

Norske selskapers etableringer i Afrika

Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs
etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde
og Torger Reve

Forskningsrapport 2/2013

Handelshøyskolen BI
Institutt for strategi og logistikk

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve

Norske selskapers etableringer i Afrika: Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012

© Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve
2013

Forskningsrapport 2/2013
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
N-0442 Oslo
Telefon: 4641 0000
www.bi.no

Print: Allkopi

Rapporten kan bestilles via BIs hjemmeside

<http://www.bi.no/forskning/vitenskapelig-publisering/>

Innhold

Forord.....	5
Introduksjon	6
Den økonomiske veksten i Afrika sør for Sahara	6
Direkte investeringer fra utenlandske investorer	9
Etablering av norske bedrifter i Afrika sør for Sahara.....	10
Betydningen av norske klynger for etablering.....	15
Betydningen av nettverk	25
Betydningen av finans og kapital	26
Avsluttende bemerkninger.....	30
Referanser	30
Vedlegg: Case om bedrifter som har etablert seg i Afrika sør for Sahara	31

Foreword

This report undertakes an analyses of Norwegian companies presence in Sub-Sahara Africa (SSA) with an emphasis on identifying which industries that have the largest number of Norwegian companies. Finally, this report represents knowledge that can be of great interest to investors, entrepreneurs and other decision-makers for this region. The focus lies on key trends, drivers and future predictions with the aim of presenting what opportunities exist for Norwegian companies and investors.

We look into trends and drivers that we believe are the most relevant for industries in Norway today. We to some extent analyze the business environment for the six countries and the main drivers for growth for the region.

The report adopts a cluster perspective on business. The study is important because it looks into a growing and up-and-coming region of the world with clusters gradually emerging representing interesting business opportunities. The report also provides an economic overview of each country and comparisons between the countries.

The project is undertaken by BI Norwegian Business School on behalf of Norfund, with Professor Torger Reve as head of research and Marius Nordkvelde as project leader.

Forord

Forskningsprosjektet "Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika" er en videreutvikling av det omfattende forskningsprosjektet "Et kunnskapsbasert Norge" (2012). Felles for disse prosjektene er at de har et klyngeperspektiv på næringslivet. Dette prosjektet skiller seg fra "Et kunnskapsbasert Norge" ved at man denne gangen vil undersøke i hvilken grad klynger og nettverk i Norge har vært en drivkraft for norske selskapers etableringer i Afrika (landene sør for Sahara). Prosjektet er utført av Handelshøyskolen BI på vegne av Norfund, Innovasjon Norge og NHO.

Studien er viktig fordi den ser på utviklingen av norske selskaper i regionen, samtidig som den ser på hvilken rolle klynger og nettverk, tilgang på finansiering og bistand har hatt i denne utviklingen. I tillegg skaper man et grunnlag for å se dette i sammenheng med den økonomiske utviklingen i Afrika, og en kan vurdere i hvilken grad norske selskaper har bidratt til denne utviklingen. Dette er kunnskap som vil kunne være interessant for investorer, entreprenører og andre beslutningstagere for regionen.

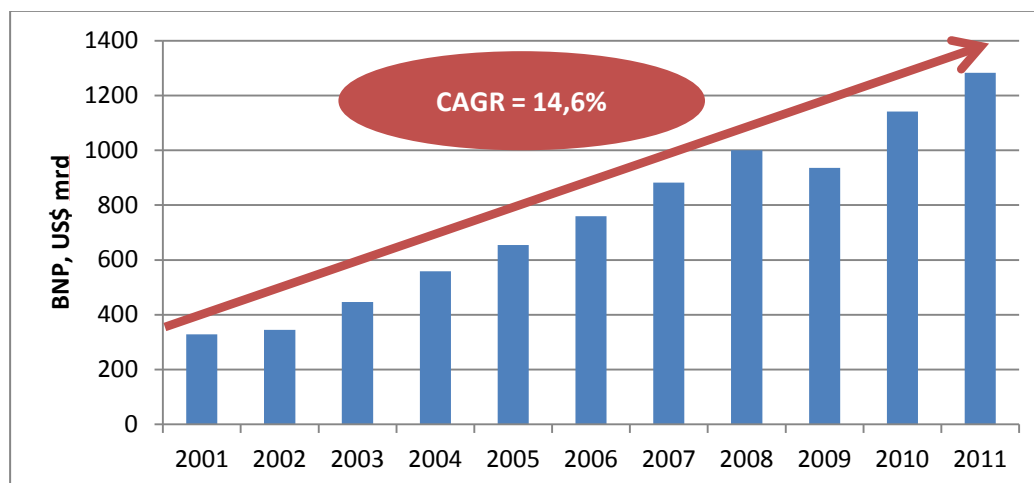
Vi vil rette en spesiell takk til forskningsassistent Magnus Hovengen som har skrevet casene i denne rapporten samt vært helt sentral i data- og analysearbeidet for prosjektet. Takk til forskningsassistent Robert Emilian Alexandru for hans viktige databidrag. I tillegg vil vi takke Innovasjon Norge og Fellesrådet for Afrika for tilgang til lister over afrikanske selskaper, dette prosjektet ville ikke vært mulig uten disse listene. Vi vil takke Norfund for å sette retning på prosjektet samt for gode møter og diskusjoner i løpet av prosjektperioden. Til slutt vil vi takke alle selskapene som har besvart vår spørreundersøkelse, bidratt til casearbeid og stilt opp til intervjuer og bidratt i møter, tusen takk!

Introduksjon

Prosjektet undersøker i hvilken grad klynger og nettverk i Norge har vært en drivkraft for norske selskapers etableringer i Afrika sør for Sahara. Det har vært flere eksempler opp igjennom historien hvor norsk næringsliv og norske klynger har lagt grunnlaget for internasjonalisering av norske bedrifter. Innen olje og gass har operatørene hatt mye og si for internasjonaliseringen av leverandørindustrien, i den maritime næringen vet vi at norske rederier har vært avgjørende for at deres tjenesteleverandører har etablert seg i utlandet. Historisk har norske klynger hatt stor påvirkning på norske etableringer ute i verden. Prosjektet undersøker i hvilken form etableringene har hatt. Har selskapet vært del av en norsk klynge og et norsk nettverk? Har det etablert seg som en del av en afrikansk klynge, eller er selskapet en ensom rytter. Formen på etableringene har mye å si for potensiell verdiskaping i Afrika, men også i Norge. Mye tyder på at et sterkt klynge forhold (kobling mellom klynge i Norge og klynge i Afrika) kan ha gjensidig forstekingende effekt, hvor kunnskapsoverføringene går begge veier. Fremveksten av et konkurransedyktig miljø i Afrika kan fungere som en svært viktig brobygger hvis det har sterke koblinger til et sterkt norsk klyngemiljø.

Den økonomiske veksten i Afrika sør for Sahara

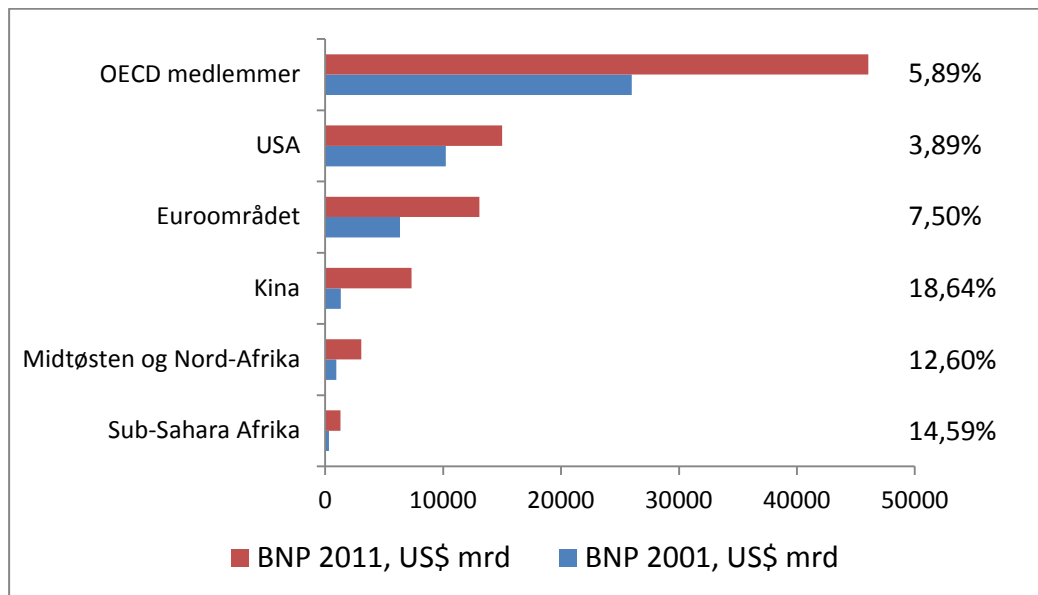
Den økonomiske veksten i regionen har vært sterk det siste tiåret med en årlig vekstrate (Compound Annual Growth Rate-CAGR) på 14,6 % (se figur 1). Selv om dette var lavere enn veksttakten i kinesisk økonomi, som hadde CAGR på 18,64 % i 2001-2011, vokste Afrika sør for Sahara mye raskere enn OECD-økonomiene samt Midtøsten og Nord afrikanske land (se figur 2).



