoriansk organisasjon for fremming av eksport og investeringer
ECLA	Economic Commission for Latin America. Latinamerikansk forskingssenter opprettet av FN
FAO	Food and Agricultural Organization FNs matvareorganisasjon
FDI	Foreign direct investments
Fedapal	Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma Organisasjon for fremhjelp av eksport av palmeolje fra Ecuador
FNS	Flernasjonale selskaper
FoU	Forskning og utvikling
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias Forskningsinstitutt for jordbruksforskning i Ecuador
NF	Norsk Finansanalyse
PCO	Palm Crude Oil
R&D	Research and development
SICA	Servicio de información agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador Landbruksdepartementets informasjonstjeneste for jordbruksinformasjon
TNC	Transnational corporations
UDI	Utenlandske direkteinvesteringer
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development FNs konferanse for handel og utvikling
UNDP	United Nations Development Programme FNs utviklingsprogram
USD	Amerikanske dollar

1.0. Innledning:

1.1. Tema og problemstilling

Utenlandske direkteinvesteringer har i de senere årene fått en sentral rolle i mange lands utviklingsstrategier. De fleste land i verden har som mål å tiltrekke seg slike investeringer fordi det antas at de kan bidra på en positiv måte til et lands næringsutvikling, og dermed også den økonomiske veksten og utviklingen i landet. Det forventes blant annet at utenlandske direkteinvesteringer skal kunne tilføre landet ny og moderne teknologi, frisk kapital, flere arbeidsplasser og ny kunnskap innen administrasjon og ledelse av selskaper. Når de fleste lands myndigheter i dag ser på utenlandske direkteinvesteringer som noe positivt, har dette flere årsaker. Blant annet har de fleste stater i verden en fornyet tro på markedet. I tillegg er vi vitne til en økende globalisering av økonomisk aktivitet. Nøkkelingrediensene i økonomisk vekst i dag, teknologi, intellektuell kapital, læring og organisatorisk kompetanse, har dessuten både blitt mer mobile og i større grad knyttet til de flernasjonale selskapene. I tillegg har utviklingen i de nyindustrialiserte landene gitt fornyet tro på at det finnes en vei ut av økonomisk marginalisering for flere fattige land.

Den tiltagende globaliseringen av økonomisk aktivitet de siste årene har ført med seg en kraftig økning i utenlandske direkteinvesteringer (UDI¹) og en økning i aktivitetene til flernasjonale selskaper (FNS). UDI innebærer at et firma i et land kjøper en kontrollerende aksjeandel i et eksisterende firma eller etablerer et nytt firma i et annet land. Økt liberalisering av staters økonomiske politikk har ført til at konkurransen mellom land om å tiltrekke seg UDI er hard. Denne konkurransen skaper vinnere og tapere. Selv om investeringsmønsteret er komplekst, kan man se at den største delen av UDI går mellom tre regioner i verden: Europa, Nord-Amerika og Asia (Japan og NIC-landene). Andre regioner i verden tar i mye mindre grad del i de store endringene som den internasjonale økonomien har gjennomgått de siste årene. Spesielt gjelder dette Afrika og deler av Latin-Amerika.

Samtidig som de fleste lands myndigheter er svært positive til UDI, er det en debatt både innen akademiske miljøer og i mange frivillige organisasjoner om UDI virkelig har en positiv utviklingseffekt, hvem som drar fordel av dette og hva som eventuelt skal til for at denne type investeringer skal ha en positiv effekt på den økonomiske utviklingen. Utviklingslandenes

¹ Jeg vil i denne oppgaven bruke forkortelsen UDI for utenlandske direkteinvesteringer. Den engelske betegnelsen, som leseren vil møte på i sitater i denne oppgaven, er "foreign direct investments", som forkortes FDI. Flernasjonale selskaper forkortes her til FNS. Den engelske betegnelsen "transnational companies" forkortes til TNC.

marginaliserte rolle i forhold til de globale investeringsstrømmene har fått stor oppmerksomhet fra mange forskere (se for eksempel Dicken 1992, Lall 1996a, Dunning 1996, Jenkins 1985).

Et overordnet mål med denne oppgaven er å bidra med et innlegg i debatten om utenlandske direkteinvesteringers rolle i den økonomiske utviklingen i utviklingsland. Oppgaven er en casestudie av Palnorec, et norskeid foretak i Ecuador. Oppgavens problemstilling er ”*Hvordan påvirker Palnorec palmeoljenæringen i Ecuador?*”

For å kunne svare på denne problemstillingen er det viktig å vite hva som kjennetegner palmeoljenæringen i Ecuador. Det er også viktig å forstå hvordan det norskeid foretaket konkurrerer i den bransjen det er en del av. En stor del av denne oppgaven går derfor med til å karakterisere palmeoljeproduksjon og særtrekk ved palmeoljenæringen i Ecuador, samt hva slags konkurransestrategi Palnorec har.

Det er også nødvendig å gjøre noen presiseringer i forhold til avgrensning av denne oppgaven. Det er det norskeid foretakets bidrag til næringsutvikling i Ecuador som er hovedfokuset i denne oppgaven. Andre faktorer som har vært diskutert i forhold til temaet FNS og utviklingsland er blant annet miljø, arbeideres rettigheter og konsekvenser for lokalsamfunnet. Dette er imidlertid ikke hovedfokus i denne oppgaven. Jeg vil kun komme inn på disse faktorene når de har relevans for næringsutviklingen. Jeg har videre valgt å fokusere på virkningene dette selskapet har på en enkelt næring, ikke på hele landet. Økte inntekter for staten i form av økt skatteinngang osv. er derfor ikke en del av denne oppgaven.

1.2. Bakgrunn

Tema for denne hovedoppgaven er valgt ut fra en interesse for hvordan de landene som i liten grad tar del i de store økonomiske endringene i verdenssamfunnet, kan finne en vei til økt velferd for sine innbyggere. Denne hovedoppgaven bygger på en forståelse av at industrialisering og økt økonomisk vekst og utvikling er en forutsetning for utvikling også i u-land, selv om dette ikke alene løser fattigdomsproblemene. Blant annet spiller den interne fordelingen av ressurser og politisk regime også en sentral rolle i denne sammenhengen. UDI kan bidra, men ikke være den eneste kilden til industrialisering i et land. En utvikling av bærekraftige nasjonale bedrifter og konkurransedyktige bransjer er også en viktig komponent i nasjonal økonomisk vekst og utvikling. Men i en situasjon hvor UDI har fått en sentral rolle i de fleste u-lands utviklingsstrategier, og hvor u-landene må konkurrere både mot hverandre og mot i-land om investeringene, blir disse landene svært sårbare og får ofte en svekket forhandlingsposisjon i forhold til FNS. Behovet for økt kunnskap og bevissthet om hvordan u-land skal forholde seg til FNS er derfor nødvendig. Det blir viktig å forstå hvilke mekanismer som kan bidra til at de fattige landene vil få en større andel av de globale strømmene av UDI og hvordan de vil kunne nyttiggjøre seg disse investeringene på en

måte som bidrar til lokal næringsutvikling. Ved å gå detaljert inn i en enkeltinvestering er målet å få en dybdeforståelse av dette fenomenet og samtidig vise litt av kompleksiteten som er knyttet opp til dette temaet. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at det er vanskelig å si noe eksakt om UDIs rolle i økonomisk utvikling fordi det er umulig å vite hva som ville skjedd dersom en konkret UDI ikke hadde funnet sted. Ville det ikke ha blitt satt i gang en tilsvarende produksjon? Eller ville lokale aktører ha startet opp med de samme aktivitetene? En slik vurdering av mulige alternativer er viktig for å bedømme virkningene av UDI.

Jeg har hittil kun gitt en kort definisjon av UDI. Her vil jeg utdype hva dette fenomenet innebærer. Jeg vil i denne oppgaven bruke UNCTADs² definisjon på UDI:

“Foreign direct investment is defined as an investment involving management control of a resident entity in one economy by an enterprise resident in another economy. FDI involves a long term relationship reflecting an investor’s lasting interest in a foreign entity.” (UNCTAD 2000:1)

I motsetning til såkalte porteføljeinvesteringer³, innebærer UDI en mer langsiktig tilstedeværelse, knyttet opp til realkapital. De søker også en viss grad av kontroll over investeringsobjektet (Hveem i Nordskog 1999). UDI er som regel mer stabilt enn lån og porteføljeinvesteringer, siden FNS ofte investerer i langsiktige prosjekter.

Hovedkanalen for de UDI er de flernasjonale selskapene (FNS) (Dicken 1992). Det er finnes mange typer flernasjonale selskaper, og mange definisjoner på dem. Dicken bruker Cowling og Sugdens definisjon, og den vil også jeg benytte:

“A transnational is the means of coordinating production from one center of strategic decision making when this coordination takes a firm across national boundaries”. (Cowling og Sugden i Dicken 1992:48)

De flernasjonale selskaperes sentrale rolle i verdensøkonomien i dag skyldes blant annet at de kontrollerer økonomisk aktivitet i mer enn ett land, at de kan trekke fordeler på geografiske ulikheter mellom land og regioner når det gjelder produksjonsfaktorer, og at de har en geografisk fleksibilitet, det vil si en evne til å flytte sine ressurser og operasjoner mellom ulike steder på et globalt nivå (Dicken 1992).

Som det fremgår av Cowling og Sugdens definisjon, skjer koordineringen av aktivitetene til FNS fra et senter hvor de strategiske bestemmelsene tas. I tillegg innebærer FNS at ulike deler av selskapet er plassert i ulike land. I denne oppgaven er FNS både moderselskapet i Norge og datterselskapet i Ecuador. I moderselskapet i Norge foregår det imidlertid ingen form for

² UNCTAD: The United Nation’s Conference on Trade and Development

³ Porteføljeinvesteringer innebærer at firmaer kjøper aksjer i andre selskaper kun med finansielle mål. Slike investeringer blir ikke gjort for å sikre kontroll, og eierandelen er derfor som regel liten.

produksjon. Moderselskapet har derfor ingen direkte forbindelse til den ecuadorianske palmeoljenæringen, og hovedfokus vil derfor ligge på datterselskapet i Ecuador.

Ecuador og UDI

Også i mange søramerikanske land har UDI fått en sentral rolle i utviklingsstrategiene. Etter en periode med importsubstitusjonsstrategier på 1960- og 70-tallet, blir nå disse landene i økende grad integrert i verdensøkonomien. Siden slutten av 1980-tallet har det kommet en rekke økonomiske reformer som blant annet har gjort det enklere med handel, investeringer og flyt av kapital og teknologi over landegrensene. Disse reformene har fått merkelappen nyliberale fordi de øker markedets betydning og minsker myndighetenes mulighet til å gripe inn på den økonomiske arenaen (Gwynne og Kay 1999). Slike nyliberale reformer er også blitt innført i Ecuador. Etter liberaliseringen har landet på 1990-tallet mottatt stadig flere utenlandske investeringer, spesielt i petroleumssektoren. De siste årene har imidlertid strømmen av investeringer fra utlandet stagnert (Latin-Amerika-gruppene 2000). Dette skyldes at landet har opplevd en av sine verste økonomiske kriser noensinne. Som et siste forsøk på å få bukt med en skakkjørt økonomi, vedtok ecuadorianske myndigheter i 2000 å innføre amerikanske dollar som nasjonal valuta.

Dagens vanskelige økonomiske situasjon i Ecuador har røtter flere tiår tilbake. I 1980-årene opplevde Ecuador, som mange andre land i regionen, økende utenlandsgjeld og sviktende eksportpriser, med påfølgende økonomisk strukturendring. Innstramminger i de offentlige budsjettene og ensidig eksportsatsning bidro kun til å forsterke de økonomiske problemene (Latin-Amerika-gruppene 2000). Denne onde sirkelen fortsatte gjennom hele 1990-tallet, ved siden av stadige skifter av presidenter. I 1998 ble Jamil Mahuad valgt til president på et program fundert på økonomisk og politisk stabilisering. Men han fikk ingen mulighet til å innfri forventningene. Oljeprisene falt kraftig, samtidig som værphenomenet El Niño ødela store deler av banan- og rekeproduksjonen. Dermed forsvant viktige inntektskilder, og regjeringen greide ikke lenger å betjene utenlandsgjelden uten hjelp fra IMF, som stilte strenge krav til opprydning i det kriserammede bankvesenet. I begynnelsen av mars 1999 stengte presidenten alle landets banker og frøs store deler av det innskyterne hadde stående på konto. Senere ble flere av bankene stengt for godt, mens staten brukte store midler på å ta over dem som fremdeles kunne reddes. Flere av disse har senere gått konkurs. I januar 2000 la Mahuad-regjeringen vekk siste rest av den nasjonale stoltheten og offentliggjorde planen om ”dollarisering” av økonomien. Dette førte til at presidenten ble styrtet av en allianse mellom urbefolkning og militæret. Denne alliansen ble raskt splittet, og Mahuads visepresident Gustavo Noboa ble innsatt som ny president. Han erklærte at han ville fortsette med dollariseringspolitikken.

For landets innbyggere har de siste års økonomiske og politiske kaos medført en forverring av levekårene. Fattigdommen har økt betraktelig, og over en million ecuadorianere har emigrert.

Dette har tappet landet for viktige ressurser. Etter dollariseringen har den ecuadorianske økonomien imidlertid stabilisert seg noe. Ifølge ECLA⁴ var Ecuador det landet med størst økonomisk vekst i Latin-Amerika i 2001. Veksten var på 5,4 prosent. Inflasjonen har gått kraftig ned (El Comercio 18. februar 2002), og mengden UDI øker også (El Comercio 11. juni 2001). Med dollariseringen har Ecuador imidlertid mistet muligheten til å drive finanspolitikk, trykke opp sedler osv. Den eneste måten å generere dollar i økonomien på nå er gjennom UDI, eksport og lån fra utlandet. Dermed blir UDI svært viktig for Ecuador.

Ecuador er et eksempel på et u-land som ikke har greid å høste fruktene av globaliseringen og de økte internasjonale investeringsstrømmene. De siste årene har det som sagt kommet lite UDI til Ecuador. En av de få utenlandske investorene som har vist interesse for landet er det norske selskapet Norpalm ASA. I 1997 etablerte de datterselskapet Palmera Noruega Ecuatoriana (Palnorec) i byen Santo Domingo de los Colorados, sørvest for hovedstaden Quito. Norpalms mål er å bli en ledende aktør innen palmeoljeproduksjon og innenfor utvikling og tilpasning av ny teknologi til palmeoljeindustrien. Gjennom norskutviklet teknologi for separasjon av palmeolje og vann etter modell fra norsk petroleumsproduksjon, samt fokus på logistikk og ledelse, ønsker Norpalm å sette nye standarder for palmeoljeproduksjon både med hensyn til effektivitet og miljøprofil. For å oppnå dette fokuserer bedriften på tre kjerneområder: investeringer i palmeoljeindustrien (eiendomsutvikling/drift), salg av utstyr og teknologi, samt rådgivning (Norpalm 2000).

Gründerne bak Norpalm har tilholdssted i Kristiansand-regionen, hvor også Norpalm holder til. Mange av dem har erfaring fra ulike typer næringsvirksomhet, og flere har bakgrunn fra arbeid i utviklingsland, både innenfor bistand, misjonsvirksomhet og næringsvirksomhet. Tanken var å bruke norsk teknologi til å gå inn i flere utviklingsland og bidra til lokal utvikling. Samtidig var det viktig at prosjektet var bærende økonomisk. En av gründerne hadde erfaring fra norsk petroleumsindustri, og slik kom tanken om at det kunne være aktuelt å gå inn i en sektor der man kunne bruke teknologi fra norsk oljeproduksjon. Etter å ha vurdert flere av de store vegetabiliske oljene, var konklusjonen at palmeoljens utbredelse og volum passet til den type virksomhet som grunnleggerne av Norpalm ønsket seg.

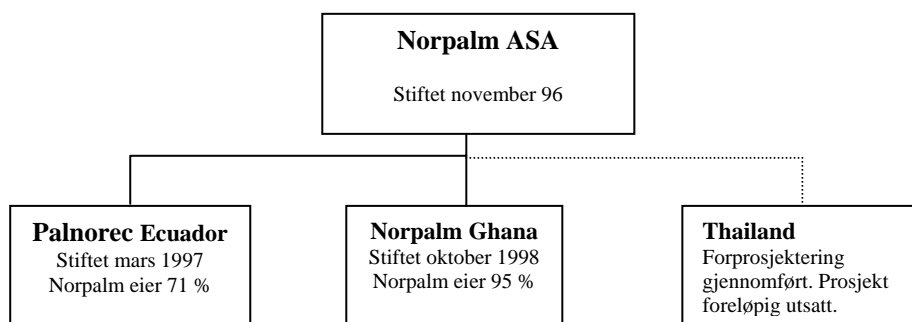
Da gründerne startet prosessen med å finne frem til aktuelle land for oppstart av virksomhet, var det flere krav som måtte oppfylles. Landet måtte befinne seg innenfor det tropiske beltet. I tillegg var politiske forhold, demokrati og trygghet viktig for valg av land. Ecuador ble valgt fordi her var sannsynligheten stor for at Norpalm raskt kunne få etablert seg i privat sektor. Men den økonomiske situasjonen som Ecuador befant seg i, mente Norpalm var en stor utfordring. Da Norpalm hadde valgt Ecuador som det første landet de ville investere i, startet prosessen med å

⁴ ECLA: Economic Commission for Latin America. Dette er et forskningssenter opprettet av FN.

finne frem til en oppkjøpskandidat i landet. Etter å ha vært i kontakt med lokale banker for å høre om det fantes aktører innenfor palmeoljenæringen som hadde økonomiske problemer og vurderte å selge, kom de i kontakt med en enke som hadde arvet en plantasje og palmeoljefabrikk fra sin nylig avdøde amerikanske ektemann. Norpalm fikk kjøpe selskapet mot at de skaffet en advokat som kunne ordne arveoppgjøret mellom enken og hennes tre stebarn i USA.

Norpalm jobbet så med å komme i kontakt med lokale personer med kjennskap til palmeoljeproduksjon og som samtidig var villig ”til å prøve ut nye ting” (intervju Norpalms styreleder). De tilbød Rodrigo Yepez, en ecuadorianer som har bodd store deler av sitt voksne liv i USA, styreledervervet i Palnorec. Direktøren, Vicente Cuenca, hadde bakgrunn som direktør for en bank i Santo Domingo.

Palnorec eies av Norpalm ASA med 71 prosent, Norfund⁵ eier 27 prosent og ansatte eier 2 prosent av aksjene. Plantasjen er på ca 450 hektar, og råoljefabrikken har kapasitet til å prosessere 9 tonn palmeolje per time. Palnorec hadde i 2000 en årsproduksjon av palmeolje på 3500 tonn. Regnskapene viste overskudd til tross for en uventet sterk nedgang i palmeoljeprisen. Selskapet har rundt 80 ansatte, og ledelsen av Palnorec består av ecuadorianere. Sommeren 2001 ble det besluttet at Palnorec skal selges. Per mai 2002 har det enda ikke vært mulig å finne en kjøper.



Figur 1.1: Norpalm ASA og datterselskaper

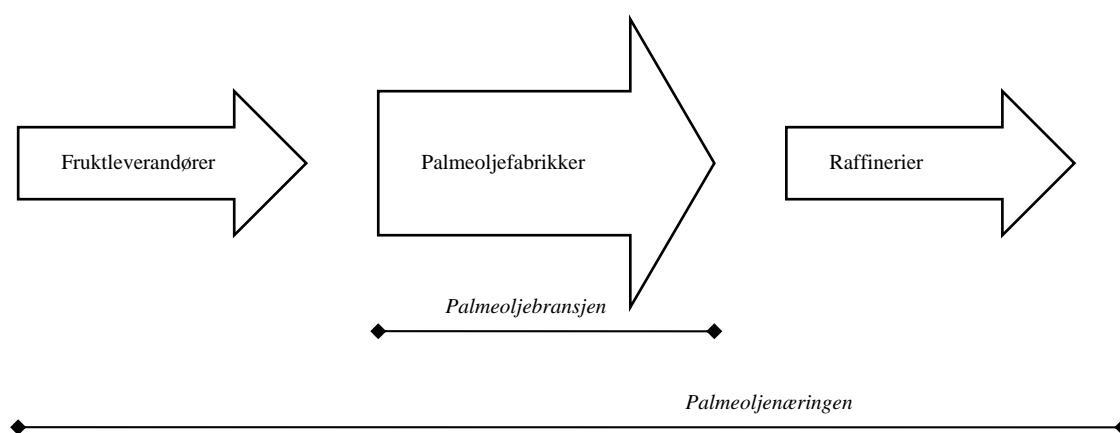
Et drøyt år etter at Palnorec var blitt en realitet, utvidet Norpalm sin aktivitet til å omfatte også det afrikanske kontinentet: Ghana Norpalm Ltd. ble registrert i Ghana i oktober 1998. Selskapet består av en plantasje på ca. 4500 hektar med tilhørende produksjonsanlegg som har kapasitet til å prosessere 20 tonn oljefrukt per time (Norpalm 2001). Norpalm eier 95 prosent av Norpalm Ghana Ltd. Norpalm har også satt i gang forprosjektering i forbindelse med mulige investeringer i Thailand. Dette prosjektet har imidlertid selskapet bestemt seg for å utsette.

⁵ Norfund er et statlig norsk investeringsselskap som foretar risikoinvesteringer gjennom norske selskaper i land i Afrika, Asia, Latin-Amerika og på Balkan. Selskapet investerer også i ulike fond.

1.3. Begrepsavklaring

Senere vil jeg forklare hvordan produksjon av palmeolje foregår og hvilke aktører som er knyttet opp til produksjon av palmeolje. Men jeg vil allerede her avklare bruken av begreper som jeg vil bruke om de ulike aktørene som er knyttet til palmeoljeproduksjon. Produksjon av palmeolje består av en jordbruksdel, hvor det dyrkes oljepalmer på plantasjer og en videreforedlingsdel, hvor frukten fra oljepalmen blir til råolje. Denne råoljen går deretter videre til raffinering, hvor man fremstiller ulike produkter basert på palmeolje, som for eksempel matolje og margarin. I Ecuador finnes det både oljepalmeplantasjer, palmeoljefabrikker som produserer råolje og raffinerier som lager ferdigprodukter. Det er en tendens til at de store aktørene integrerer de bakenforliggende leddene i sin portefølje. Det vil si at de fem raffineriene i Ecuador også eier og driver plantasjer og palmeoljefabrikker, mens palmeoljefabrikkene også eier og driver plantasjer (Carrion 1985). I tillegg finnes det tusenvis av mindre aktører som kun er involvert i plantasjedrift. Dette gjør det vanskelig å trekke skarpe skiller mellom de ulike aktørene.

Palnorec eier som sagt både plantasje og råoljefabrikk og tilhører dermed den kategorien av aktører som i denne studien kalles palmeoljefabrikker. Det er med disse fabrikkene Palnorec konkurrerer. Det er vanlig å bruke begrepet *bransje* om aktører som er involvert i produksjon av nært beslektede varer og tjenester (Reve 1992). Her vil jeg bruke dette begrepet om palmeoljefabrikkene, siden det er på dette nivået vi finner Palnorec. Betegnelsen *næring* brukes om all aktivitet som er forbundet med produksjonen av en spesiell vare eller tjeneste. Dette begrepet omfatter dermed både bransjen der produksjonen av denne varen eller tjenesten foregår, deres kunder, leverandører, eventuelle forskningsmiljøer osv. Palmeoljefabrikkene har flere typer leverandører og kunder. De mest sentrale leverandørene er imidlertid de som leverer frukt til produksjon av palmeolje, og de mest sentrale kundene er raffineriene. I en forenklet figur vil forholdet mellom bransje og næring i denne studien bli seende slik ut:



Figur 1.2: Palmeoljebørsen og palmeoljenæringen i Ecuador

Min problemstilling handler om hvordan Palnorec påvirker palmeoljenæringen. Dermed blir det interessant å se på både relasjoner innad i bransjen og relasjoner til de andre aktørene i næringen.

1.4. Oppgavens oppbygning

Oppgaven har seks hovedkapitler. Teorikapittelet utgjør det teoretiske grunnlaget for studien. Her vil jeg presentere de sentrale teoretiske begrepene og modellene som jeg skal bruke som et redskap i analysen av datamaterialet. I metodekapittelet begrunner jeg mitt valg av metodisk tilnærming og gjør rede for hvordan denne studien ble til. Jeg vil her presentere casestudie som metode og ta opp ulike muligheter og begrensninger ved denne. Deretter følger en beskrivelse av datainnsamlingen. Dette er viktig for leserens mulighet til å vurdere dataenes kvalitet og studiens pålitelighet.

I kapittel fire gjør jeg rede for hvordan palmeolje blir til, hva palmeolje brukes til, hvem som er de store aktørene i den internasjonale palmeoljeindustrien og hvem som kjøper palmeolje. De påfølgende tre kapitlene utgjør den empiriske analysen. I kapittel fem beskriver jeg palmeoljenæringen i Ecuador. Her gjør jeg først rede for næringens fremvekst, før jeg går over til å beskrive næringen slik den er i dag. Kapittel seks handler om Palnorecs konkurransestrategier. Jeg gjør også rede for andre forhold enn strategi som påvirker dette selskapets konkurranseevne. Den mest sentrale delen av analysen utgjøres av kapittel syv. Her diskuterer jeg, med utgangspunkt i de to foregående kapitlene, hvordan Palnorecs konkurransestrategier har påvirket palmeoljenæringen i Ecuador. Til slutt samler jeg trådene i avslutningen.

2.0. Teoretisk rammeverk

Teori er viktig for hele forskningsprosessen. For det første kan teori gi anvisninger om hvilke deler av verden man kan samle inn data og få økt kunnskap om. For det andre hjelper teori forskeren med å rydde opp i det innsamlede datamaterialet. Og for det tredje får man gjennom teori hjelp til å forstå studieobjektet.

Temaet for denne oppgaven gjør det viktig å kjenne teori med ulike oppfatninger om UDIs rolle i forhold til økonomisk vekst og utvikling i u-land. For å kunne si noe om Palnorecs innvirkning på palmeoljenæringen er det dessuten viktig å kjenne næringens sterke og svake sider, konkurransefortrinn og -ulemper. For å belyse dette trenger jeg teori som kan hjelpe meg å analysere palmeoljenæringen. I tillegg er det viktig å forstå hvordan bedrifter konkurrerer og hvordan konkurransefortrinn dannes. Siden bedrifter eksisterer for å maksimere profitt i konkurranse med andre bedrifter, må bidraget til utvikling av næringer nødvendigvis være en del av bedriftens konkurransestrategi. Bedrifter driver ikke med u-hjelp som ikke gir noe tilbake.

Med bakgrunn i tema og problemstilling har jeg valgt å dele teorikapittelet inn i to deler. Den første delen retter seg mot temaet for oppgaven og tar for seg ulike syn på betydningen av UDI for økonomisk vekst og utvikling i u-land. Den andre delen av kapittelet er rettet mot den konkrete analysen av mitt case. Konkurransevne er viktig for bedrifter og for bransjer som selger sine varer på det internasjonale markedet. En måte å evaluere UDI på, er å se på det bidraget investeringene gir til styrking eller svekking av konkurransevnen. Jeg har valgt å se Norpalms investeringer i Ecuador i lys av bidrag til konkurransevnen til palmeoljebansjen. Derfor trenger jeg å belyse hva som ligger i begrepet konkurransevne. Jeg vil her ta for meg teori om bedrifters konkurransevne. Bedrifters konkurransevne kan analyseres på flere nivåer. Først viser jeg hvordan dette kan analyseres med utgangspunkt i en såkalt næringsanalyse. Bransjer tilhører næringer, og dynamikken, strukturen og samspillet i næringen har betydning for konkurransevnen til bedriftene i den bransjen som er i fokus. Deretter diskuterer jeg hvordan bedrifter gjennom sin strategi former sin egen konkurransevne. Jeg presenterer også teori som sier noe om hvordan én enkelt bedrift kan bidra til endring av den næringen den er en del av.

Samtidig som jeg her opererer med en teoretisk todeling her, er det viktig å understreke at de to nivåene henger sammen. De er begge del av en global kontekst.

2.1. UDIs betydning for økonomisk vekst og utvikling i u-land

Debatten om virkningene av UDI i utviklingsland har skapt mye litteratur med til dels motstående argumenter og posisjoner. Jenkins (1987) påpeker at det kan være nyttig å skille mellom perspektiver som legger hovedfokus på de positive effektene ved UDI og tilnærminger med en

mer kritisk tilnærming. Jeg vil i det følgende presentere noen tradisjonelle syn på UDIs betydning for økonomisk vekst og utvikling i u-land. Disse synene har jeg gruppert i kategoriene ”positive til UDI” og ”negative til UDI”. De perspektivene jeg her har plassert inn under samme paraply, har svært ulike måter å begrunne sitt syn på, og de fremhever også ulike faktorer ved FNS. Deretter vil jeg presentere Jenkins vurdering av disse perspektivene. Jeg vil videre trekke frem nyere perspektiver som ser på UDI i lys av de endringene den globale økonomien har gjennomgått de siste tiårene.

2.1.1. Perspektiver som er positive til UDI

Under denne paraplyen finner vi det nyklassiske perspektivet, de nyfundamentalistiske marxistene og strukturalistene. Siden det *nyklassiske perspektivet* danner grunnlag for det som har vært det rådende synet på UDI de siste årene, vil jeg her legge mest vekt på det. Den nyklassiske retningen fungerer i dag som rettesnor for mye av den politikken som utformes hos mange viktige donorer av bistand og ledende internasjonale institusjoner (O’Hearn 1999). Dette synet reflekteres blant annet i teoriene til Reuber, Meier og Rugman (Jenkins 1987). Selv om nyklassisk teori har utviklet seg mye de siste 30-40 årene, har FNS og UDI hele tiden blitt sett på som effektive skapere av økonomiske ressurser som bidrar til å maksimere verdens velferd. Jenkins trekker frem tre modeller som ny-klassikerne bruker i sin analyse av FNS og UDI. Den første er *kapitalstrømsmodeller*, der UDI blir fremstilt som en kapitaltilførsel som øker kapitalmengden hos vertslandet. Dette er en attraktiv måte å komme seg ut av fattigdommens onde sirkel på. UDI øker kunnskapsnivået innenfor teknologi og ledelse, og gjennom UDI vil arbeidskraften få opplæring i ny kunnskap. Den andre er *produksyklusmodellen* som fokuserer på teknologioverføring. Modellen bygger på tidligere teori om et produkts livssyklus, og antar at land i den tredje verden vil ha et komparativt fortrinn i produksjonen av modne standardiserte produkter, når produksjonsprosessen er arbeidsintensiv. Årsaken til dette er at disse landene har mye billig og ufaglært arbeidskraft. Når de minst utviklede landene tar over produksjonen av modne produkter, vil det foregå en ”trickle down”-effekt ved at man forsyner disse landene med standardisert teknologi. Den tredje er *internaliseringsmodellen*, og det sentrale argumentet i denne tilnærmingen er at FNS eksisterer på grunn av svakheter i markedet, blant annet innenfor teknologi og informasjon. Den beste måten et selskap kan utnytte sine eierspesifikke fordeler på i et slikt marked, er ved å internalisere dem og etablere foretak i flere land. Dette fører til at FNS øker effektiviteten i verdensøkonomien.

Det neste perspektivet er det *nyfundamentalistiske marxistiske perspektivet*. Bill Warren, som presenterte sine teorier på 1970-tallet, er den mest fremtredende eksponenten for dette (Jenkins 1987). Han mener at FNS virkning på utviklingslandene i stor grad er positiv, siden de som en del av kapitalismen spiller en sentral rolle for å skape det nødvendige materielle grunnlag

for fremveksten av et sosialistisk samfunn. FNS skaper dermed grunnlag for å redusere u-landenes avhengighet på lang sikt. UDI blir sett på som et tillegg til lokal kapital. Økt konkurranse mellom FNS gir økt forhandlingsmakt for land i den tredje verden, mener Warren. FNS genererer dessuten flere lokale ressurser, eller bruker ressurser som ikke tidligere er blitt brukt.

Den *strukturalistiske* retningen vokste ut av ECLA-skolen i Latin-Amerika på 1950-tallet. Denne retningen fokuserte på at u-landene er blitt dratt inn i den globale økonomien som leverandører av billige råvarer og som marked for foredlede produkter. I likhet med ferdigvarer, blir også avansert teknologi importert. Så lenge denne strukturen opprettholdes, kan ikke underutviklede økonomier utvikles. Bare en total strukturendring i statlig regi, der man satser på å utvikle en variert industrisektor, kan hjelpe u-landene ut av problemene. I motsetning til nyimperialistene mente strukturalistene at det var mulig med en slik endring innenfor det kapitalistiske systemet. Forutsetningen var at landene førte en importsubstitusjonspolitik. Denne politikken innebar at landet selv skulle produsere produkter som de tidligere hadde måttet importere. Poenget var å skape en uavhengig økonomi. UDI ble ønsket velkommen i en importsubstitusjonsstrategi som en kilde til utenlandsk finansiering og teknologi. Men investeringene måtte ledes inn i de sektorene der de trengtes mest (Hunt 1989). Importsubstitusjonspolitikken ble brukt i mange land, særlig i Latin-Amerika, frem til gjeldskrisen på 1980-tallet.

2.1.2. Perspektiver som er negative til UDI

Under denne paraplyen finner vi Global Reach og det nyimperialistiske perspektivet. *Global Reach-perspektivet*, som vokste frem på 1970-tallet, er blant annet knyttet til Streeten, Lall, Barnett og Muller (Jenkins 1987). Disse teoretikerne legger vekt på den oligopolistiske⁶ naturen til FNS. I deres øyne finner UDI sted fordi firmaer ønsker å kontrollere spesielle fordeler som andre firmaer har, eller fordi firmaene ønsker å begrense konkurransen og kontrollere markedet. Denne tilnærmingen legger sterk vekt på markedsmakten til FNS. Denne makten skaper konsekvenser innenfor flere områder: det blir økt konsentrasjon i markedet, FNS får mulighet til monopolfortjeneste, selskapene misbruker sin markedsmakt gjennom restriksjoner på måten virksomheten utføres på ("restrictive business practices"), blant annet gjennom klausuler på lisenser til underleverandører, og de skaper etterspørsel etter sine egne varer i stedet for å respondere på forbrukernes preferanser. I tillegg blir lokal produksjon fortrent som en følge av UDI. Dette betyr at det er et stort behov for statlig kontroll nasjonalt og/eller internasjonalt. Særlig

⁶ Oligopol betyr at markedet preges av noen få og store og dominerende aktører. På den måten blir det ikke fri konkurranse i markedet.

må manipulerende intern prissetting ⁷ og de ovennevnte restriksjonene på virksomheten kontrolleres.

Det nyimperialistiske synet finner vi hos blant andre Baran, Sweezy, Magdoff, Sunkel og Frank. Perspektivet kan spores tilbake til de klassiske marxister som skrev om imperialismen med hovedvekt på konsentrasjon og sentralisering av kapital og fremveksten av monopoler som en årsak til FNS-ekspansjon. UDI blir her sett på som årsak til blokkering av utvikling i u-land, eller til "the development of underdevelopment", som Frank uttrykker det (Frank 1996). Dette skjer gjennom at FNS trekker ut overskudd og nødvendige ressurser for økonomisk fremgang fra landet de opererer i. Nyimperialistene – eller avhengighetsteoretikerne som de også kalles - peker på den monopolistiske eller oligopolistiske strukturen til avansert kapitalisme i underutviklede land. Multinasjonale selskapers tilstedeværelse fører i tillegg til "denasjonalisering" gjennom at UDI fortrenger lokale firmaer. Nyimperialistene mener FNS-tilstedeværelse i u-land også fører til at de lokale eliter blir avhengige, og at de dermed settes ut av stand til å "playing its historical role in promoting capitalist development" (Jenkins 1987:29).

2.1.3. Vurdering av disse perspektivene

Den følgende vurderingen av perspektivene ovenfor er basert på Jenkins (1987). Han har ikke med den strukturalistiske retningen i sin gjennomgang av ulike perspektiver på UDI, og derfor omfattes heller ikke denne retningen av hans kritikk. Jenkins mener at ingen av synene ovenfor gir en tilfredsstillende behandling av FNS. Han mener det er problematisk at de forholder seg til kun ett analysenivå: nyklassikerne, Global Reach og nyimperialistene fokuserer på sirkulasjonssfæren, for eksempel handel, mens det nyfundamentalistiske synet har et "produksjonistisk" utgangspunkt. Jenkins sier at disse retningene mislykkes i å integrere sine analyser av FNS i en bredere analyse av det kapitalistiske system. Han peker også på at disse tilnærmingene setter opp en rekke såkalte falske dikotomier: FNS er enten konkurrerende eller monopolistisk, de bidrar enten til utvikling eller øker avhengigheten. Slike dikotomier kan føre til misforståelser om det som er de virkelige temaene.

Jenkins mener at hans "internasjonalisering av kapital"-tilnærming greier å unngå dette. Det sentrale ved denne tilnærmingen er forsøket på å lokalisere FNS innenfor et bredere rammeverk der man ser på kapitalistisk utvikling og samspillet mellom kapitalens tre sirkulasjonssfærer. Jenkins mener at en slik tilnærming gjør det mulig med et bredere fokus på FNS-virksomhet, som i likhet med kapitalismen er motsetningsfylt på mange måter. Utgangspunktet her er altså ikke FNS i seg selv, men "the self-expansion of capital which can be traced through the circuits of capital discussed by Marx" (Jenkins 1987:34). FNS-fremvekst sees på som et aspekt i en bredere

⁷ På engelsk brukes begrepet "transfer pricing". Dette betegner transaksjoner mellom ulike deler av det samme flernasjonale selskapet. Selskapet kan overprise import til og underprise eksport fra vertslandet for å unngå å betale skatt. (Jenkins 1987)

internasjonalisering av kapital-prosess som skaper en mer integrert verdensøkonomi. Kapitalistisk konkurranse er en sentral drivkraft i denne prosessen. Jenkins peker på den ujevne utviklingen mellom land som er skapt av FNS' ekspansjon. På tross av denne ujevne utviklingen fører internasjonaliseringen av kapital til en mer integrert kapitalistisk verdensøkonomi. Noen land utvikler kapitalistiske produksjonsrelasjoner med en tilsvarende vekst i arbeiderklassen. I andre land får man bare en moderat kapitalistisk utvikling eller en gjenoppretting av eksisterende sosiale relasjoner.

Også senere teoretikere har rettet kritikk mot de ovennevnte måtene å se på UDI og FNS på. Lall (1996a) mener at de nyklassiske teoriene er for abstrakte og forenkler, og at de mislykkes i å identifisere bredden av markedssvakheter som ligger bak fremveksten av FNS. Dessuten greier de heller ikke å forklare de markedssvakheterne som er spesielt karakteristiske i u-land. Disse svakheterne finner man blant annet innenfor generering, diffusjon og utnyttelse av verdier som teknologi, merkenavn, markedsføring eller organisatorisk kunnskap. Disse svakheterne fører til fremvekst av store firmaer og oligopolistiske markedsstrukturer, ifølge Lall. FNS velger ofte å utnytte dette til sin fordel gjennom direkte investeringer heller enn lisensiering til lokale firmaer. De radikale teoriene har også en tendens til å overforenkle, og dette fører til at de mister mye av sin forklaringskraft, mener Lall. Siden de har som utgangspunkt at FNS har en utbytende karakter, gir de lite rom for en objektiv utforskning av FNS' effekt på utvikling. Også Becker og Sklair sier i sin postimperialismeteorologi at de radikale teoriene er basert på en falsk antagelse om at internasjonal kapitalistisk ekspansjon er imperialistisk av natur. De ser på FNS som aktører som kommer med kapital, tilgang på markeder og teknologi til u-land. I deres øyne er det en interesseharmonisk mellom politisk autonome land, på tross av at de er på ulike nivåer i økonomisk utvikling, og FNS kan være gode korporative samfunnsborgere i vertsløndene (Becker og Sklair i Schuurman 1993).

Dunning (1997) hevder at mange av de tradisjonelle synene på UDI kun er av historisk interesse, og at det nå er behov for å se på dette emnet på nytt. Dette begrunner han med at verdensøkonomien har gjennomgått store forandringer som gjør at vi er i en helt annen situasjon nå enn for 10-15 år siden. Disse endringene har betydning både for hvordan staters respons på UDI er, og for hvordan de multinasjonale selskapene bruker UDI. Mens mange lands myndigheter var bortimot fiendtlig innstilt overfor UDI på 1970- og 80-tallet, har de i dag en fornyet tro på markedet og ser på UDI som noe positivt. Denne holdningsendringen har mange årsaker, og Dunning trekker blant annet frem den økende globaliseringen av økonomisk aktivitet, økt mobilitet av velferdsskapende verdier og utviklingen i de nyindustrialiserte landene.

Også firmaenes situasjon er ifølge Dunning blitt en helt annen. Blant annet er det for firmaene nødvendig å finne stadig nye markeder for å finansiere de økende FoU⁸- og

⁸ FoU: Forskning og utvikling

markedsføringskostnadene sine. Strategiske allianser og nettverk på tvers av landegrenser fremmes som følge av disse behovene. Siden flere land har greid å øke andelen faglært arbeidskraft, og forbedre sin teknologiske kapasitet, et det også blitt mer ønskelig for utenlandske investorer med en geografisk spredning av sine læringsprosesser og sitt behov for å samle ny informasjon. I de komplekse globale omgivelsene på 1990-tallet er FNS også tvunget til å fokusere mer på å oppnå en optimal balanse mellom krefter som trekker mot global integrasjon av aktiviteter og de som krever at de skal være mer orientert mot lokale forhold og forbrukernes smak og behov (glokalisering).

På 1990-tallet er FNS hovedprodusent og organisator av kunnskapsbaserte verdier, og de som i størst grad sprer disse over landegrensene. Et multinasjonalt selskap kan i dag beskrives som "a coordinator of a network of interrelated value-added activities." (Dunning 1997:212).

2.1.4. Styrking av konkurranseevnen

Dunning hevder at hovedkriteriet som nasjonale myndigheter nå evaluerer UDI etter "is by its perceived contribution to the improvement of the competitiveness of the resources and asset-creating capabilities located within their areas of jurisdiction" (Dunning 1997:214). Dunning beskriver en rekke områder der FNS kan bidra til å forbedre konkurranseevnen, blant annet innenfor læring, organisering av virksomheten og FoU. Dunning påpeker at disse konkurransefortrinnene også er tilgjengelige for nasjonale firmaer, men likevel vil de unike trekkene ved FNS gi fortrinn innenfor finansiering, produksjon, markedsføring og organisering. Blomström (1990) påpeker at de fruktene som vertsøkonomien kan høste av UDI, ofte skjer gjennom såkalte "external economies", som innebærer at lokale firmaer får fordeler av å være knyttet opp til et FNS. Disse fordelene kalles ofte for spillovereffekter.

Den årlige World Investment Report fra UNCTAD, som er den mest omfattende samlingen av statistiske data om investeringsstrømmene i verden, og som også analyserer ulike trekk ved disse investeringene, trekker i 1999-utgaven frem fem områder der UDI kan bidra med goder til den økonomiske utviklingen i vertslandet: Det første området er *kapital*. Gjennom UDI kommer det finansielle ressurser til vertslandet. Det andre området er *teknologi*, hvor FNS kan komme med moderne teknologi, som i enkelte tilfeller ikke vil være tilgjengelig i FNS' fravær. FNS kan også øke effektiviteten på den eksisterende teknologien, tilpasse teknologi til lokale forhold og trekke på sin erfaring fra andre land. Det forventes også at FNS kan sette i gang FoU, stimulere til teknologisk endring og effektivitet hos lokale leverandører, kunder og konkurrenter, gjennom å tilby assistanse, oppføre seg som rollemodeller og ved å intensivere konkurransen.

Begrepet teknologi er vanskelig å definere, fordi en teknologi over tid kan endre form, funksjon og innhold. Definisjonen som brukes her er en bred definisjon der teknologi er teknikk (verktøy) kombinert med kunnskapen om å bruke det og den sosiale organiseringen av

produksjonen rundt den (Endresen i Odegard 1997). Det er også andre begreper knyttet opp til teknologi som er nyttige i denne sammenhengen: *Teknologisk kapasitet* er evnen til å utvikle, tilpasse, produsere og bruke teknologi (Rodriguez 1995 i Odegard 1997). *Teknologisk heterogenitet* innebærer en situasjon der veldig ulike teknologinivåer eksisterer side ved side innenfor den samme næringen, økonomien eller økonomiske system. *Teknologisk polarisering* er den prosessen som resulterer i teknologisk heterogenitet (Endresen i Olsen 1992). *Teknologioverføring* er et annet sentralt begrep. Hvordan foregår teknologioverføring? Det holder ikke at et utenlandsk eid selskap kun kommer med en ny teknologi til et land. Det sentrale er hvorvidt teknologien blir gjort tilgjengelig til potensielle brukere utenfor firmaet, enten direkte gjennom koblinger til lokale selskaper, eller indirekte gjennom ”demonstrasjonseffekten” (Dicken 1992). Koblinger til lokale selskaper er den viktigste kanalen for teknologisk endring. Særlig gjelder det de såkalt vertikale koblingene bakover til leverandørindustri. Det sentrale spørsmålet her er hvorvidt FNS importerer de innsatsfaktorene de trenger, eller om de kjøper dem fra lokale leverandører. En innvending som har kommet mot FNS er at de kun overfører ”know how” (kunnskap om produksjonen) og ikke ”know why” (kunnskap om utforming og FoU). Mange mener også at FNS overfører teknologi som ikke er tilpasset lokale forhold i vertsøkonomien, for eksempel at selskapene innfører kapitalintensiv teknologi fremfor arbeidsintensiv i u-land hvor kunnskapsnivået er lavt, men tilgangen på arbeidskraft er stor (Dicken 1992).