Figur 1. Den økonomiske veksten i Sub-Sahara Afrika (Kilde: World Bank)

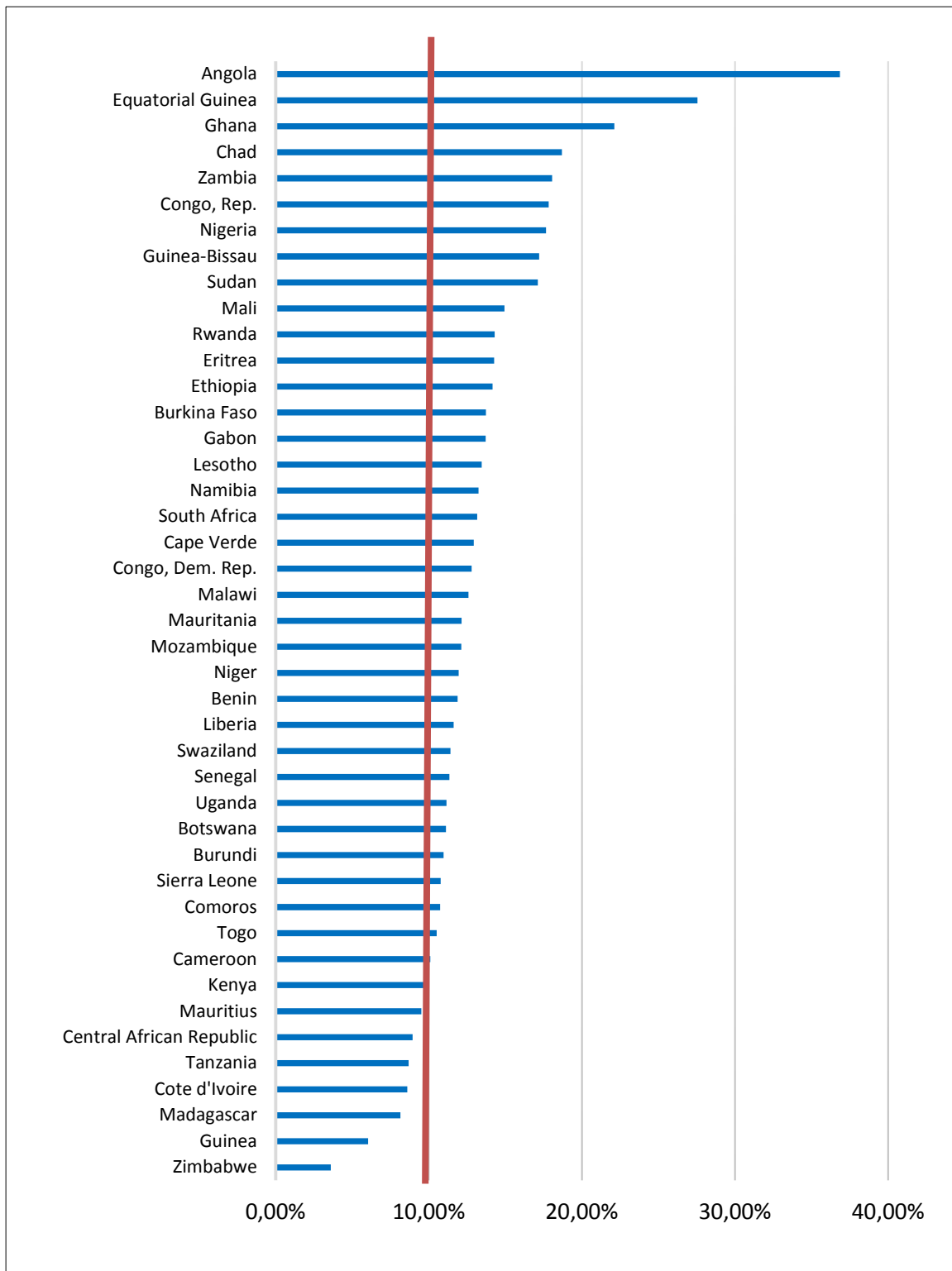
Ifølge forskning utført av MENON, ble denne veksten drevet av økte priser på enkelte råvarer som ris, kakao, mais, kobber og petroleum samt forbedret forretningsmiljø som var en katalysator for SME (Small and Medium Enterprises) aktivitet. Den økonomiske veksten i

Afrika sør for Sahara har gitt en gjennomsnittlig avkastning på investert kapital på 27 % i perioden 2000-2010. Dette stimulerte både private investeringer innenlands og FDI (Foreign Direct Investment) Samtidig førte en reduksjon i betaling av renter på utenlandsgjeld til at økonomien ble ytterligere stimulert som følge av økt offentlig konsum og økte investeringer(Fjose, Grünfeld, & Green, 2010).



Figur 2. Benchmarks av den økonomiske veksten (Kilde: World Bank)

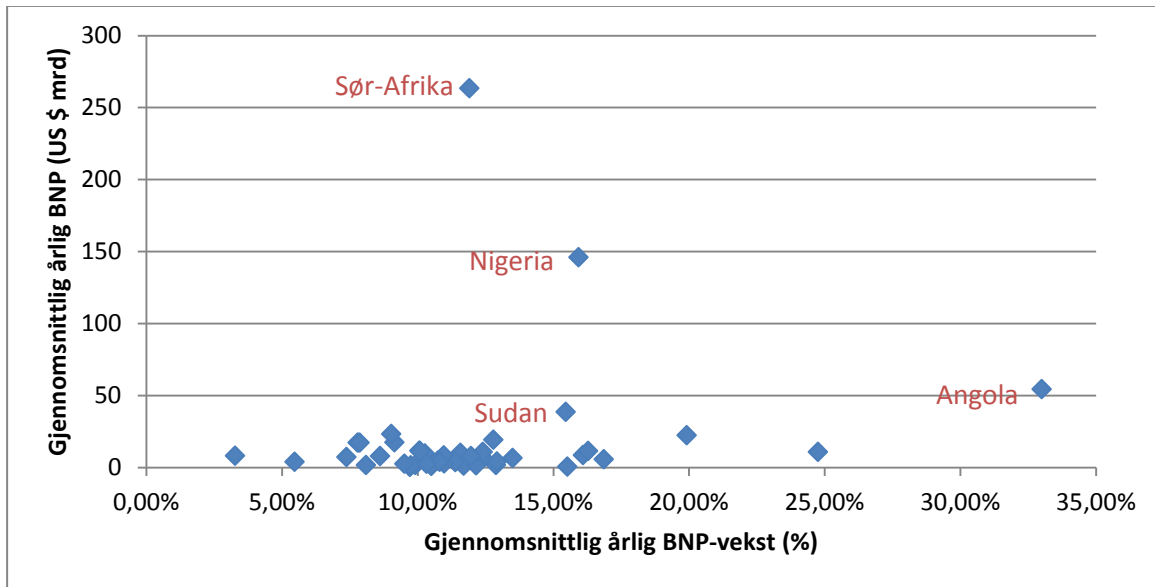
Det er viktig å huske at økonomiene i regionen vokste fra en gjennomsnittlig BNP som er lav i forhold til andre regioner, og økningen i BNP i absolutte tall var derfor relativt lav (se Figur 2). I tillegg, var det betydelig variasjon i vekstraten for de ulike landene (se Figur 3). Land som har betydelige forekomster av naturressurser som olje og kobber (Angola, Ghana, Zambia, Nigeria og Sudan) opplevde de høyeste vekstratene (se Figur 3)



Figur 3. Den økonomiske veksten på tvers av landene, 2001-2011 (Kilde: World Bank)

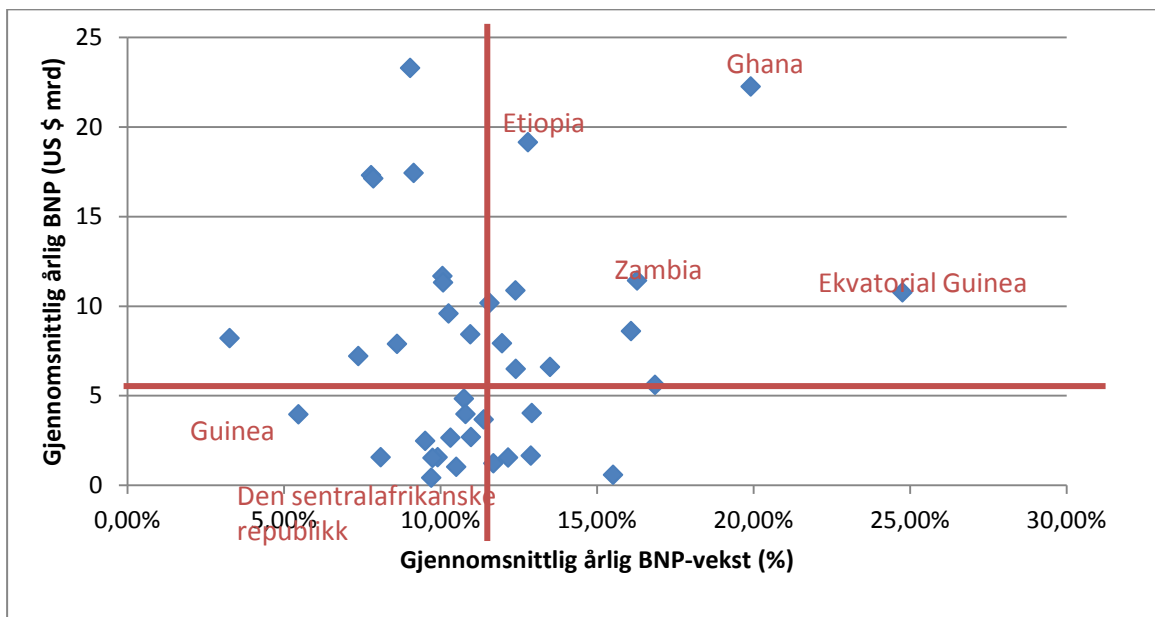
Direkte investeringer fra utenlandske investorer

Sterke og voksende økonomier tiltrekker seg direkte investeringer fra utenlandske investorer (FDI) som ytterligere stimulerer økonomisk vekst. Sør-Afrika, Nigeria, Sudan og Angola som eksporterer store mengder mineraler og olje var de ledende landene i regionen med hensyn til både størrelse og vekst i økonomien (se figur 4).



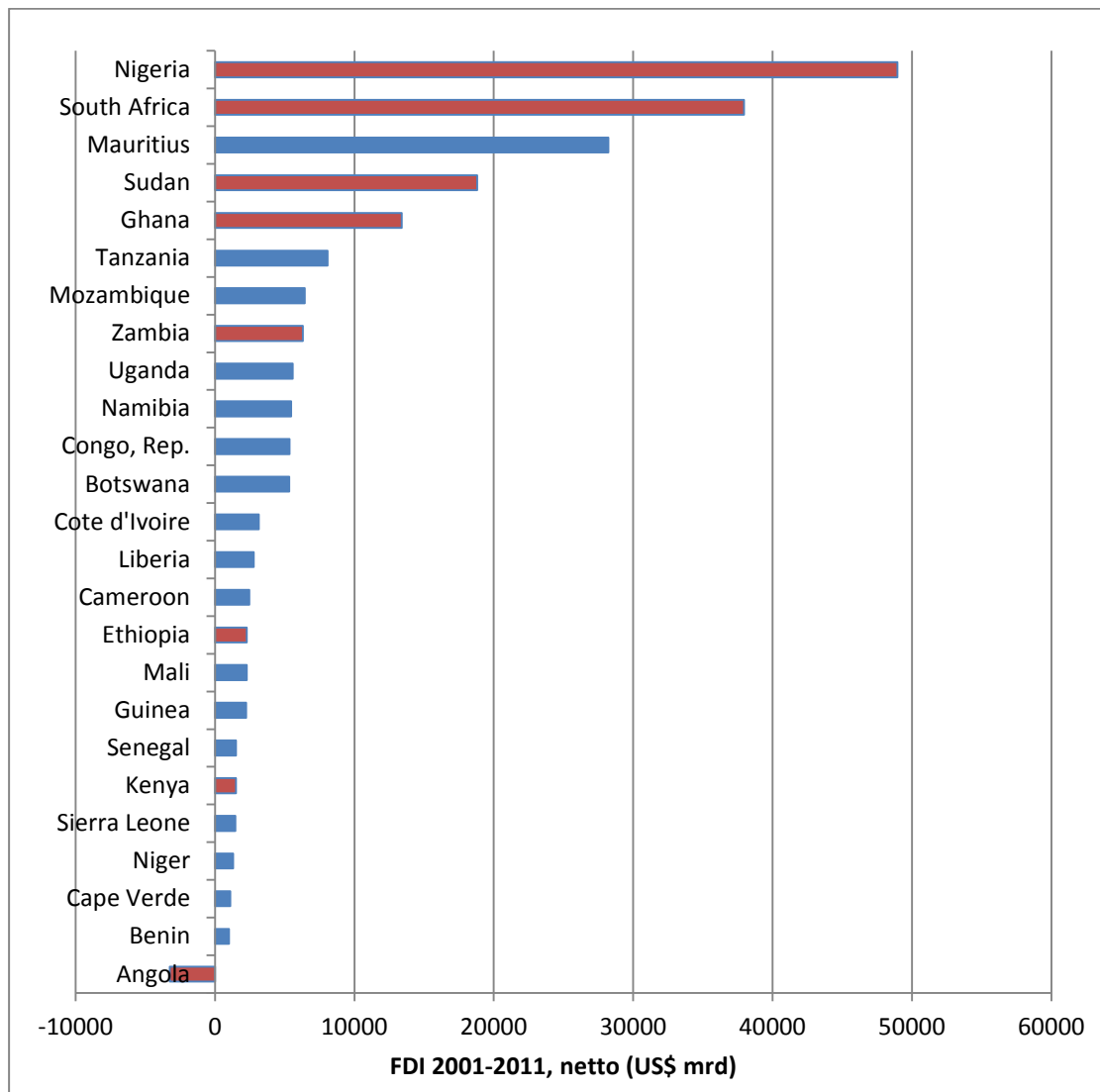
Figur 4. Vekst og størrelse på tvers av land, 2001-2011 (Kilde: World Bank)

Andre olje- (Ghana og Ekvatorial Guinea) og kobberprodusenter (Zambia), sammen med landbruk-baserte økonomier som Kenya og Etiopia hadde sterke posisjoner i forhold til resten av landene. I kontrast, ble Guinea og Den sentralafrikanske republikk klare outsiders med små økonomier med lave vekstrater (se figur 5).



Figur 5. Vekst og størrelse på tvers av utvalgte økonomier (Kilde: World Bank)

I samsvar med det som har blitt nevnt tidligere var Nigeria, Sør-Afrika, Sudan og Ghana blant de fem beste landene i regionen med hensyn til netto FDI (se figur 6). Angola er et interessant tilfelle ettersom landet hadde negativ netto FDI i perioden. Dette betyr at landet investerer mye i utlandet selv.



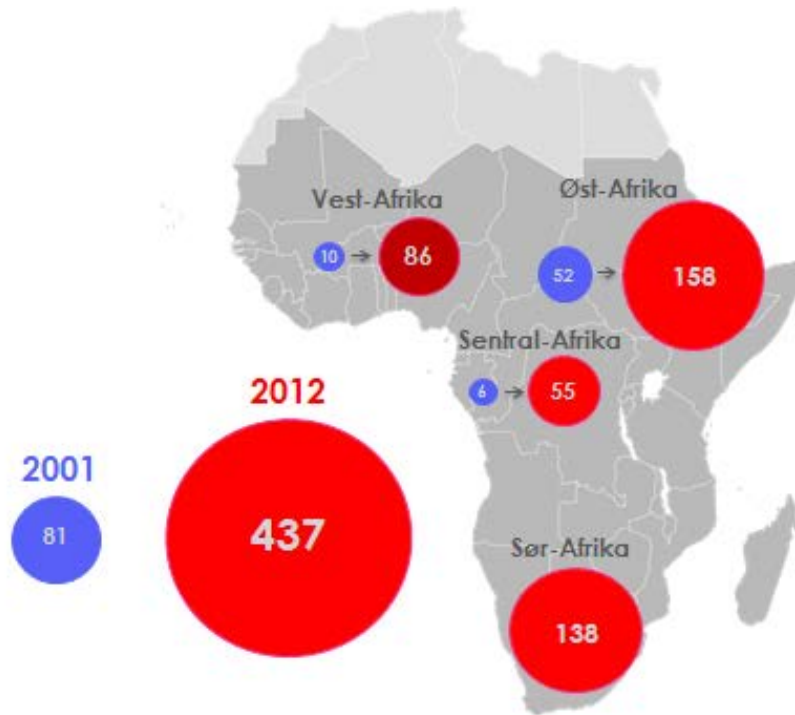
Figur 6. FDI på tvers av land (Kilde: World Bank)

Etablering av norske bedrifter i Afrika sør for Sahara

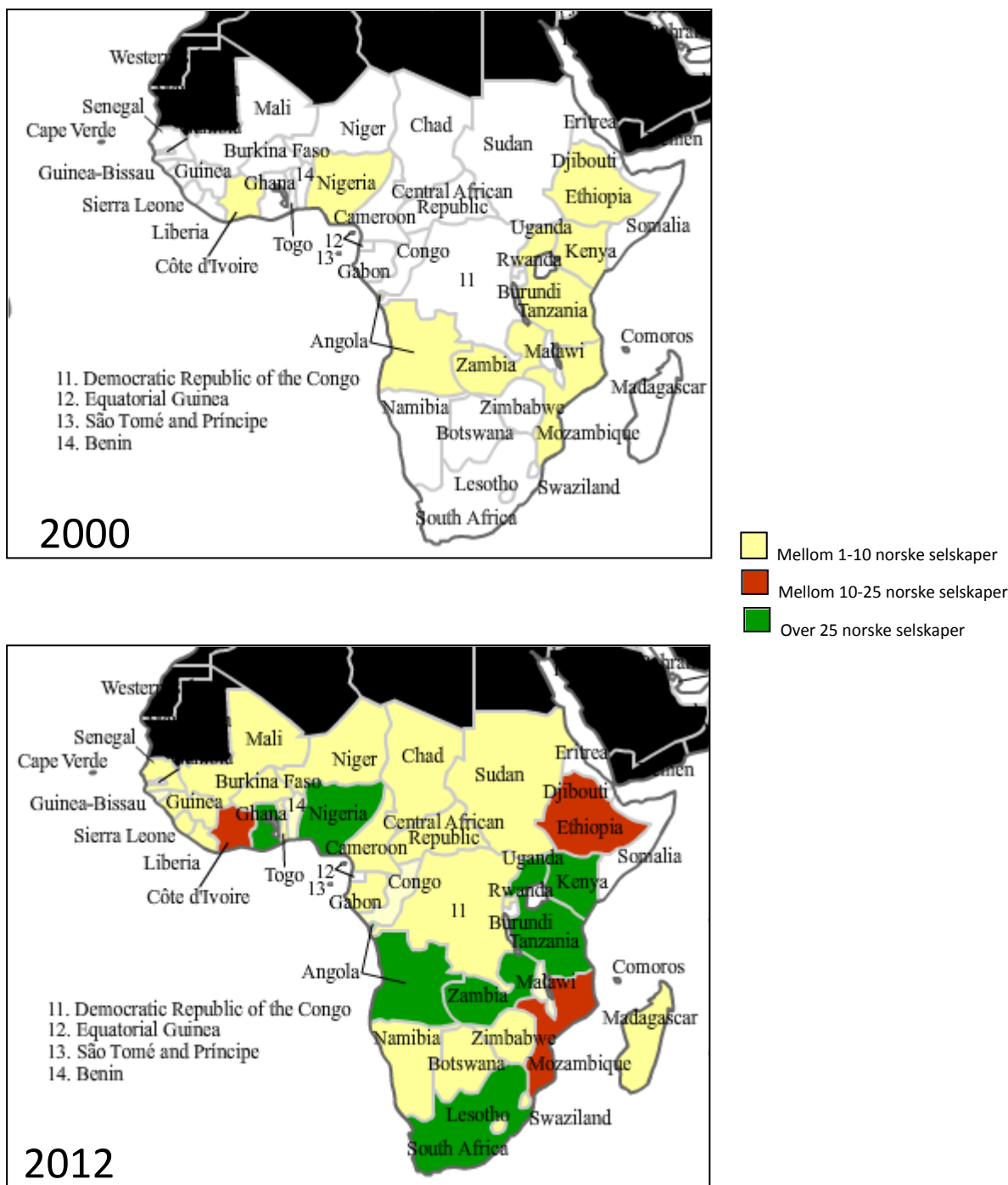
Et sentralt spørsmål i denne studien er i hvilken grad norske bedrifter har bidratt til, vært en del av og hatt nytte av den økonomiske veksten i regionen.