For det tredje kan FNS skaffe *markedstilgang*. På dette området kan FNS skaffe tilgang til eksportmarkeder, og hjelpe til med overgang fra produksjon for hjemmemarkedet til produksjon for internasjonale markeder. Det fjerde området er *oppgradering av ferdigheter og styringsteknikker*. FNS har verdensomspennende tilgang til mennesker med avansert kunnskap, og de kan overføre denne kunnskapen til sine utenlandske filialer gjennom å bruke eksperter og starte med opplæring. Det femte og siste området der UDI kan bidra med goder, er innenfor *miljø*. Det forventes at FNS ligger i forkant i utviklingen av ren teknologi og moderne miljøvennlige styringssystemer.

I tillegg til den gevinsten vertsland kan hente fra UDI, trekker Dunning også frem kostnader, som han deler i to grupper. Den første gruppen er ulike utbetalinger som må gjøres for å tiltrekke seg utenlandske investorer, for eksempel skattelette. Dicken (1992) trekker også frem utgifter til nødvendig infrastruktur, for eksempel oppbygging av såkalte ”export-processing zones” (EPZ). Hvor store kostnader vertslandet får, avhenger av forhandlingsstyrken til både FNS og vertslandet. Den andre gruppen er kostnader som kommer når det investerende firmaet gjennom sin fremferd skaper forhold som er uønskede for vertsøkonomien. Firmaet kan for eksempel legge begrensninger på sine filialer mht. hvor de skal hente råvarer og komponenter fra, de kan legge begrensninger på produkter, på FoU og involvere seg i manipulerende intern prissetting.

Det er gjort en rekke empiriske undersøkelser av UDIs virkning på vertsøkonomien de siste årene. Blomström og Kokko (1997) mener det er lite kontroversielt å si at FNS er den viktigste kilden til moderne teknologi for de fleste moderne økonomier. Andre forskere har sett på forskjellene mellom lokale selskaper og FNS og viser at nasjonale selskaper i mye større grad enn FNS er forankret i den lokale økonomien. Noen indikatorer på dette er tendensen til at nasjonale selskaper i betydelig større grad enn FNS bruker lokale underleverandører, imøtegår de nasjonale brukernes behov, investerer i FoU og samarbeider med nasjonale forskningsinstitusjoner, betaler skatt, er stedbundne og reinvesterer overskuddet lokalt. Forankringen og kunnskapsintensiteten på de aktivitetene FNS lokaliserer utenfor sitt opphavsland, er som regel langt svakere enn de det beholder i sitt opphavsland (Tyson, Dicken, Evans, Sørensen og Cantwell i Odegard 1997).

Dicken (1992) peker også på at en for stor dominans fra utenlandske selskaper ikke bør være ønskelig for myndigheter i vertsland. Hvis et land får status som en ”branch plant economy”, som kun huser bedrifter som fungerer som leverandører for utenlandske kunder, er dette uheldig, mener Dicken. Da vil avhengigheten til utenlandske aktører bli for stor og nasjonale interesser kan lett svekkes.

2.2. Utvikling av konkurranseevne

Som jeg var inne på tidligere, mener Dunning at UDIs virkning på den økonomiske utviklingen i vertslandet i dag måles etter det bidraget disse investeringene gir til styrking eller svekking av konkurranseevnen. Når jeg senere skal diskutere Palnorecs bidrag til utvikling av palmeoljenæringen i Ecuador, har jeg derfor valgt å se dette i forhold til hvordan denne bedriften påvirker palmeoljeprodusentenes konkurranseevne. Med bakgrunn i dette trenger jeg kunnskap om hva som ligger i begrepet konkurranseevne. I det følgende vil jeg vise hvordan de ulike aktørene i en næring kan påvirke konkurranseevnen til bedriftene i den bransjen som er i fokus. Dernest vil jeg se på bedrifters bruk av strategi for å oppnå konkurranseevne. Til slutt vil jeg se på sammenhengen mellom disse to – hvordan kan en enkelt bedrift å oppgradere den næringen bedriften er en del av? Men aller først vil jeg klargjøre hva som ligger i begrepet konkurranseevne.

2.2.1. Konkurranseevne

I en liberalisert verdensøkonomi hvor det foregår et stort varebytte mellom land og regioner er konkurranseevne blitt et mye brukt begrep når man snakker om både land og bedrifters økonomiske utvikling. Å være konkurransedyktig er helt avgjørende for bedrifters eller lands muligheter til å ”overleve” i den sterke globale konkurransen. For bedrifter er det viktig å være konkurransedyktig i forhold til andre bedrifter. Nasjonal konkurranseevne er imidlertid et mer komplekst fenomen, siden land ikke opphører å eksistere dersom de ikke greier å være

konkurransedyktige (Krugman 1994). Ifølge Reve (1992) må et lands konkurranseevne forstås som summen av bedriftenes konkurranseevne i dette landet.

Hva ligger i begrepet konkurranseevne? Porter (1990) mener produktivitet er det viktigste konseptet i konkurranseevnen. Produktivitet er definert av den verdien et selskap skaper per enhet arbeid og kapital:

“Productivity is the value of the output produced by a unit of labour or capital. It depends on both the quality and features of products (which determine the prices they can command) and the efficiency with which they are produced.” (Porter 1990:6)

Det er viktig å være oppmerksom på at produktivitet betyr mer enn effektivitet. Siden produktivitet er målt i verdi og ikke i volum, er produkt differensiering basert på kvalitet og design like viktig som effektiviteten på produksjonen (Wølneberg 2000).

Moon, Rugman og Verbeke (1995) definerer konkurranseevne som evnen firmaer som er involvert i verdiskapende virksomhet i en spesiell bransje i et spesielt land har til å opprettholde sin merverdi over lang tid, på tross av internasjonal konkurranse. Fortjeneste og lønnsomhet er altså viktige ingredienser i konkurranseevnen. Men veien til økt fortjeneste går via kvalitative forbedringer innenfor både produksjonsprosessen og utvikling av produkter. Det betyr at for eksempel teknologiske, administrative og produktmessige forbedringer står sentralt. Det er nå allment akseptert at teknologisk endring er den fremste vekstfremmende faktoren (Blytt 2002).

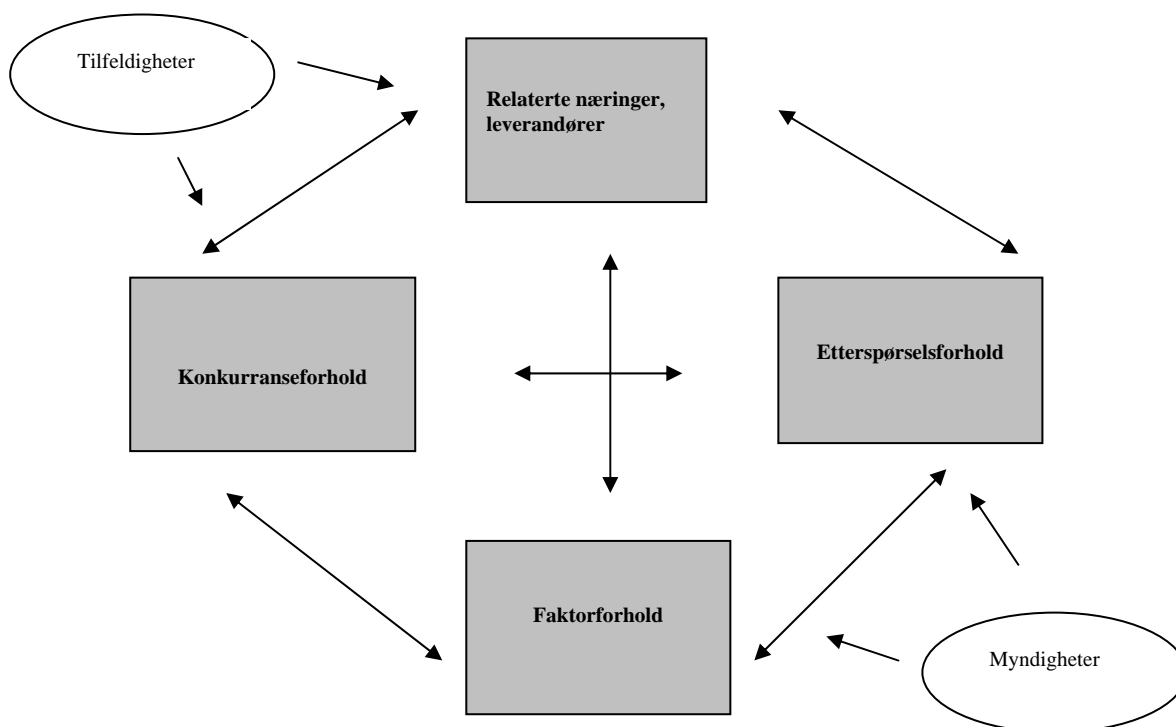
Ifølge blant andre Reve (1992) kan ikke bedrifter og deres konkurranseevne analyseres isolert. Bedrifter er en del av næringer hvor det er sterke eller svake interne koblinger mellom aktørene. I noen næringer er det sterke koblinger mellom mange spesialiserte bedrifter. Her sier man at det eksisterer et industrielt kluster. Et industrielt kluster er en klynge bedrifter innenfor beslektet virksomhet – bedrifter som konkurrerer innen en bestemt bransje, deres leverandører og bedrifter som viderefører og markedsfører, spesialiserte tjenestebedrifter og FoU-miljøer. Til sammen utgjør disse bedriftene en vev av relatert virksomhet som er med på å skape konkurranseevne for bedriftene innen det industrielle klusteret. I andre næringer er det svake koblinger mellom et fåtall bedrifter, og ofte er konkurranseevnen til bedriftene avhengig av ensidige faktorfortrinn. Den amerikanske økonomen Michael Porter (1990) mener at industrielle kluster som regel har sterke nasjonale tyngepunkt. I sin diamantmodell gjør han rede for hva han mener gjør aktørene i en næring konkurransedyktige. Denne modellen vil jeg beskrive i det følgende avsnittet.

2.2.2. Næringsanalyse

Porter har kombinert strategifaget med økonomisk geografi og industriell økonomi på en måte som har fått gjennomslag internasjonalt og i Norge på 1980- og 90-tallet. Porters vektlegging av

sammenhengen mellom foretak og deres sosioinstitusjonelle kontekst i ulike geografiske områder, gjør at hans perspektiv er blitt viet interesse innenfor økonomisk geografi (Sæther 1999). I boken ”*The competitive advantages of nations*” (1990) tar Porter utgangspunkt i at evnen til å være konkurransedyktig er helt sentral for å få til økonomisk vekst og sikre arbeidsplasser. Han har skapt et rammeverk for å forklare og analysere fenomenet konkurranseevne. I kjernen av hans rammeverk ligger det en schumpeteriansk oppfatning av innovasjon som den fremste katalysator for kapitalakkumulasjon.

Det øverste nivået i Porters rammeverk for analyse av konkurranseevne, er næringsanalysen. Han identifiserer faktorer som bestemmer en nasjonal nærings evne til å være innovativ og konkurransedyktig. Porter mener at disse faktorene kan deles inn i fire kategorier: faktorforhold, etterspørselsforhold, konkurranseforhold og relaterte næringer. I tillegg trekker han også frem to andre kategorier, myndigheter og tilfeldigheter, som påvirker de andre fire komponentene. Konkurranseevne utvikles i dynamisk samspill mellom disse variablene. Til sammen utgjør komponentene den såkalte diamantmodellen (figur 2.1.) I det følgende vil jeg gå nærmere inn på hva de enkelte komponentene i denne modellen består av. Den norske økonomen Torger Reve (1992) bruker diamantmodellen i sin analyse av norske næringers konkurranseevne. Jeg vil også hente elementer fra hans arbeid her.



Figur 2.1: Porters diamantmodell (Porter 1990).

Den første komponenten i modellen er *faktorforhold*. Ifølge Porter er dette de nødvendige faktorer for å kunne konkurrere i en næring, for eksempel arbeidskraft, arealer, naturressurser, kapital og infrastruktur. Avanserte innsatsfaktorer som teknologi, markedskunnskap og ledelses-kompetanse er viktigere for konkurranseevnen enn basis innsatsfaktorer som råvarer, kapital og arbeidskraft. Billig arbeidskraft eller god tilgang på naturressurser kan gi en prisfordel, men det stimulerer ikke produsentene til innovasjon og forbedring av produkter og prosesser. Basisfaktorene (naturressurser, klima, lokalisering og ufaglært arbeidskraft) har størst betydning for konkurranseevnen til næringer som ligger lengst bak i verdikjeden, det vil si i utvinnende og jordbruksbaserte næringer og i næringer hvor teknologiske krav og krav til ferdigheter er beskjedne og teknologi er lett tilgjengelig. Produkter fra slike næringer er gjerne standardiserte bulkvarer som ofte omsettes i frikonkurranspregede markeder, mener Porter. Dette er varer som er tilgjengelige for alle land til noenlunde samme priser (etter korreksjon for transportkostnader).

I tillegg til å skille mellom basisfaktorer og mer avanserte faktorer, skiller også Porter mellom *generaliserte* og *spesialiserte* faktorer. Den første kategorien inkluderer veier, tilførsel av lånekapital og tilgang på delvis utdannet arbeidskraft. Spesialiserte faktorer omfatter tilgang på personer med en smalere og mer fagrettet utdannelse, infrastruktur med spesifikke egenskaper, kunnskapsbaser på spesielle områder osv. Disse faktorene utgjør ifølge Porter mer bærekraftige baser for konkurransefortrinn enn de generaliserte faktorene. Porter understreker at stor tilgang på faktorer heller kan underminere enn fremme konkurransefortrinn. Han mener at selektive faktorulempen - mangel på en faktor - kan skape innovasjonspress og på den måten bidra til å styrke konkurransefortrinnene.

Den andre komponenten er *etterspørselsforhold*. Her legger Porter vekt på den hjemlige etterspørselen og mener at den er viktigere for konkurranseevnen enn internasjonal etterspørsel. Tre faktorer er særlig viktig: sammensetningen på hjemmeetterspørselen, størrelsen og mønsteret på veksten i hjemmeetterspørselen og mekanismene som gjør at en nasjons interne preferanser blir overført til utenlandske markeder. Det er viktig med et stort hjemmemarked fordi man har nærhet til det, og fordi det er lett å tolke kjøpernes behov der. Geografisk nærhet fører til at produsentene vil oppfatte nye krav raskt. Reve (1992) peker på at det er viktig med nærhet til krevende kunder, tidlig hjemmemarkedsetterspørsel, et stort hjemmesegment som kan utvikle seg til en global nisje og flere uavhengige globale kunder. Et krevende hjemmemarked er viktig når en næring er ny, mens en mer moden næring gjerne har utviklet nære relasjoner til krevende kunder globalt.

Det tredje hjørnet i diamanten er de *relaterte næringene og leverandørindustrien*. Porter mener at det er viktig at en konkurransedyktig leverandørindustri og relaterte næringer er tilstede i hjemlandet. Ifølge Reve utgjør leveranseindustrien den viktigste delen av denne komponenten fordi en bedrifts konkurranseevne defineres i betydelig grad av hvor konkurransedyktige bedriftens leverandører er. I konkurransedyktige industrielle klustre finner man lokale leverandører

og tjenestebedrifter som selv er internasjonalt konkurransedyktige og ledende på sine felt. Med relaterte næringer menes hele spekteret av relaterte bedrifter og institusjoner som deler et felles kunnskapsmessig grunnlag. Det er viktig at det finnes relaterte næringer som bygger på et felles kunnskapsgrunnlag. Nye næringer oppstår gjerne ved at teknologi og kunnskap fra en næring finner nye anvendelser og skaper ny virksomhet i helt andre næringer (Reve 1992).

Den siste av de fire hovedkomponentene i diamantmodellen er *konkurransarenaen*. Denne komponenten danner konteksten der firmaer dannes, organiseres og styres og rivaliserer. Her spiller flere faktorer inn: firmaets strategi, dets struktur og rivaliseringen mellom konkurrenter. Måten firmaer styres og velger å konkurrere på påvirkes av nasjonale forhold som historiske, institusjonelle og kulturelle faktorer. En nasjons kultur og institusjonell praksis kan virke inn på selskapers målformulering, samt enkeltmenneskers mål. Motivasjon er viktig, og påvirkes av faktorer som hvorvidt det finnes et belønningssystem, en fordelaktig skattestruktur, muligheter for forfremming, holdning til rikdom, forhold mellom sjefer og ansatte, stolthet og holdning til å ta risikoer. Porter legger vekt på betydningen av sterk lokal rivalisering. Han mener at det er en sammenheng mellom hjemlig rivalisering og dannelsen og opprettholdelsen av konkurransefortrinn i en næring. En slik rivalisering skaper press til å forbedre og innovere. Han mener konkurranse med andre lokale bedrifter er bedre enn å konkurrere med utenlandske rivaler, fordi dette i større grad fremmer prosesser som forbedring og innovasjon. Reve peker på at dynamiske konkurransearenaer ofte er preget av både rivalisering og samarbeid mellom bedrifter. Selv om bedrifter er rivaler på enkelte områder (for eks. produktutvikling), kan de samarbeide tett på andre områder (kompetanseutvikling). Bedriftssamarbeid bygger på tillit og stiller spesielle krav til ledelse. For å analysere dynamikken innen konkurransearenaen, kan man bruke Porters modell av konkurransekraftene (Reve 1992). Denne modellen har fem komponenter: konkurrenter, kunder, leverandører, inntrengere og substitutter. Disse fem komponentene bestemmer strukturen i en bransje og endringer i denne (Porter 1990).

I tillegg til disse fire komponentene trekker også Porter frem *myndigheters politikk* og *tilfeldigheter* som faktorer som kan påvirke en nærings konkurransevne. Myndighetene spiller en rolle ved at de gjennom sin politikk kan påvirke de fire hovedkomponentene i modellen. Tilfeldigheter er "occurrences that have little to do with circumstances in a nation and are often largely outside the power of firms and often the national government to influence" (Porter 1990:124). Dette kan for eksempel være krig eller plutselige endringer i kostnader på innsatsfaktorer, som for eksempel prisstigningen på olje etter oljekrisen i 1973.

Komponentene i modellen skaper, både individuelt og som system, konteksten der en nasjons firmaer fødes og konkurrerer. Dette er et gjensidig avhengig og styrkende system – endringer i en av faktorene vil også ha betydning for de andre tre. Porter sier at en næring ikke nødvendigvis må

ha konkurransefortrinn innenfor alle de fire komponentene. Konkurransefortrinn basert på bare en eller to av elementene i diamanten er mulig å oppnå i naturressursbaserte næringer eller næringer som inneholder lite sofistikert teknologi eller avansert kunnskap. Men disse konkurransefortrinnene er ifølge Porter ofte ikke bærekraftige, for de skifter raskt, og globale konkurrenter kan lett omgå dem. Konkurransefortrinn i hele diamanten er viktig for å oppnå og opprettholde suksess i kunnskapsintensive næringer som er bærebjelken i avanserte økonomier.

Kritikk mot diamantmodellen

Porters teorier har hatt en enorm gjennomslagskraft, og de har dannet utgangspunkt for planlegging og utforming av økonomiske strategier og politikk verden over. Samtidig har det også kommet mye kritikk mot hans diamantmodell. Blant kritikerne finner vi Moon, Rugman og Verbeke (1995). Deres kritikk mot Porters teorier kan deles inn i tre hovedgrupper: For det første mener de at Porter mislykkes i å anerkjenne den sentrale rollen som transnasjonale nettverk kan ha i en kontekst med global konkurranse. Dannelsen av transnasjonale nettverk som en betingelse for konkurranseevne har vært neglisjert, hevder de. De mener at det er nødvendig å utvide Porters diamantrammeverk for å nå realiteten i global strategisk styring i multinasjonale selskaper. Analysen av transnasjonale nettverk kan gi ny innsikt om kilder til bærekraftig globalt konkurransefortrinn, mener de.

Rugman og Verbeke mener at Porters arbeid er nyttig for å studere "the impact of interorganizational networks on the international competitiveness of firms and industries with a single home base" (Rugman og Verbeke 1995:12). På tross av at flere selskaper etter hvert har flere hjemmebaser, er det fortsatt mange FNS som opererer fra en enkelt hjemmebase, og i analyser av næringer med en slik struktur er diamanten velegnet. Men for små, åpne, handlende økonomier har Porters rammeverk liten relevans når man skal studere problemer som er relatert til deres internasjonale konkurranseevne.

For det andre mener disse kritikerne at det er et problem at Porters definisjon av næringens konkurranseevne kun er basert på eksportandeler. UDI kan også bli sett på som et mål på konkurranseevne.

"In general, there is no a priori reason (except where externalities may occur) where the significance of inward FDI for national competitiveness in terms of sustainable value added should be seen as inferior to domestic activities." (Rugman, Van den Broeck og Verbeke 1995:XI)

De støttes av Solberg (1998), som mener at konkurranseevnen til en nasjonal næring avhenger av hvor attraktiv den er for langsiktig forretningsengasjement generelt og for UDI spesielt. Ifølge Solberg er UDI i en nasjonal næring et tegn på at næringen er sunn. UDI er ønskelig fordi de kan føre med seg ny kunnskap og fungere som en katalysator for nye innovasjoner i et nasjonalt kluster. Porter derimot, mener at "inward FDI" ikke er løsningen på en nasjons konkurranseevne.

Dette skyldes at lokale firmaer i mange næringer mangler evnen til å forsvare sin markedsposisjon i forhold til utenlandske selskaper.

For det tredje mener Moon, Rugman og Verbeke at en av de viktigste svakhetene ved Porters arbeid er det overdrevne fokuset på den såkalte hjemmebasen. Porters syn er at en nærings tilgang til fordelaktige diamantkomponenter er begrenset til det som er tilgjengelig i hjemlandet. Fordelaktige diamantkomponenter i utlandet kan bare tappes selektivt, ifølge Porter. Han mener at en annen nasjons næring alltid vil være i en lite fordelaktig posisjon vis-à-vis den nasjonale næringen i et vertsland når det gjelder tilgang til diamantkomponenter i dette vertslandet. Rugman og Verbeke peker på at ikke alle entreprenører eller firmaer i en nasjon har den samme tilgangen på såkalte "national diamond determinants". Høye regionale barrierer kan eksistere i et enkelt land. I tillegg har veksten i FNS-aktivitet og spredningen av kjernefunksjoner, inkludert FoU, over landegrenser ført til at konkurranseevnen til mange såkalte nasjonale næringer avhenger av en kombinasjon av fordelaktive komponenter som firmaer har tilgang til i både den hjemlige og i utenlandske diamanter. Når man bruker en enkelt hjemmebasert diamanttilnærming, forsvinner fokuset på firmaers evne til å tappe i lokaliseringsfordelene til andre land, mener Rugman og Verbeke. Det er viktig å bygge på både hjemlige og utenlandske diamanter for å bli globalt konkurransedyktige, overleve og skape profitt og vekst. Porter ignorerer muligheten for "multiple home bases, whereby the sustainability of the value added created through industrial activities in one country may crucially depend upon access to resources and skills available in other countries" (Rugman, Van den Broeck og Verbeke 1995:XI).

Reinert (i Wølneberg 2000) kritiserer et annet aspekt ved Porters vektlegging på nasjonale aktører, nemlig krevende nasjonale kunders rolle. I mange tilfeller vil de mest krevende kundene være utenlandske, mener Reinert. Også Moon, Rugman og Verbeke (1995) mener at Porters fokus på hjemlig etterspørsel ikke er relevant for alle næringer. Markedet for mange næringer er i høy grad globalisert.

Moon, Rugman og Verbeke kritiserer også Porters bruk av begrepet tilfeldigheter og hans perspektiv på myndigheters rolle i næringsutviklingen. De mener at hvis en variabel er tilfeldig, eller utenforstående (eksogen), trenger den ikke å bli inkludert i modellen i det hele tatt. Samtidig peker de på at Porters eksempler på tilfeldigheter til en viss grad er forutsigbare eller mulige å kontrollere. I så fall bør de klassifiseres under en annen betegnelse enn tilfeldigheter. De peker også på at det er feil å gi myndigheter en like liten rolle som tilfeldigheter i modellen. Myndigheter har mye større betydning enn tilfeldigheter for utviklingen av en nasjons konkurransefortrinn. Av og til kan myndigheter også være en mer sentral aktør enn private selskaper. De mener derfor at myndigheter heller burde plasseres i sentrum av modellen enn utenfor.

Dicken (1992) mener Porter driver med reduksjonisme gjennom at han presser en enorm kompleksitet inn i en enkel fire-kantet diamant. Taylor kritiserer Porters ensidige fokus på

produktivitet. Han mener at Porter utelater maktaspektet i konkurranse. Produktivitet alene bestemmer ikke konkurransen. Mektige firmaer kan ha et grep på finans, distribusjonsnettverk og markedsføring, og de kan dermed forstyrre den såkalte frie markedskonkurransen på en rekke områder. Markedsføring og kontroll med distribusjonen er vel så viktig som produktets pris og kvalitet (Wølneberg 2000).

Den doble diamanten

Rugman og Verbekes konklusjon er at Porters enkle, hjemmebaserte diamant er relevant for store triade-økonomier som USA og Japan. Firmaer fra små land eller FNS som er lokaliserte der og som er engasjerte i internasjonal konkurranse, ser ikke etter ressurser og markeder i en hjemmekontekst, men en global kontekst. De er mer opptatt av global næringsstruktur enn hjemlig næringsstruktur. For mindre økonomier trenger man derfor en såkalt dobbel diamant, mener Rugman og Verbeke. Denne tilnærmingen krever en analyse av både den hjemmebaserte diamanten i det lille landet og diamanten i den/de største handels- og investeringspartnerne. Den doble diamanten er en bedre måte å relatere UDI og myndighetenes rolle til firmaer, næringer og nasjoners konkurranseevne.

Suksessen til en spesiell næring som er lokalisert i en nasjon avhenger delvis av hjemmediamanten og delvis av utenlandske elementer. Disse utenlandske elementene kan sies å forme en global diamant. Størrelsen på den globale diamanten er fast, mens størrelsen på hjemmediamanten varierer med landets størrelse og dets konkurranseevne. Den relative størrelsen på hjemmediamanten representerer en første indikasjon på den relative konkurransedyktigheten til ulike land i spesifikke næringer. Frihandelsavtaler kan føre til at man kan øke størrelsen på den nasjonale diamanten. Dette gjelder ikke i like stor grad de typiske ressursbaserte utviklingslandene, som i stor grad må basere seg på nasjonale diamantkarakteristikker.

Også Dunning (1997) utvider Porters diamantmodell. Hans utvidete versjon trekker blant annet inn UDIs påvirkning på en nærings konkurranseevne. UDI påvirker ikke bare de fire hovedkomponentene i diamanten, men handlingene til vertslandet og konkurransementaliteten til innbyggerne i vertslandet.

2.2.3. Bedrifters strategi

Vi har nå sett hvordan bedrifters konkurranseevne kan analyseres med bakgrunn i den næringen bedriften tilhører. Men det er bedrifter, og ikke nasjoner eller næringer som konkurrerer på internasjonale markeder. Derfor er det viktig å i tillegg forstå hvordan bedrifter skaper og opprettholder konkurransefortrinn.

Strategi er et sentralt begrep i diskusjonen om konkurranseevne på firmanivå. Firmaer vil gjennom en konkurransestrategi forsøke å finne en måte å konkurrere på innenfor næringen som er

både lønnsom og bærekraftig (Porter 1990). Det finnes ingen universell konkurransestrategi, og bare strategier som er tilpasset den spesielle næringen og evnene og egenskapene til den spesielle bedriften, vil lykkes. Ifølge Porter (1980) har alle firmaer en konkurransestrategi, enten eksplisitt eller implisitt. Denne strategien kan ha blitt utviklet eksplisitt gjennom en planleggingsprosess, eller den kan ha utviklet seg implisitt gjennom aktivitetene i de ulike avdelingene i firmaet.

Porter (1990) identifiserer to sentrale faktorer som ligger bak et firmas valg av konkurransestrategi: *næringsstrukturen* der firmaer konkurrerer og *posisjonering* innen en næring. Næringsstruktur er ikke klart definert, men begrepet refererer til underliggende økonomiske og tekniske karakteristikker i en næring. Ikke alle næringer kan tilby like store muligheter for bærekraftig profitt (Wølneberg 2000). Posisjonering betyr at bedrifter må velge en posisjon innen næringen. Posisjonering involverer en bedrifts totale tilnærming til konkurranse, ikke bare produktet eller målgruppen. Porter mener at konkurransefortrinnet ligger i hjertet av posisjoneringen. Han skiller mellom to typer konkurransefortrinn, *lave kostnader* og *differensiering*. Konkurransefortrinn av begge typer gir høyere produktivitet enn konkurrentenes. Det finnes få (om noen) bransjer hvor ikke pris har en betydning for konkurranse. Som regel er det kombinasjonen av pris og kvalitet som avgjør konkurransen. Samtidig sier Porter at det er vanskelig å velge en strategi som involverer både lave kostnader og differensiering. Enhver vellykket strategi må ha fokus på begge typer fortrinn mens de opprettholder en klar prioritering av en av dem.

En annen viktig variabel innenfor posisjonering er "competitive scope", eller "the breadth of the firm's target within the industry" (Porter 1990:38). Et firma må velge bredden i produktvariasjonen, distribusjonskanalene det vil bruke, typen kunder det vil tjene, de geografiske områdene der det vil selge og de relaterte næringene der det også vil konkurrere. Ulike segmenter innenfor en næring har ulike behov og krever ulike konkurransestrategier. Noen firmaer kan få fortrinn ved å spesialisere seg på et spesielt segment i en næring. Andre kan få fortrinn gjennom bredde ved å konkurrere globalt eller ved å utnytte det innbyrdes slektskapet relaterte næringer har. Kombinasjonen av den typen konkurransefortrinn et firma velger og "the scope of advantage" skaper fire ulike generiske strategier. Dette er fire veier til en vellykket fremferd innenfor en næring (Figur 3.2.).

En "cost leadership"-strategi betyr å jobbe for å bli ledende på pris gjennom et sett tiltak som er rettet spesielt mot dette målet. Dette krever utforming av kostnadssparende tiltak. Denne strategien ble mer og mer vanlig i løpet av 1970-tallet (Porter 1980). "Differentiation" vil si at man differensierer produkter eller tjenester og skaper noe som blir sett på som unikt, for eksempel innenfor design, image, teknologi eller service til kunden. "Focus" betyr at man fokuserer på en spesiell kjøpergruppe, segment eller et geografisk avgrenset marked. Strategien tar utgangspunkt i et premiss om at firmaet kan tjene sitt smale strategiske mål mer effektivt enn konkurrenter som

har et bredere fokus. I likhet med differensiering kan fokus ta ulike former. Innenfor denne strategien kan et foretak igjen velge "cost focus" eller "focused differentiation". Den verste strategiske feilen er ifølge Porter å bli sittende fast midt imellom disse fire tilnærmingene, eller å prøve å gjennomføre alle strategiene (Porter 1990).

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower cost	Differentiation
C O M P E T I T I V E	S C O P E	Cost leadership	Differentiation
	Broad target		
	Narrow target	Cost focus	Focused differentiation

Figur 2.2: Generiske strategier (Porter 1980, 1990)

Kilder til konkurransefortrinn: verdikjede og verdisystem

Konkurransefortrinn vokser ut av måten firmaer organiserer og utfører særskilte oppgaver på. Et firma er lønnsomt dersom verdien overstiger den kollektive kostnaden ved å utføre alle de nødvendige oppgavene. De aktivitetene et firma utfører når det konkurrerer i en spesiell næring kan grupperes i kategorier i en *verdikjede*. Alle aktivitetene i verdikjeden (primæraktiviteter og sekundæraktiviteter) bidrar til kjøperverdi. Et firmas verdikjede er et gjensidig avhengig system av aktiviteter, bundet sammen med ulike koblinger. Strategien styrer måten et firma utfører individuelle aktiviteter og organiserer hele sin verdikjede på. Firmaer får konkurransefortrinn gjennom å finne frem til nye måter å administrere disse aktivitetene på, sette i verk nye prosedyrer, ny teknologi eller innføre annerledes innsatsfaktorer. Det er viktig at aktivitetene koordineres. God styring av linkene i verdikjeden kan være en viktig kilde til konkurransefortrinn.

Et selskaps verdikjede er igjen nedfelt i en større strøm av aktiviteter, *verdisystemet*. Dette systemet består foruten firmaets verdikjede, også av verdikjedene til leverandører, distribusjonskanalene og kjøperne. Konkurransefortrinn er i økende grad en funksjon av hvor bra et selskap kan styre hele dette systemet. Koblinger forbinder ikke bare aktiviteter innenfor et selskap, men skaper også gjensidig avhengighet mellom et firma og dets leverandører og kunder. Et selskap kan skape konkurransefortrinn ved å optimalisere eller koordinere disse koblingene (Porter 1990).

Strategisk kjerne

Reve peker på at bedrifter i tillegg må utvikle en sterk intern basis for sin egen konkurranseevne. Dette kaller Reve bedriftens strategiske kjerne, som er ”et sett ressurser, kompetanser og relasjoner som bedriften selv kontrollerer, og som gir bedriften kostnads- eller differensieringsfortrinn på konkurransearenaen” (Reve 1992:45). Det er langs disse dimensjonene bedriften kan styrke sin egen stilling. Dette bringer strategi og konkurranse helt ned på mikronivå.

Reve mener at det er viktig å ha en metode for å avgjøre hva som er strategisk viktig og uviktig i bedriftens verdikjede. Ikke alle ledd i verdikjeden er like viktig å beherske. Nøkkelen til konkurransefortrinn ligger i leddene som krever unike ressurser og kompetanser som ikke er tilgjengelige i et marked. En konkurransedyktig verdikjede må ha sitt utspring i et sett faktorer som gir bedriften relativt varige konkurransefortrinn. Dette er ressurser, kompetanser og relasjoner som bidrar til å redusere usikkerheten for bedriften og som er vanskelig overførbare mellom konkurrenter.

Med basis i den strategiske kjernen kan bedriften velge mellom fire strategiske ekspansjonsveier. Den første er en såkalt nedstrømsstrategi mot foredling og markedsføring. Den andre er en oppstrømsstrategi mot ressurser og innsatsfaktorer, mens den tredje er en såkalt horisontal strategi mot større markedsandeler i de ledd av kjeden hvor de allerede konkurrerer (economies of scale). Den siste ekspansjonsveien kalles en relatert strategi mot relaterte områder hvor det er mulig å dele ressurser med eksisterende virksomhet (economies of scope). De fire ekspansjonsveiene kan oppnås gjennom egenutvikling, oppkjøp, allianser og markedsrelasjoner.

Å skape konkurransefortrinn

Firmaer skaper konkurransefortrinn ved å oppdage nye og bedre måter å konkurrere på i en bransje og ved å bringe disse frem i markedet. Innovasjoner, som her inkluderer både forbedringer i teknologi og bedre metoder, står sentralt her. Innovasjon endrer konkurransefortrinn når rivaler enten mislykkes i å utføre den nye måten å konkurrere på, eller er uvillige eller ikke i stand til å respondere. De mest typiske årsaker til endringer i konkurransefortrinn er ny teknologi, nye eller endrede kjøperbehov, nye næringssegmenter, endrede kostnader på innsatsfaktorer eller tilgjengelighet og endringer i statlige reguleringer. Dette resulterer i konkurransefortrinn for de selskaper som kan sanse betydningen tidlig og som kan handle aggressivt og tidlig for å utnytte dem (Porter 1990).

2.2.4. Hvordan kan en enkeltbedrift bidra til endringer i en næring?

Vi har nå sett på hvordan samspillet i næringen og strategiutformingen på bedriftsnivå har betydning for et firmas konkurranseevne. I dette avnittet vil jeg se på en enkeltbedrifts rolle i utviklingen av konkurranseevnen til andre aktører i den næringen bedriften tilhører. Hvordan kan

én bedrift ha noe å si for utviklingen av en hel nærings konkurranseevne? Og hva slags bedrifter dette? Disse spørsmålene vil jeg belyse her.

Reve (2000) peker på at bedrifter kan skape oppgradering i næringsomgivelsene på mange måter: De kan for eksempel bygge relasjoner med lokale leverandører og kunder, sette ut prosjekter på oppdrag til andre aktører i sitt nettverk, delta i næringsmessige fellesprosjekter, bidra til økt forskning og kompetanseutvikling, sette ut krevende oppgaver, ikke bare standardiserte tjenester og utvikle avtaler med forsknings- og utdanningsmiljøer for å sikre at forskning og utdanning rettes mot næringens behov.

Haraldsen (1994) peker på at alle foretak har en såkalt transformativ kapasitet, men at denne kapasiteten varierer som følge av variasjoner i ressursbeholdningenes kvalitative og kvantitative karakteristika:

”Økonomisk interaksjon (konkurranse og bytte) er dermed opphav til relasjoner som i varierende grad preges av asymmetri. Innenfor slike relasjoner kan et dominerende foretak, gjennom sine strategier, fremme og/eller hemme teknologisk utvikling og økonomisk vekst. ”Dominanseffekten” kan dermed være positiv eller negativ.” (Haraldsen 1994:85)

Haraldsen viser videre til Perroux som i første rekke fokuserer på dominanseffektens positive sider. Han betegner den positive dominanseffekten som *induksjonseffekt*. Denne effekten kan brytes ned i to komponenter. Den ene er en *dimensjonseffekt*, som innebærer at et dominerende foretak induserer vekst i ett eller flere dominerte foretak. Den andre er en *innovasjonseffekt* som innebærer at et dominerende foretak induserer kvalitative endringer i ett eller flere dominerte foretak. De dominerende foretakene betegnes som aktive enheter, mens de dominerte betegnes som mindre aktive enheter (Perroux i Haraldsen 1994).

”De aktive enhetene som har størst betydning for den teknologiske utviklingen er de som innenfor et dominerende eller fremvoksende tekno-økonomisk paradigme, tilhører teknologigenererende eller teknologibærende bransjer. Gjennom sine konkurranserelasjoner kan de aktive enhetene i disse bransjene utøve en innovasjonseffekt på sine konkurrenter, og gjennom sine bytterelasjoner kan de utøve en innovasjonseffekt på sine leverandører og/eller kunder. Disse relasjonene som konstituerer aktive enheters økonomiske rom definert som et homogent aggregat og av en plan, gjør det m.a.o. mulig å analysere og forklare hvordan et foretak gjennom sin innovative aktivitet kan initiere innovasjoner i et stort antall andre foretak og bransjer”.⁹ (Haraldsen 1994:88)

Perroux forsøker å belyse denne dynamikken ved hjelp av begrepet utviklingspol. Hans utgangspunkt er at firmaer er bundet sammen gjennom teknikken som hvert enkelt firma bruker, og dets endringer. Dersom en aktør gjennomfører innovasjoner som er eller blir compatible med de andre aktørene i nettverkets strategier, vil forventningene blir kreative (Perroux i Haraldsen

⁹ Begrepet ”homogent aggregat” tilsvarer den bransjen foretaket konkurrerer i. Rommet konstitueres altså av relasjoner mellom foretak som fremstiller produkter i direkte konkurranse med hverandre. Begrepet ”plan” viser til de vertikale relasjonene et foretak har til sine kunder og leverandører.

1994). Den teknologiske dynamikken som kan oppstå i en slik situasjon, forklares ved at en aktiv enhet som gjennomfører en (vellykket) innovasjon

” introduces different and supplementary variables into the economic horizon and the plans of the agents and groups of dynamic agents: it has a destabilizing effect. Innovation well-executed by certain agents serves as a valuable example for others and gives rise to imitations, which are themselves creative. Finally, successful innovations, in giving rise to a surplus of inequalities among the agents who are aware both of each other’s activities and the results of these activities, intensify their will for relative gain and relative power”. (Perroux 1970:98 i Haraldsen)

Utviklingspolers dynamikk initieres altså ved at aktive enheter forsøker å opprettholde eller utvide sine økonomiske rom ved å gjennomføre innovasjoner. Dette skaper strukturelle spenninger i den aktive enhetens relasjoner til sine kunder og leverandører. Hvis disse spenningene elimineres, kan den aktive enheten etablere betydelige konkurransefortrinn. Dette kan igjen skape strukturelle spenninger i relasjonene til konkurrentene. Konkurrentene tvinges til å forsøke å eliminere disse spenningene gjennom å adoptere, imitere eller selv gjennomføre innovasjoner som kan nullstille den aktive enhetens konkurransefortrinn. Dette skaper i sin tur strukturelle spenninger i disse aktørenes relasjoner til sine kunder og leverandører.

Hvem er så de ”aktive enhetene”? Porter (1990) peker på at innovatører ofte er outsiders på en eller annen måte. Innovasjon kan komme fra et nytt selskap, der grunnleggeren har ikke-tradisjonell bakgrunn, eller som ikke ble verdsatt i gamle og etablerte selskaper. Outsidere er ofte bedre i stand til å sanse nye muligheter. De kan også ha ulik ekspertise og ressurser som kreves for å konkurrere på en ny måte. Porter sier også at selskaper som innoverer ofte ikke er etablerte ledere eller store selskaper. Mange innovasjoner innebærer ikke komplisert teknologi, og store firmaer kan møte mange barrierer når de skal oppfatte og handle i forhold til uforutsette faktorer.

2.3. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert det sentrale teoretiske rammeverket og viktige begreper i studien. Jeg har gjort rede for ulike perspektiver på betydningen av UDI for utviklingslandenes økonomiske vekst og utvikling. Jeg kommer ikke til å anvende alt dette like aktivt i analysen av datamaterialet mitt. Deler av teorien vil fungere mest som en bakgrunn som man kan se denne studien i forhold til. I tillegg er det fortsatt elementer fra de tradisjonelle perspektivene som fortsatt er aktuelle. Dette vil jeg å vise senere.

Jeg har også presentert teori som skal danne et rammeverk for analysen av palmeoljenæringen i Ecuador og for hvordan Palnorec konkurrerer innenfor sin bransje. Denne teorien tar utgangspunkt i Porters diamantmodell og i teori om konkurranseevne og strategiutforming på bedriftsnivå. Porters rammeverk er blitt nyansert og supplert med teoretikere som har andre perspektiver på konkurranseevne. Til slutt har jeg gjort kort rede for teoretiske

perspektiver som sier noe om hvordan en enkeltbedrift kan foreta oppgraderinger i sine næringsomgivelser. Store deler av denne teorien tar utgangspunkt i Porters analyser av konkurranseevne. Ifølge Sæther (1999) foregår Porters analyse på bransjenivå (konkurransmodellen) og på nasjonalt nivå (diamantmodellen). Han peker på at Porter ser på nasjoner som en viktig forutsetning og premisseleverandør for de mulighetene bransjer har til å etablere konkurransefortrinn, og at det er dette diamantmodellen søker å forklare. Med utgangspunkt i dette kan man hevde at diamantmodellen ikke er egnet som et analyseredskap i analysen av en næring som palmeoljenæringen, siden den har et nasjonalt fokus, og at man heller burde bruke konkurransemodellen i en slik analyse. Ifølge Reve (1992) er imidlertid konkurransemodellen mer bedriftsøkonomisk enn samfunnsøkonomisk, og derfor mener jeg at konkurransemodellen ikke er velegnet som et sentralt teoretisk perspektiv i en studie som denne. Det ser også ut til at Reve mener at diamantmodellen kan brukes i en analyse av en nærings konkurranseevne. Han har brukt denne modellen i sin analyse av norske eksportnæringer. Med bakgrunn i dette mener jeg at diamantmodellen også kan brukes i analysen av palmeoljenæringen i Ecuador. Det er på næringsnivå og ikke på nasjonalt nivå at samspelet mellom ulike aktører knyttet til en spesiell form for produksjon skjer, og det er også på dette nivået at analysen må skje. Det er imidlertid viktig å understreke at jeg ikke kommer til å anvende modellen i sin helhet, men heller bruke den til å identifisere sentrale faktorer som bør være tilstede og fungere på en bestemt måte i en næring for at den skal være konkurransedyktig. Siden det nasjonale nivået ikke er i fokus i denne studien, har jeg valgt å ikke se på faktorer på nasjonalt, for eksempel den nasjonale sammensetningen i arbeidsstokken, antallet høyere utdanningsinstitusjoner i et land, kvaliteten på havner og flyplasser og en nasjons totale tilgang på naturressurser. Dette er faktorer som Porter fremhever, men som jeg ikke anser som relevante for min analyse.

Jeg vil i tillegg ta hensyn til den kritikken som er blitt rettet mot Porters rammeverk, særlig når det gjelder hans neglisjering av UDIs betydning. Siden jeg studerer UDIs innvirkning på en næring, er det viktig å få med dette aspektet. Her kan Moon, Rugman og Verbeke (1995) og Dunning (1997) være til hjelp, siden de mener at UDI spiller en rolle i forhold til næringers konkurranseevne. Teori om konkurranseevne på bedriftsnivå vil jeg bruke når jeg senere skal se på hvordan Palnorec konkurrerer innenfor palmeoljenæringen i Ecuador. Når jeg deretter skal diskutere hvordan Palnorecs konkurransestrategi har påvirket palmeoljenæringen, vil det være aktuelt å trekke inn perspektiver fra teorikapittelets første del.

3.0. Metode

Formålet med kapittelet er å redegjøre for valg av metodisk tilnærming og å gi leseren forståelse av hvordan datainnsamlingen foregikk, samt hvordan datamaterialet ble behandlet og analysert.

Gjennomføringen av studien og tolkningen av dataene er avgjørende for studiens troverdighet, og den metoden man velger skal sikre best mulig reliabilitet og validitet. Med reliabilitet menes pålitelighet og sikkerhet for at dataene er riktige. Ideelt sett skal en studie kunne etterprøves ved at en annen forsker med samme metode oppnår samme resultater. Resultatene av kvalitative casestudier kan imidlertid være noe personavhengig, ettersom kvaliteten i svarene kan avhenge av tilliten som oppnås mellom forsker og informant. I tillegg vil alle tolkninger være basert på skjønn og erfaring, og enhver analyse eller fremstilling vil til en viss grad være preget av forskerens teoretiske perspektiv og førforståelse (Kvale i Selboe 2001). Yin (1994) mener at man kan oppnå reliabilitet i casestudier ved å være nøye med å beskrive forskningsprosessen, slik at både en selv og andre har mulighet til å vurdere kvaliteten i alle ledd.

Validitet, eller gyldighet, er knyttet til om man virkelig måler det man ønsker å måle og at det er logisk sammenheng mellom problemstillingen og empirien som presenteres (Hesselberg i Haugen 2001). I den forbindelse er det viktig at de valgte begrepene har verdi for studien, og at begrepsoperasjonaliseringen er gyldig i forhold til det man ønsker å måle.

3.1. Kvalitativ metode og bruk av casestudie som forskningsstrategi

“Most developing countries today consider FDI an important channel for obtaining access to resources for development. However, the economic effects of FDI are almost impossible to measure with precision. Each TNC represents a complex package of firm-level attributes that are dispersed in varying quantities and quality from one host country to another. These attributes are difficult to separate and quantify. Where their presence has widespread effects, measurement is even more difficult. There is no precise method of specifying a counter-factual – what would have happened if a TNC had not made a particular investment. Thus, the assessment of the development effects of FDI has to resort either to an econometric analysis of the relationships between inward FDI and various measures of economic performance, the results of which are often inconclusive, or to a qualitative analysis of particular aspects of the contribution of TNCs to development, without any attempt at measuring costs and benefits quantitatively”. (UNCTAD 2000)

Ifølge Alvesson og Sköldbberg (1994) bør valget av metode tas i forhold til temaet og problemstillingen. For å undersøke temaet UDI og økonomisk utvikling i u-land har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Ifølge sitatet over er dette den mest fruktbare metoden for å analysere dette fenomenet. Den kvalitative metoden er utviklet for å forstå hvordan og hvorfor ting skjer. Man stiller åpne spørsmål for å avdekke årsakssammenhenger. Ved bruk av kvalitativ metode kan man gå i dybden og ta hensyn til kompleksiteten av relasjoner som finnes. Fleksibilitet og økt forståelse

er viktige stikkord i den kvalitative metoden (Rubin og Rubin 1995). En kvalitativ tilnærming kan gi bred og sammensatt informasjon om det temaet man er interessert i, og bruken av kvalitative metoder er velegnet for å få frem det særegne og belyse mangfoldet av nyanser og aspekter ved det fenomen som er forskningens fokus (Robson og Kvale i Selboe 2001). Det er naturlig å bruke en kvalitativ tilnærming når det grunnleggende materialet i stor grad er fokusert på dynamiske relasjoner mellom aktører, og når man ser på den kunnskapen som oppnås som en spesiell og kontekstuell kvalitativ kunnskap (Kvale 1997).

Jeg har valgt casestudie som forskningsstrategi. Dette er ifølge Yin en empirisk undersøkelse hvor det forskes på et eksisterende fenomen i en virkelig kontekst der grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige, og der en rekke kilder til informasjon brukes. Å bruke casestudie som forskningsstrategi er nyttig når forskeren har liten kontroll over variablene (Yin i Andersen 1997). Casestudiens styrke er at den avgrenses i tid og rom og at den tar hensyn til konteksten, som varierer fra case til case. I samfunnsgeografien er det viktig å forstå fenomener i sin kontekst, og derfor er casestudier velegnet som samfunnsgeografisk metode.

Min problemstilling krever innsamling av data på ulike nivåer. På den ene siden trenger jeg informasjon om internasjonal palmeoljeproduksjon, nasjonale økonomiske forhold og generell informasjon om palmeoljeproduksjon i Ecuador. På den andre siden trenger jeg å gå i dybden i forhold til Norpalm og Palnorec for å forstå og identifisere de faktorene som er viktige for min problemstilling. Å bruke casestudie som forskningsstrategi gjør meg i stand til å samle dybdeinformasjon på bedriftsnivå og samtidig hente inn data om næringen og konteksten rundt. Ved å bruke en rekke ulike kilder kan jeg kombinere og kryssjekke informasjon. Dette er en av hovedstyrkene til en casestudie.

En casestudie er kjennetegnet ved informasjonsinnhenting gjennom ulike teknikker og metoder, blant annet observasjon, intervju og dokumentanalyse (Robson i Selboe 2001). Reliabiliteten på analysen øker når informasjon fra flere typer kilder sammenholdes. Samtidig skaper kvalitative metoder, for eksempel intervjuet, en fleksibel og interaktiv måte å forske på, ved at man forholdsvis enkelt kan inkludere uventede perspektiver og nye emner i studien underveis (Kvale 1997). I min studie har jeg brukt både kvalitative forskningsintervjuer, observasjon, uformelle samtaler og dokumentanalyse av avisartikler, magasinartikler, forskningsrapporter og annen faglitteratur. Ved ethvert valg og bruk av metoder er det viktig å forsøke å belyse og vurdere den enkelte metodens styrker og svakheter. Samtidig må forskeren være kritisk til data for å styrke forskningens analytiske verdi. Innsamlingen av data bør utføres med slike idealer som rettesnor, men må alltid tilpasses konteksten, de ressurser og den tid man har til rådighet.

3.1.1. Generalisering av kvalitative resultater

Det blir ofte stilt spørsmål ved muligheten for å kunne generalisere ut fra kvalitative data. Dette avhenger imidlertid av epistemologisk standpunkt og av hva man mener med generalisering (Alvesson og Sköldberg 1994).

Andersen (1997) peker på at casestudiers bidrag til generalisering har spilt en viktig rolle i samfunnsforskningen. Dersom man ønsker å bruke casestudier til generalisering, må man ta i bruk bestemte forskningsstrategier, mener Andersen. Om generalisering betyr det samme som regelmessigheter kan man ikke si at man kan generalisere ut fra kvalitative data. Men i det Alvesson og Sköldberg kaller et kunnskapsrealistisk perspektiv, der man regner med skjulte ”mekanismer”, dvs. at flere fenomener har felles mønster og tendenser, er ”successiva utvidningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän både möjliga og önskvärda även for kvalitative studier” (Alvesson og Sköldberg 1994:40). Med ”domän” menes her den mengde empiriske foreteelser som teorien maksimalt kan gjelde. Ettersom kunnskapsrealismen tillater eksistensen av ikke-observerbare, bakenforliggende mønstre, er den også på linje med den abduktive forklaringsmodellen, som fokuserer på å finne slike mønstre. Mens den induktive forklaringsmodellen innebærer sprang fra en samling enkelthendelser til en allmenn sannhet og deduksjon tar utgangspunkt i en generell regel og hevder at denne forklarer et enkelttilfelle, kan man si at den abduktive forklaringsmodellen er en slags blanding av disse to: Et enkelttilfelle tolkes med et hypotetisk overgripende mønster, som dersom det er riktig, forklarer tilfellet. Tolkningen bør senere styrkes gjennom nye iakttagelser. Metoden blir dermed en kombinasjon av de to andre metodene, men tilfører også nye momenter. Denne forklaringsmodellen er mer velegnet dersom målet er å oppnå økt forståelse for et fenomen (Alvesson og Sköldberg 1994). Abduksjon utgår fra empiriske fakta som induksjonen, men avviser ikke teoretiske forestillinger og ligger i så måte nærmere deduksjonen. Analysen av empirien kan for eksempel gjerne kombineres med, eller foregripes av, studier av tidligere teori i litteraturen, som en inspirasjonskilde for oppdagelse av mønster som gir forståelse. Under forskningsprosessen skjer dermed en alternering mellom teori og empiri, som begge tolkes i lys av hverandre.

Utvikling av teori basert på studier av ett eller flere enkelttilfeller eller steder, kalles analytisk generalisering (Andersen 1997). Analytisk generalisering er en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra én studie kan brukes som en rettleiding for hva som vil kunne skje i en annen situasjon (Kvale 1997). Teoretisk informerte studier kan bidra til å styrke eller svekke en teori ved å si noe om fruktbarheten av teoretiske påstander og begreper, for eksempel om nødvendige relasjoner. Denne studien er ikke basert på en ferdig utviklet teori, men den har et teoretisk utgangspunkt. Det er mitt mål med studien at den skal identifisere byggesteiner til ny eller videreutviklet teori om UDIs rolle i den økonomiske utviklingen i u-land.

3.2. Feltarbeidet

Størsteparten av de empiriske data ble samlet inn under mitt feltarbeid i Ecuador fra mai til august 2001. I tillegg gjorde jeg to intervjuer etter at jeg var kommet tilbake til Norge. Før avreise til Ecuador hadde jeg etablert kontakt med Norpalm i Norge. De hadde videreformidlet kontakt til Palnorec i Ecuador. Det faktum at Palnorecs ledelse var forberedt på at jeg skulle komme, gjorde at jeg kom raskt i gang med innsamlingen av informasjon i Ecuador.

Ifølge Heidegger viser all forståelse av fenomener tilbake til en førforståelse som vi ikke kan fri oss fra (Fangen 1997). Det du allerede vet om et emne, er avgjørende for hvordan du som forsker vil forstå dette emnet når du skal utforske det videre. Da jeg reiste på feltarbeid hadde jeg en førforståelse av både temaet for mitt forskningsprosjekt og det landet jeg skulle til. Jeg hadde besøkt Ecuador to ganger før jeg dro dit på feltarbeid. Den første gangen bodde jeg der i fem måneder, mens den andre gangen var et kortere besøk på fem uker. Jeg kjente dermed til land og kultur før feltarbeidet. Jeg hadde også på forhånd hatt flere samtaler med representanter fra Norpalm for å danne meg et første bilde av hvordan palmeoljeproduksjonen i Ecuador fungerer, og hvilken rolle Palnorec spiller innenfor palmeoljesektoren. Jeg hadde dessuten lest teori om flernasjonale selskapers rolle i økonomisk utvikling og litteratur om konkurransevne. Denne litteraturen inspirerte min datainnsamling og utformingen av intervjuguidene.

3.2.1. Intervjuer

Feltarbeidet ble foretatt i og omkring byen Santo Domingo og i hovedstaden Quito. I løpet av feltarbeidet hadde jeg fire intervjuer med styrelederen i Palnorec. Han ble en nøkkelinformant for meg. Intervjuene med ham omfattet alt fra bakgrunnsinformasjon om palmeoljeproduksjon i Ecuador til spesifikk informasjon om interne forhold i Palnorec. Årsakene til at jeg brukte styrelederen som min hovedinformant, var flere. Før det første virket det som om ledelsen i Palnorec var blitt enige om at det var han som skulle ta ”hovedansvaret” for meg mens jeg var der. For det andre, var han den eneste som snakket engelsk på Palnorecs kontor. Selv om min spansk er relativt bra, er fortsatt engelsken min bedre. Derfor førte trolig det faktum at jeg kunne snakke engelsk med styrelederen til at jeg fikk et mer nyansert bilde av fenomenet jeg skulle studere.

Jeg intervjuet også direktøren i Palnorec, jordbruksingeniøren og han som hadde hovedansvaret for plantasjen. I tillegg til informanter i det norske selskapet snakket jeg også med kunder, konkurrenter, leverandører, en interesseorganisasjon for palmeoljenæringen og en miljøorganisasjon. Dette vil jeg komme tilbake til senere i kapittelet.

Kvale (1997) definerer det kvalitative forskningsintervjuet som en metode for å forstå verden fra intervjupersonenes side, avdekke deres opplevelse av verden og få frem betydningen av deres erfaringer, forut for vitenskapelige forklaringer. I det kvalitative forskningsintervjuet ligger

det en metodisk bevissthet rundt spørreformen, og forskeren har en kritisk innstilling til det som blir sagt. Samtalen foregår ikke mellom to likeverdige deltakere, fordi det er forskeren som definerer og kontrollerer situasjonen ved å bestemme tema for intervjuet, og ved å stå for utspørringen og den kritiske oppfølgingen av intervjupersonens svar på spørsmålene.

Et intervju kvalitet er avgjørende for at man kan stole på informasjonen man får fra det. Å utføre et intervju med god kvalitet krever dyktighet og erfaring hos intervjueren (Kvale 1997). Det finnes få standardprosedyrer for hvordan et kvalitativt forskningsintervju skal utføres, og derfor må mange metodologiske beslutninger tas på stedet. Dette forutsetter god tilpasningsdyktighet og fleksibilitet. Det er vanskelig å vurdere hvordan mine personlige egenskaper og kvalifikasjoner har påvirket intervjuene. Men jeg tror det har vært av betydning at jeg tidligere har jobbet som journalist. Dermed hadde jeg trening i intervjuteknikk og i å følge opp interessante temaer som kommer opp i løpet av et intervju. Dette gjorde at jeg følte meg sikrere og mer avslappet i intervjusituasjonen.

Intervjusituasjonen

De fleste intervjuene var åpne intervjuer. Disse preges av at intervjueren ikke har kontrollen under hele intervjuet, og at det er viktig å få informanten til å snakke så fritt og åpent som mulig. Jeg startet alltid intervjuene med å presentere meg selv og forklare hvorfor jeg ønsket å intervju denne personen. Ofte hadde jeg også gjort det på telefonen eller i en faks på forhånd.

Under intervjuene benyttet jeg meg av en intervjuguide, som inneholdt de emner jeg ville ta opp i intervjuet, samt underspørsmål som var mer konkrete (vedlegg 2). Jeg hadde mange ulike typer informanter. Dette gjorde det vanskelig å stille de samme spørsmålene til flere informanter. Det ville for eksempel ikke være naturlig å stille de samme spørsmålene til Palnorecs medarbeidere som til deres kunder, leverandører og konkurrenter. Jeg tilpasset derfor intervjuguiden min til hvert enkelt intervju. På grunn av den åpne formen på intervjuguidene mine, kunne samtalen ta ulike retninger.

Da jeg startet opp med å intervju hadde jeg en intensjon om å ta intervjuene opp på bånd. Det gjorde jeg også med de første intervjuene. Etter hvert bestemte jeg meg for å kutte ut dette, og jeg gikk heller over til å ta notater. Det er flere årsaker til dette: Mange av intervjuene ble foretatt på steder med masse bakgrunnsstøy. Dette førte til at det var vanskelig å høre hva informantene sa. I tillegg var det noen som ikke ønsket at jeg skulle ta opp samtalen med dem.

Jeg har i presentasjonen og analysen av dataene mine valgt å anonymisere noen av mine informanter. I forhold til andre informanter er det verken ønskelig eller mulig å anonymisere. Dette gjelder de ansatte i Palnorec og Norpalm, samt representanten for interesseorganisasjonen, miljøorganisasjonen og kunden. Men jeg har valgt å anonymisere kunder og konkurrenter. Dette

skyldes at jeg ikke ønsker at det skal komme frem hvem av konkurrentene som sier hva om Palnorec. Det samme gjelder for leverandørene.

Språk

Med unntak av samtalene med Palnorecs styreformann, ble samtlige intervjuer foretatt på spansk. Etter flere opphold i Sør-Amerika og ett semester med spanskstudier på Universitetet i Oslo, er min spansk relativt god. Men det er like fullt problemer knyttet til det å gjøre intervjuer på et fremmed språk. Et hvert fagområde har sine spesielle ord og uttrykk som det tar tid å lære seg. Dette gjelder også palmeoljenæringen. Jeg forsto dermed mer av de siste intervjuene enn av de første. Det er også viktig å være oppmerksom på at jeg kan ha mistet enkelte nyanser på grunn av språket.

3.2.2. Døråpnere og utvalgsskjevheter

I tillegg til å være nøkkelinformant, fungerte også styrelederen i Palnorec som en døråpner for meg under mitt feltarbeid. Han introduserte meg for mange av mine informanter. Det er viktig å tenke over en døråpners innflytelse på datamaterialet. Når en forsker foretar innsamlingen av data i et fremmed land eller i en del av sin egen kultur der hun ikke er kjent, er hun ofte avhengig av å komme i kontakt med personer som kan introdusere henne for det miljøet hun skal utforske og som kan hjelpe henne til å komme innenfor (Lofland og Lofland 1995). Ved å bygge på allerede eksisterende tillitsrelasjoner kan forskeren redusere inngangsbarrierene til det miljøet hun ønsker å studere.

Hammersley og Atkinson (1995) peker på visse "farer" som er knyttet opp til det å bruke døråpnere, nemlig at døråpneren ofte har interesse av å styre eller kontrollere informasjonen som gis til forskeren.

"Whether or not they grant entry to the setting, gatekeepers will generally, and understandably, be concerned as to the picture of the organization or community that the ethnographer will paint, and they will have practical interests in seeing themselves and their colleagues presented in a favourable light. At least, they will wish to safeguard what they perceive as their legitimate interests. Gatekeepers may therefore attempt to exercise some degree of surveillance and control, either by blocking off certain lines of inquiry, or by shepherding the fieldworker in one direction or another". (Hammersley og Atkinson 1995:66)

En forsker må også være oppmerksom på at døråpneren kun vil bruke sitt eget nettverk for å skaffe informanter. Dette nettverket består kanskje ikke av alle de personene forskeren burde snakke med for å få kjennskap til flere sider ved det hun studerer.

Min døråpner introduserte meg for flere aktører innenfor palmeoljenæringen, blant annet en av Palnorecs kunder og en av konkurrentene. I tillegg lot han meg også snakke med flere av leverandørene da de kom til Palnorecs kontorer for å hente betalingen for frukten de hadde solgt.

Palnorec ble også brukt som døråpner for interesseorganisasjonen Ancupa. Som styreleder i den bedriften jeg dro til Ecuador for å studere, kunne min døråpner i høyeste grad ha interesse av å styre den informasjonen som ble gitt meg i en bestemt retning. Han kunne være opptatt av at jeg fikk et positivt inntrykk av bedriften, og det var derfor i hans interesse å finne informanter til meg som kunne gi et slikt bilde av Palnorec. Som døråpner kunne han i stor grad legge føringene på hvem jeg skulle snakke med. I en kvalitativ undersøkelse som denne, er det ikke noe mål å ha det som en i kvantitative undersøkelser kaller representativt utvalg. Men det er et mål å få belyst ulike sider av det man studerer. Dermed blir det viktig å velge ut informanter som kan ha ulike ståsteder i forhold til det man skal undersøke.

Selv om styrelederen i Palnorec hadde stor grad av kontroll med hvem jeg snakket med under feltarbeidet, mener jeg at dette utvalget av informanter ikke var spesielt fordelaktig for Palnorec. Dette vil jeg vise ved å beskrive hvordan intervjuene foregikk hos de informantene jeg fikk gjennom min døråpner.

Kunden: Palnorec selger råolje til fire raffinerier i Ecuador. Jeg ble introdusert for en av disse kundene. Palnorecs styreleder tok meg med til den kunden som lå nærmest, og som de hadde tetttest forbindelser med. Han fortalte meg også hva de andre kundene het, slik at jeg kunne oppsøke disse uten Palnorecs hjelp. Dette mente imidlertid styrelederen jeg ville ha liten nytte av. Styrelederen fortalte at relasjonen med de andre kundene kun eksisterte mellom sjåføren av Palnorecs tankbil og mottakeren av oljen hos raffineriene. Dermed kunne ikke ledelsen hos disse raffineriene si noe om en eventuell forskjell på det norskeide selskapet og andre kunder. Dette var argumenter som jeg oppfattet som relevante for min forskning. Mitt inntrykk er at forholdet mellom Palnorec og det raffineriet jeg besøkte er svært godt, med tette forbindelser mellom ledelsen for de to selskapene. Jeg tror at dette også ville ha preget samtalen vår selv om jeg hadde tatt kontakt med dette raffineriet på egenhånd. Raffineriets administrerende direktør er dessuten utlending. Dette påvirker trolig hans syn på betydningen av UDI i næringen.

Leverandører: Mange av leverandørene bodde langt unna, og det var vanskelig for meg å komme til dem uten hjelp av lokalkjente. Ledelsen i Palnorec lot meg derfor gjøre disse intervjuene på Palnorecs kontorer i forbindelse med at leverandørene kom for å hente betalingen for det de hadde solgt til Palnorec. Palnorec-ledelsen hadde dermed full kontroll over hvilke leverandører jeg intervjuet. Men mitt inntrykk var at ledelsen ikke hadde noen oversikt over hvilke leverandører som kom når, og dermed visste de ikke hvem som dukket opp de dagene jeg satt og ventet på å få snakke med leverandørene. De lot meg i tillegg få intervju alle de leverandørene som var villige til å snakke med meg. Det er derfor vanskelig å hevde at de på noen måte styrte utvalget av leverandører. At intervjuene med leverandørene ble foretatt inne på kontoret til Palnorec, kan imidlertid ha gjort det vanskeligere for leverandørene å komme med negative uttalelser om kunden sin enn om intervjuet hadde foregått et annet sted.

Konkurrenter: Palnorecs styreleder tok meg med til en konkurrent som han hadde kontakt med, siden de begge var aksjonærer i samme selskap. Jeg ønsket ikke å spørre om konkurranseforhold og andre ting som angikk forholdet mellom ulike palmeoljefabrikker mens Palnorecs styreleder var tilstede. Det er også lite sannsynlig at representanten for den palmeoljefabrikken vi besøkte hadde ønsket å si noe særlig om sin egen bedrift med en konkurrent tilstede. Jeg valgte derfor heller å be om å få en omvisning på palmeoljefabrikken. Dette ble en mulighet til å sammenlikne produksjonsforholdene og teknologien i Palnorecs fabrikk med en annen fabrikk.

Ancupa: Denne interesseorganisasjonen er den eneste i sitt slag innenfor palmeoljenæringen. Organisasjonen produserer informasjon, bakgrunnsstoff og statistikk som jeg ville ha nytte av å få tilgang til. Jeg ville uansett ha forsøkt å komme i kontakt med denne organisasjonen, og hjelpen fra Palnorec førte til at jeg fikk raskere kontakt enn dersom jeg måtte ordne alt på egenhånd. Jeg tror ikke det faktisk at en Palnorec-representant ordnet avtalen med Ancupa, påvirket de svarene jeg fikk fra min informant der. Jeg dro alene på intervjuet, og store deler av samtalen dreide seg om generell informasjon om palmeoljesektoren. Vi kom kun inn på Palnorec når vi snakket om UDI i sektoren. I tillegg hevdet min informant på Ancupa at han ikke kjente så godt til Palnorec.

Jeg forsøkte også å motvirke utvalgsskjevhet ved å finne noen informanter uten Palnorecs hjelp. Dette gjaldt i første rekke konkurrenter. Jeg kom i kontakt med en ecuadoriansk student som skrev masteroppgave om konkurranseevne i palmeoljesektoren. Hun hjalp meg med å skaffe telefonnumre og adresser til en rekke av Palnorecs konkurrenter. I tillegg til konkurrentene tok jeg også kontakt med en miljøvernorganisasjon. Svarene disse informantene ga meg var ikke svært forskjellige fra svarene jeg fikk fra de informantene jeg hadde rekruttert gjennom min døråpner. Dette mener jeg tyder på at Palnorecs styreleder ikke har valgt ut informanter som ville fortelle en historie som var spesielt fordelaktig for Palnorec.

Hvorvidt man får svar som er påvirket av døråpneren, kommer også an på de spørsmålene forskeren stiller. Mine spørsmål til mange av informantene jeg møtte gjennom min døråpner, dreide seg om generelle forhold innenfor palmeoljenæringen i Ecuador, like mye som spesifikke forhold som rettet seg mot det norskeide selskapet. Dermed tror jeg også sannsynligheten for at min døråpner kan ha påvirket svarene fra informantene er betydelig mindre enn hvis jeg kun hadde stilt spørsmål som gikk direkte på det norskeide selskapet.

3.2.3. Observasjon

I tillegg til kvalitative intervjuer, benyttet jeg også observasjon under feltarbeidet. Jeg besøkte flere råoljefabrikker, hvor jeg fikk omvisning og informasjon om presseprosessen og den teknologien

de bruker. På denne måten hadde jeg muligheten til å sammenlikne teknologi og kapasitet på ulike palmeoljefabrikker. Et problem i forhold til de besøkene jeg gjorde på palmeoljefabrikkene, var at jeg ikke hadde tilstrekkelig teknisk innsikt. Dermed kunne jeg kun forholde meg til og stole på den informasjonen som ble gitt meg om ulike typer teknologier og produksjonsprosesser.

I tillegg tilbrakte jeg noe tid på Palnorecs kontor, hvor jeg blant annet observerte hvordan underleverandørene ble mottatt og behandlet av Palnorecs ansatte. Jeg var også med Palnorecs ingeniør ut på besøk hos noen av leverandørene. God behandling av og opplæring av leverandører er et sentralt moment i Palnorecs konkurransestrategi, og å få se hvordan dette fungerte i praksis ga meg en økt forståelse.

3.3. Dokumentanalyse

Som et supplement til de dataene jeg samlet inn gjennom intervjuer, har jeg også brukt ulike typer dokumenter i denne analysen, for eksempel avisartikler, magasinartikler, forskningsrapporter og dokumenter jeg har lastet ned fra internett og samlet inn under feltarbeidet. I Ecuador fikk jeg tak i dokumenter fra forskningsinstitusjoner, nasjonale aviser, en miljøorganisasjon og fra palmeoljenæringens interesseorganisasjon. I Norge fikk jeg tak i dokumenter fra internett, både om global palmeoljeproduksjon og om økonomiske forhold i Ecuador.

Ifølge Robson bør man ved dokumentanalyse forsøke å konsultere så mange kilder som mulig for å få et bredt bilde og ha mulighet til å sammenholde informasjon fra de ulike kildene (Robson 1993 i Selboe 2001). Det er viktig å foreta en kritisk gjennomlesning av sekundærkildene. Det er også viktig å sammenholde den informasjonen man får fra analysen av et dokument med annen informasjon, fra for eksempel andre dokumenter, observasjon og intervjuer.

Jeg har forsøkt å bruke flere ulike kilder for å forhindre et skjevt bilde av temaet. Ikke alle disse kildene er benyttet like aktivt i oppgaven, men jeg har likevel anvendt dem for å kunne vurdere om de kildene jeg har referert til, ikke gir et skjevt bilde av temaet. Noen av dokumentene har også hjulpet meg til å kunne bekrefte og forstå informasjon jeg fikk fra informantene.

3.4. Tolkning av datamaterialet

En viktig del av den kvalitative forskningsprosessen er tolkningen eller analysen av data. Analysen av datamaterialet er ikke en atskilt del som kommer til slutt i forskningsprosessen, men et sentralt element i hele datainnsamlingen (Rubin og Rubin 1995).

3.4.1. Transkribering og koding

Etter at datamaterialet er samlet inn, er det neste trinnet i analyseprosessen transkribering og koding av dataene. Noen av intervjuene transkriberte jeg i løpet av feltarbeidet. Disse intervjuene

ble brukt aktivt i det videre intervjuarbeidet, siden transkriberingen ga meg muligheten til å reflektere over hva jeg hadde fått kunnskap om og hva det var jeg ikke forsto.

Da jeg kom hjem fra feltarbeidet, transkriberte jeg resten av intervjuene, og så startet prosessen med koding av datamaterialet. Koding er en prosess som innebærer at man grupperer datamaterialet i analyserbare enheter ved å skape kategorier av datamaterialet (Coffey og Atkinson 1996). Gjennom kodingen linkes ulike segmenter i datamaterialet som har felles karakteristikk sammen. I tillegg får man gjennom denne prosessen identifisert relevante konsepter. Koding er således koblinger mellom dataene og et sett konsepter eller ideer. Da jeg kodet mitt datamateriale, forsøkte jeg å finne kategorier som beskriver og forklarer Palmorecs rolle i den ecuadorianske palmeoljenæringen. Etter at jeg hadde jobbet mer med teori og med datamaterialet, så jeg behovet for å endre på noen av disse kategoriene.

Det er viktig at leseren får mulighet til å lese informantenes egne ord og vurderinger. I analysen av datamaterialet mitt har jeg derfor brukt en del sitater. Jeg har oversatt sitatene fra spansk og engelsk og forbedret språket der det ble dårlig med en direkte oversettelse, men jeg har hele tiden lagt vekt på å beholde meningen.

3.5. Oppsummering

Enhver analyse, fremstilling eller tolkning vil til en viss grad preges av forskerens teoretiske perspektiv og forforståelse (Kvale 1993 i Selboe 2001). Slik blir kunnskapen kontekstavhengig, og det er ikke mulig å gjøre krav på en altomfattende kunnskap. Det er viktig for forskeren å være seg bevisst sine begrensninger og sin påvirkning på både innhenting, tolkning og fremstilling av informasjon gjennom sine holdninger, oppfatninger og kunnskap. Undersøkelsens troverdighet kan økes ved at forskeren også synliggjør sine forutsetninger, samt har en viss skepsis til sine funn og deres mening.

Jeg har gjort rede for mitt teoretiske perspektiv og min forståelsesramme i teorikapittelet. Denne forståelsesrammen har vært med på å prege min bearbeiding og tolkning av dataene. I dette kapittelet har jeg forsøkt å vise hvordan mine problemstillinger har ført til et bestemt valg av metode. Jeg har også forsøkt å vise styrker og svakheter i arbeidet, blant annet gjennom å forklare den rollen døråpnere spilte under mitt feltarbeid. I tillegg har jeg gjort rede for hvordan jeg kan ha påvirket innsamlingen og tolkningen av datamaterialet.

Jeg mener at min tolkning av datamaterialet er troverdig. Årsakene til dette er for det første at jeg gjennom tidligere besøk i landet hadde fått god kjennskap til det ecuadorianske samfunnet. For det andre har jeg rekruttert informanter på flere måter. Og for det tredje har jeg gode sekundærkilder. Dette gir mulighet til å kontrollere og sammenholde informasjon. Mine sekundærkilder støtter opp om den informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene.

4.0. Palmeoljeproduksjon – produksjonsprosess og aktører

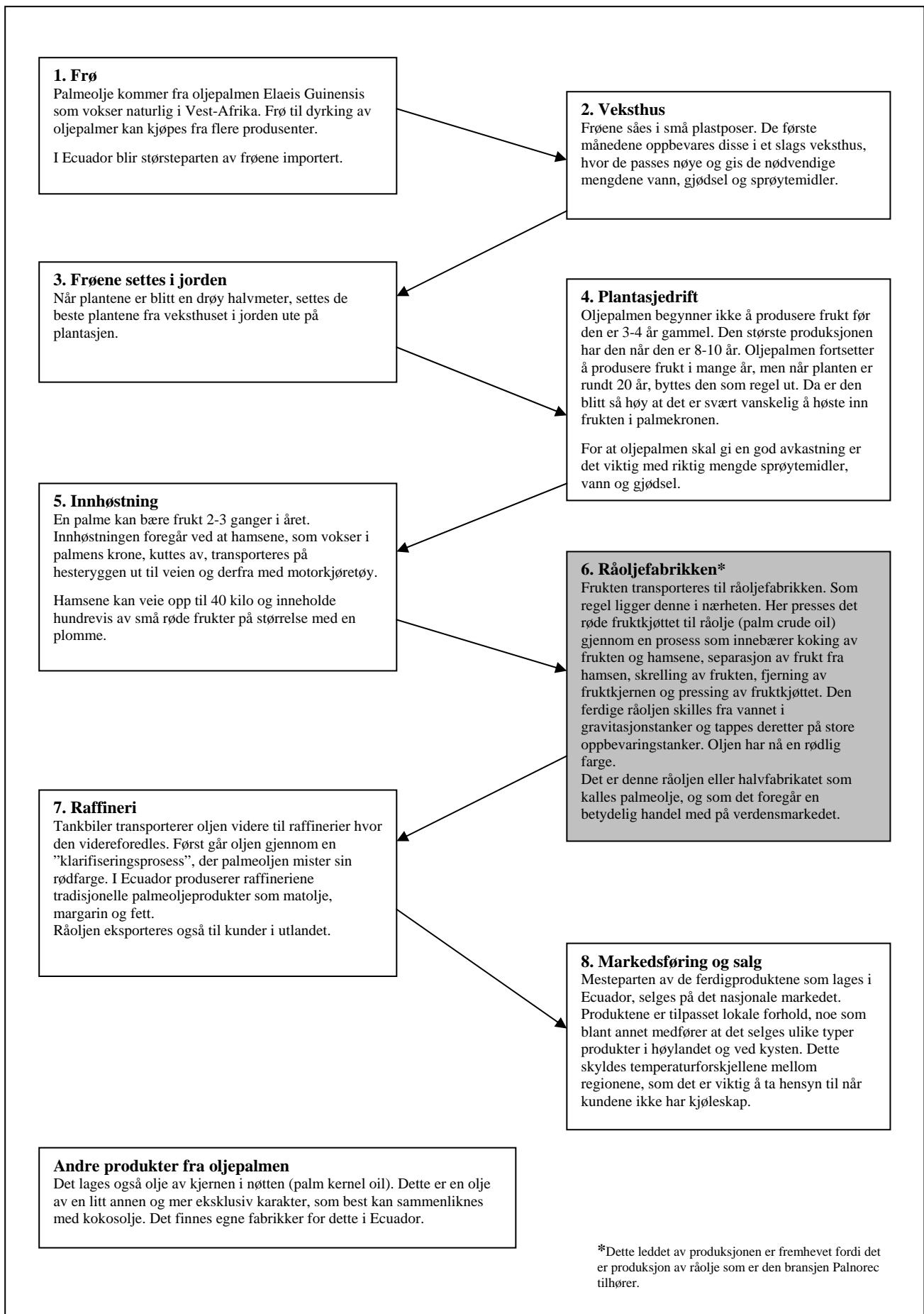
”Vegetabilsk fett” står det i innholdsdeklarasjonen på margarinpakken, kjekspakken eller suppeposen. Ofte betyr det palmeolje. Palmeolje er i dag en av verdens mest solgte matoljer (Fry 2000). Den har tradisjonelt vært benyttet som matolje, til produksjon av margarin og til såpeproduksjon. Forskning og utvikling har de senere årene ført til at palmeolje nå anvendes innenfor en rekke nye områder, blant annet i parfymen og hudpleieprodukter, til kosttilskudd og helsekostprodukter, til teknisk og industriell bruk, i stearinlys, smøreolje og i plastikk. Palmeolje finnes i dag i en rekke dagligvareprodukter som sjokolade, sjampo, kjeks, kaker, sauser, buljong, chips, barnemat og rengjøringsmidler. Det finnes også diesel som er basert på palmeolje. Palmeolje er rik på vitamin E og A, og vil kunne ha forebyggende effekt mot enkelte kreftformer. I tillegg er den fri for kolesterol. Disse funnene har ført til at mange nå også ønsker å bruke palmeolje i helsekostproduksjon (Norpal 2000).

Formålet med dette kapittelet er å gi en innføring i hvordan palmeoljen blir til, hvilke land som er dominerende internasjonale aktørene innenfor denne næringen og hvordan handel med palmeolje foregår. Jeg vil først gjøre rede for produksjonsprosessen. Jeg tar utgangspunkt i prosessen slik jeg kjenner den fra Ecuador. De grunnleggende prinsippene for produksjonen er de samme over hele verden, selv om teknologisk nivå kan variere fra land til land (Kiple 2000). Deretter vil jeg ta for meg den globale handelen med palmeolje og vise hvem som er de dominerende aktørene, de største eksportørene osv. Jeg vil også komme inn på miljøproblemene i denne næringen.

4.1. Produksjonsforhold

Palmeolje kommer fra oljepalmen *Elaeis Guinensis* som vokser naturlig i Vest-Afrika. Den dyrkes nå i alle deler av verden med tropisk klima. For at oljepalmen skal trives, kreves det både rikelig nedbør, høy luftfuktighet og mange soltimer. Under de rette naturgitte forutsetninger får man langt mer olje per hektar ved dyrking av oljepalmen enn noen annen oljeplante (Norpal 2000).

Produksjonssystemene for oljepalmen og de andre oljevekstene er temmelig ulike. Mens både soya, solsikke og raps er ettårige vekster, er oljepalmen en flerårig plante og en mer langsiktig investering. Det tar rundt fire år fra frøet settes i jorda til oljepalmen bærer sine første frukter. Den høyeste produksjonen har oljepalmen når den er 8-10 år. Oljepalmen fortsetter å bære frukt i mange flere år, men de fleste kutter den ned når den er rundt 20 år. Da er palmen blitt så høy at det er vanskelig å høste inn hamsene med frukt i toppen av trærne (intervju Palnorecs styreleder).



Figur 4.1: Produksjon av palmeolje (basert på produksjonssystemet i Ecuador)

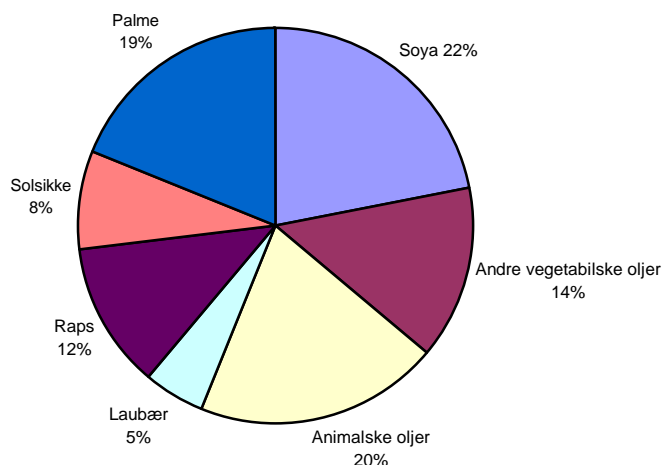
I de fleste land dyrkes oljepalmene på store plantasjer på flere tusen hektar, som enten eies av private eller av småbønder som har gått sammen i større enheter (Fry 2000). Som jeg senere skal komme tilbake til, er det ikke slik i Ecuador. Frukten, som er rød og på størrelse med en plomme, sitter tett i tett på store hamser som vokser i palmens krone. En palme kan bære frukt flere ganger i løpet av et år, og hver palme kan bære opp til 2000 frukter. Når frukten er moden, kuttet hamsene av treet og transporteres til råoljefabrikken. Der presses oljen ut av fruktkjøttet. Prosessen frem til ferdig råolje går i flere stadier. Først kokes frukten og hamsene i store tanker, slik at fruktkjøttet som inneholder oljen skal bli mørt. Deretter flyttes frukt og hamser over i en trommel der hamsene tømmes for frukt. Frukten blir deretter skrelt, fruktkjernene fjernes og oljen blir presset ut av fruktkjøttet. Oljen føres så over på gravitasjonstanker hvor oljen skilles fra vann. Til slutt tappes oljen over på lagringstanker. Tankbiler transporterer så oljen videre til raffinerier hvor oljen videreføres. Det lages også olje av kjernen i nøtten (palm kernel oil). Dette er en olje av en annen og mer eksklusiv karakter, som best kan sammenliknes med kokosolje (se for øvrig figur 4.1).

Mens blant annet soyabønnen ofte transporteres langt for å komme til en fabrikk der den kan presses til olje, er strukturen i palmeoljeindustrien ganske annerledes. Siden det er relativt få uavhengige produsenter av frukt, finner mesteparten av oljeproduksjonen sted i enheter hvor plantasjen er integrert med en palmeoljefabrikk. Som vi skal se er også dette annerledes i Ecuador. Årsaken til denne integrasjonen er behovet for å prosessere frukt raskt etter at den er blitt høstet. En annen årsak er den relativt lave enhetsverdien på frukten, som gjør det mye mer økonomisk lønnsomt å prosessere frukten i nærheten av der den produseres. Dette fører til at det er mange flere palmeoljefabrikker i typiske palmeoljeland enn det er soyaoljefabrikker i de største soyaoljeproduserende landene. Mulighetene for skalaøkonomi innenfor prosessering er derfor mye mindre for palmeolje enn for soyaolje.

4.2. Produksjonsland og handel

Tradisjonelt har palmeolje kun vært benyttet i de land rundt ekvator hvor oljepalmen vokser. Men etter at Malaysia satset på palmeoljeproduksjon og internasjonal markedsføring fra tidlig på 1970-tallet, har omsetningen av palmeolje på verdensmarkedet økt fra 5 millioner tonn til 20 millioner tonn. Prognoser viser at etterspørselen på verdensmarkedet i 2012 trolig vil være på 30 millioner tonn (Norpalm 2000). Det globale forbruket av matoljer, smør og margarin har økt kraftig de siste årene, og det forventes også en høy vekst i årene som kommer. Velstandsutviklingen og en raskt økende etterspørselsutvikling i befolkningstette land som Kina, India og Pakistan vil kunne forrykke store deler av verdens matvareomsetning, og vil også sterkt påvirke etterspørselen etter matoljer (Norpalm 2000). I den globale handelen med matoljer var det i 1999 bare soyaolje og

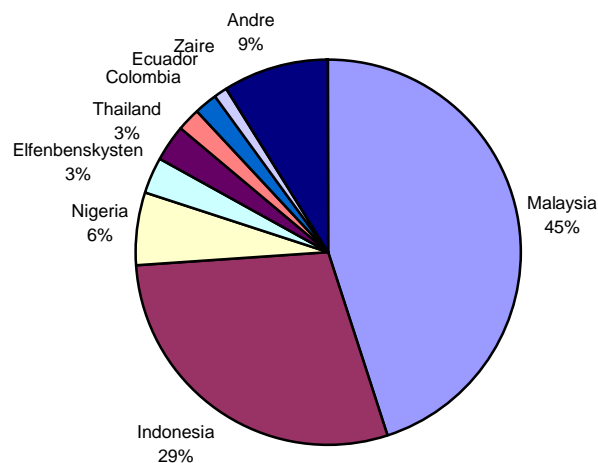
animalske oljer som var større enn palmeolje (Fry 2000). Blant de vegetabiliske oljene er det soyaolje, palmeolje, solsikkeolje og rapsolje som dominerer markedet (Figur 4.2.).



Figur 4.2: Global handel med matolje. De største oljene (Fry 2000)

Produksjon av palmeolje foregår både i Afrika, Asia og Latin-Amerika. De største produsentene av palmeolje i verden finner vi i Asia (Figur 4.3.). Malaysia sto i 1999 alene for hele 45 prosent av verdens totale produksjon av palmeolje. Indonesia har 29 prosent av produksjonen (Ancupa 2000). Disse to landene er også de største eksportørene av palmeolje, og de legger dermed mange av premissene for den internasjonale handelen med palmeolje. Også i flere land i Afrika og Latin-Amerika foregår det en betydelig produksjon. I Latin-Amerika er Colombia den største produsenten, mens Ecuador følger hakk i hel. Land som Brasil, Venezuela og Costa Rica har også en betydelig palmeoljeproduksjon (Oils and Fats 2000). Flere av produsentene i Latin-Amerika har økt sin produksjon i løpet av de siste ti årene.

Importørene av palmeolje finner vi i alle verdensdeler. Flere av de store konsumentlandene i Latin-Amerika har en stor egenproduksjon av palmeolje, og de importerer dermed ikke mye av denne varen. I Asia var India og Kina de desidert største importørene i 1999. Også EU-landene har en betydelig import av palmeolje. USA derimot, importerte kun en liten mengde palmeolje i 1999 (Ancupa 2001a). Dette skyldes at USA har en egen produksjon av soya og solsikke som de beskytter med tollmurer (intervju Palmorecs styreleder). Flere store multinasjonale selskaper er involvert i produksjonen av palmeolje, for eksempel Unilever, Procter and Gamble, Henkel, Cognis og Cargill (intervju Norpalms styreleder).