Vi har samlet lister over norske bedrifter som hadde virksomhet i regionen i 2000 og 2012 basert på informasjon vi har fått av Innovasjon Norge og Fellesrådet for Afrika, samt data tilgjengelig fra forskningsprosjektet *Et kunnskapsbasert Norge* (2012). Vi har funnet at antall norske bedrifter har økt sterkt fra ca 80 til over 400 i perioden. Det geografiske omfanget av virksomhetene har også økt fra 11 til 39 land (se figur 7). Det bør imidlertid bemerkes at det nok er noen feilkilder i disse listene, spesielt listen fra 2000. Dette medfører at det kan være

noen selskaper som er utelatt som burde ha vært med og noen selskaper som ikke lenger er aktive i Afrika som burde vært fjernet. Vi tror likevel at listene gir en veldig god indikasjon både på utvikling over tid og aktivitetsnivået for ulike næringer i de ulike landene. Fellesrådet for Afrika er i disse dager i gang med å lage en enda mer detaljert liste for 2013.

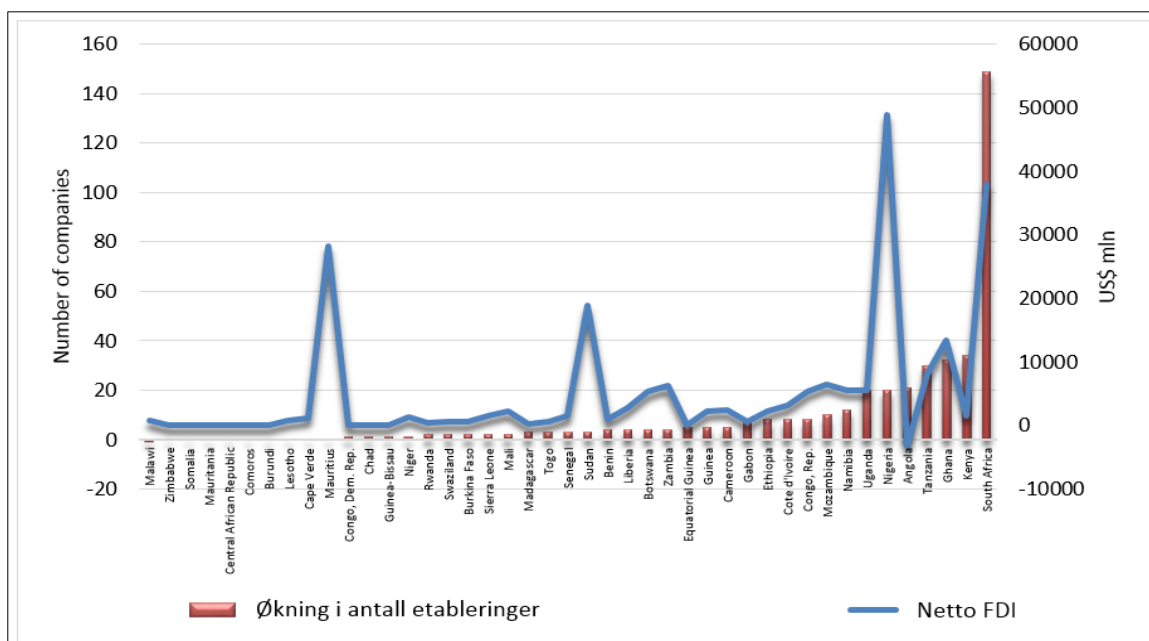


Figur 7. Det geografiske omfanget for etablering på regionsnivå og fordeling per land-fortsetter på neste side



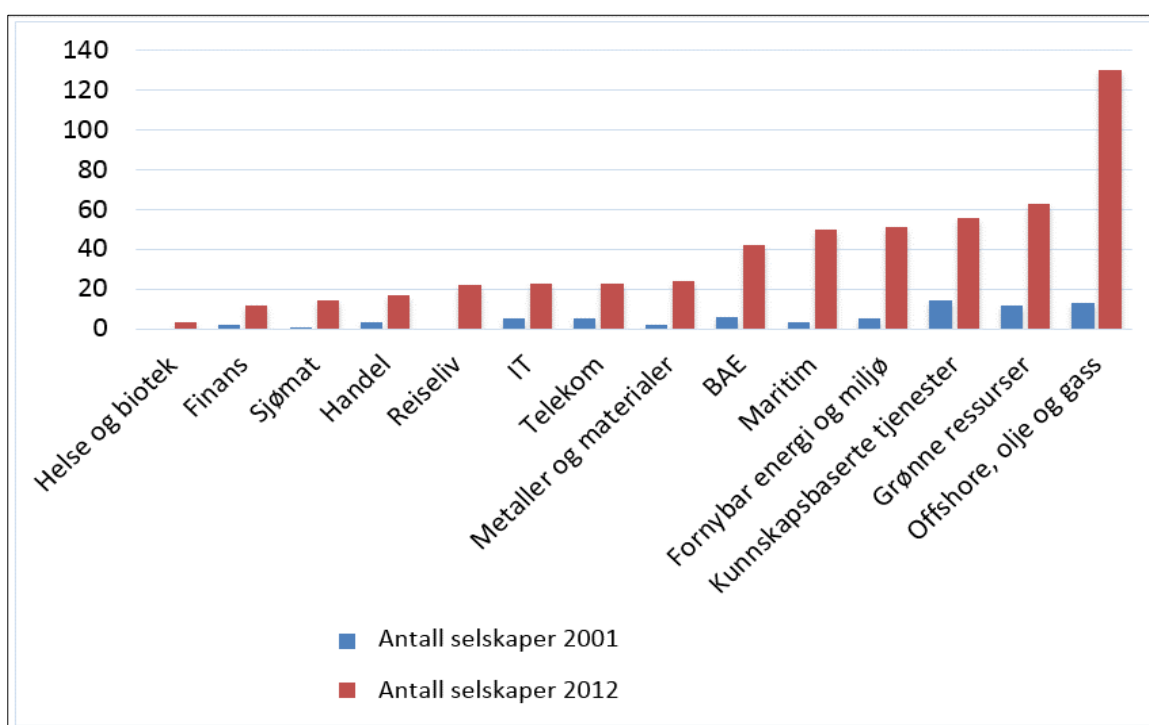
Figur 8. Det geografiske omfanget for etablering per land.

Den geografiske fordelingen av norske bedrifter på tvers av landene i regionen henger godt sammen med det generelle nivået for FDI. Sør-Afrika, Kenya, Ghana, Tanzania og Angola opplevde størst økning i antall norske bedrifter i 2000-2012, mens det var ingen bedrifter i Somalia og Den sentralafrikanske republikk (se Figur 8).



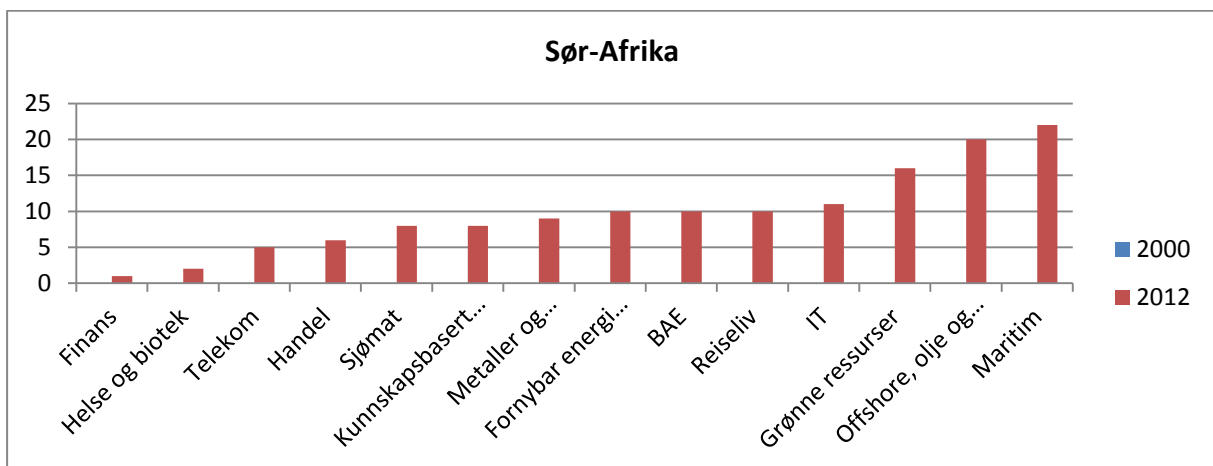
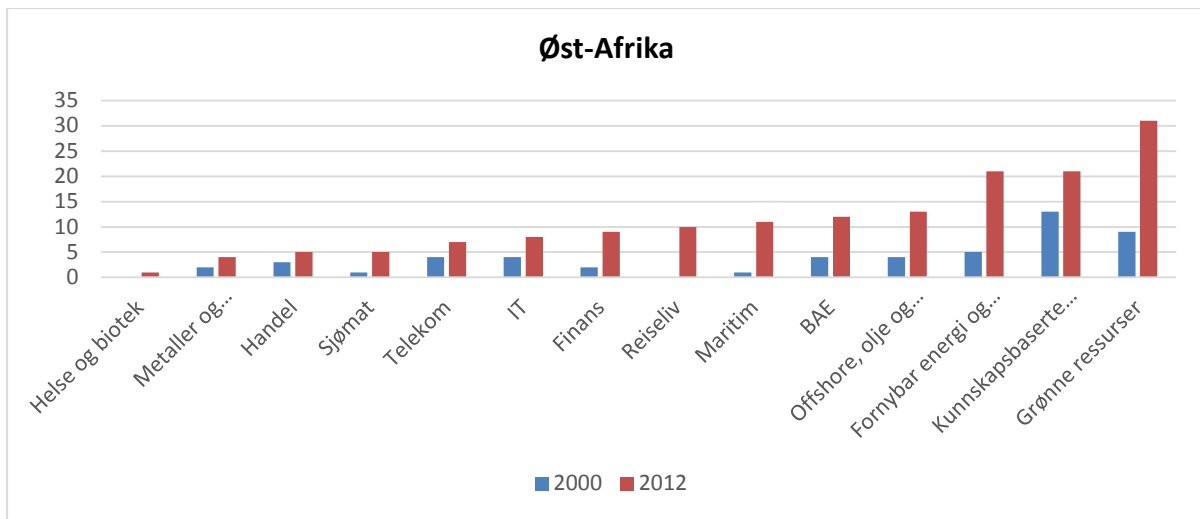
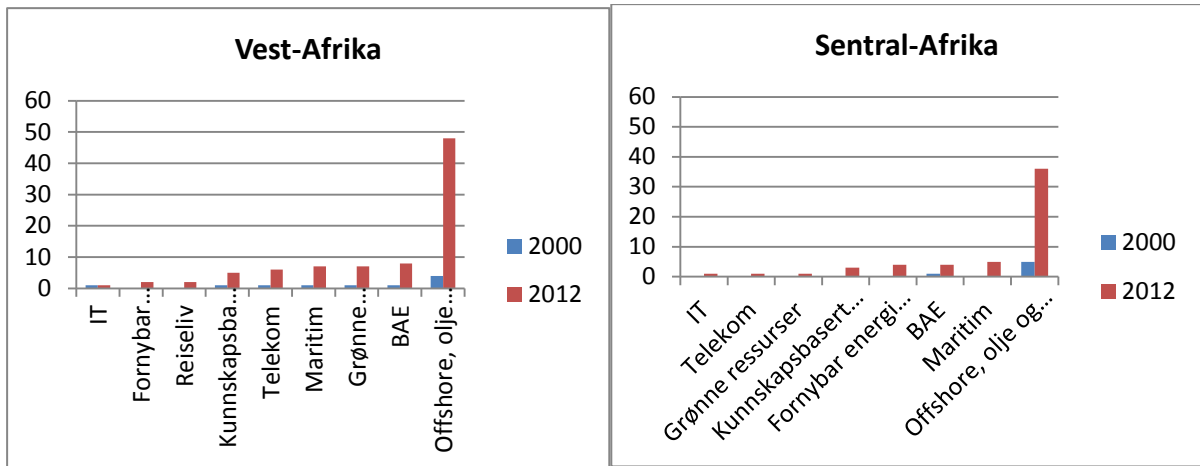
Figur 9. Etableringer sammenliknet med FDI 2000-2012