Figur 4.3: De største palmeoljeprodusenter i verden (Ancupa 2000)

4.2.1. Prisdannelse

Omsetningen av palmeolje på verdensmarkedet foregår i hovedsak via råvaremeglere. I Sørøst-Asia omsettes størstedelen av palmeoljen på råvarebørsen i Kuala Lumpur. I Europa finner man de fleste meglere i Holland og England. Prisen på palmeolje varierer med tilbud og etterspørsel. Som ved matvareproduksjon for øvrig er det flere uforutsigbare faktorer som innvirker på avlingene. Værforhold, lokale og regionale konflikter og økonomiske konjunkturer er eksempler på dette. I tillegg er fruktmengdene fra oljepalmene sykliske. Det medfører at det enkelte år blir svært store avlinger. Dette skjedde i 1999, og dermed opplever markedet i dag lave priser som et resultat av stor lageroppbygging i Malaysia og Indonesia. Mens gjennomsnittsprisen per tonn palmeolje i perioden 1975 til 1998 var USD 485 per tonn (i 1998 var prisen helt oppe i USD 700 per tonn), opplever nå markedet priser på mindre enn USD 250 (Norpalm 2000).

Prisdannelsen på palmeolje må også sees i sammenheng med de andre store vegetabiliske oljene som selges i verden (soyaolje, solsikkeolje og rapsolje). Prisene på disse fire oljene følger hverandre tett, og dette betyr at de kan fungere som substitutter for hverandre i de internasjonale markedene. De færreste har noen preferanser på hvilken av disse fire oljene de ønsker å bruke. Dermed er det i stor grad prisen på de ulike oljene som avgjør hvilken olje forbrukeren velger (Fry 2000).

At palmeoljen er en flerårig vekst har viktige følger for prisdannelsen på de vegetabiliske oljene. På tross av fallende priser på vegetabiliske oljer i 1999, har palmeoljeproduksjonen holdt seg på et rekordnivå. Dette skyldes at de områdene som ble dyrket i Malaysia og Indonesia på midten av 1990-tallet, nå har begynt å produsere frukt. Denne produksjonen svekker prisene på

alle de fire store vegetabiliske oljene (Fry 2000). Som en flerårig plante er oljepalmen ikke sensitiv for prissvingninger på kort og mellomkort sikt. Når investeringen først er gjort, fortsetter oljepalmen å produsere frukt i 20-25 år. Mens dyrkere av ettårige vekster lett kan redusere antall hektar i nedgangsperioder og bytte til en annen og mer lønnsom vekst, er ikke dette så lett for dem som dyrker oljepalmer (Carrere 2001).

4.3. Miljø

Verdensbanken har stimulert dyrkingen av palmeolje i mange land fordi det er et produkt som er lett å eksportere, og som raskt gir landet tiltrengt valuta. De siste års ekspansjon av palmeoljeproduksjon har ført til at flere millioner dekar med tropisk regnskog har forsvunnet. Mange steder går den store ekspansjonen av oljepalmeplantasjer også utover lokalbefolkningen. Flere steder må de gi fra seg jorda, og mange fordrives fra hjemmene sine, ifølge flere internasjonale miljøorganisasjoner. I tillegg øker forurensningen i de lokale elvene som en følge av den omfattende bruken av gjødsel og sprøytemidler (Carrere 2001). Arbeiderne på mange palmeoljeplantasjer har også fått helseskader av den omfattende bruken av sprøytemidler (intervju Accion Ecologica).

Motstanden mot den voldsomme ekspansjonen i den internasjonale palmeoljeproduksjonen er nå i ferd med å øke. Flere miljøorganisasjoner jobber overfor nasjonale myndigheter, investeringsselskaper og importører for å begrense omsetningen av palmeolje. I Nederland har organisasjonen Milieudéfensie fått med seg fire av landet største investeringsbanker i en avtale som går ut på å ikke sprøyte penger inn i palmeoljeplantasjer. Den internasjonale kosmetikk-kjeden Body Shop har også bestemt seg for å kutte ut produkter som inneholder palmeolje (Toldnæs 2000).

Samtidig som produksjon av oljepalmer legger beslag på store arealer, er det viktig å være oppmerksom på at produksjonen av palmeolje gir større avkastning per hektar enn de andre oljeplantene, og at palmeoljeproduksjon dermed krever mindre arealer enn andre oljer. En sammenlikning av årsproduksjon av råolje per hektar viser at for soyaolje 0,4 tonn per hektar, for kokosolje 1,5 tonn per hektar og for palmeolje 5,5 tonn per hektar. I tillegg kommer 0,7 tonn palmekjerneolje (intervju Norpalms styreleder). Dessuten vil oljepalmen i større grad en for eksempel soya demme opp for erosjon, pga. palmens lange røtter.

4.4. Oppsummering

Produksjonen av palmeolje innebærer fremstilling av et halvfabrikat basert på en råvare. Det foregår en stor handel palmeolje i verden i dag, og prisen på palmeolje er svært ustabil. De aller fleste produsentene av palmeolje finner vi i den delen av verden som blir plassert i kategorien

utviklingsland. Malaysia og Indonesia er de to store og dominerende aktørene innenfor denne produksjonen. Palmeoljeprodukter som matolje og margarin konsumeres også i store mengder i mange u-land. Vi har også sett at folkerike land som India og Kina importerer mye palmeolje, og i tillegg er det også en stor import til Europa, hvor oljen brukes i mange ulike produkter.

Palmeoljeproduksjon fører med seg ulike miljøproblemer, og den internasjonale motstanden mot ekspansjonen av denne næringen er økende. Mange miljøorganisasjoner oppfordrer nå til boikott av produkter som inneholder palmeolje. Dette er en faktor som kan få betydning for etterspørselen i årene som kommer.

5.0 Palmeoljenæringen i Ecuador

Palmeoljeprodusentene i Ecuador er del av en næring som påvirker deres konkurransevne. Det er viktig å forstå hvordan denne påvirkningen foregår. I dette kapittelet vil jeg først beskrive fremveksten av palmeoljenæringen i Ecuador. Deretter vil jeg vise hvordan situasjonen er i næringen i dag. De faktorene i næringen som påvirker palmeoljeprodusentens konkurransevne har jeg delt inn i faktorforhold, etterspørselsforhold, relaterte næringer og leverandører og konkurransearenaen. Jeg diskuterer også myndighetenes påvirkning på næringen. Det er viktig å understreke at det ikke er vanntette skott mellom de fire grupperingene over. De ulike elementene innenfor hver kategori henger sammen og påvirker hverandre gjensidig, og noen av dem kunne godt ha blitt plassert flere steder. Til slutt vil jeg oppsummere og peke på de forholdene som jeg mener har størst betydning for dagens situasjon i palmeoljenæringen.

Som jeg nevnte i innledningen, er det vanskelig å trekke noe skarpt skille mellom de ulike aktørene i palmeoljenæringen. Når jeg her snakker om palmeoljenæringen, mener jeg alle aktørene er forbundet med palmeoljeproduksjon, det vil si palmeoljebransjen, samt deres kunder, leverandørene av frukt og utstyr, interesseorganisasjonen, forskningsmiljøer og myndigheter.

5.1. Palmeoljenæringen i Ecuador – fremvekst og hovedtrekk

Palmeoljeproduksjon har i løpet av de siste 40 årene utviklet seg til å bli en viktig del av den ecuadorianske økonomien. Ifølge Carrion (1985) var palmeolje blant de produktene som var i sterkest fremvekst på 1970- og 80-tallet. For 15 år siden spådde også flere at palmeoljeproduksjon med tiden kunne bli viktigere for den ecuadorianske økonomien enn bananproduksjon (avisen *El Hoy*, sitert i Carrion 1985).

Før 1960 var oljepalmen nesten ikke kjent i Ecuador. En av faktorene som kan forklare den fremvoksende interessen er den sterke avhengigheten som landet hadde av importerte råvarer for å fremstille matoljer og plantemargarin. Konsumet økte kraftig, og på 1970-tallet vokste matoljeindustrien betydelig. Det ble etablert mange nye selskaper. Et annet aspekt som har påvirket produksjonen av palmeolje, har vært de relativt fordelaktige prisene på nasjonale råvarer. På 1970-tallet var den nasjonale prisen på palmeolje lavere enn den internasjonale. Dette har forandret seg de siste årene, som jeg senere vil vise. Andre oljer på verdensmarkedet var imidlertid billigere enn den ecuadorianske palmeoljen, og på grunn av dette innskrenket staten bruken av importerte produkter for å beskytte nasjonale råvarer. Fra slutten av 1960-tallet kom det lover som begrenset prosentandelen importerte råvarer (Carrion 1985). Markedsforhold og de relativt fordelaktige prisene har altså vært en sterk stimulans for palmeproduksjonen i Ecuador. I tillegg hadde den statlige støtten og gunstige internasjonale prisforhold stor betydning.

Den første oljepalmeplantasjen kom i 1953 og var på 39 hektar (Carrion 1985). Den ble etablert i nærheten av Santo Domingo. Siden har det kommet mange flere plantasjer i dette området og andre steder i Ecuador, først og fremst i regnskogen i øst. I løpet av et par år vil det også produseres palmeolje i nærheten av byen San Lorenzo nord i landet (samtaler med informanter).

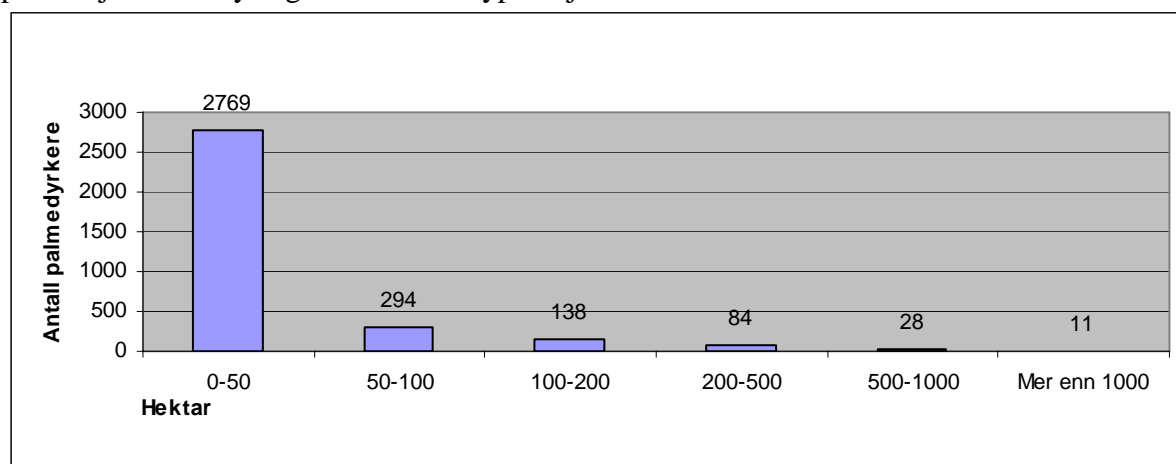
Det er særlig tre forhold som spiller inn på valget av lokalisering av oljepalmeplantasjer (Carrion 1985). For det første er det viktig at det eksisterer en infrastruktur. Det trengs veier til transport av palmefruktene fra plantasje til fabrikk. Dersom denne infrastrukturen skulle ha vært bygget opp helt fra bunnen av, ville det ha blitt svært kostbart for investorene. Derfor velger de fleste en lokalisering der det allerede eksisterer en infrastruktur. For det andre er det viktig at det finnes disponibel arbeidskraft i området. Kultiveringen av oljepalmen er en arbeidsintensiv aktivitet. Det kreves arbeidskraft til såing, høsting, vedlikehold av plantasjen, sprøyting og gjødsling. For det tredje er det viktig at de økologiske forholdene ligger til rette. Sentrale faktorer her er riktig høyde over havet, høye temperaturer og tilstrekkelige mengder sol og regn.

I Ecuador har regnskogen de beste økologiske forholdene. Men når det gjelder arbeidskraft og infrastruktur ligger forholdene i Santo Domingo mye bedre til rette, med en stor befolkning og stor jordbruksaktivitet. Dette er nok litt av forklaringen på fordelingen av produsenter mellom regnskog og Santo Domingo-området: Ekspansjonen i regnskogen har i første rekke vært dominert av to av de store selskapene, Palmera de los Andes og Palmorient, som begge kan skaffe til veie kapital til å bygge infrastruktur. I Santo Domingo derimot, finnes det små og store produsenter side om side. Det faktum at det allerede eksisterte infrastruktur i dette området, reduserte kostnadene betydelig og gjorde det mulig også for mindre produsenter å starte opp med oljepalmeplantasjer her. I området rundt Santo Domingo fantes det også rikelig med arbeidskraft på den tiden man startet opp med produksjon av palmeolje. Området har lenge vært viktig for dyrking av bananer. Men på begynnelsen av 1960-tallet opplevde bananprodusentene i Ecuador en nedgangsperiode som frigjorde mye arbeidskraft (Crespo 2000). Mange av dem som begynte å arbeide på oljepalmeplantasjene, jobbet tidligere med bananer. Noen har også migrert inn til området (Carrion 1985).

I 2000 var over 150 000 hektar dekket med oljepalmer i Ecuador. I 1999 ble det produsert 262 000 tonn palmeolje (Ancupa 2001a). På grunn av nye investeringer forventes den nasjonale produksjonen å øke betraktelig i årene som kommer (samtaler med informanter). Det finnes rundt 3300 palmedyrkere i Ecuador. 83 prosent av disse er små aktører som dyrker under 50 hektar jord¹⁰. Bare 0,33 prosent (11 stykker) av aktørene har plantasjer på over 1000 hektar (figur 5.1). Disse aktørene dyrker til sammen over 18 prosent av det totale arealet som brukes til

¹⁰ Vanligvis forbindes ordet plantasje med svært store arealer. Her vil jeg bruke denne betegnelsen også på de små eiendommene hvor det dyrkes palmer.

palmeoljeproduksjon, mens de 83 prosentene som små plantasjer, dyrker 28 prosent av det totale arealet (tabell 5.1). De største plantasjene er som regel integrert med en råoljefabrikk. De små aktørene er leverandører til en av de rundt 50 palmeoljefabrikkene i landet, som regel en av de fabrikkene som ligger nærmest plantasjen. Størsteparten av den ferdigproduserte palmeoljen selges til lokale raffinerier, som produserer matolje og margarin, hovedsakelig for det nasjonale markedet. De ferdige produktene er som regel ikke rene palmeoljeprodukter. I Ecuador blandes palmeoljen med soya og til dels andre typer oljer.



Figur 5.1: Antall oljepalmedyrkere, fordelt på arealet de dyrker (Occidental Editores 2001)

Antall hektar som eies	Overflate dyrket (hektar)	%	Antall palmebønder	%
0-50	43 888,6	28,39	2769	83,38
51-100	21 656,5	14,01	294	8,85
101-200	19 225,5	12,44	138	4,16
201-500	25 231,8	16,32	84	2,53
501-999	15 818,6	10,23	25	0,75
mer enn 1000	28 765,2	18,61	11	0,33
Total	154 586,2	100	3321	100

Tabell 5.1: Antallet oljepalmedyrkere fordelt på arealet de dyrker (Ancupa 2001a)

Den råoljen som ikke konsumeres av nasjonale raffinerier, blir eksportert. Ecuador eksporterer omlag ti prosent av sin årlige produksjon av råolje. I 1999 var eksporten rundt 20 000 tonn av en produksjon på totalt 230 000 tonn. Store deler av denne eksporten gikk til Storbritannia, Holland, Mexico og Honduras (Ancupa 2000). Ancupas¹¹ mål er at mellom 80.000 og 100.000 tonn olje skal eksporteres årlig før 2007 (Carrere 2001).

Palmeoljeprodusentene i Ecuador har en lav produktivitet i forhold til mange konkurrenter. Produktiviteten er langt lavere enn hos for eksempel nabolandet Colombia. Mens den gjennomsnittlige avkastningen i Colombia er 3,78 tonn olje per hektar per år, ligger gjennomsnittet

¹¹ Ancupa: Asociacion Nacional de Cultivadores de Palma Africana (Nasjonal interesseorganisasjon for palmeoljenæringen)

i Ecuador på 2,2 tonn per år. På grunn av de gunstige forholdene under El Niño gikk produksjonen opp til 2,5 i 1999. Men i 2000 gikk avkastningen ned til 1,8. Avkastningen for 2001 hadde Ancupa anslått til å bli 1,7 - 10 prosent mindre enn året før og 32 prosent mindre enn 1999 (Luzuriaga 2001). Jeg vil nå presentere den ecuadorianske palmeoljenæringen slik den er i dag. De følgende avsnittene skal også bidra til å forklare årsaken til at palmeoljebransjen har problemer med produktiviteten.

5.2. Situasjonen i palmeoljenæringen i dag

5.2.1. Faktorforhold

Ifølge Porter (1990) er faktorforhold de innsatsfaktorene som er nødvendige for å kunne konkurrere i en næring. Jeg vil her gå gjennom ulike faktorforhold som har betydning for palmeoljenæringens konkurranseevne.

Naturforhold: Naturressurser spiller en sentral rolle i produksjonen av palmeolje i Ecuador. Ecuador har i utgangspunktet perfekte forhold for palmeoljeproduksjon. I lavlandet mellom Andesfjellene og kysten har temperatur og nedbørsmengde vært godt egnet for oljepalmens behov. I regnskogen i øst er de klimatiske forholdene enda bedre egnet for palmeoljeproduksjon. De siste årene har imidlertid de klimatiske forholdene endret seg, blant annet på grunn av El Niño. Dette påvirker de årlige svingningene i produksjonen. Under normale forhold finner den største produksjonen sted i mai og juni, mens bunnen nås i november. De klimatiske endringene fører til at områder som før var perfekte for palmeoljeproduksjon, ikke er det lenger. Dette gjelder for eksempel området sør for Santo Domingo, hvor den manglende nedbøren har påvirket både produktiviteten og kvaliteten på frukten. Dette har ført til at prisen på frukt fra dette området er lavere enn fra andre områder (samtaler med flere informanter).

Tilgang på jord: Produksjon av oljepalmer krever store arealer. Mange andre frukter og grønnsaker kan dyrkes i de samme områdene som oljepalmene, for eksempel banan, ananas og yuca. I tillegg er det mulig å drive skogdrift i disse områdene. Hva slags produkt en velger vil avhenge av fortjenestemarginer, tilgang på regionale og lokale markeder, ømfintlighet under transporten til markedsplassen, syklus (kort eller lang kapitalbinding) osv. I Ecuador dyrkes det gjerne bananer i de samme områdene som det dyrkes oljepalmer.

Prisene på jord på landsbygda består av to elementer: en pris som gjelder jorda som sådan og en som representerer produksjonsutstyret (planten). Et palmetre er av stor verdi, særlig når det er mellom syv og femten år. Med gode trær kan en oppnå en høy pris per hektar, selv om lokaliseringen av landområdet i utgangspunktet gir en lav pris. Lokalisering er viktig for prisen på jorda. Nærhet til neste ledd i produksjonskjeden, kvalitet på veier, jordsmonn og tilgang på vann er faktorer som bedømmes ulikt ut fra hva man ønsker å bruke jorda til.

Det er fortsatt landområder i Ecuador som er godt egnet for palmeoljeproduksjon som i dag ikke er i bruk. Store deler av disse områdene er dekket av regnskog eller annen urskog, som må fjernes for at produksjonen av oljepalmer skal kunne settes i gang (intervju Accion Ecologica). Flere aktører innenfor næringen hevder at denne jorda er svært dyr, og at det derfor er for kostbart å investere i nye områder. Dessuten mener de at protestene fra nasjonal og internasjonal miljøbevegelse er med på å hemme en videre ekspansjon av næringen. Representanter for næringen hevder at en utbygging av ubrukte skogsområder er nødvendig for å sikre arbeidsplasser og skape utvikling i Ecuador. Miljøbevegelsen mener derimot at dette er områder som må bevares på grunn av deres spesielle egenskaper. Ikke bare er store deler av disse områdene urskog med et enormt biologisk mangfold. Det er også hjemsted for flere små indianerstammer og fattige afro-ecuadorianere som nå enten blir fordrevet fra jorda, eller får betalt en symbolsk sum for å flytte. Disse menneskene blir dermed tvunget inn i en levevei som fører til ytterligere fattigdom og marginalisering, hevder kritikerne (intervju Accion Ecologica).

Kapital: Dersom oljepalmeproduksjon skal drives på en effektiv måte, krever dyrkingen store kapitalinvesteringer. Særlig er kapitalbehovet stort i begynnelsen. I tillegg innebærer dyrking av oljepalmer en lang kapitalbinding før en kan få avkastning på kapitalen. Investeringene trengs til konstruksjon av infrastruktur inne på plantasjonen, etablering av veksthus, forsyningsveier, drenering, broer, maskiner og innkjøp av transportkjøretøyer (Carrion 1985). På grunn av økonomisk ustabilitet i landet sitter Ecuador nå tilbake med et kriserammet banksystem. Dette har ført til stor mangel på kapital. Det finnes få lokale investorer som har mulighet til eller som ønsker å gjøre risikoinvesteringer, og siden utenlandske investorer har uteblitt de siste årene, er tilgangen på ny kapital svært begrenset. I tillegg til dette er lånerenten svært høy. I 2001 satte myndighetene opp lånerenten for bedriftskunder, slik at den kom opp mot 20 prosent¹². Dette medførte en betydelig ekstrakostnad for næringslivet.

Eierskap: Det finnes ulike typer eierskap innenfor palmeoljenæringen. Noen bedrifter er heleide av enkeltpersoner, andre er aksjeselskaper, og noen er organisert som kooperativer. Eierne kan deles opp i tre grupper. Den første gruppen består av multinasjonale produsenter i allianse med lokal kapital. Dette er i første rekke colombianske investorer som har inngått allianser med store lokale selskaper. Disse er involvert både i dyrking, prosessering og handel med palmeoljeprodukter. Den andre gruppen er uavhengige produsenter med plantasjoner mellom 250 og 1000 hektar, og den siste gruppen er små produsenter med mindre areal enn 150 hektar. Noen steder er eiere av mindre plantasjoner småaksjonærer i palmeoljefabrikker (Buitron i Carrere 2001).

Arbeidskraft: Palmeoljeproduksjon er en arbeidsintensiv produksjonsprosess. Både på plantasjene og på palmeoljefabrikkene kreves det arbeidskraft til oppgaver som ikke kan utføres maskinelt, for eksempel såing, sprøyting, gjødsling, innhøstning, transport av frukt, ettersyn av

¹² I Norge er renten på rundt ti prosent.

ulike faser i produksjonen av oljen og transport av oljen. I dag er rundt 60 000 personer ansatt i jordbruksdelen av palmeoljeproduksjon i Ecuador. Ytterligere 30 000 jobber i det Ancupa kaller relaterte aktiviteter, som blant annet omfatter råoljefabrikkene og transport av råoljen. I tillegg de fast ansatte, finnes det også mange kontraktsarbeidere. Disse blir leid inn i høysesongen mellom april og juli når det er bruk for mer arbeidskraft til innhøstning og til å jobbe skift på palmeoljefabrikkene.

Lønningene til arbeiderne i palmeoljenæringen i Ecuador er høyere enn hos mange av konkurrentene i andre land. Mens bedrifter i land som Malaysia og Indonesia, har lønnskostnader på rundt en dollar per arbeider per dag, er lønnskostnadene i mange av de søramerikanske landene som produserer palmeolje, flere ganger så høye. Dette har konsekvenser for produksjonskostnadene for arbeidsintensive eksportnæringer (Fry 2000). I dag betyr det relativt høye lønnsnivået i Ecuador lite for ecuadorianske palmeoljeprodusenters konkurransevne, siden mesteparten av oljen selges på det nasjonale markedet. Men dersom produsentene skal lykkes i å nå sitt mål om økt eksport, er dette en faktor som får betydning. De aller færreste av arbeiderne i palmeoljenæringen er organiserte i en fagforening, så muligheten for å fremme kollektive lønnskrav er liten (samtaler med flere informanter).

Infrastruktur: Det er viktig for effektiviteten i palmeoljenæringen med en godt utbygd og velfungerende infrastruktur. Dette gjelder både veinettet og ulike kommunikasjonsmidler som telefon, mobiltelefon, telefaks og e-post. Frukt skal transporteres effektivt og kommunikasjonen mellom leverandører og kunder bør kunne skje på en tidsbesparende måte. Veiene i områdene hvor mange av de mindre plantasjene ligger, er av svært dårlig kvalitet. Når det er mye regn, blir noen av dem nærmest ufremkommelige. Dette fører til at leverandørene bruker lang tid på å levere frukten til palmeoljefabrikken, selv om avstanden kanskje ikke er så lang i antall kilometer. Transporten blir lite effektiv også som en følge av at mange av de små produsentene har dårlige kjøretøyer som de frakter frukten sin til fabrikken med. Ofte kan det ta flere timer for dem å komme seg fra plantasjonen og til palmeoljefabrikken. Andre typer infrastruktur som telefon, fax og e-post mellom kunder og leverandører, er lite i bruk (intervju konkurrent 3).

Forskning og utvikling: Allerede i 1961 satte ecuadorianske myndigheter i gang med et forskningsprogram for dyrking av oljepalmer (Carrion 1985). Noen år tidligere ble forskningsinstitusjonen INIAP¹³ grunnlagt. INIAP skulle drive forskning rettet mot det ecuadorianske jordbruket, og i 1961 startet institusjonen med forskning på oljepalmen. På denne tiden hadde forskning innenfor palmeoljeproduksjon allerede nådd et visst nivå på internasjonalt plan, særlig i Frankrike, der forskere hadde jobbet spesielt mye med å krysse ulike frøarter for å få

¹³ INIAP: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (Nasjonalt institutt for jordbruksforskning)

frem en oljepalme som hadde mer olje per frukt (Carrion 1985). I tillegg til å sette i gang forskning ved INIAP, inngikk også regjeringen en avtale med FAO¹⁴, som sendte eksperter til Ecuador.

De første årene med palmeoljeproduksjon i Ecuador ble forskning og utvikling drevet frem av det offentlige. Men noen år senere kom også privat sektor på banen. Ancupa tilbød frø og teknisk assistanse til sine medlemmer, og mange av de store selskapene satte i gang med egne forskningsprogrammer. Men på begynnelsen av 1980-tallet gikk FoU-nivået i forhold til oljepalme og palmeoljeproduksjon i Ecuador imidlertid drastisk ned. INIAP fikk store økonomiske problemer og måtte begrense aktiviteten sin betraktelig. Ancupa sluttet med sine aktiviteter i 1983 fordi de ikke hadde den nødvendige kontinuiteten og oppslutningen (Carrion 1985). De store selskapene fortsatte imidlertid med forskning og utvikling. De har egne ingeniører og forskningsområder, og kjøper også tjenester fra utenlandske selskaper. Det som skjer av FoU innenfor disse selskapene, har imidlertid liten nytte for de andre aktørene (uformell samtale palmeoljeprodusent). Etter at programmene til INIAP og Ancupa ble lagt ned har derfor store deler av næringen basert seg på forskning som er blitt gjort i andre land, blant annet Malaysia. Flere av informantene mente at dette var problematisk fordi forskningsresultater fra andre land ikke passer inn i den ecuadorianske virkeligheten. Både klima og næringens struktur og sammensetning varierer fra land til land. For to år siden etablerte Ancupa en ny forskningsstasjon utenfor Santo Domingo, hvor det skal drives forskning på jordbruksdelen av palmeoljeproduksjonen. Dette prosjektet er imidlertid så nytt at næringen ennå ikke har fått presentert noen forskningsresultater.

En av de tingene som det har blitt forsket på i Ecuador er det som er blitt kalt "amarillamiento de las hojas" (forguling av bladene) (Román 2001). Dette er en sykdom som ikke er dødelig for plantene, men som fører til at bladene tørker ut. Dette hemmer fotosyntesen hos palmene, og konsekvensen er at produksjonen av hamser blir mindre. Forgulingen av bladene minsker på denne måten avkastningen. Dette problemet begynte i 1972, og i 1978-79 var rundt 80 prosent av plantasjene rundt Santo Domingo påvirket av sykdom (Carrion 1985). Dette er fortsatt et stort problem.

Teknologi: Palmeoljeproduksjon er ikke det man vil kalle en teknologiintensiv næring. Hjelpemidlene man bruker i jordbruksdelen av produksjonen er forholdsvis enkle, selv om også dette varierer fra de store industrielle plantasjene til de små familiebedriftene. På plantasjene er det innsatsfaktorer som gjødsel og sprøytemidler, som i tillegg til godt stell og vedlikehold, er avgjørende for produktiviteten. Innhøstningen foregår manuelt på alle plantasjer ved at en arbeider kutter hamsene av palmen med en stor kniv. Transporten av hamsene fra de enkelte palmene og ut til nærmeste vei foregår på de fleste plantasjer ved hjelp av hester eller muldyr. På noen plantasjer er imidlertid den interne infrastrukturen bedre utbygd, og transporten tar dermed kortere tid.

¹⁴ FAO: FNs jordbruks og matvareorganisasjon

Ifølge Endresen (i Odegard 1997) er teknologi en kombinasjon av teknikk og kunnskapen om hvordan man skal bruke denne teknikken. Det man kan kalle teknikk i denne sammenhengen er for eksempel sprøytemidler og gjødsel. Dersom man legger Endresens definisjon til grunn, kan man si at alle har tilgang på teknikken, altså sprøytemidlene eller gjødselen, men mange mangler kunnskap om hvordan dette skal brukes på best mulig måte. Det brukes for eksempel for mye sprøytemidler innenfor næringen i forhold til det som gir en optimal økonomisk effekt (Torres 1998). Ofte er dette også sprøytemidler som tar livet av "både det bra og det dårlige", som en informant uttrykte det (intervju konkurrent 2).

Når det gjelder produksjonen av palmeolje krever dette teknologi med noe høyere grad av kompleksitet. For eierne av palmeoljefabrikkene er det viktig å ha en mest mulig effektiv presse. Her er det to faktorer som spiller inn: kapasiteten på fabrikken (antall tonn frukt fabrikken kan prosessere per time) og kvaliteten på den installerte teknologien (prosentandel olje per tonn prosessert frukt). Fabrikker med stor kapasitet gir skalafordeler, blant annet i form av mindre arbeidskraft per enhet produsert råolje. Siden man i Ecuador begynte relativt sent med palmeoljeproduksjon i forhold til mange konkurrerende land, hadde produsentene fordel av å starte opp med en teknologi som var mer moderne en den produsenter i mange andre land hadde ved oppstart (Carrion 1985). Likevel har de ecuadorianske produsentene i dag en lang vei å gå før de er på nivå med de dominerende internasjonale aktørene når det gjelder teknologi. Malaysia og Indonesia er de produsentlandene som ligger lengst fremme på det teknologiske området. Ecuadors naboland Colombia har også hevet sitt teknologiske nivå betydelig de siste årene (intervju Norpalms styreleder).

Noen av mine informanter oppga at de hadde kjøpt mesteparten av utstyret i fabrikken fra utenlandske produsenter. Dette gjaldt særlig det største selskapet. Selskapet hadde importert mye av utstyret på fabrikken fra Europa. For eksempel har de turbiner som er produsert i Belgia og Tyskland. Med disse turbinene kan selskapet skape sin egen energi, og på lang sikt gir dette en fordel på grunn av høye strømpriser (intervju Konkurrent 1). Andre selskaper baserer seg på lokalt utviklet teknikk med en lavere standard.

5.2.2. Leverandører og relaterte næringer

At det finnes en konkurransedyktige relaterte næringer og en konkurransedyktig leverandørindustri har betydning for konkurransevnen til den aktuelle bransjen. I min studie av den ecuadorianske palmeoljebansjen identifiserte jeg imidlertid ikke noen relaterte industrier. Derfor vil det følgende avsnittet handle om leverandørene. Ifølge Porter (1990) skaper en konkurransedyktig leverandørindustri fordeler på flere måter, blant annet gjennom effektiv, tidlig og fordelaktig tilgang til de mest kostnadseffektive innsatsfaktorer. Leverandørene til palmeoljefabrikkene kan deles opp i to grupper: fruktleverandører og leverandører av utstyr. Jeg

vil her fokusere på fruktleverandørene. Grunnen til dette er at mine informanter oppga forbindelsen til dem som viktigere enn til de andre leverandørene. Fruktleverandørene er svært viktige for produktiviteten og kvaliteten på den oljen som produseres på palmeoljefabrikkene, siden de leverer hovedingrediensen i produksjonen av palmeolje. Fabrikkene har også jevnlig kontakt med disse leverandørene, siden de kommer med frukt flere ganger i måneden. Kontakten med leverandørene av utstyr kan derimot være en engangsforeteelse.

Leverandørene av frukt til de ecuadorianske palmeoljefabrikkene er alle lokale. En årsak til dette er at oljepalmefrukten ikke tåler å bli liggende lenge før den prosesseres. Det ideelle er at frukten prosesseres med en gang, men den tåler å bli liggende noen dager uten at det får store konsekvenser for kvaliteten på råoljen. Det er derfor ikke mulig å transportere frukten over lange avstander for å komme til en råoljefabrikk. Kvaliteten på frukten som brukes til produksjon av palmeolje har stor betydning for effektiviteten til palmeoljefabrikkene. Det er flere faktorer som virker inn på fruktkvaliteten. For det første er det viktig at frøene er av god kvalitet, slik at de produserer frukt med mye fruktkjøtt. For det andre er det viktig at frukten er akkurat passe moden når den leveres til palmeoljefabrikken. Umoden eller overmoden frukt reduserer andelen olje som det er mulig å utvinne.

Alle palmeoljefabrikeierne i denne studien ser på relasjonen til fruktleverandørene som problematisk. Både fabrikkene og Ancupa mener at palmeoljeproduksjonen i Ecuador blir svekket av et lavt kunnskapsnivå blant fruktleverandørene. De peker på at de fleste av leverandørene har for lite kompetanse om drift av plantasjer, på tross av at mange av leverandørene har drevet med dette i svært lang tid.

”Mange har dyrket palmer i flere tiår, og det er svært vanskelig å få disse til å tenke annerledes. De aller fleste har svært lav kunnskap om hva som skal til for å kurere sykdom, hvordan palmen bør pleies, hvilke typer gjødsel de bør bruke og når de bør gjødsle, når på året de bør plante ut nye palmer, og hvordan man tenker langsiktig.” (intervju Palnorecs jordbruksingeniør)

De faktorene som trekkes frem i sitatet ovenfor viser at det er mangel på kunnskap i alle ledd av produksjonen. Et eksempel på hva lav kunnskap om plantenes behov for og reaksjon på næring kan føre til, er det som skjedde i kjølvannet av El Niño. For palmeoljenæringen i Ecuador var selve El Niño-fenomenet svært gunstig. På grunn av de store nedbørsmengdene opplevde oljepalmeprodusentene det de kaller ”superproduksjon” – en langt høyere produksjon per hektar enn det som er normalt. Men problemene kom etter El Niño. På grunn av den store produksjonen, hadde jorda blitt utarmet. Superproduksjonen hadde trukket næringen ut av jorda, noe som igjen førte til at palmeoljeplantene ble svekket. De aller fleste av dem som dyrker oljepalmer i Ecuador hadde ikke kompensert for det høye konsumet av næringsstoffer i jorda gjennom å gjødsle mer. Det gjorde de ikke før de oppdaget følgene av superproduksjonen. Men siden det tar 12-16 måneder fra man gjødsler til det gir utslag på produksjonen, fikk man en periode med unormalt lav

produksjon. Dette kalles post-niño-fenomenet (intervju Palnorecs styreleder). På grunn av lite kunnskap om hvordan oljepalmen reagerer på mye nedbør, befinner fruktprodusentene seg nå i en situasjon med svært lav produksjon.

Manglende økonomiske ressurser hos leverandørene er også et problem som mange informanter trekker frem. De små produsentene driver plantasjene sine som små familiebedrifter og har ikke råd til eller prioriterer ikke å investere i gjødsel og sprøytemidler som kan øke produksjonen. Dette fører til at mange av dem får lav produksjon per hektar. Mens det i Malaysia er normalt å produsere 32 tonn frukt per hektar per år, ligger gjennomsnittet i Ecuador på 11-12 tonn. Det maksimale noen har produsert i Ecuador er 18 tonn frukt per hektar (intervju Norpalms styreleder). Fruktleverandørene produserer i dag mindre frukt enn det som etterspørres av palmeoljefabrikken.

Flere informanter peker også på at lite ressurser og lav kunnskap fører til at bevisstheten om bruk av ny teknologi og innsatsfaktorer som kan føre til kvalitetsforbedringer er lav. De færreste av leverandørene har ansatt folk med fagutdannelse. Det er bare de store selskapene som har råd til eller som prioriterer dette. (intervju Konkurrent 3). En informant sa at i stedet for å forsøke å øke produktiviteten på jorda de dyrker, kjøper leverandørene heller ny jord hvis de vil øke produksjonen. Et eksempel på bruk av svake innsatsfaktorer er bruken av frøtyper som gir frukt med dårlig kvalitet. Det finnes ulike typer frø som man kan bruke til å dyrke oljepalmen. Noen frøtyper gir frukt av bedre kvalitet enn andre, det vil si at man får mer olje ut av dem. Dette skyldes at de dårlige fruktene har mindre fruktkjøtt og en større kjerne, mens de gode fruktene har en mindre kjerne og mer fruktkjøtt. I Ecuador har det vært omfattende bruk av frøtypen Dura, som har en stor kjerne og som dermed gir mindre olje per frukt. Frøtypen Tenera, derimot, er den som anbefales brukt av Ancupa¹⁵. Men siden Tenera er dyrere, og krever mer pleie og ettersyn, finnes det fortsatt plantasjer som har mange Dura-palmer (Torres 1998).

En informant mente at mye av årsaken til at leverandørene blir liggende etter i teknologisk utvikling, er at de er mer preget av en bondementalitet enn en næringslivsmentalitet. Han mente at dette fører til at de har en konservativ tenkemåte, at de er tilbakeholdne i forhold til nytenkning og at de er lite åpne for endringer. De er stort sett tilfredse med å drive plantasjene sine slik de har gjort i alle år.

Både palmeoljefabrikkeierne og Ancupa mener altså at det er de mange tusen leverandørene som skaper problemer for palmeoljebransjens konkurranseevne. Den lave teknologiske og kvalitetsmessige bevisstheten fører til at det ofte blir solgt frukt med dårlig kvalitet, dvs. at den enten ikke er moden, at den er overmoden eller at den kommer fra dårlige frø. Oppfatningen om at de små er mindre effektive enn de store, stemmer også overens med funn som

¹⁵ Frøtypen Tenera er en krysning mellom frøene Dura og Pisifera. Denne er best egnet både for dem som produserer palmeolje og dem som produserer olje av kjernen.

Carrion (1985) har gjort. Ifølge Carrion har man konstatert at det finnes en direkte sammenheng mellom økonomisk kapasitet og teknologisk nivå på den ene siden og plantasjens størrelse på den andre. De store plantasjene, som altså eies av selskaper som også eier palmeoljefabrikker og i visse tilfeller også raffinerier, har et høyere teknologisk nivå enn de små plantasjene.

I følge Carrion (1985) fører det faktum at ikke alle produsentene av oljepalme har egne råoljefabrikker til at det oppstår et sterkt avhengighetsforhold mellom palmeprodusentene og råoljefabrikkeierne. Leverandørene blir med sine begrensede ressurser den svakeste parten i dette forholdet. Min oppfatning er imidlertid at dette avhengighetsforholdet påvirkes av hvor store mengder frukt som produseres. I perioder med lav produksjon, som nå, sliter palmeoljefabrikkene med stor overkapasitet, og de er dermed avhengige av å skaffe mange leverandører. I slike tilfeller virker avhengighetsforholdet motsatt vei. Fabrikkeierne blir mer avhengige av leverandørene og må konkurrere med de andre fabrikkene fordi mengden frukt er for liten til å dekke alle fabrikkenes behov.

5.2.3. Etterspørselsforhold

Det internasjonale markedet for omsetting av råolje opplever nå rekordlave priser. Den internasjonale prisen på råolje forandrer seg stadig, men på et tidspunkt i 2001 var den på under 200 dollar per tonn. Den interne prisen i Ecuador derimot, var mer enn 150 dollar høyere. Dette skyldes at aktørene i palmeoljebransjen har inngått en avtale med myndighetene om å beskytte innenlandsk produksjon (Gallegos 2001). Ancupa har forhandlet seg frem til en tollavtale på import av palmeolje til Ecuador. Denne importtollen er på 35 prosent¹⁶. Tollen vil gå ned når den internasjonale prisen går opp. Med denne tollene er det mulig å sette opp den interne prisen på palmeolje. Det vil si at den lokale industrien må betale mer enn den internasjonale prisen for råoljen. Den interne priser ligger bare noen få dollar over den kostnaden de ecuadorianske raffineriene vil ha hvis de importerer et tonn råolje, og dermed tar ingen raffinerier bryet med å importere olje (intervju Ancupa).

En slik ordning er mulig og ønskelig fordi man har et stort innenlandsk marked og fordi det nå er en lav palmeoljepris på verdensmarkedet. På grunn av dagens situasjon med en svært lav produksjon i Ecuador, etterspør den nasjonale industrien nesten all råoljen som produseres i landet. Med dagens etterspørselsforhold på verdensmarkedet er det ikke vanskelig å få solgt denne oljen, men den oljen som eksporteres må selges til den internasjonale prisen. Derfor må denne subsidieres før den kan eksporteres. Det er hvert enkelt Ancupa-medlem som finansierer eksporten gjennom at de betaler en viss prosentandel av sitt totale salg til et fond hvert år. Dette fondet brukes igjen til å subsidiere prisen på eksportoljen.

¹⁶ 20 prosent av dette er en felles importtoll som alle medlemslandene i Det andinske fellesskapet har innført.

Den lokale prisen har sammenheng med fire elementer. Det første er råoljeprisen i Asia. Det andre er størrelsen på overskuddet etter at den innenlandske industrien har fått det de trenger. Dersom overskuddet er stort, vil det bli svært kostbart med dagens subsidieordning. Det tredje elementet er råoljeprisen hos nabolandene, og det siste er valutaforhold. Valuta har imidlertid fått mindre betydning etter innføringen av dollar som valuta i Ecuador (Flores 2001).

Porter (1990) mener at det er viktig med krevende kunder for å styrke konkurranseevnen i bransjen. Er palmeoljebransjens kunder krevende? I Ecuador har man fastsatt en kvalitetsstandard på palmeoljen som går på hvor stor andel syre oljen kan inneholde. De palmeoljefabrikkene som holder seg innenfor denne standarden, får betalt fastsatt pris for oljen. Det finnes i dag belønningssystemer for olje med god kvalitet og "straff" for olje med dårlig kvalitet, i form av høyere pris på olje med god kvalitet. Siden Ecuador også eksporterer olje, er det viktig at palmeoljefabrikkene holder internasjonalt kvalitetsnivå på sin olje. Med bakgrunn i dette kan man si at kvaliteten på oljen i Ecuador i dag er bra. Ut over denne standarden stiller kundene få krav til leverandørene av palmeolje.

En faktor som kan påvirke både den internasjonale og den nasjonale etterspørselen etter palmeolje i tiden som kommer, er den økende oppmerksomheten rundt de miljøproblemene som palmeoljeproduksjon forårsaker. Som jeg allerede har vært inne på, driver mange miljøorganisasjoner aktiv lobbyvirksomhet for å få investorer til å la være å investere i palmeoljeproduksjon og for å få forbrukere til å velge andre produkter enn palmeolje. Også i Ecuador er protestene mot palmeoljeproduksjon stor. En allianse av utenlandske og ecuadorianske miljøaktivister har demonstrert sin motstand mot investeringene som er gjort rundt San Lorenzo. Disse protestene har forsinket palmeoljeprodusentenes planer, selv om utbyggingen av de nye plantasjene nå er satt i gang (samtaler med informanter).

5.2.4. Konkurransarenaen

I dette avsnittet går jeg inn i palmeoljebransjen for å se nærmere på konkurranseforholdene mellom palmeoljefabrikkene. På konkurransearenaen blir firmaer skapt, organisert og styrt, og her foregår den hjemlige rivaliseringen. Ifølge Porter (1990) har den hjemlige rivaliseringen en sentral rolle i forhold til innovasjon og mulighetene for internasjonal suksess.

I Ecuador finnes det som sagt rundt 50 palmeoljefabrikker. Størrelsen på palmeoljefabrikkene i Ecuador varierer. Noen av palmeoljefabrikkene er relativt store og har kapasitet til å produsere mye olje per time, andre har lavere kapasitet. Kapasiteten til fabrikkene varierer fra 3-25 tonn olje per time (intervju Ancupa).

Palmeoljefabrikkene kan konkurrere på to områder: om leverandører og om kunder. Ingen av palmeoljefabrikkene som i dag konkurrerer mot hverandre i Ecuador har tilstrekkelig med frukt til å være selvforsynte. Alle trenger derfor å kjøpe frukt fra andre fruktprodusenter for bedre å utnytte kapasiteten på palmeoljefabrikken. Palmeoljefabrikkenes kunder kan deles inn i to grupper: de lokale raffineriene og kunder i utlandet. Det er Fedapal¹⁷ som koordinerer eksporten av palmeolje. I praksis er det altså Fedapal som blir kunden for den oljen som eksporteres.

Styrkeforholdet mellom palmeoljefabrikkene og deres leverandører og kunder kan som sagt variere. I perioder med lav fruktproduksjon preges forholdet mellom fabrikkene av konkurranse om å få tak i nok leverandører, og da er leverandørenes posisjon i forhold til sine kunder styrket. Fordi palmeoljefabrikkene rundt Santo Domingo ligger geografisk konsentrert, har leverandørene mulighet til å velge hvilken fabrikk de vil selge frukt til. Men i perioder med høy fruktproduksjon er styrkeforholdet snudd i palmeoljefabrikkenes favør. Tilsvarende har det vært et slikt forhold mellom palmeoljefabrikkene og deres lokale kunder, raffineriene. Men nå som overskuddet av råolje eksporteres, forsvinner dette elementet av dominans mellom palmeoljefabrikkene og raffineriene.

På grunn av den lave fruktproduksjonen i Ecuador, har mange av fabrikkene problemer med å få tilgang på nok frukt til å prosessere olje på en lønnsom måte. Mange informanter mente de hadde en altfor lav utnyttelse av kapasiteten på fabrikkene. Flere av palmeoljefabrikeierne pekte på behovet for en viss ledig kapasitet visse deler av året, slik at fabrikkene kan prosessere all frukten som leveres i den perioden med størst produksjon. Men på grunn av lav produksjon er den ledige kapasiteten nå altfor stor. Mange av fabrikeierne jeg snakket med så på dette som et stort problem som gjorde konkurransen mellom palmeoljefabrikkene ekstra hard. Sommeren 2001 var det flere palmeoljefabrikker til salgs i Ecuador. Norpalms styreleder har imidlertid et annet perspektiv på dette problemet:

”Det ser ut til at vanlig tankegang er: ”Bygg en fabrikk som kan takle toppsesongen med produksjon på ett eller maks to skift. Og la oss for all del ikke samarbeide med andre fabrikker. Dette har i praksis ført til stor kapitalbinding og lite fleksibilitet i utnyttelsen av fabrikkene.” (Intervju Norpalms styreleder)

I denne situasjonen preges konkurransen mellom palmeoljefabrikkene av en kamp om å skaffe mest mulig frukt fra leverandører. Det gjelder å finne frem til strategier for å trekke til seg og holde på fruktleverandørene. Fruktprodusentene blir av bransjen karakterisert som lite trofaste leverandører. De kaller dem ”bailarinas”, som betyr dansere, fordi de ”alltid går dit hvor den beste musikken er” (intervju konkurrent 2). De som har den beste musikken i denne sammenhengen er de som betaler best for frukten. Utgangspunktet er at prisen på frukten skal være 16 prosent av prisen på råoljen og at alle palmeoljefabrikkene skal betale det samme for frukt (intervju

¹⁷ Fedapal (Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma) er den delen av Ancupa som jobber med eksport av palmeolje.

konkurrent 3). Men i motsetning til råoljeprisen, hvor alle aktørene *må* holde seg til den fastsatte prisen, er prisen på frukt bare veiledende. Dette fører til at det er variasjoner i hvor mye hver enkelt fabrikk betaler. Dette har flere årsaker. For det første betaler noen fabrikker mindre for frukt av dårlig kvalitet (for eksempel Dura-frukt eller umoden frukt). For det andre betaler noen mindre for liten frukt. Og for det tredje mente flere av mine informanter at mange av fabrikkene jukset med prisen. Mange fabrikkeiere beskrev det som et stort problem at noen bryter reglene for ”god konkurranseskikk” ved å kjøpe frukt til en pris som er høyere enn den Ancupa har foreslått. Alle de fabrikkeierne jeg intervjuet, var medlemmer i Ancupa og hevdet at de holdt seg til den veiledende prisen. De mente at de som betalte en høyere pris, var de fabrikkene som ikke var medlemmer i Ancupa. Av de rundt 50 palmeoljefabrikkene er 40 medlemmer i Ancupa.

Leverandørene hevdet på sin side at prisen på frukten de selger, er svært lav. Noen oppgir høyere pris som en viktig årsak til at de har byttet kunde. Andre sa at de ville ha vært langt mer trofaste mot sine kunder dersom de fikk god behandling og at det ikke først og fremst var prisen som avgjorde valget av kunde. Som jeg senere vil komme inn på, mener representanter for Palnorec at forholdet mellom de små leverandørene og deres kunder er svært hierarkisk og at leverandørene blir behandlet med lite respekt.

I tillegg til å bruke pris som virkemiddel for å tiltrekke seg leverandører, tilbyr noen fabrikker gratis gjødsel, billige matvarer og billige frø. Andre bruker aksjer som virkemiddel: Leverandørene får aksjer i selskapet mot at de forplikter seg til å levere frukt til denne bedriften (strategiske partnere). De siste årene har mange palmeoljefabrikker også tilbudt kompetanseoverføring eller teknologioverføringsprogrammer til leverandørene. Dette vil jeg komme tilbake i kapittel syv.

Porter (1990) mener at en kombinasjon av rivalisering og samarbeid mellom konkurrenter er viktig for å oppnå den rette dynamikken i en bransje. Det er viktig med priskonkurranse, samt konkurranse om teknologi og kompetanse. Samtidig er det nødvendig med samarbeid på andre områder, som for eksempel FoU. Flere av mine informanter peker på at det er lite samarbeid mellom palmeoljefabrikkene i Ecuador. Min informant i Norpalm mener at årsaken er liten tillit mellom konkurrenter:

”Jeg opplever at ecuadorianske ledere opererer med en svart/hvitt-tenking om hvem som er med dem og hvem som er mot dem. Jeg tror for eksempel ikke at et regjeringssamarbeid mellom tre partier som det vi har i Norge i dag, hadde vært mulig i Ecuador” (Intervju Norpalms styreleder)

Denne mangelen på tillit gjør det vanskelig å prøve ut nye former for produksjon og nye former for samarbeid. På tross av dette har de fleste palmeoljefabrikkene greid å samles om en type samarbeid, nemlig den som foregår gjennom Ancupa. Ancupa ble dannet i 1970, og har i dag rundt 80 prosent av aktørene i næringen som sine medlemmer. Her møtes palmeoljeprodusentene

til jevnlig møter (Ancupa 2001b), hvor de blant annet blir enige om premissene for kjøp og salg av palmeolje. Gjennom Ancupa greide bransjen å få etablert de høye tollmurene på import av palmeolje. Salget til nasjonale og utenlandske konsumenter koordineres dessuten på denne måten. Palmeoljefabrikkene melder fra hvor mye palmeolje de tror de kan produsere det kommende året, og de lokale raffineriene melder inn sitt behov for olje. Det eventuelle overskuddet av palmeolje tar Fedapal hånd om og eksporterer. Dette eksportsamarbeidet er de mindre palmeoljefabrikkene helt avhengige av, blant annet fordi tankbåtene ikke tar mindre enn 2600 tonn olje. Dette tilsvarer nesten en årsproduksjon for Palnorec (intervju Norpalms styreleder).

Ancupa har ikke bare medlemmer i palmeoljebansjen, men også fra andre segmenter i næringen, som palmeoljebansjens leverandører og kunder. To av mine informanter mente at dette ikke var heldig. Dette fører til at organisasjonen må ivareta interesser på mange ulike områder. Fuktprodusenter, råoljeprodusenter og raffinerier har forskjellige interesser, og når disse skal ivaretas av den samme organisasjonen, er det noen som ikke får gjennomslag for sine interesser. Ifølge flere informanter er de store aktørene i næringen svært dominerende innenfor Ancupa. Det er deres interesser og anliggender som blir best ivaretatt. Det er også de som er representert i organisasjonens sentrale styrer og utvalg (egne observasjoner basert på medlemsblader fra Ancupa). De små fuktprodusentene mener at de ikke slipper til med sine anliggender i Ancupa. Flere av leverandørene sa at den støtten og oppfølgingen de får av Ancupa var lite eller ingenting verdt. Flere hadde også vurdert å melde seg ut, men våget ikke fordi de var redde for at de dermed ikke ville få solgt frukten sin.

Som jeg nevnte er ikke alle palmeoljefabrikkene medlem i Ancupa. De får lavere kostnader, siden de ikke betaler medlemsavgift og ikke er med på å finansiere eksporten av råolje. Disse fabrikkene blir sett på gratispassasjerer som får dra fordeler av at andre har forhandlet frem avtaler med myndighetene. På den annen side vil de få problemer med å finne forhandlere som vil eksportere råolje for dem. Fedapal tar ikke imot olje fra fabrikk som ikke er medlemmer.

5.2.5. Myndigheter

Myndigheter kan gjennom sin politikk påvirke en nærings konkurranseevne på mange måter. Faktorforhold kan for eksempel påvirkes gjennom subsidier, politikk mot kapitalmarkedet og utdanningspolitikk. På etterspørselsiden skjer myndigheters innflytelse via etablering av lokale produktstandarder eller reguleringer som påvirker kjøpernes behov. Myndighetene kan dessuten selv være en kunde. Myndigheter kan også spille en rolle overfor leverandørene, gjennom for eksempel kontroll med reklame eller regulering av leverandørtjenester. Konkurransesarenaen kan påvirkes gjennom kapitalmarksreguleringer, skattepolitikk og antitrustlover (Reve 1992).

I den ecuadorianske palmeoljeproduksjonens spede begynnelse på 1960-tallet, spilte ecuadorianske myndigheter en beskyttende rolle både for palmeoljenæringen og for andre

råvareproduserende næringer. På 1960-tallet satte mange land i Latin-Amerika i gang med modernisering av jordbruket. Staten spilte en hovedrolle i denne prosessen, blant annet som mekler i sosiale konflikter i kjølvannet av redistribusjonen av jord og endrede produksjonsforhold. De var også en aktiv støttespiller i moderniseringen. Myndighetene skapte blant annet et institusjonelt apparat som utformet og iverksatte utviklingsprosjektene. En rekke institutter og departementer ble dannet på denne tiden (Carrion 1985).

Et viktig trekk ved moderniseringen var den sentrale rollen teknologien fikk som instrument for endring (Carrion 1985). Staten ønsket å satse på forskning og utvikling. Som tidligere nevnt ble det dannet et forskningsinstitutt for jordbruket (INIAP), som hadde forskningsstasjoner flere steder i landet. INIAP skulle drive forskning på flere områder, også på oljepalmedyrking. Staten førte også en proteksjonistisk politikk på slutten av 1960-tallet gjennom å lage lover som begrenset prosentandelen importerte råvarer. I dag er myndighetene med på å beskytte den innenlandske produksjonen av palmeolje gjennom de høye tollsatsene på import av palmeolje.

I dag mener imidlertid mange av aktørene innenfor næringen at myndighetene gjør lite eller ingenting for å fremme og utvikle produksjon av palmeolje i landet. Denne oppfatningen forsterkes av at myndighetene har gjort vedtak som har gitt store problemer for palmeoljenæringen. Blant annet kan innføringen av dollar som nasjonal valuta bidra til å forklare den vanskelige situasjonen som næringen befinner seg i nå. Dollariseringen førte med seg en stor innenlandsk prisstigning, noe som blant annet har gjort det vanskelig for de ecuadorianske eksportnæringene å være konkurransedyktige på verdensmarkedet. Mange av innsatsfaktorene ble mye dyrere, men eksportnæringene kunne ikke sette opp prisen på varene sine slik andre som ikke eksporterte varene gjorde (uformell samtale palmeoljeproducent). Innenfor palmeoljeproduksjon påvirket dollariseringen ifølge Flores (2001) særlig to områder. Det første er prisen på palmeolje. Ecuador har ingen innflytelse på fastsetting av priser på det internasjonale markedet. Prisen på palmeolje er ustabil, og med dollar som nasjonal valuta, vil ikke bytteforholdet variere for Ecuadors vedkommende. Med en ustabil internasjonal pris og ingen muligheter for devaluering, anslår man at prisene og dermed også fortjenestemarginen til eksportøren, kommer til å bli redusert. Det andre området er kostnader på innsatsfaktorer. Prisen på innsatsfaktorer som gjødsel, arbeidskraft, bensin osv. steg drastisk i tiden etter dollariseringen. Dette gjør det vanskelig å drive eksport på grunn av tapt konkurranseevne. Men selv om dollariseringen har hatt negative konsekvenser for palmeoljenæringen på kort sikt, er Flores mer optimistisk på lang sikt. Organisasjonen tror at dollariseringen på lengre sikt vil øke konkurranseevnen gjennom økt makroøkonomisk stabilitet. Man kan også regne med bedret tilgang til finansiering.

Et annet område der myndighetene har spilt en viktig rolle for ecuadoriansk næringsliv, er innenfor det regionale samarbeidet i Andes-regionen. Ecuador er medlem av Comunidad

Andina¹⁸, og frihandelsavtalen og tollsamarbeidet mellom medlemslandene har utvidet markedet for mange ecuadorianske varer betraktelig. Medlemslandene har til sammen over 113 millioner innbyggere. For palmeoljeprodusentenes vedkommende betyr dette samarbeidet blant annet at Ecuador og Colombia ikke selger palmeolje til hverandre (intervju Ancupa). Dette er med på å minske konkurransepresset betraktelig for de ecuadorianske produsentene.

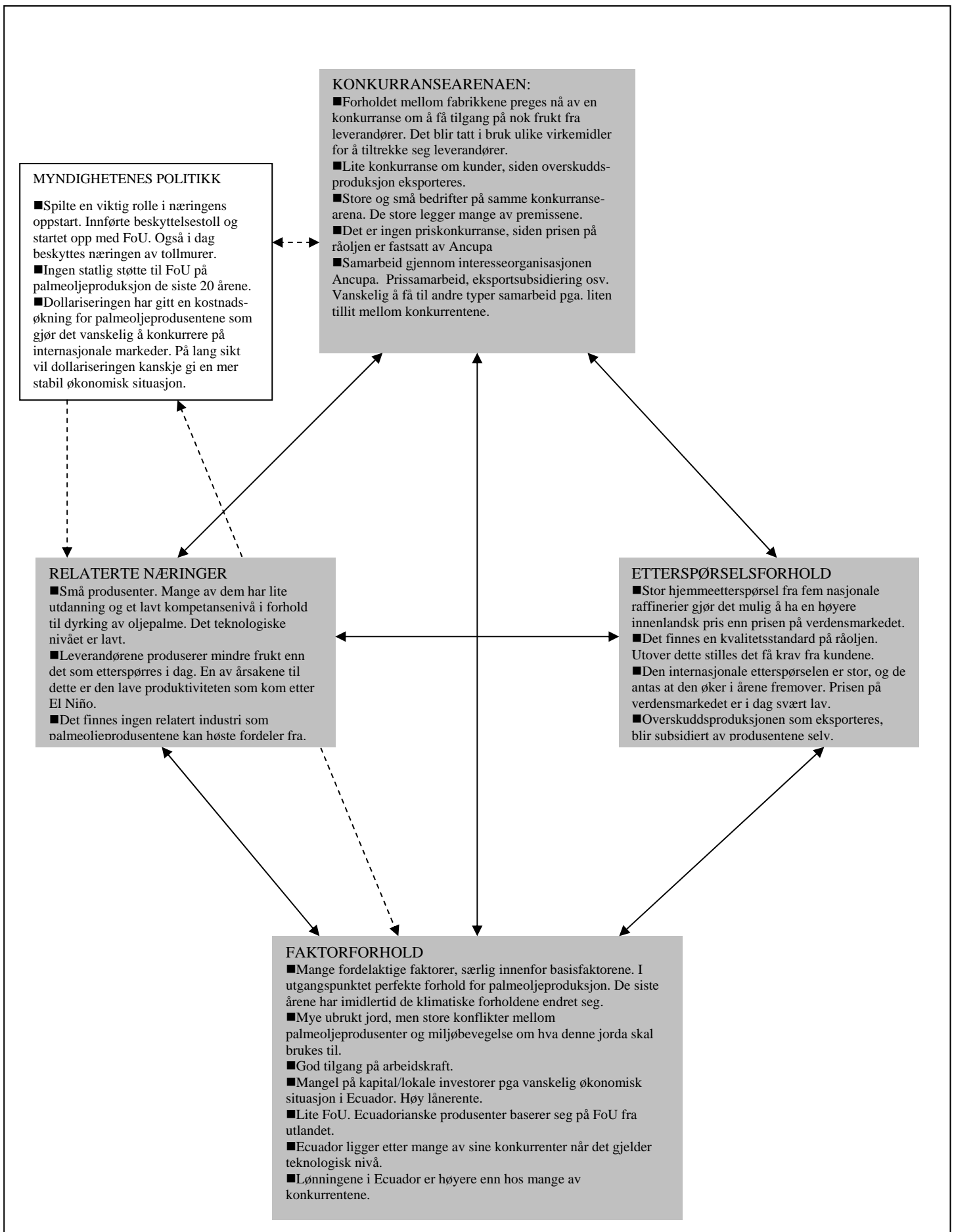
5.3. Oppsummering

Gjennomgangen over har vist at palmeoljeproduksjonen i Ecuador har både styrker og svakheter. Figur 5.2. oppsummerer noen av palmeoljenæringens særtrekk. Figuren viser at aktørene som er knyttet opp til palmeoljeproduksjon er en del av et system der de gjensidig påvirker hverandre. Styrker eller svakheter i en komponent i figuren har følgelig stor betydning for de andre komponentene. Blant annet kommer dette til uttrykk i relasjonen mellom palmeoljefabrikkene og fruktleverandørene, som er sterkt preget av et gjensidig avhengighetsforhold.

Palmeoljenæringens styrke ligger hovedsakelig på faktorforholdssiden. Landet har god tilgang på jord, optimale forhold for dyrking av palme, selv om et av kjerneområdene for palmeoljeproduksjon har opplevd klimatiske endringer som har skapt problemer de siste årene. Men på tross av et godt utgangspunkt fra naturens side har næringen sine problemer. I dag sliter de ecuadorianske palmeoljeprodusentene med en svært lav produktivitet og høye kostnader i forhold til mange andre palmeoljeproduserende land. Palmeoljebransjen i Ecuador har langt høyere kostnader enn konkurrenter i andre land, og de ville ikke ha greid å selge sin olje til den prisen som råder på det internasjonale markedet. Dette er imidlertid ikke et stort problem når eksporten av palmeolje er såpass lav som i dag, selv om eksportsubsidieordningen også nå er kostbar for næringen.

På mange måter kan man si at bruken av begrepet konkurranseevne ikke er relevant i forhold til palmeoljebransjen i Ecuador, så lenge en så liten andel av produksjonen utsettes for konkurranse på det internasjonale markedet. Jeg mener likevel at det er viktig å se på konkurranseevnen, siden bransjens mål er å øke produksjonen og eksporten i årene som kommer. Dersom de ecuadorianske palmeoljeprodusentene ikke greier å øke produktiviteten og redusere kostnadene, vil en økning i eksporten bli svært vanskelig. Den ecuadorianske palmeoljebransjen har i dag svært få konkurransefortrinn. Den strategien selskapene forsøker å holde seg til, er cost focus. Men produsentene greier ikke å være kostnadseffektive nok til å greie å gjennomføre denne strategien. På tross av at næringens arbeidskraft for en stor del er ufaglært, er lønnsnivået høyere

¹⁸ Cominidad Andina (Det andinske fellesskap) er en subregional organisasjon som i dag består Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru og Venezuela. Cartagena-avtalen, som er fundamentet i samarbeidet ble underskrevet av de første medlemslandene i 1969. Det andiske fellesskap ble først dannet som en tollunion. Medlemslandene ble enige om en felles tollunion på import av varer som kom fra land utenfor unionen. Siden har samarbeidet også utvidet seg til å omfatte en frihandelsavtale, og en felles plattform for utenriks- og økonomisk politikk på visse områder (www.comunidadandina.org).



Figur 5.2: Palmeoljenæringen i Ecuador, basert på Porters diamantmodell

enn hos mange konkurrerende land. Når produktiviteten i tillegg er lav, må næringen gjennom store endringer for å nå sitt mål om økt eksport.

Dagens situasjon for palmeoljeprodusentene er spesiell. Ecuador opplevde en dramatisk internasjonal prisnedgang og økninger i produksjonskostnadene på en og samme tid. Det siste har å gjøre med dollariseringen. Dessuten har landet vært preget av politiske og sosiale konflikter, og mange ecuadorianere har flyttet fra hjemlandet de siste årene på grunn av de økonomiske problemene. Dette har tappet landet for viktige ressurser. Men problemene i palmeoljenæringen skyldes ikke bare ekstraordinære forhold som ligger utenfor selve næringen. En stor del av forklaringen ligger i interne faktorer som har preget næringen i mange år. Alle faktorene jeg har gått gjennom i dette kapittelet bidrar til å forme næringen. Men noen faktorer er viktigere enn andre. For det første er det lave kunnskapsnivået hos leverandørene en viktig forklaring på palmeoljeprodusentenes manglende konkurranseevne. Dette fører til en lavere fruktproduksjon enn det som er ønskelig. Det er også et hinder for nytenkning i næringen. Den store andelen små produsenter skiller næringen i Ecuador fra mange av de landene de konkurrerer med. På mange måter kan man si at det eksisterer en dualistisk struktur innenfor ecuadoriansk palmeoljeproduksjon – en industriell del som består av de store og dominerende aktørene som driver plantasjer på en industriell måte, og en del som bærer mer preg av en småbondementalitet og som består av de mange småprodusentene. Dette gir næringen et preg av teknologisk heterogenitet. For det andre gir ikke de relativt små palmeoljefabrikkene store skalafordeler, og det relativt lave teknologiske nivået bidrar også til å forklare manglende konkurranseevne. I tillegg er det uheldig at det er liten vilje til samarbeid blant konkurrenter. Porter legger vekt på at dynamikken mellom samarbeid og konkurranse mellom konkurrenter i en bransje er viktig. Dette har palmeoljeprodusentene ikke greid å få til.

Dette kapittelet har i tillegg vist at myndighetene har spilt en sentral rolle i forhold til palmeoljenæringen, kanskje særlig i starten. Ifølge Porter bør myndighetene kun påvirke de fire hovedkomponentene i diamantmodellen. Her har myndighetene spilt en langt mer sentral rolle, og blant annet beskyttet næringen mot utenlandsk konkurranse. Denne type tiltak er ikke anbefalt av Porter. Den sentrale rollen myndighetene har spilt, er mer forenelig med Moon, Rugman og Verbekes perspektiv på myndighetenes rolle i næringsutvikling. Man kan også spørre seg om beskyttelsestollen som palmeoljeprodusentene har forhandlet seg frem til er heldig. I et bedriftsøkonomisk perspektiv er en slik ordning ønskelig, men i et samfunnsøkonomisk perspektiv kan man innvende at en slik ordning kanskje vil virke som en sovepute, siden palmeoljeprodusentene ikke utsettes for internasjonal konkurranse. I tillegg vil eksportsubsidieordningen bli svært kostbar hvis produksjonen og eksporten skulle øke i fremtiden, slik målet er.

Palmeoljeprodusentene i Ecuador vil dermed tvinges til å få den interne prisen ned på et internasjonalt nivå.

Ifølge Ancupa er den største utfordringen i tiden som kommer å øke produktiviteten (Ancupa 2001c). To ting skal bidra til dette: Forskningsstasjonen som Ancupa har opprettet og teknologioverføringsprogrammer. Dette er imidlertid langsiktige tiltak, og resultatene vil ikke komme før etter mange år. Håpet er imidlertid at en mer stabil økonomisk kontekst i fremtiden skal hjelpe næringen fremover. Særlig er forhåpningene til en økt andel colombiansk kapital stor. Som en konsekvens av at forholdene stabiliserer seg i Ecuador, håper man at colombianske investorer foretrekker Ecuador fremfor det borgerkrigsherjede nabolandet. Målet er at slike investeringer skal gi næringen dynamikk, billige finansielle ressurser og tilførsel av ny og bedre teknologi som kan få virkninger for lokale bedrifter¹⁹.

Teoretiske betraktninger

I dette kapittelet har jeg brukt Porters diamantmodell i analysen av palmeoljenæringen i Ecuador. Jeg har delt de ulike faktorene som påvirker konkurranseevnen inn i de samme kategoriene som Porter bruker i sin modell. Porters rammeverk har vært til hjelp i arbeidet med å identifisere sentrale faktorer for at en næring skal være konkurransedyktig. Diamantmodellen var også til hjelp i arbeidet med organiseringen og disponeringen av datamaterialet. Samtidig er dette rammeverket svært omfattende, og det kan derfor bli vanskelig å skille ut de mest sentrale faktorene i en analyse av en næring. Presentasjonen i dette kapittelet har også vært relativt omfattende, men i oppsummeringen har jeg forsøkt å trekke ut de faktorene jeg mener har størst betydning for palmeoljeprodusentenes konkurranseevne.

Konkurranseevnen til palmeoljebransjen i Ecuador kan ikke forklares ut fra en fordelaktig diamant, der de andre aktørene i diamanten bygger opp under konkurranseevnen til palmeoljeprodusentene. Næringen oppfyller ikke de kravene Porter og Reve stiller til et kluster. Det er ikke sterke koblinger mellom de ulike aktørene som er årsaken til at palmeoljeprodusentene i dag kan selge olje på det internasjonale markedet. I tillegg mangler næringen fortrinn innenfor flere av komponentene i modellen: Det finnes ikke konkurransedyktige lokale fruktleverandører, og næringen har ikke knyttet seg opp mot relatert industri og på den måten dratt fordeler av andre klustre. Dermed har det foregått lite kompetanseoverføring på tvers av næringer. Konkurransarenaen mangler dynamikken mellom samarbeid og konkurranse. Det samarbeidet som eksisterer i form av prisavtaler og subsidier har en defensiv karakter. Mer offensive former for samarbeid, som FoU-samarbeid, er det derimot lite av. Faktorforhold og etterspørselsforhold (stort hjemmemarked) er kanskje de komponentene som har de største fordelene. Porter sier at det ikke er nødvendig med fordeler innenfor alle fire komponentene i diamanten i naturressursbaserte

¹⁹ Kilde: www.sica.gov.ec/cadenas/aceites/docs/OLEAGINOSAS_CAN.htm

næringer. Likevel er ikke de fortrinnene den ecuadorianske palmeoljenæringen har innenfor etterspørselsforhold og basisfaktorer tilstrekkelig. Årsaken til at de ecuadorianske palmeoljeprodusentene kan selge palmeolje på det internasjonale markedet i dag, er eksportsubsidier som produsentene selv betaler og importbeskyttelse som myndighetene står for. Dette er ingen bærekraftig eller stabil kilde til konkurransefortrinn, spesielt siden det er næringen selv som må bære kostnadene ved denne ordningen.

Man kan heller ikke si at næringen er en del av en dobbel diamant, som er det perspektivet Rugman foretrekker. På tross av at Ecuador er en liten og åpen økonomi som er sterkt involvert i internasjonal handel, går det ikke an å bruke en dobbel diamanttilnærming på palmeoljenæringen. Denne næringen er i altfor stor grad basert på nasjonale komparative fortrinn, spesielt naturressurser, og på en nasjonal leverandør- og kundekrets til at den passer inn i Rugmans karakteristikkk av en dobbel diamant.

6.0. Palnorecs konkurranseevne

I forrige kapittel viste jeg hvordan palmeoljenæringen som et system påvirker palmeoljeprodusentenes konkurranseevne. Alle aktører innen en bransje kan påvirkes forholdsvis likt av de andre aktørene i næringen. Men responsen på denne påvirkningen kan være ulik og ha stor betydning for enkeltbedrifters konkurranseevne. Som jeg var inne på i teorikapittelet, har strategi en sentral posisjon i diskusjonen om konkurranseevne på firmanivå. I dette kapittelet vil jeg se på Palnorecs strategier for å være et konkurransedyktig foretak innenfor ecuadoriansk palmeoljeproduksjon. Men det er også mer enn strategi som påvirker Palnorecs konkurranseevne. Som en del av et større konsern, påvirkes Palnorec av forhold som ligger utenfor selve bedriften, for eksempel forhold i moder- og søsterselskapet og Norfund. Disse faktorene påvirker også Palnorecs handlingsrom i forhold til utforming og iverksetting av en konkurransestrategi.

Jeg vil først presentere Palnorecs strategi for å konkurrere i palmeoljebørsen. Deretter vil jeg gjøre rede for de andre faktorene som påvirker Palnorecs evne til å konkurrere. En bedrifts konkurranseevne avhenger av flere forhold enn det jeg kommer inn på i dette kapittelet, for eksempel interne forhold som logistikk. Jeg har valgt å se bort fra disse faktorene her og heller legge hovedvekt på den delen av strategien som er knyttet opp mot Palnorecs relasjoner til den næringen firmaet er en del av. Dette er i større grad enn interne forhold faktorer som kan ha betydning også for andre aktører i næringen, og som dermed kan relateres mer direkte til problemstillingen. Det er også viktig å påpeke et annet forhold: Jeg skal ikke vurdere om det Palnorec har gjort var strategisk riktig i forhold til egen utvikling. Jeg skal kun se på effekten for næringen. Derfor forteller jeg her hva de har gjort uten å ta stilling til om det var et strategisk riktig valg for selskapet. I neste kapittel vil jeg så se på hvilken betydning disse tiltakene har hatt for næringen.

6.1. Palnorecs strategier for å konkurrere i palmeoljebørsen i Ecuador

Gjennom sin konkurransestrategi vil firmaer forsøke å konkurrere på en lønnsom og bærekraftig måte. Når bedrifter finner frem til nye måter å konkurrere på, skyldes det sjelden foretaksinterne faktorer. Som oftest skyldes de press fra omgivelsene, enten det er konkurrenter, kunder eller ny teknologi (Sæther 1999).

Som jeg viste i kapittel fem, har det foregått palmeoljeproduksjon i Santo Domingo-regionen i lang tid. Det er derfor en stor utfordring for et utenforstående selskap å konkurrere i denne bransjen. Her vil jeg gjøre rede for hvordan Palnorecs konkurransestrategi imøtegår denne utfordringen. Deler av denne strategien er knyttet til spesifikke forhold i Palnorec. Andre deler av strategien svarer på utfordringer som hele bransjen står overfor og som jeg har beskrevet

tidligere. Dette handler i første rekke om forholdet til leverandørene, og om kompetansenivået hos arbeiderne. Jeg vil først beskrive faktorer som knytter seg til forhold internt i Palnorec. Dette dreier seg om lokaliseringen av Palnorecs fabrikk og hvordan Palnorec har møtt dette med tiltak, og om hvordan Palnorec og moderselskapet tenker og handler omkring teknologi. Utfordringene som gjelder for alle aktørene i bransjen ble beskrevet i forrige kapittel. Her vil jeg beskrive hvordan Palnorec har valgt å møte noen av disse utfordringene.

6.1.1. Perifer lokalisering og veiutbygging

Palnorecs fabrikk ligger i et område som kalles for Plan Piloto. Dette området ligger helt i utkanten av det området der palmeoljeprodusentene rundt Santo Domingo holder til. Det er langt til hovedveien mellom Santo Domingo og Esmeraldas fra Palnorecs fabrikk.

Da Palnorec ble etablert, var veiene i dette området svært dårlige. Det var upreparerte skogsveier som ble nærmest ufremkommelige i regntiden. Transporten av frukt frem til fabrikk og transporten av råolje fra fabrikk var dermed ikke særlig effektiv. Den tok lang tid og krevde gode kjøretøyer. Mange av Palnorecs konkurrenter holder til langs hovedveiene ut fra Santo Domingo. Her er veiene asfalterte og brede og i bedre stand. På grunn av en mer sentral lokalisering og bedre veier, er frakten av frukt til disse fabrikkene både kortere og mer effektiv.

Som et tiltak for å bedre fremkommeligheten til palmeoljefabrikk har Palnorec vært med på å finansiere utbedringen av rundt 50 km vei i området rundt fabrikk. Med den perifere lokaliseringen som denne fabrikk har, var dette et viktig virkemiddel for å trekke til seg flere leverandører. Bedre veier ville øke tilgjengeligheten til fabrikk for leverandørene. Veiutbyggingen finansieres med bompenger.

6.1.2. Teknologi

En av ideene da grunnleggerne av Norpalm bestemte seg for å satse på palmeoljeproduksjon, var å ta med seg ny teknologi inn i bransjen. Prosessen med fremstilling av palmeolje har mange fellestrekk med den norske petroleumsproduksjonen, både på råoljesiden og på raffineringssiden. Både petroleumsprodusenter og palmeoljeprodusenter trenger blant annet å finne frem til effektive teknikker for å skille vann fra olje. Innenfor palmeoljebansjen i Ecuador har dette blitt gjort på såkalte gravitasjonstanker, hvor tyngdekraften gjør jobben med å skille olje fra vann. Før blandingen av olje og vann når disse tankene, har den som regel vært innom en såkalt dekanter. Dekanteren tar imot blandingen av olje, vann og organisk materiale direkte fra oljepressen. Blandingene inneholder da forholdsvis mye fiber, rester fra plantene og litt småstein. Dekanteren skiller fast og flytende materiale, men den vil ikke kunne skille vann fra olje. Etter at blandingen har gått igjennom dekanteren og det faste materialet er skilt ut, vil det

dessuten fortsatt være mye fuktighet igjen i det faste materialet. Det betyr at det går tapt en del olje. For å skille vann og olje må den flytende massen over på gravitasjonstanker der væsken varmes opp og vannet fordamper. Det tar lang tid å få vannet til å fordampe. I mellomtiden økes surhetsgraden fordi det er oksygen i oljeblandingen. Produktet vil dermed forringes, og man vil oppnå en lavere pris i de fleste markedene.

Bruken av gravitasjonstanker og dekantere har to ulemper: For det første greier man ikke å hente ut all oljen. For det andre har det en negativ miljøeffekt. Vannet som slippes ut fra palmeoljefabrikken inneholder mye olje. Denne typen organisk avfall er skadelig for livet i elvene (Intervju Accion Ecologica). Dette har næringen prøvd å kompensere for ved å tappe spillvannet over i bassenger hvor det tilsettes bakterier som bryter ned det biologiske avfallet før vannet slippes ut i elvene. Denne nedbrytningsprosessen kan ta opp til 60 dager (intervju Palnorecs styreleder).

Norpalm har i samarbeid med den norske bedriften Merlin Clearwater, som også holder til i Kristiansand, utviklet en separator som kan skille palmeolje fra vann. Separatoren er basert på de samme prinsippene som de separatorene man bruker i petroleumsproduksjonen i Nordsjøen. Denne teknologien fører til at man får en mer effektiv atskillelse av olje fra vann enn det som har vært tilfelle med den tradisjonelle teknologien i ecuadoriansk palmeoljeproduksjon. Man får dermed høyere produksjon av olje per tonn prosessert frukt. En fabrikk som ikke har noen form for separator, men kun gravitasjonstanker, vil slippe mellom 3 og 7 prosent av oljen ut i naturen (Norpalm 2000). Med Palnorecs teknologi vil dette reduseres til nesten null prosent. Dermed er det også et viktig miljøaspekt ved denne teknologien. En gjennomsnittlig palmeoljefabrikk slipper årlig ut over 300 tonn råolje i spillvannet. Med separatoren til Norpalm slipper man å bruke nedbrytningsbassengene for å bryte ned denne oljen.

Norpalm har derimot ikke greid å finne et filtreringssystem som skiller fiber og væske godt nok. Det følger enten for mye olje med fiberet som blir fanget opp av filteret, eller det kommer for mye fiber inn i væskeblandingen som går videre i prosessen. Her fungerer altså dekanteren bedre. Den fanger opp fiber, mens Palnorec må rense separatoren for fiber av og til.

Det beste ville være å finne en kostnadsøkonomisk løsning der det beste fra dekanterløsningen og en separator kunne samkjøres. Foreløpig er prisen for høy i forhold til merverdi av olje, men det ville kanskje kunne forsvares dersom en fikk støtte for å få maksimal miljøgevinst (intervju Norpalms styreleder).

Men siden kostnadene ved en slik løsning per i dag er for høye, har ikke Palnorec noen dekanter. Dermed burde de også hatt bassenger for ikke å forurense elvene. Nedbrytningsprosessen hos Palnorec blir imidlertid betydelig kortere enn hos mange av konkurrentene, siden det finnes mindre olje i vannet. I dag bruker ikke Palnorec bassenger, og dermed går bioavfallet rett ut i elvene. Planen er imidlertid at dette avfallet skal inngå i en prosess for avfallshåndtering som tar

sikte på å resirkulere bioavfallet til bruk som gjødsel på plantasjonen. Disse planene er ikke blitt satt ut i livet.

Norpalm ASA har installert separatoren hos begge sine datterselskaper. Ifølge mine informanter i Palnorec fører denne teknologien til at Palnorec har en mer effektiv fabrikk enn mange av sine konkurrenter. Det finnes ingen andre i bransjen som har en liknende teknologi.

På andre områder er imidlertid utstyret på Palnorecs fabrikk gammelt og slitt. Ifølge Norpalm styreleder er det mulig å bringe moderniseringen av fabrikken mye lenger. Palnorec har drevet med noen mindre forskningsprosjekter både på plantasje- og fabrikknivå. Blant annet har de testet ut hvor mye olje det var mulig å presse ut av Dura-frukt og sammenliknet dette med frukt av bedre kvalitet. I tillegg har de prøvd ut ulike typer utstyr i fabrikken. Blant annet testet de ut om det var mulig å bruke samme type presse som man bruker i produksjon av sukker fra sukkerrør også i palmeoljefabrikker. For å være egnet for palmeoljeproduksjon må imidlertid dette utstyret imidlertid endres på en måte som gjør at det ikke blir kostnadseffektivt med dagens kostnadsnivå. På plantasjonen har Palnorec drevet med testing av økologiske sprøytemidler

6.1.3. Forholdet til leverandørene

Palnorec satte i gang med å renovere plantasjonen da de overtok den, og dette førte – og fører fortsatt – til en lav egenproduksjon av frukt. Deler av plantasjonen består av nye planter, på andre områder er det ennå ikke plantet nye palmer. Derfor er det viktig for selskapet å ha mange underleverandører for å sikre forsyningene av frukt til palmeoljefabrikken.

Palnorec satte i gang med flere ulike tiltak overfor leverandørene. Hovedformålet med tiltakene var å sikre tilgang på frukt gjennom et stabilt forhold til mange leverandører. Dette skulle skje gjennom teknologioverføringsprogrammer, oppbygging av et tillitsforhold til leverandørene og gjennom tilbud om økonomisk veiledning og bistand.

Teknologioverføringsprogrammer

Som jeg har vist tidligere, er det en generell oppfatning i bransjen at mange av fruktleverandørene har et lavt kunnskapsnivå når det gjelder plantasjedrift. Dette får også konsekvenser for kundene deres. For det første er produktiviteten lav, slik at palmeoljeprodusentene får mindre frukt enn de trenger. For det andre fører leveranser av umoden eller overmoden frukt til lavere produktivitet på palmeoljefabrikkene. I tillegg til ønsket om å få mer trofaste leverandører, var dette faktorer som fikk Palnorec til å sette i gang med et tilbud om opplæring overfor sine leverandører. Dette kunne øke produktiviteten hos leverandørene, og i tillegg bidra til at leverandørene på sikt ville føle en sterkere tilknytning til kunden sin.

Palnorec startet opp med dette tilbudet rett etter at selskapet var dannet. Programmet har siden den gang utviklet seg gradvis og endret seg mye. I begynnelsen besto programmet av

temadager der representanter fra Palnorec underviste en gruppe leverandører i et tema, for eksempel sykdom på plantene eller pleie av plantene mens de står i veksthuset. Senere har programmet fått mer karakter av personlig assistanse overfor hver enkelt av de rundt 70 leverandørene. Nå bruker Palnorecs jordbruksingeniør mye av arbeidstiden sin på å reise rundt til leverandørene for å snakke med dem om aktuelle problemer de har i forbindelse med driften av plantasjen sin. Han inspiserer plantasjen og gir råd om ting som kunne vært gjort bedre eller annerledes, han veileder om bruk av gjødsel, sprøytemidler og vanning og om når plantene bør flyttes fra veksthuset og ut på plantasjen.

En annen måte å øke produktiviteten hos leverandørene på, er å få dem til å dyrke palmer som kommer fra frø av god kvalitet. Dette er en strategi som vil gi positive resultater på lang sikt, siden det tar fire år før palmen begynner å produsere frukt. For å sikre at Palnorec på sikt skal få frukt med god kvalitet til sin fabrikk, både kjøper de inn og planter frø for mange av sine leverandører. Når plantene har stått i veksthuset en stund og vokst til en viss størrelse, selger de dem til leverandørene for at de skal plante dem på plantasjen. Dermed blir det vanskelig for leverandørene å bruke dårlige og billigere frø (intervju Palnorecs styreleder).

Oppbygging av tillitsforhold

Ifølge mine informanter i Palnorec, eksisterer det en svært hierarkisk sosial struktur innenfor palmeoljenæringen i Ecuador. Fruktleverandørene befinner seg nederst i dette hierarkiet, og de blir ofte behandlet med lite respekt av dem som befinner seg lenger opp i hierarkiet, for eksempel de som eier palmeoljefabrikker (intervju Palnorecs styreleder). Et eksempel på dette er avvisningen av leverandører som kommer for å selge frukt i perioder med stor fruktproduksjon. Som jeg har vært inne på tidligere, påvirkes forholdet mellom leverandører og kunder av hvor stor tilgangen på frukt er.

”Når det er overskudd på frukt, fører dette til at palmeoljefabrikkene neglisjerer leverandørene og utnytter dem, mens underskudd på frukt fører til større oppmerksomhet mot leverandørene, og tilbud om ekstra bistand til for eksempel å skaffe til veie gjødsel osv. Det blir et slags berg- og dalbane-forhold mellom leverandørene og deres kunder.” (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

I perioder med stor produksjon, som i 1992-93, kom leverandørene med frukt til palmeoljefabrikkene, men ble avvist. Fabrikkene ville ikke kjøpe frukten fordi de ikke hadde kapasitet til å prosessere den. Dette førte til at leverandørene måtte kaste frukt. Dermed forsvant inntektsgrunnlaget deres, og de sto overfor en usikker økonomisk situasjon. Slike hendelser svekker leverandørenes lojalitet til kunden, og det blir lettere å velge en annen kunde.

Palnorec ønsket å etablere et mer stabilt forhold til sine leverandører, eller ”innføre flere menneskelige aspekter i relasjonen mellom fabrikkene og leverandører” (intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse). De ønsket å fjerne ”berg-og dalbane”-symptomene som eksisterte i

bransjen. Det var viktig å etablere et forhold til underleverandørene som ikke var definert av hvorvidt det er oppgangs- eller nedgangstider i bransjen.

”Vi mener at leverandøren fortjener en stabil forretningsrelasjon. Han må ikke finne seg i å bli misbrukt. Hvis vi har gjort et løfte om at vi skal possessere all frukten han kan greie å levere oss, skal vi holde det løftet. Dersom vi får for mye frukt, får vi heller selge den videre til en annen fabrikk.” (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

En annen faktor som kan bidra til å stabilisere forholdet til leverandørene og gjøre dem mer lojale, er punktlighet i forhold til utbetalinger. Også på dette området har forholdet mellom palmeoljefabrikkene og leverandørene vært preget av mye rot og ustabilitet. Ofte har leverandørene fått beskjed om å komme og hente betalingen for frukten de har solgt en bestemt dag. Når de har kjørt i flere timer frem til kontoret til palmeoljefabrikken, kan de få beskjed om at det ikke blir noen utbetaling likevel den dagen (intervju Palnorecs styreleder).

” Med en slik situasjon er det svært vanskelig for leverandørene å planlegge sin økonomiske situasjon. Derfor ville vi ha et system der leverandørene kunne stole på at sjekken er der når de kommer for å hente den. På den måten kan de føle en større økonomisk trygget.” (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

Palnorecs ledelse har lagt vekt på at leverandørene skal føle seg velkomne når de kommer til kontoret, og at de skal få en følelse av åpne dører inn til selskapets ledelse.

Økonomisk bistand

En gang i året besøker Palnorecs direktør leverandørene for å ta opp spørsmål av mer finansiell og administrativ art. Leverandørene kan også komme til Palnorecs kontor for å diskutere slike spørsmål med direktøren. Som tidligere direktør i en bank i Santo Domingo kan han gi råd om økonomisk planlegging og lånefinansiering. Han er også av og til med leverandørene til banken når de skal forhandle om lån. I tillegg til dette gir også Palnorec sine leverandører finansiell støtte. Dette opplegget er i likhet med separatorene i palmeoljefabrikken, basert på en modell fra petroleumindustrien. Palnorec tilbyr sine leverandører forhåndsbetaling for fruktleveranser.

”Av og til kan leverandørene ha et akutt behov for penger, men de kan kanskje ikke levere frukt hver uke og på den måten få en stabil inntekt. Vi ble enige om en forhåndsbetaling på for eksempel 200 tonn og avtalte med leverandøren at han leverte oss 25 av disse tonnene hver måned.” (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

Prisen på frukten ble frosset på ett bestemt nivå. I en periode da prisen på frukt og palmeolje var på vei oppover, var dette en gunstig ordning for Palnorec. Etter at prisen på palmeolje begynte å synke, har Palnorec måttet slutte med forhåndsbetalingen.