Bedriftene ble også fordelt over 14 bransjer, med størst antall bedrifter innenfor offshore olje & gass, grønne ressurser, kunnskapsbaserte tjenester, fornybar energi og maritim industri (se Figur 9).



Figur 10. Fordeling av norske selskaper etter næring, landene sør for Sahara

Hovedtyngdepunktet for offshore olje og gass selskaper er i Vest- og Midt-Afrika, mens grønne ressurser og fornybar energi har større konsentrasjon av bedrifter i Øst- og Sør-Afrika (se tabell 1 og Figur 10).



Figur 10. Fordeling av næring på regionsnivå, landene sør for Sahara

Tabell 1. Fordeling av selskaper på næringer og regioner

	Vest-Afrika*		Sentral-Afrika		Øst-Afrika		Sør-Afrika	
	2000	2012	2000	2012	2000	2012	2000	2012
Offshore, olje og gass	4	48	5	36	4	13	0	20
Maritim	1	7	0	5	1	11	0	22
Sjømat	0	0	0	0	1	5	0	8
Finans	0	0	0	0	2	9	0	1
IT	1	1	0	1	4	8	0	11
Kunnskapsbaserte tjenester	1	5	0	3	13	21	0	8
Fornybar energi og miljø	0	2	0	4	5	21	0	10
Helse og biotek	0	0	0	0	0	1	0	2
Handel	0	0	0	0	3	5	0	6
BAE	1	8	1	4	4	12	0	10
Reiseliv	0	2	0	0	0	10	0	10
Metaller og materialer	0	0	0	0	2	4	0	9
Telekom	1	6	0	1	4	7	0	5
Grønne ressurser	1	7	0	1	9	31	0	16
Totalt	10	86	6	55	52	158	0	138

***Vest-Afrika:** Benin, Burkina Faso, Elfenbenskysten, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Kapp Verde, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra-Leone, Togo; **Sentral-Afrika:** Angola, Den demokratiske republikken Kongo, Den sentralafrikanske republikk, Gabon, Ekvatorial Guinea, Kamerun, Kongo, Sao Tome og Principe, Tsjad; **Øst-Afrika:** Burundi, Komorene, Djibouti, Eritrea, Etiopia, Kenya, Madagaskar, Malawi, Mauritius, Mosambik, Rwanda, Somalia, Seychellene, Sør-Sudan, Sudan, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabwe; **Sørlige-Afrika:** Botswana, Lesotho, Namibia, Sør-Afrika, Swaziland

Betydningen av norske klynger for etablering

Styrken i klyngen har vi definert langs seks dimensjoner (Smaragd-modellen, EKN 2012):

- Klyngeattraktivitet
- Utdanningsattraktivitet
- Talentattraktivitet
- Forsknings- og innovasjonsattraktivitet
- Eierskapsattraktivitet
- Miljøattraktivitet

Klyngeattraktivitet sier noe om en bestemt næring i en nasjon eller region har en kritisk masse av bedrifter som gjør det mulig å forstå næringen som en næringsklynge. En næringsklynge har en horisontal struktur (flere konkurrerende bedrifter på samme nivå i

næringen) og en vertikal struktur (bedrifter på ulike nivåer i en nærings verdikjede eller et verdinettverk).

Utdanningsattraktivitet fanger opp utdanningstilbudet som gir tilgang til kvalifisert arbeidskraft for næringen, både førstegangsutdanning med spesialisering mot næringen, og etter- og videreutdanning som næringen kan benytte.

Det er ikke det generelle utdanningssystemet vi er mest opptatt av her, men om det finnes attraktive utdanningsløp og studietilbud som gir spesialisert arbeidskraft til næringen.

Talentattraktivitet sier noe om hvor god den aktuelle næringen er til å tiltrekke seg den best kvalifiserte arbeidskraften. Mens utdanningsattraktivitet fanger opp tilgangen av arbeidskraft fra utdanningssystemet, gir talentattraktivitet en oversikt over den kompetansen og humankapitalen næringen allerede har innen ulike utdannings- og erfaringskategorier. En kunnskapsmessig attraktiv næring i vekst forventes å ta en økende andel av tilgjengelig høykvalifisert arbeidskraft. Dette fremkommer i dataene ved at en økende andel ansatte har fagutdanning, universitetsutdanning eller doktorgrad.

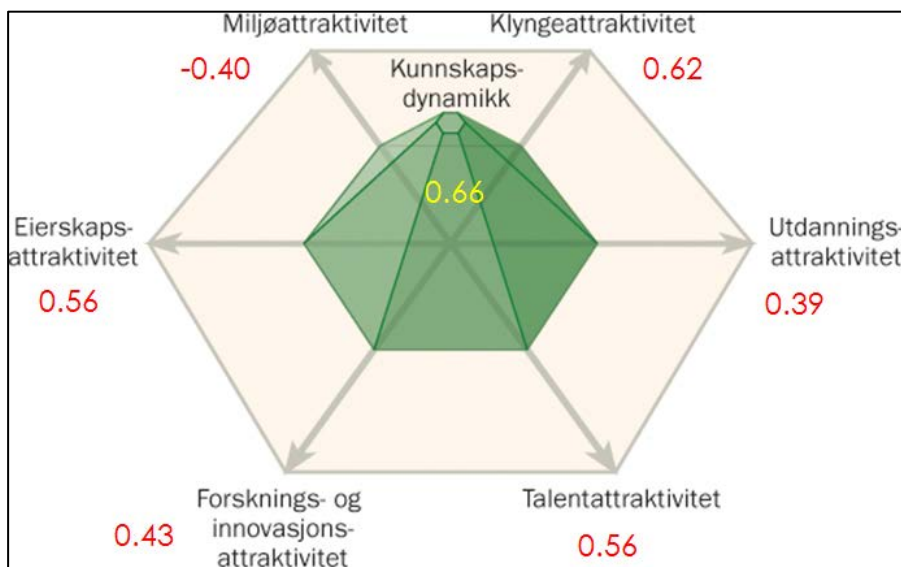
Forsknings- og innovasjonsattraktivitet sier noe om hvor stor andel av forsknings- og innovasjonsaktiviteten som skjer i næringen relativt til næringens størrelse. Næringer som er globale kunnskapsnav, utgjør også forsknings- og innovasjonsentrene i verden, noe vi kan måle med ulike mål for volum, konsentrasjon og kvalitet, både på innsatssiden og resultatsiden.

Eierskapsattraktivitet legger en økonomisk dimensjon oppå det kunnskapsmessige ved at det er noen som ser de økonomiske mulighetene som kunnskaps allmenningen i næringen gir. Det er når kunnskapstrianglet (utdanning, forskning og innovasjon) blir effektivt koblet til kompetent eierskap at verdiskapingen av kunnskapssatsingen realiseres. Slik sett står kunnskapsarbeidere og kapitalister i et ublidt skjebnefellesskap. Det er først når disse to gruppene finner hverandre at det blir nytt næringsliv av det. Det nytter ikke med all verdens avansert kunnskap og teknologi dersom det ikke er noen som ser de økonomiske og markedsmessige mulighetene. Det nytter ikke med milliarder av finanskapital dersom det ikke er gode realprosjekter å investere pengene i.

Den sjettede dimensjonen i vår analysemodell er *miljøattraktivitet*. Begrepet henger sammen med kravet om *et miljørobust næringsliv*, det vil si et næringsliv som klarer å møte fremtidens miljø- og klimakrav, og et næringsliv som ser på miljø som et lønnsomt område for teknologiutvikling og ny næringsvirksomhet.