Leverandørenes reaksjon på tiltakene

Samtlige av de ni leverandørene jeg snakket med så på relasjonen de hadde til Palnorec som svært positiv. De trakk frem den spesielle behandlingen de får hos Palnorec som en viktig grunn til at de ønsket å selge frukt til dem. Mange ønsket uoppfordret å fortelle om hvor hyggelig og imøtekommende administrasjonen i Palnorec var og hvor stor pris de satte på at de var velkomne på kontoret og at døren inn til direktøren var åpen for dem. Flere pekte på at denne type relasjoner mellom leverandør og kunde ikke fantes hos noen av de andre fabrikkene de hadde solgt frukt til. Flere sa også at de synes det var problematisk at det var så langt fra plantasjonen deres til Palnorecs fabrikk, men at de likevel valgte å passere opptil flere fabrikker på veien for å kunne selge frukten til Palnorec. De prioriterte god behandling og stabile relasjoner fremfor kortere kjørevei.

Som eksempler på økonomisk assistanse trakk leverandørene frem Palnorecs hjelp til å kjøpe maskiner og biler til transport, lån og billigere varer, for eksempel sprøytemidler. Som eksempler på assistanse på plantasjonen trakk de frem veiledning om bruk av kjemikalier, rådgivning ved soppangrep på palmene, hjelp til dannelse av veksthus for palmer, hjelp til utplanting av palmer. Flere mener at produksjonen deres er blitt forbedret etter at de begynte å få assistanse fra Palnorec. På grunn av problemene etter El Niño er det imidlertid vanskelig å måle disse forbedringene i økt produktivitet.

For lite frukt fra egen plantasje

Bruken av fruktleverandører er som sagt svært utbredt i palmeoljebransjen. Men dersom andelen kjøpt frukt blir for stor i forhold til frukten fra egen plantasje, vil dette bli dyrt. På grunn av totalrenovasjonen av plantasjonen har Palnorec måttet kjøpe nesten 80 prosent av frukten fra leverandører. Andelen frukt som man kjøper inn bør ikke overstige 50 prosent (intervju Palnorces styreleder). Dette påvirker lønnsomheten til Palnorec – og muligheten til å gjøre reinvesteringer. En mer effektiv palmeoljefabrikk veier imidlertid opp for litt av dette.

6.1.4. Opplæring av ansatte

En del av Palnorecs strategi har også bestått i å drive med opplæring av dem som jobber på egen plantasje og på fabrikk. Den tilgjengelige arbeidskraften er stort sett ufaglært, selv om noen har jobbet lenge i bransjen og på den måten tilegnet seg relevant kunnskap. Noen av arbeiderne har fått opplæring i å løse nøkkeloppgaver som skiftleder, ansvarlig for presse, separator, kokeutstyr osv. Andre har fått fleksibel opplæring, slik at de kan jobbe både på plantasjonen og fabrikk, etter som hvor behovet er størst.

Ifølge mine informanter i Palnorecs ledelse er selvstendighet og ansvarlighet egenskaper de ønsker å lære sine arbeidere.

”Om morgenen får arbeiderne beskjed om hvilke arbeidsoppgaver som skal løses denne dagen. Hvis det ikke er noen der som kan gi dem disse instruksjonene, må de basere arbeidsoppgavene på den informasjonen de får på møtene de har med sjefene sine hver 14. dag. Der legger de planer for hva som skal gjøres på plantasjonen eller på mølla den kommende perioden. Opplæring av arbeidere på denne måten gjør at vi får tenkende ansatte, ikke roboter som bare utfører ordrer. Det er selvsagt en fare for at enkelte tar egne avgjørelser som kan være uheldige, men dette er likevel mye bedre enn å ansette roboter.” (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

6.1.5. Forholdet til kundene

Som sagt er det som oftest press fra omgivelsene som får bedrifter til å finne frem til nye måter å konkurrere på. Dette kan være en av forklaringene på at Palnorec ikke har satt i gang med flere tiltak overfor kundene sine. Siden det ikke er vanskelig å få solgt palmeolje i Ecuador for tiden, er det lite press for å gjøre noe med relasjonen Palnorec i dag har til kundene sine.

Palnorec selger råolje til flere raffinerier. Et av dem ligger i Santo Domingo, de andre ligger ute ved kysten. I tillegg leverer de olje for eksport til Fedapal. De fleste av raffineriene har Palnorecs ledelse kun kontakt med et par ganger i året for å gjøre avtaler om mengden olje som Palnorec skal selge dem. Men med et av raffineriene har Palnorec utviklet tettere relasjoner. Dette gjelder Epacem i Santo Domingo. Direktøren i dette selskapet er tysk, men har jobbet i Latin-Amerika det meste av sitt liv. Norpalms representant i Palnorecs styre har satt i gang et samarbeid med ham om forskning på nye bruksområder for palmeolje, særlig med sikte på helsekostbransjen. De ser på muligheten for å trekke ut e-vitaminet Tocotrienol fra palmeoljen. Dette er en antioksidant som bryter ned forkalkninger i blodårene, og det ser også ut til å virke legende på brystkreft (intervju Norpalms styreleder). Vitaminet er dermed ettertraktet for den farmasøytiske industrien. I dag drepes dette vitaminet i presseprosessen pga. for høy temperatur.

Palnorec selger også palmeolje til Fedapal. Hvor mye hver palmeoljefabrikk kan levere til eksport avklares med Fedapal én gang i året. Men Fedapal kan også få akutte behov for mer eksportolje. Ifølge Palnorecs styreleder får Palnorec ofte en telefon fra Fedapal i slike tilfeller. Årsaken til dette skal være at Fedapal stoler på at dersom Palnorec sier at de kan levere olje, får Fedapal oljen til avtalt tid. Andre palmeoljefabrikker kan si ja til forespørselen og likevel drøye med å levere oljen. Dette vil skape problemer for Fedapal i forhold til internasjonale kunder.

6.1.6. Oppsummering, Palnorecs strategi

Vi har nå sett at Palnorec har valgt å fokusere sin strategi på spesielt tre områder. Det ene området er teknologi, der selskapet har en separator som greier å skille olje og vann på en mer effektiv måte enn mange av konkurrentenes teknologi. Det andre området er relasjonen til leverandørene, der Palnorec har lagt vekt på opplæring og bevisstgjøring, god behandling og oppbygging av tillitsforhold og større økonomisk trygget. Det tredje er opplæring av arbeidere. I tillegg til dette

har Palnorec forbedret veiene rundt fabrikkene slik at transporten av frukt og råolje blir mer effektiv.

6.2. Andre forhold som påvirker Palnorecs konkurransevne

I dette avsnittet vil jeg diskutere politiske rammebetingelser, Palnorecs tilgang på kapital og forhold i moder- og søsterselskapet.

6.2.1. Politiske rammebetingelser

Ecuador har som sagt vært gjennom en økonomisk liberaliseringsprosess de siste årene. Dette har blant annet medført at landet fører en politikk med stor åpenhet overfor utenlandske investeringer. Landets myndigheter ser investeringer fra utlandet som en viktig pådriver for økonomisk vekst²⁰. De siste årene har myndighetene jobbet med å etablere et mer omfattende juridisk rammeverk for utenlandske investorer i Ecuador, gjennom blant annet Ley de Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador (lov om utenrikshandel og investeringer i Ecuador) og Ley de Promocion y Garantia de las Inversiones (Lov om fremming av og garanti for investeringer) som kom i 1997. I den sistnevnte loven garanteres utenlandske investorer fri overføring av kapital til andre land, fri tilbakesendelse av ressurser ved en eventuell konkurs eller nedskalering og full frihet til å forhandle i forhold til investeringen som er registrert i landet. I tillegg får utenlandske selskaper de samme fordeler som nasjonale selskaper i forhold til Comunidad Andina, og de får også den samme adgang til assistanse fra lokale myndigheter som nasjonale bedrifter får. Myndighetene håper disse lovene vil gi utenlandske investorer en følelse av større trygghet og sikkerhet for sine investeringer. Fra myndighetenes side ligger det altså få praktiske hindringer i veien for utenlandske investorer i form av krav om skatt, miljørestriksjoner osv.

Palnorec har i Ecuador fått status som et nasjonalt selskap, på tross av at eierne kommer fra utlandet. Dette skyldes at et selskap som er *dannet* i Ecuador får status som nasjonale selskaper. Utenlandske selskaper som kommer for å ha tilholdssted i Ecuador, men som er dannet i utlandet, defineres som utenlandske selskaper (intervju Palnorecs advokat).

6.2.2. Tilgang på kapital

En faktor som skiller Palnorec fra de fleste av konkurrentene er at Palnorec har tilgang på kapital fra utlandet. I en periode med økonomisk nedgang og mangel på lokale investorer, kan dette være et viktig konkurransefortrinn. Evnen og viljen blant ecuadorianske investorer til å gjøre nye

²⁰ Kilde: Plan Nacional de Promocion de Inversiones no petroleras 2001-2010 (www.corpei.org)

investeringer i de siste års økonomiske kaos, har vært liten, og dette har skapt problemer for mange ecuadorianske selskaper. I 1999 ble 64 større selskaper nedlagt i Ecuador (Latin-Amerikagruppene 2000).

Investeringene i Palnorec har kostet 1,6 millioner amerikanske dollar (ca 14 millioner kroner). Av dette har Norfund bidratt med 0,4 millioner dollar. Resten kommer fra Norpalm. Norpalms strategi da de kjøpte dødsboet i Ecuador var å ha full kontroll på eierskapssiden de første årene. Derfor valgte de å etablere et datterselskap i stedet for å inngå en joint venture med et lokalt selskap. På den måten kunne de kontrollere det programmet de ønsket å gjennomføre. Styret i Palnorec ønsket seg etter hvert en joint venture med en lokal samarbeidspartner, men det har ikke ledelsen i Palnorec greid å få til. Årsaken til dette er både mangel på risikovillig kapital i Ecuador og problemer med å få til samarbeid med lokale aktører i palmeoljenæringen.

Palnorec har den siste tiden hatt behov for mer kapital til å gjøre nødvendige investeringer på plantasjonen og i fabrikkene. For at selskapet skal få større inntjening, er det nødvendig å få i gang fruktproduksjon på større deler av plantasjonen. Dessuten må de gjøre noe med utslippene av organisk materiale. Dette har det vært vanskelig å få til. Aksjeeierne i selskapet har bestemt seg for å ikke gjøre ytterligere investeringer. Dette skyldes blant annet at moderselskapet prioriterer investeringer i Ghana. Dette vil jeg komme mer inn på senere. Palnorec har allerede lokale lån, med høy rente. På grunn av det høye rentenivået i Ecuador, er det lite aktuelt å lånefinansiere mer. Det er heller ikke mulig å få lån fra norske kreditorer (intervju Palnorecs styreleder).

Norfunds rolle

Statens investeringsfond for næringsutvikling i u-land, Norfund²¹, er som sagt en av aksjonærene i Palnorec. Med 27,7 prosent eierandel, har også Norfund en representant i Palnorecs styre.

Samarbeidet mellom Norpalm og Norfund ble til gjennom at Norpalm tok kontakt med Norfund da de forberedte investeringene i Ecuador. De ønsket å ha med seg Norfund som en partner i prosjektet. Da var både Norpalm og Norfund i oppstartsfasen, og i 1998 ble dette Norfunds første direkte investering²². Norfund vurderte prosjektet som interessant, blant annet på grunn av den miljøvennlige teknologien som også kunne øke lønnsomheten og at de i tillegg hadde kommet i kontakt med lokal management som hadde kompetanse innenfor palmeoljeproduksjon. Dessuten hadde sørlendingene godt kapitalgrunnlag, mente Norfund (intervju Norfunds direktør).

²¹ Norfund ble opprettet av Stortinget i 1997 og er en del av norsk bistandspolitikk. Styret til fondet opprettes av Utenriksdepartementet. Norfund investerer i "lønnsom privat næringsvirksomhet i utviklingsland" (Årsrapport Norfund 2000). Målet er å være en drivkraft for næringsutvikling i disse markedene, gjennom å bidra med risikovillig kapital til foretak som ønsker å foreta investeringer. Investeringene gjøres enten i direkte lokale næringsvirksomheter sammen med norske og lokale partnere, eller indirekte gjennom å investere i andre investeringsfond som er etablert og drives lokale i et enkelt land eller region. Porteføljen av prosjekter ved utgangen av 2000 var på NOK 534 millioner fordelt på 27 investeringer – 14 direkteinvesteringer og 13 fondsinvesteringer.

²² Kilde: www.norfund.no

Norfund ga Palnorec et lån på USD 400 000. Lånet var rentefritt, men istedet fikk Norfund 27,7 prosent av aksjekapitalen i Palnorec fra Norpalm. Denne ordningen hadde to fordeler: Før det første fikk Norpalm og Palnorec sårt tiltrengt kapital. Og for det andre unngikk Palnorec å ta opp store lokale lån til en høy rente. Samtidig mener både Norpalms og Palnorecs styreleder at lånet fra Norfund ble gitt med tøffe betingelser, som kunne sidestilles med kravene fra en bank. Lånet ble gitt med en tilbakebetalingsfrist på fem år, som er blant de korteste fristene som Norfund opererer med. Det første året var Palnorec fritatt for tilbakebetalinger. Lånet ble gitt i dollar i stedet for i nasjonal valuta. Det har vært vanskelig å betjene et slikt lån for Palnorec på grunn av den store inflasjonen som Ecuador hadde før dollariseringen.

I tillegg har Palnorec vært i en vanskelig situasjon den siste tiden på grunn av de lave prisene på palmeolje og lavt produksjonsvolum på fabrikken. Dette har ført til at Palnorec ikke har greid å betale ned på lånene sine til Norfund. Palnorec mener selv at de vil være i en bedre økonomisk situasjon i løpet av et par år. Prognoser sier at de internasjonale prisene på palmeolje vil gå opp, og tillegg kan Palnorec høste mer frukt fra egen plantasje. Palnorecs manglende innbetalinger medførte at Norfund innførte 17 prosent rente på lånet. Dessuten har Norfund en avtale om at lånet til Palnorec kan konverteres til aksjer i moderselskapet (convertible loan agreement) dersom vilkårene skulle brytes. Kontakten mellom Norfund og Norpalm ble opprettet på et tidspunkt da Norpalm var i desperat mangel på kapital. Moderselskapet hadde lovet penger til datterselskapet i Ecuador og var derfor i en presset situasjon. Ifølge Norpalms og Palnorecs styreledere hadde de ikke noe annet alternativ enn å gå med på betingelsene til Norfund, selv om de var strenge.

I tillegg til betingelsene på lånet, er det også flere faktorer i samarbeidet mellom Norpalm/Palnorec og Norfund som ledelsen i Norpalm og Palnorec mener er kritikkverdige. Ifølge Palnorec-ledelsen gikk det uvanlig lang tid fra løftet om lån ble gitt fra Norfund til det faktisk kom. Norfund på sin side forklarer dette med at det var en rekke nødvendige faktorer som måtte falle på plass før lånet kunne overføres, og det tok tid å få ordnet dette. Palnorecs styreleder mener også at man kan forvente av en stå stor aksjonær at han reinvesterer i selskapet. Det har ikke Norfund gjort. I tillegg sier Norpalms styreleder at Norfund hadde lovet Norpalm såkalt seed money (små pengebeløp), som de aldri fikk.

”Etter min mening har ikke Norfund oppfattet hva UD har bedt dem om å gjøre. Dette er som en hvilken som helst bank, ofte strengere. De driver ikke utviklingspolitikk, og de har liten evne til å overføre kunnskap. Norfund stiller krav til avkastning som er betydelig større enn mange andre. Andre vil dessuten ha en lengre horisont. De bruker ikke ressurser til kompetanse. De burde hatt folk som var interessert i utvikling. Jeg reagerer på at mine skattepenger skal brukes slik. Vi opplevde at Norfund var noe annet enn det vi trodde det var. De er ikke en katalysator eller en medhjelper.” (intervju Norpalms styreleder)

Norfund mener på sin side at det er riktig å stille strenge krav til sine samarbeidspartnere. Norfunds oppgave er å lette risikoen for Norpalm, ikke ta over hele risikoen.

”Vi har gitt dem et lån med høy risiko, det har ikke pant i et hus i Holmenkollen. Vi har pant i eiendommen der nede i Ecuador, men dette medfører likevel en stor risiko for oss. I det siste har de ikke betjent lånet sitt. Hvis vi trodde at det kom til å gå bedre om et par år, kunne vi ha fortsatt å være med. Men nå sliter de på grunn av de lave palmeoljeprisene. Det er ingen som har sagt at norske skattebetalere skal betale dette. Vi har fortsatt tro på prosjektet, men det krever at vår partner er i stand til å fortsette å investere.” (intervju Norfunds direktør)

Vilkårene som Norfund fastsetter overfor sine samarbeidspartnere varierer med typen bedrift og hvilket land de investerer i. Norpalms prosjekt i Ecuador ble av Norfund vurdert til å ha høy risiko, blant annet fordi selskapet driver med råvareproduksjon som har store prissvingninger på verdensmarkedet. Dermed satte Norfund krav som var relativt strenge i forhold til krav de har satt til andre samarbeidspartnere. Dette gjelder for eksempel tilbakebetalingstiden på lånet og at lånet ble gitt i dollar. Mesteparten av investeringene Norfund gjør, er i lokale valutaer. Når lånet til Palnorec ble gitt i dollar, skyldes det blant annet at den internasjonale prisen på palmeolje er i dollar.

6.2.3. Forhold i moder- og søsterselskapet

Forhold i Palnorecs moder- og søsterselskap har også vært med på å påvirke Palnorecs evne til å konkurrere i palmeoljebransjen. Særlig har to faktorer hatt betydning: problemene med kapitalinngang i moderselskapet og Norpalms vedtak om å prioritere investeringer i Ghana Norpalm Ltd. fremfor å overføre ytterligere kapital til Palnorec (Norpalm 2001).

Risiko

Norpalm vurderte sin rolle som investor i palmeoljeproduksjon som risikofylt på flere områder: For det første står man som utlending overfor en rekke ukjente og upåvirkelige faktorer. Dette utgjør både politisk og økonomisk risiko. For det andre representerer den lange investeringsperioden uten avkastning for en risiko. For palmeoljefabrikkene betyr en nyplantingsperiode på egen plantasje at de må kjøpe store deler av frukten fra leverandører for å kunne produsere palmeolje. Dette representerer en høyere kostnad enn hvis de skulle ha hentet frukten fra egen plantasje. For det tredje er råvareproduksjon risikabelt, blant annet på grunn av fluktuerende priser. En enkeltprodusent har ingen mulighet til å påvirke prisen. Den operasjonelle risikoen er dermed vurdert til å være høy. For det fjerde representerer ulike plantesykdommer en risiko. Man må ha god kunnskap om denne typen farer. Noen sykdommer kan pleies raskt hvis en har de rette kunnskapene.

Kapitalinngangen i Norpalm

Norpalm har de siste årene gjort en rekke store investeringer som har krevd mye kapital, og de trenger å skaffe til veie mer kapital til ytterligere investeringer både i Ghana og Ecuador. Norpalm har ikke greid å få den kapitalinngangen som de hadde håpet på fra egne aksjonærer. Dette gjør at selskapet sliter med kapitalmangel. I det siste har det vært vanskelig å få nye aksjonærer og frisk kapital inn i selskapet. Dette mener ledelsen i hovedsak skyldes Norsk Finansanalyses negative innvirkning på Norpalms rykte blant norske investorer. Norsk Finansanalyse (NF) er et rådgivningsselskap som skulle hjelpe Norpalm med kapitalutvidelser. Norpalm tok inn NF som medeier i selskapet, og siden NF var den største aksjonæren fikk de også styrelederen i Norpalm.

Men i tillegg til å hjelpe Norpalm med emisjoner, har NF også brutt med god forretningsskikk ved å selge sine egne aksjer i selskapet i forbindelse med en emisjon. I 2000 hadde Norpalm en stor kapitalutvidelse. NF ringte da gamle aksjonærer og tilbød sine egne aksjer rett før emisjonen. De solgte aksjer for 3 millioner kroner til den gamle tegningskursen, som var høyere. NF hadde kunnskap om hvem som kunne være interesserte i å kjøpe aksjer og solgte heller sine egne fremfor å la dem tegne nye. Dette har skadet Norpalm på flere måter. For det første skulle NF ha skaffet Norpalm frisk kapital, ikke selge egne aksjer. Dette gjorde at kapitalinngangen i Norpalm ble mindre, og det er denne kapitalen Norpalm i dag mangler. For det andre har NF etter at dette ble kjent, fått et negativt rykte blant norske investorer, og de knytter Norpalm opp til dette selskapet. Blant annet har både Aftenposten og Fædrelandsvennen pekt på forbindelsen mellom Norpalm og NF i artikler om selskapet. Dermed er det vanskelig for Norpalm å få nye investorer (intervju Norpalms styreleder).

Norpalm ASA ser det som ønskelig med spredt eierstruktur i selskapet. Norpalms største aksjonær eier ikke mer enn 6,7 prosent av aksjene i selskapet. I dag er det ikke mulig å få omsatt aksjer i Norpalm til en akseptabel pris.

Ghana Norpalm Ltd.

Norpalms prosjekt i Ghana er mye større enn prosjektet i Ecuador. Norpalm kjøpte opp det siste av fire store statseide palmeoljeselskaper som ghanesiske myndigheter skulle selge. Nå trenger selskapet kapital til sin satsning i Ghana, og på grunn av uventet dårlig kapitalinngang må Norpalm skaffe denne kapitalen på en annen måte enn den de hadde planlagt. Dette er en av årsakene til Norpalms ønske om å selge Palnorec. Beslutningen ble tatt i mai 2001. Før dette hadde ledelsen i Palnorec fått i oppgave å finne en større lokal investor som kunne ta sin del av risikoen og ansvaret med å utvikle selskapet videre. Det lyktes ikke Palnorecs ledelse med, og derfor kom vedtaket om salg. Etter salget av Palnorec ønsker Norpalm å overføre kapital til

Ghana, men planen er også å reinvestere noe av kapitalen i Ecuador. Det er foreløpig uklart hva Norpalm vil investere i der (intervju Norpalms styreleder).

Sett fra Palnorecs ståsted kan man si at Norpalm satset litt for tidlig i Ghana, og at Palnorec må lide for det. Norpalm burde ha hatt tryggere finansielt grunnlag før de gjorde så store investeringer som det er snakk om i Ghana. På den annen side mener moderselskapet at dersom Norpalm skulle satse i Ghana, måtte det skje på dette tidspunktet, siden det var da det statseide selskapet var til salgs. Samtidig har Norpalm også en annen begrunnelse for å selge Palnorec nå. Investeringsstrategien til Norpalm sier nemlig at de ikke skal være for lenge inne i et prosjekt.

”Vi ønsker ikke å være en hovedeier i et konkret prosjekt i mer enn fem år. Nå har vi bygget opp et nettverk i Ecuador som vi kan bruke for å utvikle produkter videre i Ecuador. Vår filosofi er at vi stiller en del spørsmål – og kommer med en del svar” (Intervju Norpalms styreleder).

6.3. Oppsummering

Denne gjennomgangen har vist at det er flere faktorer knyttet til Palnorec som kan gi selskapet konkurransefortrinn. Programmet de har satt i gang overfor leverandørene har gitt mer trofaste og fornøyde leverandører. På lang sikt kan dette også få betydning for produktiviteten og kvaliteten på produksjonen til disse leverandørene og dermed også for kunden. Innen den tid er det stor sannsynlighet for at Palnorec er solgt, og dermed er det andre som får høste fruktene av det arbeidet Palnorec har lagt ned overfor sine leverandører. Separator teknologien til Palnorec er en type prosessinnovasjon som har gitt et konkurransefortrinn gjennom økt effektivitet på produksjonen av palmeolje. I tillegg har opplæringen av ansatte gitt arbeidere med høyere kompetansenivå som også jobber mer selvstendig.

Men på tross av dette befinner Palnorec seg i en situasjon der selskapet skal selges. Dette kan forklares ut fra mange bedriftsinterne hensyn som det er vanskelig for meg å ta stilling til. Men et av hovedproblemene er manglende kapitalinngang, som delvis kan forklares med interne forhold i Palnorec og lave palmeoljepriser og delvis med forhold i moderselskapet i Norge. Vi har sett at Palnorec mangler kapital til å gjøre nødvendige investeringer på plantasjonen og til videre oppgradering av palmeoljefabrikken. På grunn av den høye lånerenta i Ecuador er det ikke aktuelt å lånefinansiere disse investeringene. Dermed må kapitalen komme enten fra moderselskapet i Norge eller fra nye investorer. Det har som sagt ikke vært mulig å finne en lokal alliansepartner, og Norfund er heller ikke villig til å foreta ytterligere investeringer. I en slik situasjon oppstår det et avhengighetsforhold mellom moder- og datterselskap, der datterselskapet er prising prioritert som moderselskapet gjør. Dette begrenser handlingsrommet i forhold til utforming og gjennomføring av strategier. Når Norpalm nå har bestemt seg for å prioritere Palnorecs søsterselskap i Ghana, vil det ikke komme mer kapital til Ecuador fra et moderselskap som også mangler kapital.

Vi har sett at Norfund, som en sentral investor, har spilt en sentral rolle i forhold til Palnorec. Isolert sett forsvarer kanskje ikke Norfunds rolle i selskapet at jeg har brukt såpass mye plass på å beskrive hvordan relasjonen mellom Palnorec og Norfund har vært. Samtidig er det er interessant å få mer kunnskap om hvordan institusjonen fungerer, siden den er et nytt moment i norsk bistand. Meningen med Norfund er å bidra til lokal næringsutvikling i u-land, og mange mener at disse pengene heller burde vært gitt til lokale enn norske selskaper. Dette skal ikke jeg diskutere her. Men jeg vil peke på et annet moment: Når det først er vedtatt at Norfunds kapital skal støtte norske investorer i u-land, er det viktig å huske på at næringslivsstøtten ikke tjener lokalsamfunnet dersom den gis på så strenge vilkår at den gir økonomiske problemer for bedriften. Heller ikke lokalmiljøet er tjent med en konkurs.

Teoretiske betraktninger

I dette kapitlet har jeg som Porter og Reve lagt vekt på strategi når jeg har sett på et firmas konkurranseevne. Men i tillegg har jeg også vist at det kan være andre forhold enn strategi som er med på å bestemme et firmas konkurranseevne og handlingsrom. I dette tilfellet dreier det seg om ecuadorianske myndigheters tilrettelegging for utenlandske investorer og forhold i Palnorecs moderselskap.

I likhet med sine konkurrenter har også Palnorec – og moderselskapet Norpalm - valgt en cost focus-strategi. Men dersom det kommer noe ut av forskningssamarbeidet med Epacem, vil dette medføre at strategien beveger seg mot differensiering. Norpalm vil da kunne rette seg mot en nisje i markedet som ikke er preget av den samme priskonkurransen som produksjon av råolje.

Gjennomgangen over viser også at Palnorec søker å styrke verdisystemet sitt, gjennom å påvirke leverandørenes verdikjede. Ifølge Porter er konkurransefortrinn også en funksjon av hvor bra et selskap kan styre sitt verdisystem. Palnorecs orientering mot leverandørene viser at de har valgt en oppstrømsstrategi som strategisk ekspansjonsvei. Å gi kunnskap videre til leverandørleddet er en sentral del av Palnorecs strategiske kjerne.

7.0. Palnorecs bidrag til palmeoljenæringen og faktorer som bestemmer effekten av dette bidraget

I dette kapittelet vil jeg diskutere hvordan Palnorecs måte å konkurrere på har hatt innvirkning på ulike aktører i den ecuadorianske palmeoljenæringen og på palmeoljeprodusentenes konkurranseevne. I de foregående kapitlene har jeg identifisert de faktorene som påvirker konkurranseevnen og gjort rede for Palnorecs strategi og historie. Her vil jeg først diskutere hvordan strategien har påvirket næringen. Deretter vil jeg komme inn på hva Palnorec ikke har gjort av de tingene som det ofte forventes at utenlandske investorer skal bidra med. Til slutt vil jeg se på faktorer som ikke kan relateres til det flernasjonale selskapets konkurransestrategi, men som likevel påvirker effekten av UDI, nemlig vertslandets økonomiske politikk, landspesifikke forhold og typen investering.

7.1. Hvordan har Palnorecs strategi påvirket næringen?

Tabell 7.1. er en oppsummering av presentasjonen av Palnorecs strategi i det foregående kapittelet. Den viser ulike tiltak som Palnorec har satt i verk for å være konkurransedyktig og formålet med disse tiltakene. I dette avsnittet vil jeg diskutere hvordan tiltakene har påvirket palmeoljenæringen i Ecuador. Jeg vil vise hvordan Palnorec og Norpalm selv vurderer effekten av det de har gjort, hvordan andre aktører i næringen ser på dette og gi mine egne vurderinger av dette.

Tiltak	Formål
Innføring av ny teknologi i palmeoljefabrikken	Økt effektivitet, økt miljøgevinst
Opplæringsprogrammer og tillitsbyggende tiltak overfor leverandørene	Økt effektivitet hos leverandører, mer stabil relasjon til leverandørene.
Opplæring av arbeidskraft	Økt kompetanse hos arbeiderne på plantasje og fabrikk. Større grad av selvstendighet i arbeidet.
Forskning/utvikling: Testing og bruk av økologiske sprøytemidler Testet ut hvor mye olje det var mulig å presse ut av frukt fra frø med dårlig kvalitet. Utprøving av utstyr i fabrikk	Økt miljøgevinst Sammenlikne effektiviteten hos frø av god og dårlig kvalitet. Sjekk ut potensialet til ulike typer utstyr
Forbedring av veier	Mer effektiv transport til og fra fabrikk

Tabell 7.1: Palnorecs tiltak for å konkurrere innenfor palmeoljenæringen.

7.1.1. Teknologi og forskning

Palnorec har innført en ny type teknologi i produksjonen av palmeolje, og i tillegg har de drevet med forskning omkring bruk av utstyr og innsatsfaktorer både på plantasje- og fabrikknivå. Palnorecs vektlegging av teknologibevissthet er noe flere av informantene fremhever:

”Jeg kjenner ikke godt til Palnorec, men jeg har vært der noen ganger og snakket med styrelederen. Det mest positive jeg har sett er at de har brakt med seg teknologi. Dette er viktig. De viser at de tror på landet, og at det gir resultater å investere i teknologi. Palnorec har også kastet alle de dårlige plantene på plantasjen. Det vil si at de alltid vil gjøre sakene sine bra helt fra begynnelsen av. Disse dårlige plantene produserer frukt, men de er ikke bra for prosessen, og derfor begynte de å skifte dem ut.” (Intervju Ancupa, min oversettelse)

Ifølge direktøren hos en av Palnorecs kunder, har Palnorecs innførsel av ny teknologi betydning på to områder:

” Det ene er at Palnorec leverer olje med god kvalitet. Men viktigere er det med den teknologien Palnorec som et selskap med utenlandsk kapital og mentalitet tar med seg. De formidler at det er positivt å investere i teknologi og ikke bare produsere billig med minst mulig kostnader og med et minstekrav til kvaliteten. De viser at det på lang sikt er fornuftig å investere i teknologi, ikke bare tenke på mulighetene på kort sikt. Dette skiller Palnorec fra andre palmeoljefabrikker på det lokale markedet. I dette markedet tenker folk mest på hvilke fordeler de får på kort sikt. Det vil si at hvis noen tilbyr dem en dollar mer for oljen sin, går de til dem. Med Palnorec har vi et mer serøst forretningsmessig forhold. De inkorporerer teknologi, nye ideer, en ny måte å arbeide overfor fruktleverandørene. Det vil si at Palnorec overfører teknologi til leverandørene. Vi har også denne filosofien overfor våre leverandører. Det er altså viktig at Palnorec deler sin kunnskap og erfaring med andre i markedet.” (Intervju kunde, min oversettelse)

Sitatene ovenfor viser at flere sentrale aktører i næringen mener at Palnorec representerer noe nytt og annerledes, og de fremhever det som noe positivt. Mange av konkurrentene kjenner til teknologien, selv om de ikke har fått se hvordan den fungerer i praksis, og de er opptatt av at separatorens medfører en kvalitetsforbedring i forhold til den teknologien mange andre palmeoljefabrikker har. Palnorec har greid å formidle at det er viktig å satse på god teknologi. Ikke minst har dette blitt kommunisert til leverandørene, som er de aktørene i næringen med det laveste teknologiske nivået.

Når det gjelder ”holdningsskapende arbeid” om betydningen av moderne teknologi og stadige oppgraderinger har altså Palnorec hatt en funksjon. Palnorec har på disse områdene vært en rollemodell for andre aktører i næringen, både innenfor bransjen og overfor leverandørene. Men de direkte spilloreffekter av separatorens som Palnorec har innført er imidlertid svært begrenset. En del av moderselskapets Norplams strategi er å selge teknologi videre. Det har ikke skjedd, og dermed begrenses tilgangen til denne teknologien for andre aktører. Når Palnorec i tillegg ikke har inngått samarbeid med lokale partnere som kan få kunnskap om og opplæring i bruken av separatorens, har graden av teknologioverføring på dette området vært minimal. I tillegg er ikke palmeoljeproduksjonen av en slik karakter at leverandørene må tilpasse seg det teknologiske nivået

til den palmeoljefabrikken de selger frukt til. Dermed blir betydningen av separatorene også liten i forhold til leverandørene. Men som jeg kommer inn på i neste avsnitt, er det andre aspekter ved bevisstheten omkring teknologi og kvalitetsforbedringer som har vært viktige for leverandørene.

Betydningen av Palnorec innenfor teknologi og FoU er altså mer en vektlegging av at kvalitet og god teknologi er viktig, enn en direkte spillovereffekt av den teknologien de hadde med seg til Ecuador.

7.1.2. Vertikale koblinger

Ifølge World Investment Report 2001 (UNCTAD 2002) kan såkalte "backward linkages" fra utenlandske selskaper til lokale firmaer øke fordelene vertsland kan høste fra UDI. Slike koblinger gir fordeler både for det utenlandske selskapet og lokale firmaer. For det utenlandske selskapet kan dette medføre lavere produksjonskostnader. For det lokale firmaet kan det medføre økt fortjeneste og sysselsetting. Kunnskap og ferdigheter kan også overføres til leverandørene fra det utenlandske selskapet. I hvor stor grad de lokale firmaene drar fordeler av relasjonene med utenlandske selskaper avhenger også av typen forbindelse mellom de to. Intensiteten på samhandlingen mellom et firma og deres leverandører påvirkes av de to partenes forhandlingsposisjon. En leverandør med relativt enkle, standardiserte og lavteknologiske produkter og tjenester har en svak forhandlingsposisjon i forhold til kjøper. Slike leverandører er sårbare overfor fluktuasjoner i markedet, ifølge UNCTAD.

UNCTAD viser også at mange FNS har satt i gang utviklingsprogrammer overfor leverandører når de har investert i utviklingsland. Disse programmene innebærer teknologi-overføring, opplæring, spredning av informasjon og hjelp til å skaffe til veie finansiering. Målet er vanligvis å øke antallet effektive leverandører og/eller hjelpe eksisterende leverandører til å forbedre sine egenskaper på ett eller flere områder. Intensiteten på kunnskaps- og informasjonsoverføringen har en tendens til å øke med nivået på den økonomiske utviklingen i vertslandet, spesielt i komplekse aktiviteter og der teknologiske og styringsmessige gap til leverandørene ikke er for store (UNCTAD 2002). Tabell 7.2. viser ulike tiltak et utenlandsk selskap kan sette i gang for å opprette og styrke de vertikale koblingene bakover.

Relasjonene Palnorec har til sine leverandører, både når det gjelder teknologioverføringsprogrammet og tilbudet om administrativ og økonomisk opplæring, må kunne ses på som slike koblinger, og de samsvarer med flere av de tiltakene som er beskrevet i tabellen. Gjennom disse gratistilbudene får Palnorecs leverandører mulighet til en betydelig kompetanseheving på flere områder, både innenfor produktteknologi (bedre frø), prosessteknologi (veiledning om bruk av gjødsel og sprøytemidler), samt administrasjon og ledelse og finansiell støtte.

Creation of new linkages	Transferring of Technology	Providing training	Sharing information	Giving financial support
<ul style="list-style-type: none"> - Making public announcements about the need for suppliers and the requirements that firms must meet on cost and quality. - Supplier visits and quality audits. 	<p>Product technology:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provision of proprietary product know-how. - Transfer of product designs and technology specifications. - Technical consultations with suppliers to help them master new technologies. - Feedback on product performance to help suppliers improve performance. - Collaboration in R&D. <p>Process technology:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provision of machinery and equipment to suppliers. - Technical support on production planning, quality management, inspection and testing. - Visits to the suppliers' facilities to advise on lay-outs, operations and quality. - Formation of "cooperation clubs" to interact with suppliers on technical issues. - Assistance to employees to set up their own firms. <p>Organisation and managerial know-how assistance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance with inventory management (and the use of just-in-time and other systems) - Assistance in implementing quality assurance systems. - Introduction to new practices such as network management or financial, purchase and marketing techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Training courses in affiliates for suppliers' personnel. - Offering access to internal training programme in affiliates or abroad. - Sending teams of experts to suppliers to provide in-plant training. - Promotion of cooperative learning among suppliers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informal exchanges of information on business plans and future requirements. - Provision of annual purchase orders. - Provision of market information. - Encouraging suppliers to join business associations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Providing special favourable pricing for suppliers' products. - Helping suppliers' cash flow through advance purchases and payments, prompt settlements and provision of foreign exchange. - Long-term financial assistance through the provision of capital; guarantees for bank loans; the establishment of funds for working capital or other suppliers needs; infrastructure financing, sharing of the costs of specific projects with suppliers; and leasing.

Tabell 7.2: Tiltak fra utenlandske selskaper for å skape og styrke koblinger (World Investment Report 2001, UNCTAD 2002)

Men disse programmene har også hatt virkninger utenfor Palnorecs leverandørkrets. Gjennom samtaler med noen av mine informanter kom det frem at flere aktører innenfor palmeoljenæringen nå har en eller annen form for teknologioverføringsprogram eller teknisk assistanse overfor sine leverandører. Ancupa driver med gruppeundervisning av leverandører. Sammen med fagpersoner fra Ancupa besøker en gruppe leverandører en plantasje, har et kort foredrag om et aktuelt tema, og deretter praktiske øvelser bygget på de problemene man identifiserer på den plantasjen man er på. Seminaret følges opp ved at en representant for Ancupa besøker alle deltakerne på deres respektive plantasjer og ser hva slags nytte de har hatt av seminaret og om de greier å ta i bruk den nye kunnskapen (intervju Ancupa). Palmeoljefabrikkenes opplæringsprogrammer er som regel bygget på de samme prinsippene som Ancupas opplegg. De palmeoljefabrikkene jeg besøkte kunne tilby sine konkurrenter såkalte "dias del campo" (feltdager), der de tok opp ulike temaer i grupper.

Ifølge Palnorec er Ancupas og de andre palmeoljefabrikkenes teknologioverføringsprogrammer basert på det opplegget Palnorec startet opp med (intervju Palnorecs styreleder). Det er vanskelig å få bekreftet eller avkreftet en slik påstand, og verken Ancupa eller noen av konkurrentene ville si at deres programmer var basert på Palnorecs ideer. Men tidspunktet for Ancupas oppstart av teknologioverføringsprogrammer kan bygge opp om utsagnet til Palnorecs styreleder. Ancupas visedirektør fortalte at de startet opp sitt opplegg i 1998, året etter at Palnorec

hadde etablert seg i Ecuador og satt i gang sitt program. Dessuten har en Ancupa-medarbeider lenge hatt kjennskap til Palnorecs ideer: I prosessen med å finne en direktør for Palnorec ble aktuelle kandidater introdusert for Palnorecs program overfor sine leverandører. En av dem som var aktuell for denne jobben, begynte i stedet i Ancupa.

Palnorecs ledelse mener at en av årsakene til at konkurrentene satte i gang med liknende programmer som Palnorec, var press fra leverandører. Ulike fabrikkers leverandører snakket seg i mellom, og Palnorecs leverandører fortalte om assistansen de fikk fra sin kunde. Andre leverandører gikk så til sine kunder og ba om at de satte i gang et liknende opplegg. Hvis ikke ville de bytte til en annen kunde. Fabrikkeierne ønsker som sagt ikke å miste leverandører, og de valgte dermed å gjøre som leverandørene ba om. Men ifølge Palnorecs styreleder har konkurrentenes programmer store mangler. Han mener at gruppeundervisning ikke er den rette metoden å bruke overfor leverandørene.

Mange av leverandørene er enkle og beskjedne mennesker, og de har ofte lav faglig selvtilit. Derfor tør de ikke å spørre om ting eller ta ordet i forsamlinger. De trenger å tines opp på sin egen plantasje, det er viktig å bruke tid på å spøke med dem og holde en lett tone. Derfor er det bedre med direkte og personlig assistanse i stedet for gruppeundervisning. Da får man også identifisert de konkrete problemene til hver enkelt leverandør. (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

En annen faktor som styrelederen i Palnorec mener svekker virkningen av disse programmene er uregelmessighet.

I følge Ancupa var vi i år 2000 den eneste fabrikken som holdt det vil lovet i forhold til programmene. Det vil si at vi hadde det antallet workshops vi hadde sagt vi skulle ha. I tillegg arrangerte vi dem på det tidspunktet vi hadde sagt at vi skulle arrangere dem. Størsteparten av fabrikkene arrangerer bare 40-60 prosent av det programmet de har satt opp. De har heller ingen måling av virkningene av programmene sine. Det har vi, og programmene har vist seg å være effektive. Vi har en oppslutning på 95 prosent på våre workshops. Det vil si at 95 prosent av de som sier de vil delta, faktisk deltar. Andre fabrikker har en mye lavere prosent. Det tror jeg betyr at disse programmene ikke er så bra. (Intervju Palnorecs styreleder, min oversettelse)

Selv om mange i dag ser på disse programmene som et nytt element i forholdet mellom fruktleverandørene og deres kunder, er det ikke første gang slike programmer er blitt brukt i næringen. Tidligere undersøkelser av den ecuadorianske palmeoljenæringen viser at det har eksistert liknende programmer før. Ifølge Carrion (1985) hadde Ancupa teknologioverføringsprogrammer som de sluttet med tidlig på 1980-tallet pga. økonomiske problemer. Carrion sier derimot ingenting om at fabrikkene hadde slike programmer da. Dessuten er det grunn til å tro at Palnorecs individtilpassede program representerer noe kvalitativt nytt i denne sammenhengen.

Det er for tidlig å si om de vertikale koblingene som har oppstått mellom fruktleverandører og palmeoljefabrikker de siste årene, vil medføre en mer stabil relasjon mellom dem og en forbedret produksjon på lang sikt. De aller fleste av palmeoljefabrikkene forsterket disse koblingene i en periode som var preget av nedgangstider. Det gjenstår å se hva som skjer når produksjonen igjen øker og palmeoljefabrikkenes avhengighetsforhold til sine leverandører

ikke er så sterkt som i dag. Dersom Palnorec, som er den aktøren som i sterkest grad har tatt til orde for sterke koblinger til leverandørene også i oppgangstider, forsvinner og ingen tar opp "arven" etter dem, blir litt av pressmiddelet for å fortsette med disse programmene også i tider med større tilgang på frukt borte. Palnorec selges nok litt for tidlig til at de endringene de har introdusert skal få noen varige effekter. Opplegget og ideene i programmet har ikke festet seg ennå, verken hos Palnorecs egne leverandører eller hos andre aktører i næringen.

7.1.3. Veier, arbeidere og kapital

Også veiutbyggingen, opplæringen av arbeiderne og den tilførselen av ny kapital som Palnorec representerer har hatt betydning for næringen. Utbyggingen av veier har gitt større effektivitet innenfor transport av frukt og råolje. Dette er også noe konkurrenter og leverandører til andre fabrikker drar nytte av. Det ligger flere fabrikker langs de veiene som er blitt forbedret, og transporten til og fra disse er blitt langt mer effektiv.

Palnorecs ingeniør fortalte også at flere av arbeidene på Palnorecs plantasje og fabrikk var blitt tilbudt lederstillinger, som for eksempel plantasjensvarlig eller fabrikkansvarlig hos noen av Palnorecs konkurrenter. Det er ikke vanlig å drive med den type opplæring av arbeiderne som det Palnorec har gjort, og dette gjør at de har et høyere kunnskapsnivå og jobber mer selvstendig enn mange av arbeiderne hos Palnorecs konkurrenter. Dette er årsaken til at de er ettertraktede der. Palnorecs ledelse hadde ikke oversikt over hvor mange av de ansatte som hadde begynt å jobbe hos konkurrenter. Men dersom dette skjer i et visst omfang, kan det være en viktig kilde til kunnskapsoverføring til andre aktører i bransjen. Ofte kan FNS tilby sine arbeidere høyere lønn enn sine lokale konkurrenter for å internalisere de fordelene opplæring av arbeidere gir (Lall 1996a). Dette har imidlertid Palnorec ikke gjort. De lønner sine arbeidere med minimumslønn. Men god personalpolitikk, som Palnorecs ledelse hevder de har, kan også være en måte å forhindre at konkurrenter får høste fruktene av Palnorecs opplæring av ansatte. Palnorecs styreleder sa at flere av de arbeiderne som hadde fått tilbud om jobb hos konkurrenter, valgte å bli hos Palnorec på grunn av den gode behandlingen de får der.

Som et utenlandsk eid selskap har Palnorec også tilført ny kapital til næringen. Men ifølge Dicken (1992) er nyetableringer bedre enn oppkjøp i denne sammenhengen, siden nye etableringer betyr tilførsel av mer kapital, mens oppkjøp bare betyr at kapitalen skifter eier. Palnorec er et oppkjøp og representerer dermed den minst gunstige formen for UDI. Et annet poeng som har med kapital å gjøre er at Norpalm ikke har hentet hjem noen av de verdiene som er blitt produsert i Palnorec siden selskapet ble dannet. Men de kommer til å gjøre det i forbindelse med salget. Noe skal imidlertid reinvesteres i Ecuador (intervju Norpalms styreleder).

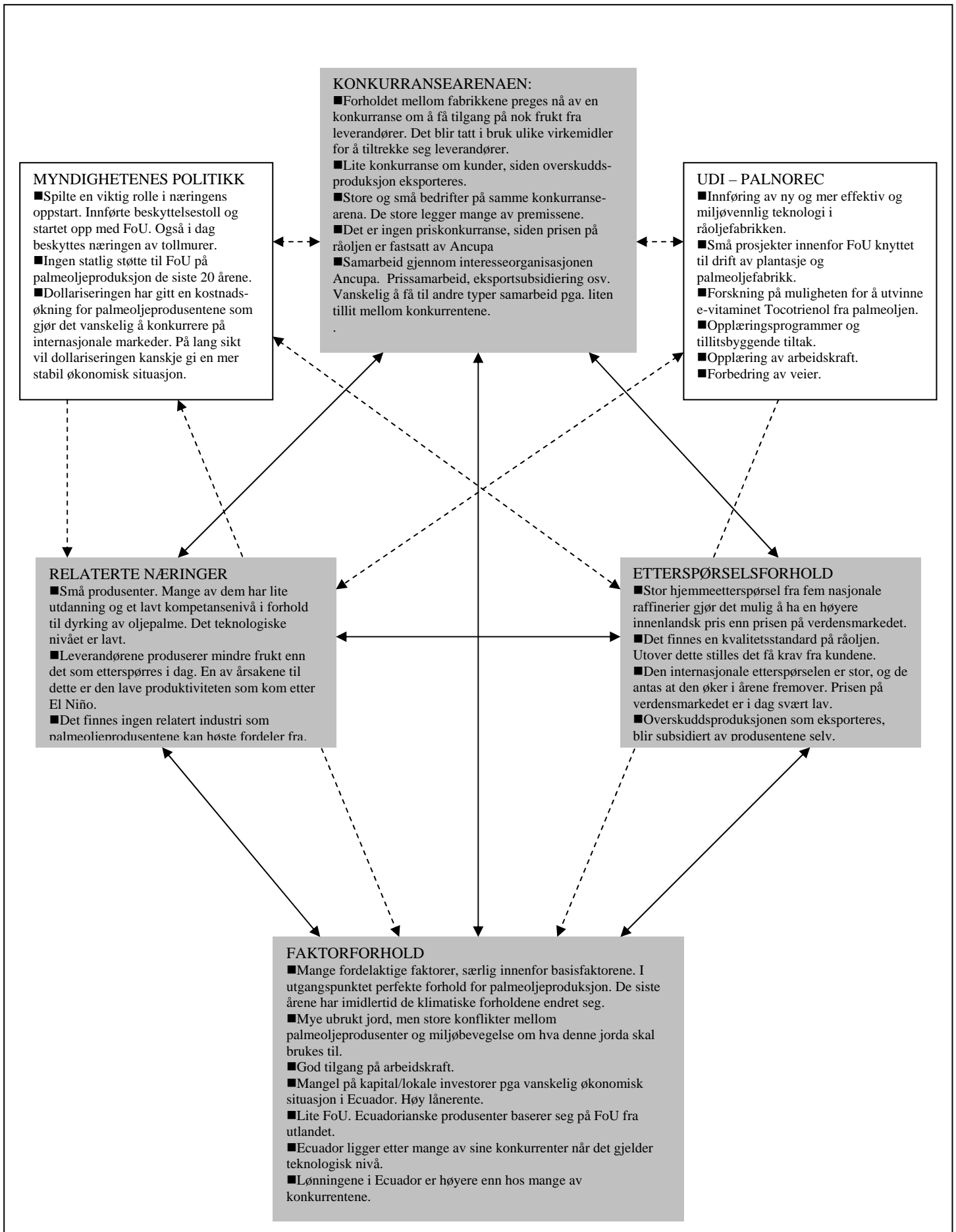
7.1.4. Oppsummering, Palnorecs strategi

Vi har nå sett at Palnorecs konkurransestrategi har påvirket næringen på flere områder. Disse har jeg forsøkt å vise i figur 7.1. Figuren er basert på Porters diamant, men i samsvar med Dunning's perspektiv er den blitt utvidet med en ekstra komponent som jeg har kalt UDI. Figuren viser at UDI kan påvirke alle komponentene i diamanten. For Palnorecs vedkommende skjer påvirkningen på konkurransearenaen, overfor leverandører og faktorforhold. For det første har Palnorec gjennom demonstrasjonseffekten vist at satsning på god teknologi og kvalitet er viktig. I tillegg representerer Palnorecs separator et mer miljøvennlig alternativ, siden den lar det gå mindre olje ut i spillvannet. Dermed har de også brakt inn et nytt miljøaspekt. På den annen side forsvinner litt av demonstrasjonseffekten i forhold til miljøbevissthet ved at Palnorec mangler bassengene der biomassen brytes ned. I dag slipper selskapet ut bioavfall i elvene rundt fabrikkene. For de andre har de vertikale koblingene til fruktleverandørene både hatt betydning for Palnorecs leverandører og andre palmeoljefabrikkers leverandører. Teknologioverføringsprogrammer i ulike varianter er nå satt i gang av flere av Palnorecs konkurrenter. Til sist har også Palnorecs veiutbygging og opplæring av egne arbeidere hatt betydning. Arbeidere som har fått opplæring hos Palnorec og som senere begynner å jobbe hos andre aktører i næringen, kan være en viktig kilde til kunnskapsoverføring.

Planene om salget av Palnorec har det siste året påvirket den innovative kapasiteten hos selskapet. Palnorecs mål har vært å alltid ligge et hode foran sine konkurrenter. Det betyr at når konkurrentene satte i gang med liknende opplegg som Palnorec, skulle Palnorec finne på noe nytt. Et eksempel på dette er at Palnorec gjorde sine opplæringsprogrammer mer skreddersydd til hver enkelt leverandør da andre startet med gruppeundervisning. Men det er vanskelig for Palnorecs ansatte å være innovative i dagens situasjon. Når de ansatte vet at selskapet er til salgs og det er usikkert hvor lenge de vil bli i næringen, er det vanskelig å sette i verk nye tiltak overfor leverandørene. Usikkerhet om fremtiden gir ikke noe godt klima for å tenke nytt. Derfor er det ikke blitt satt i gang nye ting de siste to årene.

7.2. Hva har Palnorec ikke gjort av det man forventer av FNS?

I teorikapittelet gjorde jeg rede for hva blant andre UNCTAD mener at FNS kan bidra med når de investerer i u-land. Mye av det Palnorec har gjort i Ecuador kan man finne igjen på UNCTADs liste. Men her finnes det også forventninger som Palnorec ikke har oppfylt. Blant annet har ikke Palnorec bidratt til å gi ny markedstilgang. Dette skyldes delvis strukturen på palmeoljenæringen i Ecuador, der mesteparten av palmeoljen går til lokalt konsum og resten eksporteres via Fedapal. Dessuten hadde ikke Norpalm noen kunder da de startet opp i Ecuador, siden Palnorec var selskapets pilotprosjekt. Eksportretting er imidlertid noe som man forventer av FNS. Palnorec har



Figur 7.1: Palnorecs påvirkning på palmeoljenæringens konkurransevne. Figuren er basert på Porter (1990) og Dunning (1997).

ikke fremmet dette. Palnorec har heller ikke vært med på å styrke de horisontale koblingene, altså koblingene mellom konkurrenter. Porter (1990) legger vekt på at en dynamisk og konkurransedyktig bransje preges av at konkurrentene både samarbeider og rivaliserer. Som jeg allerede har vært inne på, er det lite samarbeid mellom palmeoljefabrikkene i Ecuador utover samarbeidet i Ancupa. Ifølge de norske investorene er det mye skepsis mellom konkurrentene og vanskelig å få til et fruktbart samarbeid. Dette er nå ikke et prioritert område.

”Vi har nå ingen uttalt politikk på samarbeid med konkurrenter. Vi har drevet for oss selv og gjennom møter på Ancupa. Å gi kunnskap videre når det gjelder drift av plantasje er det sentrale for oss. Når det gjelder de andre palmeoljefabrikkene, har vi ikke hatt samtaler. Det er imidlertid en viktig forskjell på hva vi ønsket da vi begynte i 1997 og hva som er realiteten i dag. I utgangspunktet la vi opp til et større samarbeid, men det fikk vi ikke til gjennom den lokale ledelsen, på grunn av den store skepsisen konkurrentene imellom.” (Intervju Norpalms styreleder)

I begynnelsen hadde Palnorec planer om etter hvert å inngå partnerskap med en lokal aktør. Dette har det ikke vært mulig å få til. Ifølge Norpalm skyldes ikke dette bare manglende evne og vilje hos konkurrentene, men også at den lokale ledelsen i Palnorec er preget av den samme mentaliteten som de andre aktørene i bransjen. Ifølge Norpalm har ikke den lokale ledelsen greid å frigjøre seg fra fastlåste tankemønstre og ta initiativ til å etablere ukonvensjonelle samarbeidsformer. Dermed er også de tilbakeholdne med å starte samarbeid med konkurrentene. En av Palnorecs konkurrenter ga imidlertid uttrykk for at han var interessert i å drive teknologisamarbeid med nordmennene, men at det var vanskelig å komme i kontakt med ledelsen for Palnorec.

”Jeg mener at det har vært stor mangel på kommunikasjon her. Jeg opplever Palnorec som relativt lukket. Ingen har fått se separatorene deres. Det hadde vært bra hvis vi hadde fått se den, og kanskje lære noe av det. En salgs utveksling av teknologi.” (Intervju konkurrent 3, min oversettelse)

Norpalm har på sin side ikke hørt fra noen som ønsker å samarbeide med dem om utvikling og bruk av teknologi. Som jeg tidligere har nevnt, kan lite samarbeid med lokale konkurrenter bidra til å redusere spillovereffekten av teknologien Palnorec har tatt med seg inn i næringen. Samarbeid og strategiske allianser med lokale partnere er en effektiv måte å drive teknologioverføring og overføring av kunnskap på.

I en situasjon med så lite samarbeid mener Norpalm at såkalte ”fiendtlige oppkjøp” var den eneste strategien de satt i igjen med for å få redusert produksjonskapasiteten i Ecuador. Dette har de imidlertid ikke gjennomført.

”Vi burde ha foretatt fiendtlige oppkjøp for å få redusert produksjonskapasiteten, dvs. kjøpe og så legge ned. Mange lider under at det finnes for mange palmeoljefabrikker innenfor sektoren.” (intervju Norpalms styreleder)

På visse områder oppfyller ikke Palnorec forventningene til en utenlandsk investor, blant annet innenfor markedstilgang og horisontale koblinger. Hvis det kommer noen resultater ut av forskningen på utvinning av e-vitamin, kan dette imidlertid åpne opp et nytt marked. Mangelen på vertikale koblinger kan forklares med manglende evne og vilje både hos konkurrenter og hos Palnorecs ledelse. Samtidig er det viktig å peke på at Palnorec er et lite selskap med begrensede ressurser som ikke har kapasitet til å gjøre ”alt”.

7.3. Faktorer som påvirker effekten av UDI

Vi har nå sett at Palnorec med sine begrensede ressurser og størrelse har brakt elementer inn i næringen som har *potensiale til å gi en positiv innvirkning på palmeoljeproducentenes konkurransevne*. Men når eksperter møtes²³ for å diskutere virkninger av og politikk overfor UDI, understreker de at det ikke er tilstrekkelig at det finnes UDI som kommer med positive bidrag til næringsutviklingen. Ringvirkningene for det lokale næringslivet kommer ikke automatisk med en slik investering.

”To conclude, we find that FDI can offer benefits and costs to a local economy. Governments want to attract FDI for the positive spillovers it can bring. However, spillover effects are not automatic and hence the presence of FDI is not sufficient to capture benefits for the local economy.” (Velde 2001:11)

Det er altså andre faktorer enn trekk ved det flernasjonale selskapet som er med på å påvirke de lokale virkningene av UDI. Dunning (1997) fokuserer på tre hovedfaktorer som er med på å påvirke nettofordelene en næring kan høste fra UDI, nemlig typen og varigheten på investeringen, landspesifikke egenskaper og den makroøkonomiske politikken som vertslandet fører. Disse tre faktorene vil jeg diskutere her. Denne diskusjonen innebærer at jeg løfter blikket opp fra selve caset mitt for en stund for å se nærmere på den konteksten dette caset er en del av.

7.3.1. Vertslandets økonomiske politikk

Som jeg har vært inne på tidligere, har det foregått en oppmykning i myndighetenes holdninger til UDI de siste to tiårene. Dette har blant annet kommet til uttrykk gjennom dereguleringer og liberalisering av markeder, samt omfattende privatisering. En rekke subsidier, skatter, priskontroller og reguleringer er også blitt fjernet (Dunning 1997). Dunning mener at myndigheter som greier å redusere de overførings- og koordineringskostnadene som firmaer har ved å investere i et nytt land, og som best kan gjøre firmaene i stand til å overvinne disse

²³ I mars 2001 arrangerte Overseas Development Institute (ODI) en dagskonferanse hvor målet var å diskutere de beste politiske virkemidlene for å trekke til seg UDI og for å få dem til å være et redskap i utvikling. Deltakere på denne konferansen var akademikere, internasjonale organisasjoner og forskningsinstitutter.

hindringene, er de som mest sannsynlig vil ha suksess, ikke bare med å trekke til seg riktige typer UDI, men med å gjøre det til de laveste kostnadene.

Også Lall (1996a) er opptatt av den rollen nasjonale myndigheter spiller i forhold til UDI. Han advarer mot en passiv "open door"-politikk overfor UDI og mener at staten må intervensjon i den økonomiske sfæren. Årsaken til dette er svakheter i markedet. Dersom ikke staten griper inn, kan UDI gi to typer uheldige konsekvenser: For det første kan en passiv liberal politikk føre til at UDI kun kommer innenfor de områdene hvor landet har et statisk komparativt fortrinn. Selektive og funksjonelle intervensjoner kan derimot brukes til å lede investeringene inn i mer dynamiske og komplekse aktiviteter. For det andre har FNS en tendens til å la være å overføre komplekse teknologiske funksjoner som design og forskning til vertsøkonomier i utviklingsland. Det kan være nødvendig med intervensjoner fra myndighetene, enten for å lede FNS til å øke den lokale teknologiske aktiviteten, eller begrense utenlandsk inntreden og oppmuntre lokale firmaer til å etablere sin egen innovative base, utvikle lokal FoU og gripe de dynamiske fordelene dette kan tilby.

Virkningene av UDI avhenger altså av insentivene og strukturene der investeringene blir gjort. Lall mener at de beste insentivene er stabile makroøkonomiske regimer, eksportorienterte handelsstrategier, liberal intern konkurransepolitikk og en relativt åpen politikk overfor internasjonale strømminger av tjenester og kunnskap. Men samtidig kan altså en slik eksportorientering gå sammen med høy grad av intervensjon i handel, blant annet for å beskytte ny industri. De faktorene som fremmer investeringer, er arbeidskraft med høy utdanning, et underleverandørnettverk som tillater spesialisering, konkurransedyktighet på kostnader og en passende fysisk, vitenskapelig og institusjonell infrastruktur.

"Given the incentive and capability structures of the host economy, and considering only marginal changes in FDI (rather than strategic counterfactuals), it would appear that TNCs *generally offer net benefits* to host developing countries. Their behaviour does not differ significantly from that of comparable local firms, but they possess certain ownership and internalization advantages over local counterparts. If the host country can induce these advantages to be transferred and deployed by TNCs, it is likely to benefit from the presence of TNCs. Exceptions to that generalization are nevertheless possible, when TNCs engage in undesirable practices like tax evasion (e.g. by transfer pricing) or predatory behaviour to local competition, or where they give inadequate attention to potential local suppliers, do not strike up links with local technological institutions, invest too little in local research and development, or fail (for strategic reasons) to exploit the export competitiveness of their affiliates."
(Lall 1996a:62)

UNCTAD (2001) har laget en såkalt Investment Policy Review (IPR) på Ecuador. Formålet med en IPR er å gjøre myndigheter og internasjonal privat sektor kjent med et enkeltlands investeringsmiljø og politikk. Målet er å gi anbefalinger som vil øke bevisstheten, bidra til en forbedring av politikken og katalysere økte investeringer i u-land.

I følge UNCTAD har ikke UDI gitt de store spillovereffektene i Ecuador verken i forhold til teknologi, eksport eller koblinger til lokale firmaer. Dette skyldes at store deler av

investeringene har gått til petroleumssektoren, som pga sine særtrekk og lokale forhold, ikke har mange koblinger med og spillovereffekter til den lokalt næringsliv. UNCTAD mener at landet har mye som kan tiltrekke utenlandske investorer, og som med riktig politikk kan gjøres til muligheter. Dette er blant annet naturressursene, en konkurransedyktig arbeidsstokk, fri adgang, og ofte særbehandling på store regionale og internasjonale markeder som inkluderer landene i Andes-regionen, Mercosur, USA og EU. Landet har også greid å utvikle noen husholdningsbaserte eksportnæringer med UDI-potensiale. Ifølge UNCTAD finnes det største umiddelbare potensialet utenom oljeindustrien i servicesektoren, og særlig innenfor infrastruktur som telekommunikasjon, kraftproduksjon, distribusjon og transport.

Så langt har ikke ecuadorianske myndigheter satt i verk tiltak for å utnytte potensialet i de næringene som er nevnt over. De har gjort det Lall advarer mot og ført en open door-politikk overfor UDI. Investeringene har ikke blitt styrt, og dermed har de fleste investeringene havnet i petroleumssektoren. UNCTAD peker på at UDI i Ecuador må være langt mer spredt. I tillegg må det kvalitative bidraget fra UDI økes, særlig på områder som eksportfremming, teknologioverføring og utvikling av menneskelige ressurser. Myndighetene bør prioritere å trekke til seg investeringer i eksportnæringene og forbedre infrastrukturen slik at den er i stand til å fremme og understøtte internasjonal handel. I tillegg bør UDI bidra i en restruktureringsprosess der målet er å modernisere den eksisterende eksportdrevne produksjonen, forbedre dets konkurranseevne og legge til rette for integreringen av UDI i den lokale økonomien.

UNCTAD mener at Ecuadors suksess avhenger av at landet i fremtiden oppnår effektivitet innenfor flere områder. For det første er det viktig at myndighetene gjeninnfører stabilitet og får i gang vekst. For det andre er det viktig å oppnå sosial konsensus. Ecuador må dessuten fortsette med forbedring av det juridiske rammeverket for UDI og implementere et levedyktig privatiseringsprogram. I tillegg er det viktig med forbedring av fysisk infrastruktur, design av strategier som er rettet mot å øke de langsiktige fordelene av UDI og implementering av et program for fremming av investeringer.

Etter at rapporten fra UNCTAD kom, har ecuadorianske myndigheter gjennom Corpei²⁴, laget en nasjonal plan for fremming av investeringer utenfor oljesektoren. Ifølge denne planen er målet å syvdoble UDI-nivået landet hadde på 1990-tallet innen år 2010. Målet er at disse investeringene skal komme utenfor petroleumssektoren. Planen inneholder programmer og aktiviteter for blant annet å forbedre landets image i utlandet, styrke FoU, forbedre konkurranseevnen i flere næringer og privatisere flere statlige selskaper. Ecuador ønsker å satse på følgende næringer: jordbruksrelatert industri og skogsprosjekter, turisme, gruvedrift, havkultur

²⁴ Corpei (Corporacion de promocion de exportaciones e inversiones directas) er et statlig organ for fremming av eksport og utenlandske investeringer i Ecuador. Plan Nacional de Promocion de Inversiones no petroleras 2001-2010 finnes på www.corpei.org.

og fisk, konstruksjon av boliger, informasjonsteknologi og kommunikasjon, privatisering og konsesjon av offentlige tjenester og infrastruktur.

U-lands mulighet til å drive politikk overfor UDI

Gjennomgangen over viser at Ecuador så langt har ført en økonomisk politikk som ikke har gjort landet i stand til å hente ut mange av fordelene som kommer med UDI. Ecuador har mange utfordringer i forhold til fremtidig utforming av en politikk overfor UDI. Det er en lang vei frem før landet nærmer seg Lalls idealmødel for politikk overfor UDI med en bevisst styring av UDI inn i bestemte næringer. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at u-landenes mulighet til å drive en politikk overfor UDI i dag er mer begrenset enn for bare to tiår siden. I dag er det ikke slik at nasjonale myndigheter står fritt til å utforme den politikken de selv ønsker, ifølge O'Hearn:

”Rather the problem is that globalization has eliminated alternative development strategies – for example, by limiting local options of creating developmental states – while simultaneously reducing the chances for ‘success’ of those who compete for foreign investments.” (O'Hearn 1999:128)

Tabell 7.3. viser ulike typer politikk som påvirker UDI. I tabellen går det et skille mellom politikk overfor potensielle investorer, allerede etablerte investorer og lokale firmaer. Man skiller også mellom industripolitikk og makroøkonomisk politikk.

	Economic policies largely under domestic control		Other policies and factors
	<i>Industrial policies</i>	<i>Macroeconomic policies</i>	
Affecting potential foreign investors (“determinants”)	Financial and fiscal incentives and bargaining. Efficient administrative procedures and rules of ownership. Promotion, targeting and image building. Developing key sectors (agglomeration and clustering). Developing export platforms (EPZs)	Availability of infrastructure and a skilled work force and good labour relations. Sound macro economic performance and prospects, privatization opportunities, development of financial market and debt position. No impediments to trade of goods and services.	Global economic integration and transportation costs, international, regional and bilateral treaties, including BITs and WTO. Insurance, and political riskratings. Location near large and wealthy markets, availability of natural resources, historical ties and language use, absence of corruption, financial conditions in home countries.
Affecting established foreign investors (“upgrading”)	Taxation, performance requirements, interaction with research institutions and other firms, encouragement of R&D, training of employees.	Labour market policy. Trade policies, export promotion and infrastructure. Competition policy. Development of financial market.	Regional and international investments treaties, global economic integration, civil society.
Affecting the response of other domestic firms (“linkages”)	Encouragement of linkages with multinationals, encouraging technological capabilities (R&D), encouraging human resources (training), supplyside management.	Education and skill generation. Labour mobility, competition policy, export promotion.	Global economic integration.

Tabell 7.3: Politikk og andre faktorer som påvirker utenlandske direkte investeringer (Velde 2001:15)

O'Hearn sier at ulike virkemidler som tidligere ble brukt overfor FNS er mindre i bruk i dag. Dette gjelder for eksempel tilbud om beskyttede markeder eller subsidier, diskriminering av FNS til fordel for nasjonale selskaper. Ikke bare begrenser nye internasjonale lover om handel og investeringer, for eksempel de multilaterale handelsforhandlinger som er blitt trukket inn i WTO etter Uruguay-runden, friheten til nasjonale myndigheter. Mange myndigheter føler også at deres hovedfunksjon nå kun er å skape et miljø der markedsorienterte selskaper kan operere. Dette gjør det betimelig å sette spørsmålsteget ved hvor stor handlingsfrihet nasjonale myndigheter har i å implementere en industripolitikk rettet mot UDI spesielt (Velde 2001).

Men ekspertene på den tidligere nevnte ODI-konferansen understreker også at det fortsatt er mulig å drive visse typer politikk. Det er tre typer politikk som må trekkes frem i denne sammenhengen: den politikk som retter seg mot UDI og som fortsatt er mulig å gjennomføre (skatteinsentiver og sysselsettingsbetingelser), den som retter seg mot utenlandske selskaper, men som vil bli forbudt i nærmeste fremtid (for eksempel krav om lokalt eierskap) og den politikken som retter seg mot alle firmaer, men som har spesiell effekt på FNS på grunn av deres spesielle trekk (bl.a. handels- og FoU-relaterte faktorer). Det er altså fortsatt noen muligheter (kategori 1 og 3) for å føre en industripolitikk som retter seg mot FNS, selv om multilaterale avtaler begrenser omfanget av muligheter. Det er innenfor dette handlingsrommet Ecuador må utføre sin UDI-politikk.

Et annet aspekt i denne sammenhengen er spørsmålet om hvorvidt nasjonale myndigheter er i stand til eller ønsker å ha en slik politikk (Velde 2001). Jenkins (1987) trekker frem et interessant poeng om staten i u-land. Han mener det er viktig å ikke se på staten i u-land som en enhet med én enkelt strategi. Det eksisterer konflikter mellom ulike klasser, og mange steder er det liten vilje til å samle seg om felles mål. Politikernes ansvarlighet, og hvorvidt styresettet er demokratisk eller autoritært, spiller også inn her. Det er viktig å se på hvilke interesser staten representerer og hvilke faktorer som bidrar til imøtekommenhet eller konflikt mellom vertsland og FNS. Dette bestemmer både evnen og viljen en stat har til å kontrollere FNS, mener Jenkins. Dette poenget gjelder på mange måter for Ecuador. Som jeg snart vil vise, eksisterer det blant annet sterke regionale motsetninger i landet, og mens landets urbefolkning, middelklasse og fattige ønsker seg sosiale endringer, har også mange interesse av å holde fast ved dagens situasjon. Å gjennomføre en god UDI-politikk krever dessuten kunnskap, informasjon og fleksibilitet. Lall (1996b) mener det er et problem at mange utviklingsland har manglende tilgang til informasjon. De har heller ikke de økonomiske og teknologiske ressursene som kreves for å gjennomføre selektive intervensjoner. Dunning (1997) peker i tillegg på at mange lands myndigheter er usikre på hva som faktisk er kostnadene og fordelene ved UDI.

7.3.2. Andre landspesifikke egenskaper

Det er ikke bare den nasjonale økonomiske politikken som er viktig for at et land skal kunne dra nytte av UDI. Det er også andre forhold i den lokale konteksten som er avgjørende for hvilken effekt UDI vil få. Jeg vil her dele disse faktorene inn i makro- og mikronivå. Faktorer på makronivå er de som gjelder for hele landet, mens jeg på mikronivå vil fokusere på faktorer i ecuadoriansk næringsliv.

Faktorer på makronivå

Ifølge Corpeis investeringsplan er Ecuadors sterke sider i forhold til UDI blant annet den dollariserte økonomien, stor tilgang på naturressurser, strategisk lokalisering for tilgang til markeder, gode forbindelser mellom arbeidsstokken og privat sektor, et velvillig miljø for jordbruksproduksjon, menneskelige ressurser til en rimelig pris og med stor læringskapasitet, dynamisk bedriftsånd og stor etterspørsel etter infrastruktur og boliger. Men noe av det Corpei her fremhever som positive faktorer, er i andres øyne en svakhet. ”Menneskelige ressurser til en rimelig pris og med stor læringskapasitet” kan også leses som ”billig og ufaglært arbeidskraft”. Dette er hva Porter kaller en basisfaktor, som i motsetning til mer avanserte faktorer, kun gir et statisk konkurransefortrinn. Kostnadsfordeler fremheves dessuten av mange som midlertidige og kortlivede (Lall og Porter i Blytt 2002). Landets svakheter er ifølge Corpei høy skatt, en svekket finanssektor, dårlig juridisk effektivitet, lav styringskapasitet i offentlig sektor, svak infrastruktur, saktegående privatiseringsprosess, risiko for sosialt sammenbrudd, mangel på FoU-programmer og mangel på vilje til å oppnå konsensus. Dessuten har landet rykte som økonomisk svekket i utlandet, og det internasjonale finansmarkedet ser på Ecuador som et land med høy risiko. I tillegg til dette utgjør store regionale motsetninger en svakhet for landet (Costta 2001). Landet er preget av konflikter mellom regioner, og hovedskillelinjen går mellom høyland og kyst, med storbyene Quito og Guayaquil i spissen for hver sin region. En konservativ politisk og religiøs elite i Quito konfronteres med en mer liberal og økonomisk elite ved kysten, Guayaquil. Dette gir sterke motsetninger som har røtter langt tilbake i tid. Slike motsetninger gjør det vanskelig for landet å føre en helhetlig nasjonal politikk og samle seg om felles mål.

Korrupsjon er også svært utbredt i Ecuador. Korrupsjonsskandaler var nært forbundet med noen av landets siste politiske dramaer, for eksempel opprøret mot tidligere president Abdala Bucarams regime i 1997. Mange statlige aktiviteter er også berørt av korrupsjon, for eksempel toll og skattesystemet og offentlige byggeprosjekter. Ifølge lederen for Antikorrupsjonskommisjonen i Ecuador er hovedårsakene til den omfattende korrupsjonen et sammenbrudd i etiske verdier, analfabetisme og en lukket, politisert og oversentralisert stat. De mest synlige effektene er vold og en følelse av resignasjon, dårlige offentlige tjenester og en økende polarisering og eksklusjon (UNDP 1998).

Faktorer på mikronivå

Den ecuadorianske økonomen Juan Alvarado Lozada (1999) peker på at det eksisterer en bedriftskultur i Ecuador som gjør næringslivet lite åpne for endringer og nytenkning. Mange av næringene i Ecuador er i følge Lozada preget av store inngangsbarrierer. Disse barrierene skyldes den nasjonale strukturen på kapitalmarkedet. I Ecuador er over 80 prosent av kapitalmarkedet kontrollert av banker. Det er vanskelig for dem som ikke er med i den lille gruppen av store bedriftseiere å få tilgang til nødvendig finansiering for å danne et foretak.

Mangelen på et marked med risikokapital forklarer i stor grad fraværet av den nødvendige konkurransen som kan gi impulser til innovasjoner i det ecuadorianske markedet. Det blir vanskelig for nye aktører å komme på banen, og dette fører til at insentivet for å investere i utvikling av nye produkter eller prosesser forsvinner for dem som allerede er i næringen. Innovasjon er ikke nødvendig for å være med og konkurrere. Denne mekanismen har ifølge Lozada redusert landet til å være en leverandør av råvarer. Eksporten av råvarer er kontrollert av et begrenset antall leverandører. Siden det er få aktører, kan de presse prisene opp, og derfor kan produsentene få god fortjeneste på produktene sine. Denne fortjenesten har vært opprettholdt takket være de høye inngangsbarrierene. Det blir vanskelig å få til en endring når landets store bedrifter tjener godt på å gjøre det de gjør i dag.

Ifølge Lozada er det eneste middelet Ecuador har for å få til en økonomisk utvikling, å få flere utenlandske selskaper med komplekse aktiviteter til landet. Samtidig er en slik bedriftskultur noe som både gjør det vanskelig å tiltrekke seg UDI, samtidig som det bremser effekten av dem. Når dominerende foretak jobber for status quo, kan dette virke hemmende på evnen og viljen til å reagere på innovasjoner i blant annet palmeoljenæringen, for eksempel fra Palnorec. De store aktørene i næringen vil være interessert i å opprettholde status quo, så lenge de kan tjene på det. Som jeg har vært inne på tidligere, er også palmeoljenæringen preget av de trekkene som Lozada beskriver. Det er noen store selskaper som dominerer innenfor palmeoljeproduksjon og som har stor nok gjennomslagskraft til å bremse mulige endringsprosesser.

En annen faktor som virker hemmende er utdanningsnivået og mentaliteten blant leverandørene i næringen. En ting er at fruktleverandørene ikke har den nødvendige kunnskap om drift av plantasjen de eier. En annen ting er at et lavt utdanningsnivå også er et dårlig utgangspunkt for absorbering av ny kunnskap. Med et høyere kompetansenivå ville det også vært større sannsynlighet for at leverandørene hadde kunnet ta til seg kunnskapen de har fått tilbud om fra Palnorec og anvende den i fremtidig drift av plantasjen. Palnorecs jordbruksingeniør, som har det praktiske ansvaret for opplæringen av leverandører, forteller at det er svært vanskelig å få leverandørene til å tenke annerledes. Mange har dyrket palmer i flere tiår, og er skeptiske til endringer (intervju Palnorecs jordbruksingeniør).

7.3.3. Typen investering

Ifølge Dunning (1997) har typen investering også betydning for effekten av UDI i vertslandet. Dunning identifiserer fire ulike typer investeringer – de ressursøkende, de markedssøkende, de effektivitetssøkende og de strategiske. De to første typene investeringer er hovedmotivet for nye investeringer, mens de to siste som regel er motiver for oppfølgende investeringer. I u-land er det de to første som fortsatt er dominerende, selv om dette til en viss grad er i ferd med å endre seg. De to siste typene investeringer bringer som regel med seg flere attraktive fordeler enn de to første. Norpalms investeringer i Ecuador faller inne under kategorien ressursøkende, som altså er blant investeringene som gir minst attraktive fordeler. Når det i tillegg ser ut til at Norpalms investeringer i Ecuador, i alle fall gjennom selskapet Palnorec, er av relativt kortvarig karakter, er dette faktorer som vil begrense de positive spillovereffektene ved investeringene. Ideene har ikke fått slått rot i det lokale næringsmiljøet.

I tillegg vil jeg trekke frem ytterligere et poeng, som har sammenheng med den ressursøkende profilen på Norpalms investeringer. Dette dreier seg om vekstpotensialet for råvarebaserte økonomiske aktiviteter. I sin strukturelle teori om imperialismen peker Galtung (1974) på at det skapes en kløft mellom land som driver med denne type aktiviteter og land som driver med mer komplekse aktiviteter. Galtung sier at et lands engasjement i et bytteforhold med ett eller flere andre land vil endre de involverte aktørene. Landene vil få to typer virkninger av å gå inn i et slikt bytteforhold – inter-aktørvirkninger, som er virkningene aktørene imellom, og intra-aktørvirkninger, som er virkninger innad i hver enkelt aktør. Disse virkningene kan gi et symmetrisk eller asymmetrisk bytteforhold mellom aktørene. Galtung mener det er behov for å rette større fokus mot intra-aktørvirkningene. Hans poeng er at selv om det kan forekomme en slags balanse i strømmen av varer og tjenester aktørene imellom, kan det foreligge store ulikheter i de virkninger interaksjonen har innenfor den enkelte aktør. Dette skyldes at varene som byttes befinner seg på ulike bearbeidingsnivåer. De landene som selger varer med et høyt bearbeidingsnivå, får flere og bedre intra-aktørvirkninger enn de som selger varer med et lavt bearbeidingsnivå. Galtung bruker handel med traktorer og olje som eksempel.

”I det valgte eksempelet (...) har vi faktisk referert til en meget spesiell type forskjell i bearbeidelsesnivået: det tilfellet hvor en av nasjonene leverer råvarer. Men hovedpoenget her er kløften, som også ville eksistere hvis den ene nasjonen leverer halvfabrikata og den andre ferdige produkter. Kløften kan være like stor i handelsforbindelser basert på tekstiler og transistorer som olje og traktorer. Men, og dette synes å være grunnleggende, vi har lett forgjeves etter en teori om økonomisk samhandel hvor denne kløften er meningsfullt operasjonalisert slik at den kunne danne grunnlag for teorier. Foredlingsgraden, som faktisk er den grunnleggende variabelen bak ringvirkningene, synes å være fraværende i det meste av tenkningen omkring internasjonalt varebytte.” (Galtung 1974:133)

Også den norske økonomen Erik Reinert er opptatt av denne kløften. Han mener at hinderet for å forstå distribusjonen av velferd og fattigdom mellom nasjoner henger tett sammen med en økonomisk teori som ser på alle økonomiske aktiviteter som like. Reinert mener derimot at ulike

økonomiske aktiviteter har ulike muligheter for vekst og utvikling. Han forsøker å se på vekstprosessen fra et tredje verden-perspektiv og mener at land i tredje verden er fast i veksthindrende økonomiske aktiviteter (Reinert 1994). De spesialiserer seg i økonomiske aktiviteter der de industrialiserte landene ikke har funnet noe rom for læring (scope for learning).

Reinert mener at økonomisk utvikling på ethvert tidspunkt er aktivitetsspesifikk. Han har utviklet en kvalitetsindeks for å rangere økonomisk aktivitet etter deres potensiale for å skape utvikling med vekst. Aktiviteter med høy score fremmer vekst, mens aktiviteter med lav score hemmer vekst. Høykvalitetsaktiviteter kjennetegnes av høy risiko med store investeringer og rask teknologisk utvikling og stor vekst i volum med mulighet for skala og differensiering. Innenfor disse aktivitetene eksisterer det høye inngangsbarrierer, bratte læringskurver, dynamisk og imperfekt konkurranse (Reinert 1996). Høykvalitetsaktiviteter regnes for å skape ringvirkninger i resten av økonomien gjennom lønnspress og økt etterspørselsnivå. Hvis en nasjons økonomiske aktiviteter derimot er konsentrert i det laveste området av kvalitetsindeksen, vil markedet forsteke denne posisjonen ved å "tildele" denne nasjonen bare modne produkter som er produsert med felles kunnskap og teknologi. Når presset for perfekt konkurranse kommer på et produkt, blir billig og ufaglært arbeidskraft nøkkelen til suksess for selskapene. Dermed får den tredje verden de aktivitetene som har perfekte konkurranseforhold og en klassisk spredning av fordeler, men de allerede rike landene får monopol på de øvre delene av kvalitetsindeksen (Reinert 1994).

Ideen om at økonomisk utvikling er aktivitetsspesifikk er utbredt. Samme ide ligger også bak Porters (1990) skille mellom "star industries" og "dog industries", Storpers (1991) skille mellom industrier med "strong" og "weak competition" og Amins skille mellom "strong" og "weak industries" (Odegard 1997).

Palmeoljeproduksjon, som er en type virksomhet som innebærer kun liten grad av videreforedling, faller innenfor det Reinert kaller en lavkvalitetsaktivitet. I Reinerts øyne virker slike aktiviteter hemmende for vekst fordi det ikke finnes noe rom for læring innenfor disse aktivitetene. Selv om vi ikke snakker om avanserte eller sofistikerte former for kunnskap, mener jeg at det likevel at denne studien har vist at det er et visst potensiale for læring og forbedring av produksjonen i denne næringen. Denne læringen er imidlertid ikke tilstrekkelig til å få i gang lønns- og etterspørselsspiralen som Reinert omtaler. Dette er heller ikke ønskelig i en næring som konkurrerer på kostnader.

Sektoren det investeres i er altså en faktor som påvirker hvorvidt u-land land kan tjene på UDI, og investeringer innenfor råvareproduksjon er ikke den sektoren som vil gi flest positive følger for vertslandet. I tillegg kan en spesialisering i råvareutvinning, der markedet preges av ustabile og til dels synkende priser, fastlåse u-landene i en risikabel økonomisk situasjon, og en slik spesialisering vil dermed kunne virke utviklingshemmende. Slik kan det tenkes at de flernasjonale selskapene som investerer i denne type produksjon fratrukker u-landene sentrale

utviklingsmuligheter. Ingen vil vel hevde at Palnorec alene fastlåser Ecuador i en slik situasjon. Til det er selskapet alt for lite og palmeoljeproduksjon en for lite viktig aktivitet for landet. Men produksjon av råvarer er den viktigste økonomiske aktiviteten for landet, og når utenlandske investorer gjennom sine oppkjøp eller nyetableringer i landet velger å satse på slike aktiviteter, er dette med på å forsterke avhengigheten til råvareproduksjon. Samtidig som landet bør finne andre økonomiske aktiviteter, ser myndigheter og næringsliv at råvareproduksjon er en viktig årsak til at utlendinger investerer i landet.

Også UNDP (1999) mener at råvareproduksjon gir mindre kunnskaps- og teknologioverføring enn foredling og ferdigstilling, og at dette derfor på lang sikt kan virke underutviklende. Naturressurser er ikke en kilde til bærekraftig økonomisk vekst. En annen FN-organisasjon, UNCTAD, mener at det ikke er noen konflikt mellom å utnytte statiske kilder til komparative fortrinn, som for eksempel stor tilgang på naturressurser, og samtidig utvikle nye dynamiske kilder. Eksisterende fortrinn kan være et middel for å utvikle nye (UNCTAD 2000). I denne sammenhengen er det samarbeidet Norpalm har startet med Epacem viktig. Dersom Norpalm og deres samarbeidspartnere greier å finne en måte å utvinne det helsebringende e-vitaminet fra palmeoljen, kan dette være en måte å utvikle en ny og mer dynamisk kilde til et komparativt fortrinn for Ecuador.

7.4. Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at det er flere forhold som er med på å bestemme om og eventuelt hva slags fordeler den aktuelle næringen i vertslandet kan få fra en utenlandsk investering. Måten et selskap etablerer seg på i vertslandet har betydning, det samme har formålet med investeringen og fremferden det utenlandske selskapet har i forhold til den næringen den etablerer seg i. Her er koblinger til lokale aktører særlig viktig. Vi har også sett at kontekstuelle forhold i vertsøkonomien har stor betydning for hvordan den lokale næringen vil kunne nyttiggjøre seg de eventuelle positive faktorene som en utenlandsk investering kan bringe med seg.

Palnorec har hatt størst positiv effekt innenfor tre områder. Det første er teknologi. Selskapet har brakt med seg ny og mer avansert teknologi inn i næringen. Den direkte teknologioverføringen er imidlertid minimal, siden det ikke finnes noen lokale partnere som har fått kjennskap til teknologien. Men den nye separatoren har, sammen med den høye kvalitetsbevisstheten Palnorec har hatt på plantasjonen sin, formidlet et budskap til andre aktører i næringen om at satsning på høy kvalitet og nye teknologiske løsninger er viktig. Dermed har den såkalte demonstrasjonseffekten til en viss grad hatt betydning, selv om mulighetene for kopiering av teknologien blir vanskelig så lenge ingen får se separatoren. Det andre området er oppgradering av leverandørens kompetansenivå gjennom koblinger til lokale aktører. Det er de vertikale koblingene Palnorec har konsentrert seg om. De har opprettet sterke koblinger til sine

fruktleverandører, og denne relasjonen innebærer blant annet tilbud om et teknologioverføringsprogram som gir leverandørene mulighet for en kunnskapsheving på flere områder og en teknologisk forbedring av produksjonen. Det siste området er opplæring av arbeidere, som kan begynne å jobbe hos andre aktører i bransjen og dermed ta med seg ny kunnskap over til lokale aktører.

Samtidig som vi har sett at de norske investeringene i Ecuador har potensiale til å føre med seg noe positivt for den ecuadorianske palmeoljenæringen, er det også viktig å være oppmerksom på at Palnorec er et lite selskap med begrensede ressurser. Porter sier at de mest innovative selskapene ikke nødvendigvis er de største aktørene innenfor en næring, og i så måte kan man si at Palnorec er et eksempel på en liten og innovativ bedrift. Men et lite selskap har også mindre ressurser enn et stort selskap, og dette kan legge begrensninger på muligheten til å være innovativ. For eksempel er det vanskeligere for små bedrifter å bruke ressurser på forskning og utvikling. Dette preger også Palnorec, som nå ikke engang har den nødvendige kapitalinngangen til å få gjort helt nødvendige investeringer på plantasjonen og palmeoljefabrikken. Men på tross av disse begrensede ressursene har Palnorecs koblinger til leverandørene fått vidtspennende effekter. Fordi Palnorecs teknologioverføringsprogram finnes i ulike imitasjoner hos mange av konkurrentene, har dette tiltaket også virkning utover Palnorecs egen leverandørkrets. Dette er et eksempel det Haraldsen (1994) kallet et foretaks transformativ kapasitet. Gjennom sine konkurranserelasjoner har foretaket utøvd en innovasjonseffekt på sine konkurrenter. Palnorecs innovasjoner i koblingene til leverandørene, har skapt spenninger i relasjonene til konkurrentene. Konkurrentene tvinges til å forsøke å eliminere disse spenningene gjennom å imitere denne innovasjonen og dermed nullstille Palnorecs konkurransefortrinn. På sikt kan dette bidra til å styrke en av de komponentene i Porters diamantmodell som er svak innenfor den ecuadorianske palmeoljenæringen, nemlig den delen som utgjøres av leverandørindustrien.

Når det gjelder den lokale konteksten og dets evne til å absorbere det Norpalms investeringer kan bringe med seg inn i næringen, har vi sett at det finnes store begrensninger. På et makronivå har den ecuadorianske økonomien vært preget av ustabilitet de siste årene. Dessuten har ikke ecuadorianske myndigheter ført en bevisst politikk som har gitt resultater. På den ene siden har de, som Dunning anbefaler, ført en politikk som har gitt FNS minimale overføringskostnader ved en investering i Ecuador. På den annen side har myndighetene ikke fulgt Lalls anbefalinger om å intervensere i den økonomiske sfæren for å føre UDI inn i bestemte næringer med mer dynamiske og komplekse aktiviteter. Hvis myndighetene hadde gjort det, ville kanskje ikke Palnorec ha blitt en realitet, siden palmeoljenæringen ikke kan sies å være en slik næring. På bedriftsnivå har vi sett at det er liten vilje til endring og nytenkning, fordi den lille gruppen av forretningsmenn som har tilgang til landets kapital, tjener godt på landets økonomiske

struktur slik den er i dag. Jeg har også vært inne på at det lave kompetansenivået hos leverandørene kan være noe som begrenser virkningene av det teknologioverføringsprogrammet som Palnorec har tilbudt dem. Et lavt utdanningsnivå er et dårlig utgangspunkt for absorbering av ny kunnskap.