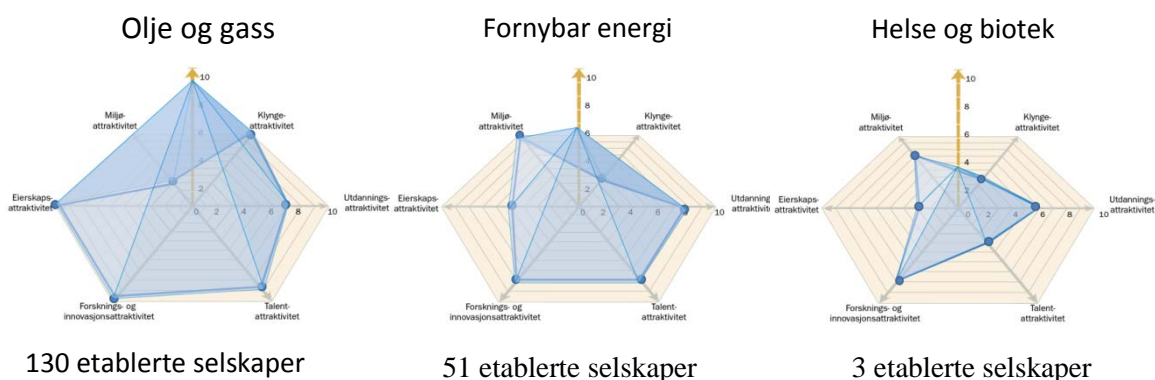
Den syvende og siste variabelen i modellen er *kunnskapsdynamikk*. Kunnskapsdynamikken er et resultat av samhandling mellom bedriftene i næringsklyngen, mellom bedrifter og kunder, leverandører, kunnskapsinstitusjoner, og kunnskapsbaserte og finansielle tjenester. Dermed oppstår det positive kunnskapsmessige eksterne virkninger (Jaffe et al. 1993, Krugman 1991), noe som i neste omgang skaper innovasjon, omstilling og vekst.

Vi har funnet signifikante sammenhenger mellom antall bedrifter som etablerte virksomhet innenfor en bestemt bransje i regionen, og hvor godt utviklet den aktuelle næringsklyngen er i Norge. Dette er målt med måleparameterene fra Et kunnskapsbasert Norge-prosjektet: klyngeattraktivitet, utdanningsattraktivitet, talentattraktivitet, forsknings- og innovasjonsattraktivitet, eierskapsattraktivitet, miljøattraktivitet og kunnskapsdynamikk. Det finnes spesielt sterke statistiske sammenhenger mellom antall bedrifter og kunnskapsdynamikk (0,66), klyngeattraktivitet (0,62), talentattraktivitet (0,56) og eierskapsattraktivitet (0,56). Det er en negativ korrelasjon mellom antall bedrifter og miljøattraktivitet (-0,40). Dette kan forklares med den store dominansen av antall offshore olje- og gasselskaper, selskaper som tilhører en klynge som scorer svært lav i forhold til miljøattraktivitet (se Figur 11).



Figur 11. Korrelasjoner: Smaragdmodellen

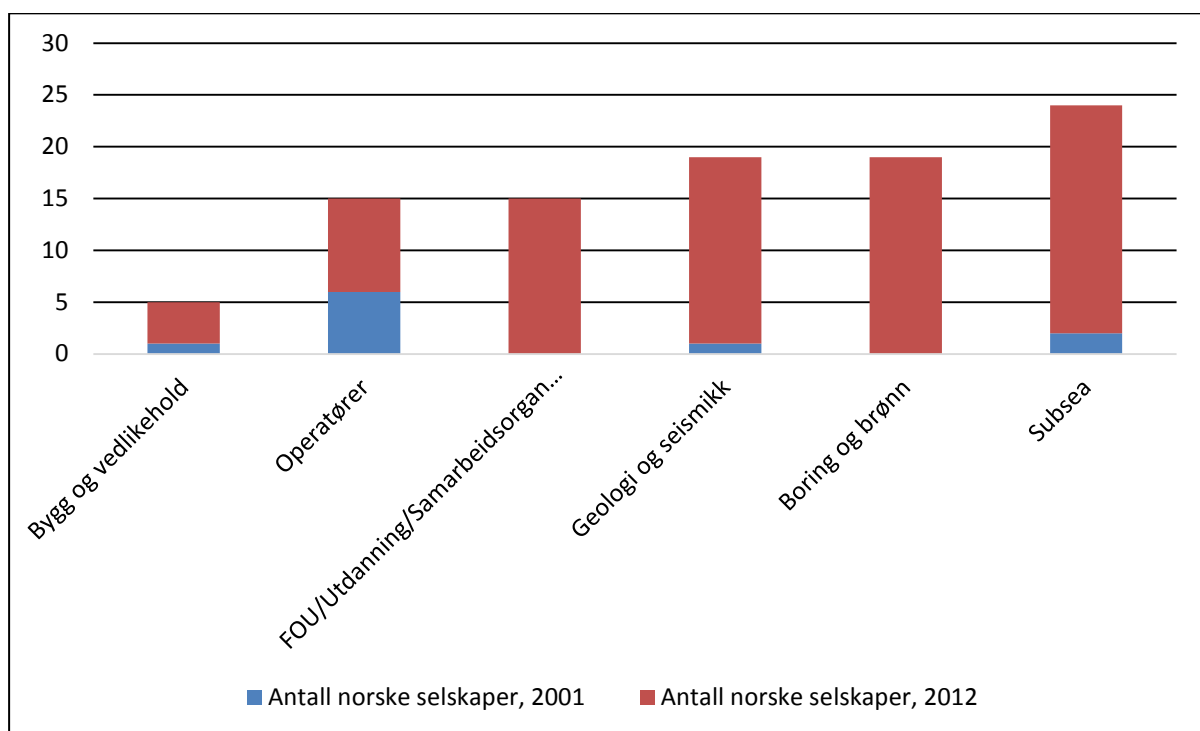
For å gjøre bildet mer tydelig vil vi se på tre næringer med et stort, gjennomsnittlig og lite antall selskaper i Sub-Sahara Afrika: Offshore olje & gass (130 selskaper), fornybar energi (51 selskaper) og helse-og bioteknologi (3 selskaper). Antall etableringer gjenspeiler i stor grad hvor velutviklet næringsklyngene er i Norge, målt med Smaragdmodellen (se Figur 12).



Figur 12. Etableringer og smaragdmodellen

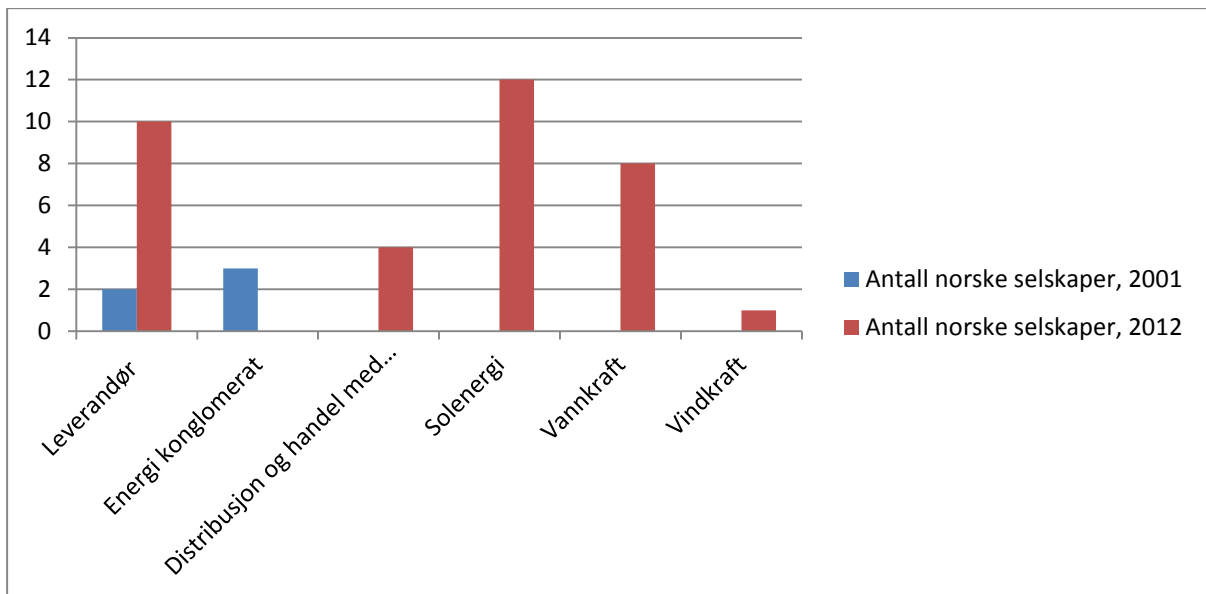
Det er også viktig å se dette i et tidsperspektiv. Klyngeteori predikerer at internasjonalisering av enkelte selskaper i en klynge vil fungere som et lokomotiv og bidra til internasjonalisering av andre selskaper i klyngen.

Dette er en mekanisme vi observerer i offshore olje- og gassindustrien. I 2000 hadde 12 offshore olje- og gasselskaper virksomhet i Afrika sør for Sahara og 6 av disse (dvs. 50%) var operatører. I 2012 er det om lag 130 selskaper og bare 15 (11,5%) er operatører. De resterende 115 aktørene representerer deler av oljeindustrien som subsea, boring og brønn, geologi og seismikk etc. (se Figur 13). Det fremstår som ganske tydelig at ulike operatører har vært med på å bidra til at leverandører av komplementære produkter og tjenester har etablert seg i regionen. (Se vedlagt case om Statoil for mer utfyllende informasjon) .



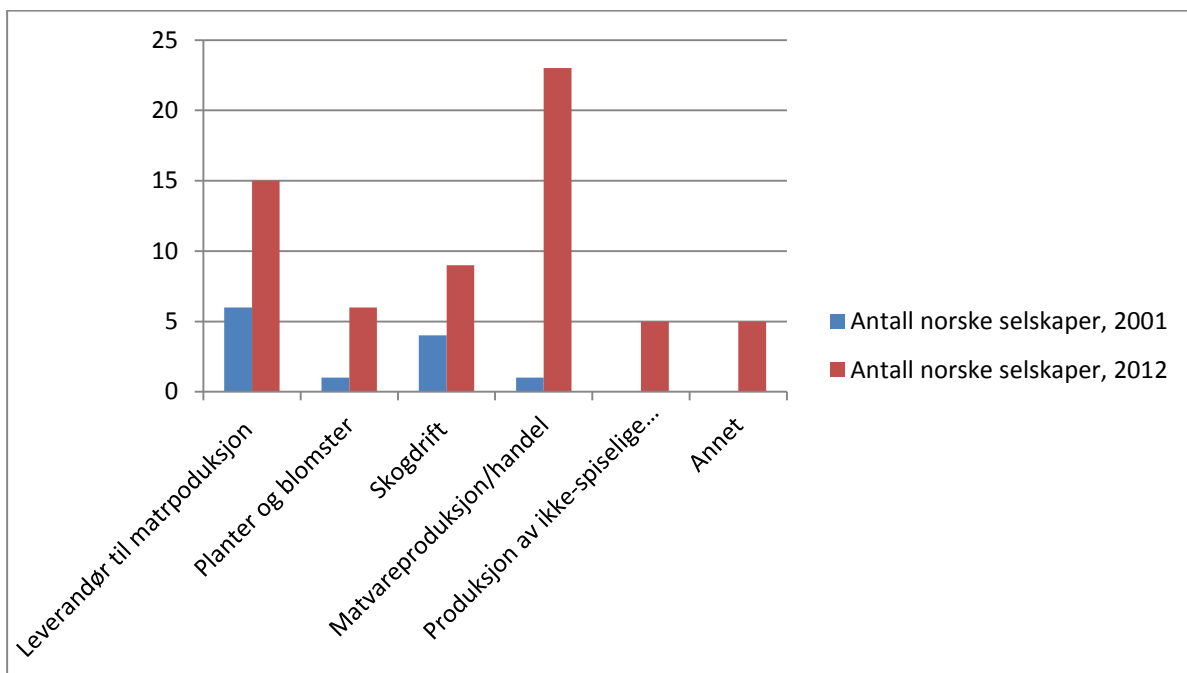
Figur 13. Antall selskaper innen olje og gass

Scenariet var omvendt i fornybar energi. Norsk ekspansjon i denne sektoren begynte med energi konglomerater (60 % i 2000) og leverandører for energiprodusenter (40 % i 2000). Senere kom produsenter av vannkraft (23 % i 2012), solenergi (34 % i 2012) og vindenergi (3 %) (se Figur 14).



Figur 14. Antall selskaper innen fornybar energi

I næringen grønne ressurser, var det økning i antall selskaper på tvers av alle segmentene: leverandører til matproduksjon (9 nye selskaper), planter og blomster (6), skogdrift (5), matvareproduksjon / handel (22), Produksjon av ikke- spiselige produkter (5), Annet (5) (se Figur 15).

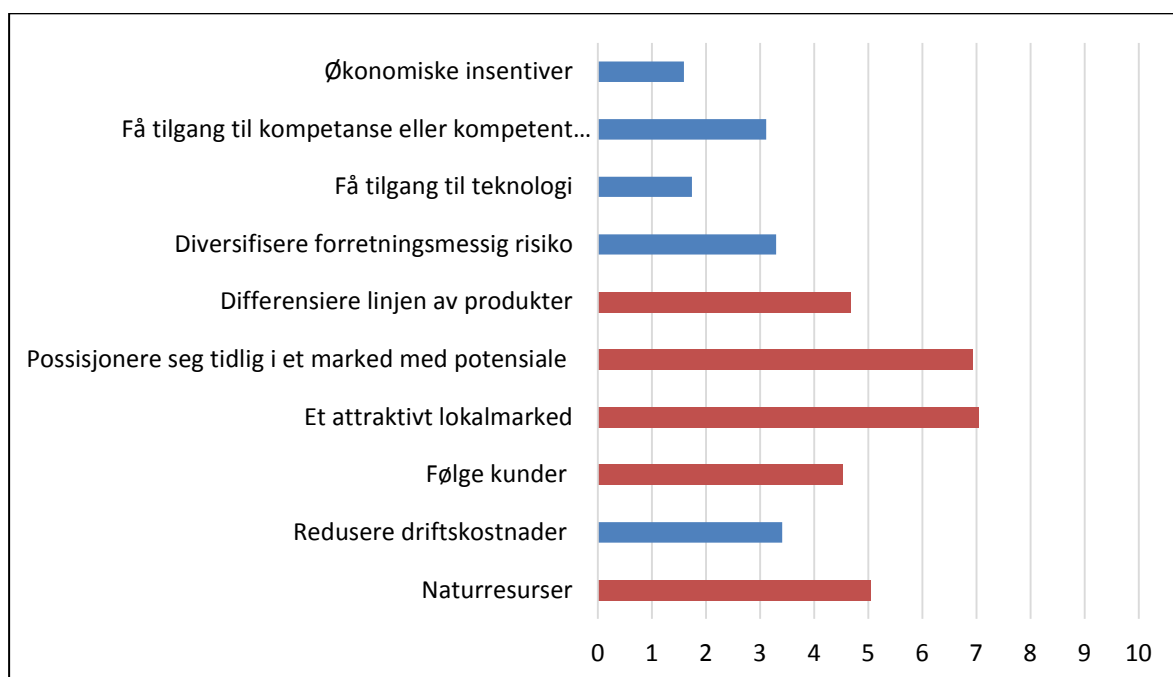


Figur 15. Antall selskaper innen grønne ressurser

Vi kontrollerte og analyserte betydningen av andre faktorer som kan ha påvirket en eventuell beslutning å etablere seg i regionen for norske bedrifter. Vi brukte både primære og sekundære datakilder for å gjøre dette.

Vi gjennomført en undersøkelse av 250 norske bedrifter lokalisert i Sub-Sahara Afrika. Vi fikk ca 40 svar, hvor distribusjonen av respondentene i stor grad samsvarte med fordelingen av selskapene på tvers av land og bransjer.

Et sentralt spørsmål i undersøkelsen gikk ut på hva som var de viktigste motivasjonsfaktorene for etablering av virksomhet i regionen. Litt overraskende, ble tilgangen til naturressurser ikke rangert som viktigst. Attraktive lokale markeder samt tidlig etablering i et marked med stort potensial ble nevnt som de viktigste grunnene til å etablere seg i Afrika sør for Sahara (se Figur 16). For å bekrefte dette funnet, beregnet vi korrelasjonen mellom antall norske bedrifter i landene og markedsstørrelsen målt på samme måte som i Global Competitiveness Report. Korrelasjonen er 0,73, som er sterk både på frittstående basis og relativt sett i forhold til andre mål for kvaliteten på det lokale forretningsmiljøet.



Figur 16. Spørreundersøkelsen: motivasjon for etablering

Videre ble afrikanske og internasjonale kunder, leverandører og konkurrenter i tillegg til norske kunder oppgitt som næringsaktører med vesentlig påvirkning på beslutningen om å etablere virksomhet i regionen (se figur 17). Dette gir ytterligere støtte til antakelsen om at lokale afrikanske markeder har blitt viktig.



SunErgy AS er et solenergiselskap som etablerte seg i Kamerun i 2010 med selskapet SunErgy Cameroon Ltd, som nå har 7 ansatte. De etablerte seg på egenhånd og finansierte etableringsinvesteringen med egen kontantbeholdning, men de har samarbeid med en lokal utdanningsinstitusjon. Selskapets virksomhet er solenergikraftverk i «off-grid»-landsbyer, som er landsbyer som er for små til at offentlige strømmnett etableres. De bygger både solkraftverket, og nettet som leverer strøm til landsbyen. I tillegg til strøm leverer dette nettet også internett og kabel-TV for å gi beboerne «tilgang til verden». I det området de nå betjener med sitt første etablerte solenergikraftverk produserer de strøm til rundt 70 000 familier og 5000 små bedrifter, sykehus, skoler og andre offentlige institusjoner.

Drevet av kunnskap og produkter fra den norske klyngen for fornybar energi og miljø.

Selskapet er startet og drevet av Stein Skjorshammer, basert på et ønske om å gjøre noe for den mindre utviklede delen av verden. Han fikk en idé fra Alf Bjørseth (grunnlegger av REC og eier av Scatec Solar) om at solenergi er et produkt som det er utrolig stort behov for i Afrika. Dersom den økonomiske utviklingen i Afrika skal fortsette, er man avhengig av å ha strøm for å kunne drive moderne forretningsvirksomhet. Ettersom Norge er et lende land innenfor energi ble det naturlig å benytte leverandører som er en del av den norske klyngen for fornybar energi og miljø, og kjøpe de ulike delene til solenergikraftverket fra disse. På den måten blir kunnskap og produkter fra norske bedrifter anvendt til å lage et produkt som er tilpasset markedet i Kamerun. SunErgy produserer enkle deler selv på et mekanisk verksted, og de kjøper også en del enklere produkter lokalt i Kamerun. De driver også lokal opplæring, og bruker lokal arbeidskraft.