Det er også andre faktorer som er med på å begrense de langsiktige fordelene Ecuador kan få ut av en investering som Palnorec. Palnorec tilhører en næring som befinner seg langt nede på Reinerts kvalitetsindeks. I denne næringen handler det om råvareproduksjon, lavt teknologinivå og stor usikkerhet på grunn av prissvingninger på verdensmarkedet. Investeringer i slike næringer kan bidra til å forsterke det avhengighetsforholdet som Ecuador allerede har til produksjon av råvarer. Når Palnorecs tilstedeværelse i den ecuadorianske palmeoljenæringen i tillegg ser ut til å bli av relativt kortvarig karakter, er dette også noe som vil begrense fordelene ved UDI. De nye ideene som dette selskapet har brakt med seg, har ikke fått festet seg i næringen før selskapet forsvinner igjen. En faktor som imidlertid kan føre til at man i palmeoljenæringen utvikler mer dynamiske konkurransefortrinn, er Norpalms forskning på utvinning av et e-vitamin fra palmeoljen. Innovasjoner er viktig hvis Palnorec skal ha noen effekt. Derfor er e-vitaminprosjektet avgjørende.

Teoretiske betraktninger

Denne studien støtter perspektiver som viser at UDI kan bidra med et sett faktorer som kan gi en oppgradering i næringsomgivelsene der investeringene foretas. Spesielt kan Palnorecs koblinger til lokale leverandører og opplæringen av egne arbeidere leses inn i et slikt perspektiv. Men med sin vektlegging av at virkningene av UDI avhenger av faktorer i den lokale konteksten, støtter ikke studien et nyklassisk perspektiv som mener at UDI uansett vil få positive ringvirkninger for den aktuelle næringen og landet. Studien støtter opp om et perspektiv som vektlegger at økonomisk vekst er aktivitetsspesifikk, og at vertslandets virkninger fra UDI også avhenger av mange faktorer i den lokale konteksten. Studien støtter til dels også et avhengighetsperspektiv, siden det her er snakk om en råvareproduserende næring. Oljepalmeplantasjer og palmeoljeproduksjon fremmes i u-land av blant andre Verdensbanken, og produksjonen av palmeolje er i fremvekst i flere land. Dette gjør disse landene avhengige av en næring med mye usikkerhet, lite rom for læring og videreforedling og med store internasjonale prissvingninger. UDI i slike næringer kan bidra til å forsterke u-lands posisjon i verdensøkonomien som leverandører av råvarer.

Mange teoretikere som skriver om UDI og økonomisk utvikling i u-land, legger vekt på de vertikale linkene, spesielt til leverandører. Denne vektleggingen støttes av denne studien. Koblinger til leverandørene er som regel av større betydning enn linkene med kunder. Årsaken til dette er at de ofte medfører større interaksjon enn normale markedsrelasjoner mellom anonyme

kjøpere og selgere, for eksempel overføring av informasjon, teknologi og ferdigheter. Teorien sier at FNS ofte foretrekker å ha koblinger til en leverandørindustri et annet sted når den lokale kapasiteten er lav. Dette er ikke mulig i den type produksjon som Palnorec er involvert i. Dette er en næring hvor man er nødt til å bruke lokale leverandører. En investering i en slik næring vil per definisjon innebære etablering av koblinger til lokale aktører.

Manglende evne og vilje til å inngå partnerskap med lokale aktører kan støtte opp om et perspektiv som fremholder at FNS er restriktive med å gi lokale aktører tilgang på sin teknologi. Norpalm understreker imidlertid at lokalt partnerskap var intensjonen, men at det ikke har vært mulig å gjennomføre. Noen FNS-kritiske perspektiver hevder også at den teknologien de tar med seg til vertslandet ikke er tilpasset det teknologiske nivået der. Det kan neppe sies å være tilfelle med Palnorec. Det kunnskapsnivået som kreves for å bruke separatoren til Palnorec, er ikke vesentlig høyere enn det som kreves for å bruke andre teknikker som eksisterer på palmeoljefabrikkene.

8.0 Avslutning

Denne oppgaven har søkt å forklare hvilken rolle et norskeid selskap har spilt for næringsutviklingen i palmeoljenæringen i Ecuador. Oppgavens problemstilling er ”*Hvordan påvirker Palnorec palmeoljenæringen i Ecuador?*” Denne problemstillingen har jeg forsøkt å svare på gjennom fem kapitler. I det første av disse kapitlene presenterte jeg det teoretiske rammeverket for analysen. Her tok jeg blant annet for meg teori om UDIs rolle i et lands økonomiske vekst og utvikling, konkurransevne-begepet, en modell for analyse av næringer og teori om utvikling av konkurransevne i bedrifter. Det neste kapitlet er et bakgrunnskapittel hvor formålet var å gi leseren forståelse av hvordan produksjon av palmeolje foregår og hvilken internasjonal kontekst den ecuadorianske palmeoljenæringen opererer i. Jeg viste her at produksjon av palmeolje foregår i utviklingsland og at den internasjonale prisen på palmeolje har vært svært lav de siste årene. I kapittel fem presenterte jeg den ecuadorianske palmeoljenæringen og pekte på styrker og svakheter. Palmeoljeprosentene sliter i dag med lav produktivitet og langt høyere produksjonskostnader enn mange av sine konkurrenter på det internasjonale markedet. Det er mange årsaker til dette, men lavt kunnskapsnivå og lav produksjon hos fruktleverandørene, små palmeoljefabrikker med et relativt lavt teknologisk nivå, lite samarbeid og innføringen av amerikanske dollar som nasjonal valuta er noen av de viktigste årsakene. Man kan innvende at et fokus på palmeoljeprodusentenes manglende konkurransevne ikke er relevant så lenge store deler av produksjonen går til nasjonale kunder. Men når bransjens mål er å øke eksporten i årene som kommer, vil den lave produktiviteten og de høye kostnadene utgjøre en stor utfordring. Dessuten medfører mangelen på konkurransevne i dag store ekstrakostnader for næringen, som subsidierer eksporten av overskuddsproduksjonen. Derfor er det viktig å fokusere på konkurransevnen.

I det neste kapitlet gikk jeg ned på bedriftsnivå for å identifisere Palnorecs konkurransestrategier. På tross av at Norpalm og datterselskapet Palnorec er dannet av mennesker med bakgrunn fra blant annet bistandsarbeid, er hovedformålet med denne type virksomhet å tjene penger. Derfor må en eventuell påvirkning på palmeoljenæringen fra Palnorecs side sees i forhold til den konkurransestrategien foretaket har. Vi har sett at Palnorec hovedsakelig har konsentrert seg om tre områder i sin konkurransestrategi. Det første er å være ledende på teknologi. Palnorec har gjennom norskutviklet separator-teknologi, tatt med seg en ny og mer effektiv teknologi inn i den ecuadorianske palmeoljenæringen. På plantasjonen har Palnorec også vært opptatt av kvalitet og gode teknologiske løsninger innenfor blant annet valg av frø og bruk av gjødsel og sprøytemidler. Det andre området er sikring av fruktforsyningen til palmeoljefabrikken gjennom tette koblinger til selskapets 70 fruktleverandører. Relasjonen til disse leverandørene tar ulike former – et teknologioverføringsprogram, en målsetting om en god og respektfull behandling av leverandørene

og et tilbud om finansiell støtte og opplæring i styring av leverandørens foretak. Det tredje området er opplæring av egne ansatte. Palnorecs ledelse har gitt sine arbeidere på plantasje og fabrikk opplæring til å løse arbeidsoppgavene på en bedre og mer selvstendig måte.

Jeg har også vist at det er andre faktorer enn strategien som påvirker et utenlandsk selskaps evne til å konkurrere. Det ecuadorianske lovverket og myndighetenes politikk overfor UDI har lagt få hindringer i veien for Norpalm sine investeringer i Ecuador. Ulike forhold i Palnorecs moder- og søsterselskap har hatt stor betydning for Palnorecs konkurransevne. Behovet for kapital til nødvendige investeringer på Palnorecs plantasje og fabrikk har ikke utløst mer kapital fra moderselskapet. Norpalm prioriterer nå å tilføre kapital til Palnorecs søsterselskap i Ghana. Derfor skal Palnorec selges.

I kapittel syv viste jeg så hvordan Palnorecs strategier kan påvirke palmeoljenæringen. Jeg pekte på at siden Norpalm ikke har inngått noe partnerskap med en lokal aktør i Ecuador, har ikke separator-teknologien Palnorec bruker hatt noen direkte ”trickle down”-effekt. Denne teknologien har dermed ikke direkte bidratt til å heve det teknologiske nivået hos lokale palmeoljeprodusenter. Men en slags demonstrasjonseffekt har Palnorec hatt gjennom at selskapet har fungert som en rollemodell og vist at det er viktig å lete etter gode teknologiske løsninger og sikre kvalitet i hele produksjonsprosessen. I tillegg har Palnorecs opplæring av ansatte gjort disse arbeiderne ettertraktet hos Palnorecs konkurrenter, og noen har tilbudt dem jobb med høyere lønninger. Dette kan være en viktig kilde til kunnskapsoverføring til lokale bedrifter, men omfanget av dette er foreløpig ikke stort. Den kanskje største påvirkningen har skjedd gjennom de koblingene Palnorec har til sine fruktleverandører. Det Palnorec har foretatt seg overfor dem er direkte relatert til det som av mange ble oppfattet som hovedproblemet for den ecuadorianske palmeoljebransjen, nemlig en leverandør-industri med lav kunnskap og produktivitet. Ikke bare har Palnorecs teknologioverføringsprogrammer og administrative veiledning gitt Palnorecs egne leverandører en mulighet til opplæring og oppfølging i forhold til driften av sin egen plantasje. Det har også ført til at andre palmeoljefabrikker har satt i gang liknende type opplæringsprogrammer for å kunne konkurrere med Palnorec om leveranser av frukt. Hvor stor effekt dette vil få for den ecuadorianske palmeoljenæringen, avhenger av flere faktorer. For det første er de ideene Palnorec har plantet i næringen fortsatt forholdsvis nye. Det tar tid før slike ideer får festet seg. Dersom Palnorec nå blir solgt, slik planen er, vil den aktøren innenfor næringen som har vært pådriveren for å styrke koblingene til leverandørene, forsvinne. Dette kan bidra til at ringvirkningene begrenses. For det andre avhenger det også av de ecuadorianske aktørenes evne til å absorbere nye ideer og ny kunnskap. Leverandørene må kunne anvende den kunnskapen de blir tilbudt, og eierne av palmeoljefabrikkene må være åpne for endringer. Et lavt utdannings- og kunnskapsnivå er imidlertid et dårlig utgangspunkt for absorbering av ny kunnskap. Med et høyere kompetansenivå ville det vært større sannsynlighet for at leverandørene hadde kunnet ta til seg den kunnskapen de har fått

tilbud om fra Palnorec og anvende den i den fremtidige driften av plantasjen sin. Skepsis til endringer hos både leverandører og palmeoljeprodusenter er også en faktor som kan bremse de positive effektene.

Hvis man skal heve blikket fra selve næringen og se på hva slags faktorer i den ecuadorianske konteksten som er med på å avgjøre hvor mye landet vil høste av UDI, ser vi at dette avhenger av flere forhold. For det første spiller den nasjonale økonomiske politikken inn. Ecuador har ført det Lall kaller en "passive open door"-politikk i forhold til UDI. Farene med en slik politikk er at investeringene bare vil ledes inn i sektorer hvor landet har et statistisk komparativt fortrinn. Råvareproduksjon kan være et eksempel på slike sektorer for Ecuadors vedkommende. Med en mer målrettet UDI-politikk ville kanskje ikke Norplam investeringer i en råvareproduserende næring har vært like velkomne. Et annet viktig moment i denne sammenhengen dreier seg om muligheten land i dag har til å føre en politikk overfor UDI. Internasjonale lover om handel og investeringer begrenser denne muligheten. Dessuten peker også flere forskere på at mange u-lands myndigheter mangler den nødvendige kunnskapen om hva som er en god UDI-politikk. For det tredje har også andre landspesifikke egenskaper betydning, blant annet den ustabile økonomien Ecuador har vært preget av de siste årene. Store regionale motsetninger og mye korrupsjon har også betydning for hva Ecuador er i stand til å høste fra UDI. Et siste poeng er knyttet til typen næring som det investeres i. Palmeoljeproduksjon befinner seg på et lavt bearbeidingsnivå og dermed langt nede på Reinerts kvalitetsindeks. Slike aktiviteter kan virke hemmende for vekst. En spesialisering i råvareutvinning fastlåse u-landene i en risikabel økonomisk situasjon, og en slik spesialisering vil dermed kunne virke utviklingshemmende. UDI i næringer som driver med råvareproduksjon, er ikke den type aktivitet som vil gi flest positive følger for vertslandet. Slik kan det tenkes at de flernasjonale selskapene som investerer i slik produksjon fratar u-landene sentrale utviklingsmuligheter. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at statiske kilder til komparative fortrinn, som stor tilgang på naturressurser, også kan danne utgangspunkt for utvikling av nye og dynamiske kilder til konkurransefortrinn. Dersom Norpalms forskning på muligheten til å utvinne e-vitaminet Tocotrienol fra palmeoljen gir positive resultater, kan dette være nettopp en slik dynamisk kilde.

Med bakgrunn i oppsummeringen ovenfor, blir et sammenfattende svar på problemstillingen som følger: *Palnorec påvirker næringen på en positiv måte gjennom tilførsel av og bevisstgjøring om teknologi og opplæring av leverandører og arbeidere. De vertikale koblingene som Palnorec har opprettet til sine leverandører, har dessuten fått konkurrentene til å reagere. Mange av dem har startet opp med liknende opplæringsprogrammer for å ikke miste sine leverandører. Hvor stor effekten blir av det Palnorec har gjort avhenger av flere faktorer. For det første svekkes effekten av at Palnorec skal selges før disse nye ideene har fått festet seg i den ecuadorianske palmeoljenæringen. For det andre svekkes effekten av leverandørens lave evne til å*

absorbere ny kunnskap og av konkurrentenes skepsis til nytenkning og endringer. En ustabil økonomisk kontekst og en lite målrettet UDI-politikk fra myndighetenes side har også betydning.

Mulige alternativer

I innledningen sa jeg at det er vanskelig å si noe eksakt om UDIs rolle i økonomisk utvikling fordi det er umulig å vite hva som ville skjedd dersom UDI ikke hadde funnet sted. Ville det likevel ha blitt satt i gang tilsvarende produksjon? Ville et annet FNS har gjort liknende investeringer? Ville lokale aktører har foretatt seg det samme som den utenlandske investoren? En slik vurdering av mulige alternativer er viktig for å bedømme virkningene av UDI. For Palnorecs vedkommende er svaret på det første spørsmålet relativt enkelt: Ja, den samme produksjonen ville ha eksistert selv om ikke Norpalm hadde investert i Ecuador. Palmeoljeproduksjon har lange tradisjoner i Ecuador, og Palnorec er en liten aktør innenfor næringen. På tross av kapitalmangel i Ecuador, ville kanskje en stor lokal aktør ha kjøpt opp den samme palmeoljefabrikken som Palnorec kjøpte. Og dersom den hadde blitt liggende ubrukt, ville det likevel ha foregått palmeoljeproduksjon i landet. Svaret på det neste spørsmålet er ikke fullt så klart: Ville et annet FNS har gjort liknende investeringer? Som jeg har vist, kommer mesteparten av den øvrige utenlandske kapitalen i næringen fra Colombia. De har kjøpt seg inn i noen av de store selskapene, og det er også forhåpninger om at det skal komme mer colombiansk kapital i tiden som kommer. Men ifølge Ancupa er de colombianske investorenes strategi mye mer tilbakeholden enn Palnorecs. Visedirektøren i Ancupa, som fremhevet teknologi og kvalitet som Palnorecs styrker, mente at det eneste de colombianske investorene kunne bidra med var kapital. Ut fra dette må svaret på spørsmålet bli at det ville ha blitt gjort investeringer fra andre utenlandske investorer. Disse investeringene ville imidlertid trolig ha kommet i større selskaper og kanskje ikke med den samme strategien som Palnorec overfor arbeidere og leverandører. I stedet for å styrke leverandørleddet, ville kanskje disse ha forsøkt å konkurrere dem ut av næringen. Dette ser man også forsøk på i dag. De store investeringene i oljepalmeplantasjer nord i Ecuador er nettopp noe som kan bidra til å gjøre de store aktørene mer selvforsynte med frukt og dermed mindre avhengige av en effektiv leverandørindustri. Mange av selskapene som gjør disse investeringene er koblet opp til colombiansk kapital.

Et annet sentralt spørsmål er om tilsvarende programmer overfor leverandørene ville ha blitt satt i verk av lokale aktører. Det har som sagt eksistert liknende programmer tidligere, og dermed burde ikke oppstarten av slike programmer være en idé som er fjern for lokale aktører heller. Samtidig kan man si at Palnorecs koblinger til leverandørene representerer noe kvalitativt nytt med sin individtilpassede tilnærming og ønsket om å etablere en stabil relasjon basert på en bedre behandling av leverandørene. En slik strategi bryter til dels med den hierarkiske strukturen som har preget palmeoljenæringen. Slike brudd med tradisjonen kan kanskje være lettere å gjennomføre for personer som kommer utenfra og som ikke i samme grad rammes av lokale sosiale sanksjoner. Her

skiller de norske eierne av Palnorec seg ut gjennom at de kan tenke nytt og stille spørsmål uten å være bundet av lokale normer og sanksjoner.

Et siste spørsmål er hva slags annen strategi enn UDI Norpalm kunne ha valgt. De kunne for eksempel ha lisensiert bort separatorteknologien til lokale palmeoljefabrikker. Kunnskapskomponenten i denne teknologien er ikke større enn at den ville være mulig å anvende også for lokalt eide palmeoljefabrikker. En slik strategi ville kanskje i større grad ha bidratt til utvikling av lokal teknologisk kapasitet, gjennom at flere hadde muligheten til tilgang på ny og mer effektiv teknologi. Usikkerhetsmomentene her er imidlertid om de lokale aktørene faktisk hadde ønsket en slik ordning, og i så fall til hvilken pris. Og med en slik strategi ville det ikke ha blitt satt i gang programmer og opplæring overfor leverandører og arbeidere. Med bakgrunn i dette kan man hevde at lisensiering fremfor UDI i dette tilfellet muligens ville ha medført en teknologisk styrkning av palmeoljebransjen, men ikke fått konsekvenser for resten av næringen på samme måte som UDI.

Lærdom fra denne studien og nye forskningsområder

I innledningen sa jeg at formålet med denne oppgaven er å bidra med et innlegg i debatten om UDIs rolle i den økonomiske utviklingen i u-land. Det vil derfor avslutningsvis være på sin plass å diskutere hva denne studien kan ha bidratt med. For det første styrker denne studien teori som sier at UDI kan bidra til en forbedring av den næringen investeringen gjøres i. Palnorec er et lærebokeksempel på hvordan et FNS kan opprette vertikale koblinger og tilby lokal leverandørindustri ny kunnskap. Denne studien støtter også opp under en oppfatning om at vertsøkonomiens mulige effekt av UDI er i stor grad er knyttet opp til de relasjonene FNS har til lokale aktører som leverandører, kunder og konkurrenter. Det er i disse relasjonene, i tillegg til i relasjonen med arbeiderne, at Palnorec har påvirket næringen.

Dette er en studie av et FNS med en visjon som bærer preg av en viss grad av idealisme. Et av formålene med Norpalm er å bidra til lokal utvikling i de landene selskapet investerer i. En slik målsetting kan sies å representere et unntak. Det er sjelden en bedrift blir dannet med et slikt mål for øyet, og gründerne av Norpalm representerer således en annen mentalitet enn mange andre FNS. Det er vanskelig å si hvordan en slik målsetting har påvirket de valgene som Norpalm har gjort, og i tillegg kan dette ofte være en målsetting som det er vanskelig å gjennomføre når selskapet rammes av kapitalmangel og søker etter raske løsninger på kapitalkrisen.

Denne studien viser også at et lite selskap kan ha betydning for næringsutviklingen. Dessuten er den på en god måte med på å illustrere at man i spørsmålet opp oppbygging av lokal kapasitet må gå helt ned på mikronivå. I dette tilfellet handler mye av den relasjonen Palnorec har til sine leverandører om oppbygging av selvtillit hos en gruppe aktører som i lang tid har befunnet seg nederst i et sosialt hierarki. Dette kan virke banalt når man snakker om næringsutvikling, men etter

min mening har aktørens selvbilde også betydning for deres evne og vilje til nytenkning, til å ta risiko og til å våge å stille krav.

UNCTAD sier at Ecuador trenger økt kvalitativt bidrag fra UDI. Man kan si at Palnorec, på tross av at selskapet tilhører en næring som er lite kunnskapsintensiv, har bidratt med dette innenfor teknologi og utvikling av menneskelige ressurser. Denne studien viser at selv i næringer med lite avanserte aktiviteter er det rom for læring.

Som jeg sa i teorien finnes det en stor mengde empiriske undersøkelser fra ulike land og næringer om virkningene av UDI for vertsøkonomien. De negative peker blant annet på at FNS er mindre forankret enn nasjonale selskaper i den lokale økonomien. Noe av dette stemmer i Palnorecs tilfelle: Som del av et større konsern der de strategiske beslutningene tas et annet sted i verden, ”rammes” Palnorec av vedtak fra eiere som har liten lokal forankring i Ecuador. Men samtidig bruker de like mye lokale leverandører og kobler seg sterkere opp til dem enn mange av sine lokale konkurrenter. Dette kan illustrere at en filial i et FNS kan få en sterk lokal tilknytning, men at tilhørigheten til lokalmiljøet svekkes av at selskapet er del av et større konsern der de strategiske beslutningene blir tatt et helt annet sted i verden.

Et av temaene som har vært oppe i denne studien, men som ikke har blitt inngående behandlet, er det statlige norske investeringsselskapet Norfunds rolle og funksjon i forhold til norske selskaper som foretar direkteinvesteringer i u-land. Selskapet som er caset i denne studien har samarbeidet med Norfund gjennom at Norfund ga Norpalm lån da de skulle investere i Ecuador. Dette samarbeidet mener mine informanter i Norpalm og Palnorec ikke har vært uproblematisk. De mener at Norfund gjennom sine rigide krav til debitorer og strenge forretningsmessige prinsipper ikke oppfyller de kravene Stortinget har stilt, og de stiller spørsmål ved institusjonens eksistensberettigelse og legitimitet. Norfund er et relativt nytt element i norsk bistandspolitikk. Kunnskapen om Norfunds rolle som en partner for norske selskaper som foretar risikoinvesteringer i u-land og funksjon i norsk bistandspolitikk er foreløpig begrenset. Som et sentralt element i norske myndigheters strategi for støtte til næringsutvikling er det imidlertid rom for fremtidig forskning på dette.

Vedlegg 1: Liste over informanter²⁵

Dato	Navn og tittel på informant	Navn i denne hovedoppgaven
I Ecuador:		
4. juni 2001 12. juni 2001 11. juli 2001 30. juli 2001	Palnorecs styreleder, Rodrigo Yepez	Palnorecs styreleder
6. juni 2001	Palnorecs direktør, Vicente Cuenca	Palnorecs direktør
12. juli 2001	Palnorecs jordbruksingeniør	Palnorecs jordbruksingeniør
11. juni 2001	Palnorecs plantasjeansvarlig, Roque Cevallo	Palnorecs plantasjeansvarlig
15. juni 2001	Palnorecs advokat Jaime Chanalata	Palnorecs advokat
6. juli 2001 13. juli 2001	9 av Palnorecs leverandører av palmefrukt	Leverandør 1-9
18. juni 2001	Visedirektøren i Ancupa, Romel Vargas	Ancupa
17. juli 2001	Direktøren for råoljefabrikkene og plantasjene til en stor aktør i næringen	Konkurrent 1
5. juli 2001	Direktøren for plantasje og råoljefabrikk til en mellomstor aktør i næringen	Konkurrent 2
31. juli 2001	Direktøren for plantasje og råoljefabrikk til en mellomstor aktør i næringen	Konkurrent 3
11. juli 2001	Ingeniør på plantasje og råoljefabrikk til en mellomstor aktør i næringen	Konkurrent 4
13. juni 2001	Direktøren for raffineriet Epacem	Kunde
11. juli 2001	Direktøren for fabrikk som lager palmekjerneolje	Dinayma
6. juni 2001	Direktøren for Banco de Pichinicha i Santo Domingo de los Colorados	Bankdirektør
24. juli 2001	Ricardo Buitron i miljøorganisasjonen Accion Ecologica.	Accion Ecologica
5. juli 2001	Guido Rubio, plantasjeeier og aksjonær hos en av Palnorecs konkurrenter	Uformell samtale palmeoljeprodusent
I Norge:		
2. okt. 2001 4. febr. 2002	Styrelederen i Norpalm, Andreas Kolaas	Norpalms styreleder
18. sept.2001	Direktøren i Norfund, Per Emil Lindøe	Norfunds direktør

²⁵ Denne tabellen inneholder en oversikt over mine informanter. De fleste informantene bruker jeg fullt navn på. Noen av dem har jeg imidlertid valgt å anonymisere, og de står da bare oppført med tittel. Dette gjelder konkurrentene leverandørene.

Vedlegg 2: Intervjuguide

I forbindelse med innsamlingen av data intervjuet jeg mange ulike grupper av informanter med ulike posisjoner i forhold til mitt case. Det var derfor verken mulig eller ønskelig å stille de samme spørsmålene til alle informantene. Spørsmålene måtte tilpasses hver enkelt informant. Det vil bli for omfattende å presentere hver enkelt intervjuguide her. Oversikten under er en gjennomgang av de temaene jeg har vært inne på i mine samtaler med informantene. Jeg har ikke stilt alle spørsmålene til alle informantene.

Jeg har delt intervjuguiden inn i to grupper, de spørsmålene som er rettet til informanter i Norpalm og Palnorec, og de som er rettet til informanter utenfor Palnorec - leverandører, kunder, konkurrenter, miljøorganisasjonen og palmeoljenæringens interesseorganisasjon. Jeg gjorde intervjuer på både norsk, engelsk og spansk, men for enkelhets skyld har jeg her oversatt alle spørsmålene til norsk

Spørsmål til Norpalm og Palnorec

1. Bakgrunn

Hvorfor investerte Norpalm i Ecuador?

Hvorfor valgte dere å investere i palmeoljeproduksjon?

Hvilke faktorer innvirket sterkest på lokaliseringsvalget?

Hvilken ideologi lå bak investeringen?

Hvem var gründerne bak Norpalm?

Hva visste dere om palmeoljeproduksjon på forhånd?

Hvorfor valgte dere datterselskap fremfor for eksempel joint venture med lokal partner?

Hvilke andre datterselskaper enn Palnorec har Norpalm?

Hvordan vurderte dere risikoen ved å investere i Ecuador?

Hvem er de andre aksjonærene i Palnorec?

Hvor mange ansatte er det i Norge?

Hvor mange ansatte er det i Palnorec?

2. Palmeoljeproduksjon

Informasjon om næringen: Er Palnorec en stor aktør innenfor ecuadoriansk palmeoljeproduksjon?

Finnes det andre utenlandske investeringer i næringen?

Hvilke problemer har næringen i dag?

Internasjonale forhold: Hvilke land produserer palmeolje?
Hvilke store selskaper er involvert i palmeoljeproduksjon på verdensbasis?

3. Forhold mellom vertsland og Norpalm

Har dere hentet hjem fortjeneste fra Ecuador?

Hvordan ligger forholdene til rette for utenlandske investorer i Ecuador

Finnes det noen restriksjoner på utenlandske selskapers aktivitet?

4. Teknologi

Hvorfra får dere hoveddelen av deres teknologi?

Hva er forskjellen på lokalt eide konkurrenters teknologi i forhold til Palnorecs?

Hvordan er det teknologiske nivået i Ecuador, sammenliknet med andre palmeoljeproduserende land?

Driver konsernet med FoU? I så fall hvor?

5. Koblinger til lokale bedrifter

Har dere underleverandører? Er de lokale eller utenlandske? Hva kjøper dere av dem?

Kan du beskrive relasjonene til underleverandørene? Hva slags krav stiller dere til dem?

Kan du beskrive relasjonen til kundene? Hva slags krav stille de til dere?

Eksisterer det noe samarbeid mellom konkurrenter (kompetanseutvikling, lederskap)?

På hvilken måte deltar Palnorec i bransjeorganisasjonen Ancupa?

6. Arbeidsforhold

Hva slags arbeidskraft er det bruk for innenfor palmeoljenæringen?

Finnes det god tilgang på kvalifisert arbeidskraft?

Hvor mye betaler Palnorec arbeiderne sine?

Driver Palnorec med opplæring av ansatte?

Finnes det noen form for sosiale ytelser overfor arbeiderne?

Finnes det noen form for fagorganisering?

Hvor blir det av de ansatte når de slutter hos dere?

7. Konkurransforhold

Hvor mange konkurrenter har dere i Ecuador?

Hvor stor er Palnorecs andel av det lokale markedet?

Hva er Palnorecs viktigste konkurransefortrinn?

Hvordan foregår prisdannelsen i bransjen?
Hvor stor eksport av palmeolje er det fra Ecuador?
Finnes det tiltak for å fremme eksport?
Finnes det noen form for beskyttelse mot konkurranse utenfra?

8. Kapital

Hvor har Palnorec sine lånekilder? Lokalt i Ecuador? I Norge? Hos moderselskapet?
Er det lettere å få lokale lån for dere enn for lokalt eide selskaper?
Hvilken rolle spiller den andre store aksjonæren, Norfund, i forhold til Palnorec?
Hvordan er kapitalinngangen i moderselskapet? Hvordan påvirker dette Palnorec?

9. Miljø

Forurenses Palnorec? I så fall, i hvilken del av produksjonen?
Hva slags sprøytemidler og gjødsel bruker dere?
Får arbeiderne beskyttelsesutstyr?

Spørsmål til informanter utenfor Norpalm og Palnorec

1. Generelt

Navn på bedrift? Hvem eier den?
Størrelsen på selskapet? (antall hektar plantasje, kapasitet på fabrikken, antall ansatte)
Hvor befinner bedriften din seg?

2. Informasjon om næringen

Hva mener du er problemene til palmeoljenæringen?
Hvilke konkurransefortrinn har næringen?
Kan du fortelle litt om historien til denne næringen?
Kan du beskrive næringen slik den er i dag? (antallet aktører på ulike nivåer, produksjon osv.)
Hvem er de største aktørene, og hvor holder de til?
Hva er gjennomsnittskapasiteten på en ecuadoriansk palmeoljefabrikk?
Hvilke aktører har den mest avanserte teknologien?
Hvordan karakteriserer man palmeolje med god kvalitet?
Har ANCUPA noen form for FoU? I så fall, innenfor hvilke aktiviteter?
Foregår det FoU på palmeolje andre steder? I Ecuador? I andre palmeoljeproduiserende land?
Har dere hatt noen form for teknologisk samarbeid? I så fall, hvorfor, og hva ble resultatet?

3. Konkurransesituasjonen i næringen

Hvordan vil du beskrive konkurranseforholdene i næringen?

Hva er din bedrifts konkurransefortrinn?

4. Utenlandske investeringer

Hvilken betydning har utenlandske investeringer i næringen?

Fra hvilke land kommer den utenlandske kapitalen i næringen?

Hvordan oppfatter du Palnorec som konkurrent og som del av sektoren?

5. Miljø

Hva slags effekter på miljøet har produksjonen av palmeolje? På plantasjenivå? På fabrikknivå?

Er det noen områder som har større miljøproblemer enn andre?

Hva gjør selskapene for å redusere miljøskadene?

Finnes det motstand mot produksjonen av palmeolje? I Ecuador? Internasjonalt?

6. Myndighetenes politikk

Hvordan har den økonomiske liberaliseringen påvirket palmeoljeprodusentene?

Hvilken rolle spiller myndighetene i forhold til utviklingen av palmeoljeproduksjonen i Ecuador?

Hvilken betydning har innføringen av amerikanske dollar som valuta i Ecuador hatt for palmeoljenæringen?

Hvordan påvirkes næringen av Ecuadors medlemskap i Comunidad Andina?

7. Relasjon til Palnorec

Spørsmål til kunder: Er det forskjell på kvaliteten på oljen dere får fra ulike leverandører? Hvordan er kvaliteten på oljen dere får fra Palnorec? Hvordan vil du beskrive forretningsrelasjonen deres til Palnorec? Hvilken betydning spiller Palnorec i forhold til utviklingen av næringen? Hva vil du si de har bidratt med?

Spørsmål til leverandører: Hvor lenge har du solgt frukt til Palnorec? Hvordan vil du beskrive din relasjon til Palnorec? Har du flere kunder? Har du hatt andre kunder tidligere? Hvorfor skiftet du i så fall til Palnorec? Hva er forskjellen på kundene? Palnorec tilbyr assistanse til sine leverandører. Hva slags assistanse har du fått? Hvordan har dette påvirket din produksjon?

Finnes det andre kunder som tilbyr liknende hjelp?
Har du mottatt assistanse fra Ancupa? Hvordan vil du vurdere
denne assistansen?

Referanser

Accion Ecologica 2000: El caso de Ecuador: ¿Paraiso en siete Años? Documento Informativo sobre Palma Africana. *Boletín de Acción Ecológica No 91/2000*.

Acosta, A. 2000: *Breve Historia Económica del Ecuador*, Corporación Editora Nacional, Quito.

Alvesson, M. og K. Sköldbberg 1994: *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Ancupa 2000: *Palma Africana. Una clara alternativa de desarrollo*.

Ancupa 2001a: Estadísticas. *El Palmicultor No. 14 Febrero 2001*, s. 77-84.

Ancupa 2001b: Reunion ampliada de directorios de Ancupa y Fedapal con gerentes de extractoras, *Ancupa y Fedapal informan, Abril 2001*, s. 2.

Ancupa 2001c: El Reto: Incrementar la Productividad, *Ancupa y Fedapal informan, Mayo-Junio 2001*, s. 8.

Andersen, S. 1997: *Casestudier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken.

Blomström, M. 1990: *Host country benefits of foreign investment*. Research paper / Handelshögskolan i Stockholm. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet, Stockholm.

Blomström, M. & A. Kokko 1997: *How foreign investment affects host countries*. Policy research working paper, World Bank, Washington.

Blytt, E. 2000: *Can Poverty be a Comparative Advantage? A study of export strategies based on low labour costs. The case of Zimbabwe*. Hovedoppgave i samfunnsgeografi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.

Carlsen J. & P. Neersø 1975: *Danske investeringer i u-landene*, Mellomfolkeligt Samvirke, København.

Carrere, R. 2001: *The Bitter Fruit of Oil Palm. Oil Palm: The Expansion of Another Destructive Monoculture*, World Rainforest Movement, www.wrm.org.uy.

Carrión, L. & M. Cuvi 1985: *La Palma Africana en el Ecuador: Tecnología y Expansion Empresarial*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito.

Costta, C.A. Alcaron 2001: *Por Nuestra Patria*, Editorial Raíces, Quito.

Crespo, G. 2000: *Resumen de la Historia Economica del Ecuador Siglo XX*, Abya Yala/Multiplica, Quito.

- Dicken, P. 1992: *Global Shift. Transforming the world economy*, Third Edition, Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Dunning, J. 1997: *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London.
- El Comercio 2001: La inversión extranjera aumentó 51%. En el primer trimestre del presente año ingresaron al país 233 millones de dolares. *El Comercio*, 11. juni 2001.
- El Comercio 2002: Hurtado dijo en Honduras: La dolarización va a plantear problemas. *El Comercio*, 18. februar 2002.
- Fangen, K. 1997: *Fra erfaringsnær til kritisk: fortolkning som samfunnsvitenskapelig utfordring*, Notat, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo; nr 10, 1997, Oslo.
- Flores, R. 2001: Efectos de la dolarización en el sector palmicultor e industria aceitera, *El Palmicultor No. 14 Febrero 2001*, s.1-3.
- Frank, A.G. 1996: *The development of Underdevelopment*, Sage, London.
- Fry, J. 2000: The competitiveness of the world's oils and fats complex, *Oils & Fats 7/2000*, s. 49-58.
- Gallegos, R. G. 2001: Informe del Sr. Ramiro Gándara G., Presidente de Ancupa, *Ancupa y Fedapal informan, Mayo-Junio 2001*, s. 2-3.
- Galtung, J. 1974. *Fred, vold og imperialisme. 6 essays i fredsforskning*, Dreyers Forlag, Oslo.
- Gwynne, R & C. Kay 1999: *Latin America Transformed. Globalization and Modernity*. Arnold Publishers, London.
- Hammersley, M. & P. Atkinson 1995: *Ethnography. Principles in Practice*. Second Edition, Routledge, London.
- Harrison, B. 1994: *Lean and Mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*, Basic Books, New York.
- Haugen, S. 2001: *Teknologioverføring på lisens – muligheter og begrensninger for utvikling i argentinsk skoindustri*. Hovedoppgave i samfunnsgeografi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Haraldsen, T. 1994: *Teknologi, økonomi og rom: en teoretisk analyse av relasjoner mellom industrielle og territoriale endringsprosesser*. I serie Meddelanden från Lunds Universitets geografiska institutioner, Lund University Press, Lund.
- Hunt, D. 1989: *Economic Theories of Development. An Analysis of Competing Paradigms*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Jenkins, R. 1987: *Transnational corporations and uneven development. The internationalization of Capital and the Third World*, Routledge, London.

- Kiple, K. F. & K. C. Ornelas 2000: *Cambridge World History on Food*, Cambridge University Press, www.uk.cambridge.org/history/features/food_history.
- Krugman, P. 1994: Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs: An American Quarterly Review*, nr. 73 (2) 1994.
- Kvale, S. 1997: *Det kvalitative forskningsintervju*, Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Lall, S. 1996a: Transnational Corporations and economic development. *Transnational Corporations and world development*. Published by ITBP on behalf of the UNCTAD Division on Transnational Corporations and Investment, International Thomson Business Press, London.
- Lall, S. 1996b: Paradigms of development: The East Asian debate, *Oxford Development Studies*, Vol. 24, No. 2, s. 111-131.
- Latin-Amerikagruppene 1999: *Markedets pris. Latin-Amerikaårboka 1999*, Solidaritet Forlag, Oslo.
- Latin-Amerikagruppene 2000: *Maktens Kanaler. Latin-Amerikaårboka 2000*. Solidaritet Forlag, Oslo.
- Lofland, J. & L. Lofland 1995: *Analyzing Social Settings. A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Lozada, J.A. 1999: *Más que una Banana Republic. Una Nueva Estrategia Competitiva para el Ecuador*, ESPOL, Guayaquil.
- Luzuriaga, O. 2001: Informe del Sr. Oliver Luzuriaga, Presidente de Fedapal, *Ancupa y Fedapal informan, Mayo-Junio 2001*, s. 6-7.
- Moon, H.C., A.M. Rugman & A. Verbeke 1995: The generalized double diamond approach to international competitiveness. I Rugman, A, J. van den Broeck & A. Verbeke (eds): *Research in Global Strategic Management. Beyond the Diamond*, Jai Press Inc., Connecticut.
- Moreira F.C. 2001: Importancia del uso de semilla certificada, *Ancupa y Fedapal informan, Febrero-Marzo 2001*, s. 6-7.
- Nordskog, M. 1999: *Tjener globaliseringen de fattige? Om sammenhengen mellom utenlandske investeringer og utvikling i u-land*. Framtiden i våre hender, Oslo.
- Norfund 2001: *Årsrapport 2000*, Norfund, Oslo.
- Norpalm ASA 2000: *Prospekt*, Norpalm, Kristiansand.
- Norpalm ASA 2001: *Aksjonærinformasjon 4/01*, Norpalm, Kristiansand / www.norpalm.no.
- Occidental Editores 2001: Sector Palmicultor, *Magazine 2001 Exportación y turismo*, s.31-44.
- Olsen, E. 1992: *Shrimp Farming in Ecuador. The making of a dependent industry*. Occasional paper, Department of Human Geography, University of Oslo.

Odegard, J.T. 1997: *Blåmandag i brasiliansk IT-industri. Fra proteksjonisme til liberalisering*. Hovedoppgave i samfunnsgeografi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.

O'Hearn, D. 1999: Tigers and transnational corporations: pathways from the periphery?, Munck, R. & D. O'Hearn. (eds): *Critical development theory — a contribution to a new paradigm*, Zed Books, London.

Oils & Fats 2000: Latin America tries hard to expand oil palm cultivation, *Oils & Fats* 7/2000, s. 19-22.

Porter, M. 1980: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Porter, M. 1990: *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.

Reinert, E. 1994: Catching-Up from Way Behind. A Third World Perspective on First World History. I Fagerberg, J., Bart Verspagen and Nicj von Tunzelmann 1994: *The Dynamics of Technology, Trade and Growth*, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot/Hants.

Reinert, E. 1996: *Raw Materials in the History of Economic Policy; Or why List (the protectionist) and Cobden (the free trader) both agreed on Free Trade in Corn*, Centre for Development and the Environment, University of Oslo, Oslo.

Reve, T. 1992: *Et konkurransedyktig Norge*, Tano, Oslo.

Reve, T. & E. W. Jakobsen 2000: *Et verdiskapende Norge*, Universitetsforlaget, Oslo.

Román, J. 2001: Informe del Dr. Jorge Román, Presidente de la Comision Técnica de Ancupa, *Ancupa y Fedapal informan, Mayo-junio 2001*, s. 5.

Rubin, H. & I. Rubin 1995: *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. Sage Publications, Thousand Oaks, London.

Rugman, A. J. & A. Verbeke 1995: Transnational Networks and Global Competition. I Rugman, A, J. van den Broeck & A. Verbeke (eds): *Research in Global Strategic Management. Beyond the Diamond*, Jai Press Inc., Connecticut.

Rugman A., J. van den Broeck & A. Verbeke: Introduction Volume 5. I Rugman, A, J. van den Broeck & A. Verbeke (eds): *Research in Global Strategic Management. Beyond the Diamond*, Jai Press Inc., Connecticut.

Schuurman, F.J. 1993: *Beyond the Impasse. New directions in Development Theory*, Zed Books, London.

Selboe, E. 2001: *Endringer i politisk bruk av islam i Senegal*. Hovedoppgave i samfunnsgeografi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.

Solberg C.A. 1998: Globalisering og Norges konkurranseevne. *Magma*, 1 (1998) nr 4, Handelshøyskolen BI, Sandvika.

- Sunkel, O. (ed.). 1993: *Development from Within. Towards a Neostructuralist Approach for Latin America*, Lynne Rienner Publishers, Boulder.
- Sæther, B 1999: *Regulering og innovasjon: Miljøarbeid i norsk treforedlingsindustri 1974-1998*, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Toldnæs, J.P. 2002: Palmeolje i "alle" varer. *Natur og miljø Bulletin nr 7/2002*, s. 4.
- Torres, A.M. Nuñez 1998: *El Óptimo Económico del uso de Agroquímicos en la Producción de Palma Africana*, Facultad de Economía, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- UNCTAD 2001: *Investment Policy Review Ecuador*, UNCTAD, Geneva.
- UNCTAD 2000 FDI in Latin America hits record levels, fuelled by long-term growth prospects, privatization, *UNCTAD Press release*, 3rd of October 2000, UNCTAD, Geneva.
- UNCTAD 2002: *World Investment Report 2001*. UN, New York.
- UNCTAD 2000: *World Investment Report 1999*. UN, New York.
- UNDP 1998: *Corruption & Integrity Improvement Initiatives in Developing Countries. Corruption Report*, UNDP, New York.
- UNDP 2002: *Trade and Development Report 2002*, UNDP, New York.
- Velde, D. 2001: *Making openness work. Policies towards Foreign Direct Investment in Developing Countries. Emerging best-practice and outstanding issues*. Conference Report, ODI, London.
- Wølneberg, K. 2000: *Competitive Leather. A case study of the Argentinian Tanning Industry in the 1990s*. Hovedoppgave i samfunnsgeografi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Yaik, L.K. 2000: Heading for the supply crunch, *Oils & Fats 6/2000*, s. 7-8.
- Yin, R.K. 1994: *Case study research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Mye brukte internettsider:
- www.corpei.org (Hjemmesiden til statlig ecuadoriansk organisasjon for fremming av eksport og investeringer)
- www.elcomercio.com (En av Ecuadors største aviser)
- www.norfund.no (Norfunds hjemmeside)
- www.norpalm.no (Norpalms hjemmeside)
- www.sica.gov.ec (Hjemmesiden til det ecuadorianske landbruksdepartementets informasjonstjeneste for jordbruksinformasjon)
- www.unctad.org (Hjemmesiden til FNs konferanse for handel og utvikling)

Alle kilder i denne oppgaven er oppgitt.