Enormt lokalkmarked

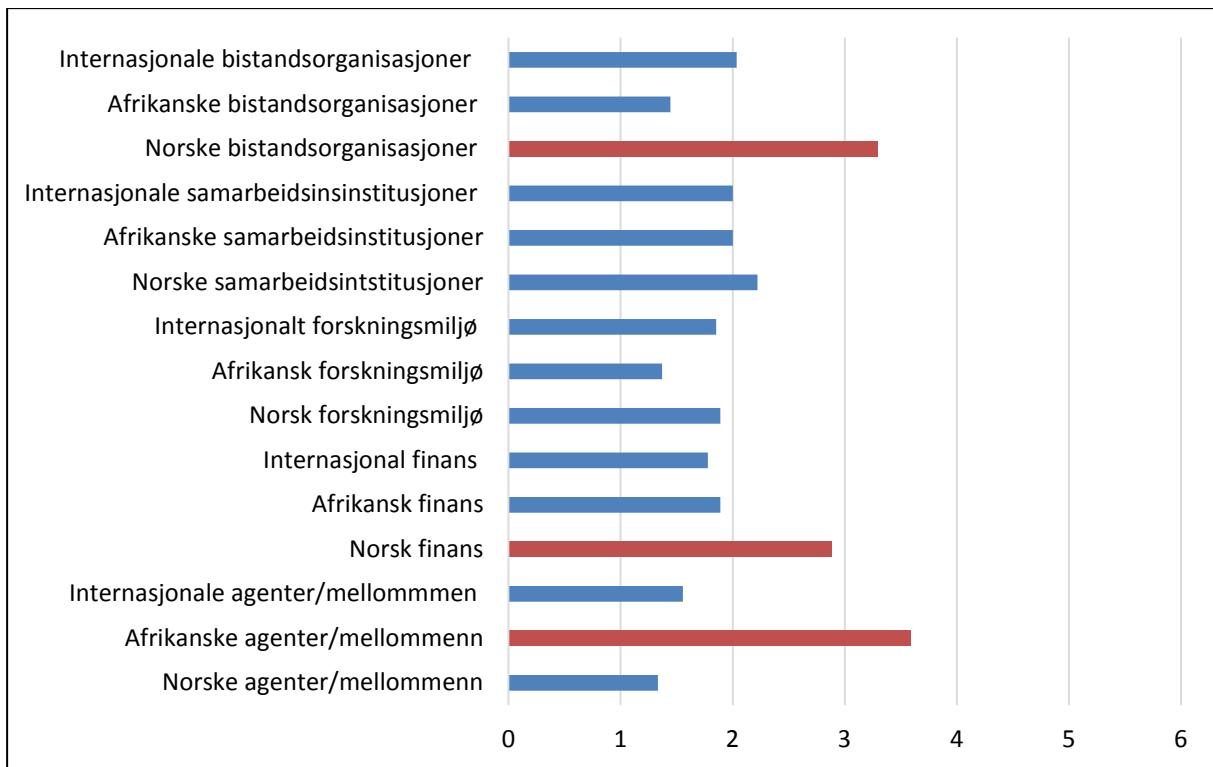
SunErgy har estimert at det er et enormt marked for denne typen produkter. De anslår at størrelsen på markedet i Kamerun er på 9 milliarder norske kroner, og at den totale markedsstørrelsen for Afrika sør for Sahara er vesentlig større. Det finnes utrolig mange mennesker i Afrika sør for Sahara som ikke har strøm, og dette representerer et enormt potensiale for norsk industri, som har god kompetanse på energi.

Viktigste faktorer for etablering (rangert på en skala fra 1-10)

De viktigste grunnene til etablering var tilgang til naturressurser (10), et attraktivt lokalkmarked (10) og mulighet til å posisjonere seg tidlig i et marked med potensiale (10).

Aktører med størst betydning for etablering (rangert på en skala fra 1-10)

Aktørene med størst betydning for etableringen var afrikanske og andre internasjonale kunder (10), norske leverandører (10), norske produsenter/leverandører av substitutter (10), afrikanske agenter/mellommenn, kapital og finansmiljøet i Norge (10), afrikanske samarbeids-/interesseorganisasjoner (10), Norske bistandsorganisasjoner (8), afrikanske leverandører (5) og andre internasjonale produsenter/leverandører av substitutter (5).



Figur 18. Spørreundersøkelsen: I hvilken grad andre aktører har hatt betydning for etablering



Confecta AS har siden 2003 importert næringsmidler fra det Sørafrikanske selskapet Rooibos Ltd. Selskapet lager produkter med Rooibos planten, og det mest vanlige bruksområdet er te. Confecta importerer dermed direkte fra Sør-Afrika, og indirekte fra Tunisia, Egypt, Algerie og Kenya.

Viktigste faktorer for etablering (rangert på en skala fra 1-10)

De viktigste årsakene til etablering i form av import fra Rooibos Ltd. var tilgang til naturressurser (10), tidlig posisjonering i et marked med vekstpotensial (10), diversifisering av produktporteføljen (10) tilgang til kompetanse og kompetent arbeidskraft (8) og tilgang på teknologi (7). De påpeker også at det er utrolig viktig å være tidlig ute for å komme konkurrenter i forkjøpet.

Aktører med størst betydning for etablering (rangert på en skala fra 1-10)

Aktørene som har hatt størst betydning for etableringen er Norske kunder (9) og norske forbrukere (10), Afrikanske leverandører (9), andre internasjonale konkurrenter (8). I tillegg har interesseorganisasjonene Fairtrade Norge og Debio (Økologisk Norge) vært svært viktige (9).



Sammen med MTN Ghana – Ghana's største teleoperatør (etablert av Trygve Tamburstuen i 1994) - planlegger Pard Energy AS (eiet av Finn Kristensen og Trygve Tamburstuen) å bygge et dedikert fibernett offshore for å levere avanserte kommunikasjonsløsninger for petroleumsindustrien. De har etablert seg gjennom ved å opprette et felles eiet selskap (juridisk enhet) ved navn Scancom. Investeringen i Scancom er gjort gjennom Banklån (60%), private equity (35%) og egen kontantbeholdning (5%).

Viktigste faktorer for etablering (rangert på en skala fra 1-10)

De viktigste faktorene for etablering var tilgang til naturressurser (10), å følge kunder (10), posisjonering tidlig i et marked med vekstpotensial (10), og tilgang til kompetent arbeidskraft og kompetanse (5).

Aktører med størst betydning for etablering (rangert på en skala fra 1-10)

De viktigste aktørene for etablering var afrikanske kunder (10), afrikanske leverandører (7), afrikanske agenter/mellommenn (7), afrikanske tjenesteleverandører (5), norske tjenesteleverandører (5) og norsk kapital og finansmiljø (5).

Vi har også analysert virkningene av det lokale næringslivet basert på data fra World Economic Forum. Vi har funnet ut at score på ulike økonomiske «*efficiency enhancers*» som høyere utdanning og opplæring, effektiviteten i varehandelsmarkedet, effektiviteten i finansmarkedet, «*technological readiness*» og markedets størrelse, samt «*Innovation and sophistication factors score*», er signifikant korrelert med antall norske bedrifter. Imidlertid er mer grunnleggende faktorer som institusjoner, infrastruktur, helse og grunnutdanning ikke signifikant korrelert med antallet norske bedrifter med virksomhet i disse landene (se Figur 19).

	<i>GCI score</i>	<i>Efficiency enhancers score</i>	<i>Higher education and training</i>	<i>Goods marked efficiency</i>
Korrelasjon med antall norske selskaper	0,39	0,68	0,40	0,45
	<i>Financial marked developmen</i>	<i>Technological readiness</i>	<i>Market size</i>	<i>Innovation and sophistication factors score</i>
Korrelasjon med antall norske selskaper	0,59	0,51	0,73	0,43

	<i>Basic requirements score</i>	<i>Institutions</i>	<i>Infrastructure</i>	<i>Macroeconomic environment</i>	<i>Health and primary education</i>
Korrelasjon med antall norske selskaper	0,14	0,10	0,32	0,14	-0,04

Figur 19. Korrelasjoner mellom etableringer og næringsmiljøet

Virkningen av de lokale næringsmiljøene kan best illustreres gjennom eksempler. La oss først vurdere Nigeria og Kenya, som er blant de mest attraktive stedene å etablere seg for norske bedrifter. 32 og 41 selskaper hadde virksomhet i Nigeria og Kenya i 2012. Mens Nigeria er et viktig sted for offshore olje- og gassindustrien, har norske selskaper fra en rekke sektorer, hovedsakelig grønne ressurser, kunnskapsbaserte tjenester og fornybar energi, virksomhet i Kenya.

Fellesnevneren for de to landene er at de begge har et relativt godt utviklet forretningsmiljø. Ifølge Global Competitiveness Report 2012-2013 (Schwab, 2012), er Kenyas innovative kapasitet rangert på en imponerende 50. plass, med høye FoU kostnader blant selskapene og gode vitenskapelige forskningsinstitusjoner som samarbeider godt med næringslivet. I tillegg blir dette innovative potensialet støttet av et utdanningssystem som får relativt gode karakterer på kvalitet (37.) samt på opplæring i arbeidslivet (62.). Økonomien er også støttet av finansmarkedet som er godt utviklet i forhold til internasjonale standarder (24.) og et relativt effektivt arbeidsmarked (39.). Nigeria har en rekke sterke sider: Relativt stort marked (33.), bedrifter som er «sophisticated by regional standards» (66.), "noen klyngeutvikling, selskaper som har en tendens til å ansette profesjonelle ledere, og en vilje til å delegerer beslutningsmyndighet i organisasjonen" (Schwab, 2012).

Som en kontrast til dette har vi landet Mali, hvor vi kun har registrert to norske bedrifter: En i fornybar energi og en i metaller og materialer. Dette landet henger etter Nigeria og Kenya når det gjelder alle dimensjonene som er nevnt ovenfor. Mali er rangert som nummer 88. på innovasjon, noe som ikke er overraskende gitt den lave kvaliteten på høyere utdanning (130.) og lav teknologisk beredskap (119.). Hjemmemarkedet er lite (118.) og tilgang til finansiering er begrenset (Schwab, 2012).

Vårt hovedpoeng er at det ikke lenger bare er naturressurser som gjør et afrikansk land en attraktiv lokasjon for norske bedrifter, men også standarden på det lokale næringsmiljøet, attraktive lokale markeder, sterke klynger og næringsmiljø i Norge og samspillet mellom disse faktorene, som i fellesskap skaper forutsetninger for norsk ekspansjon i regionen.

Betydningen av nettverk

Intervjuer med noen av de viktigste industrielle aktørene og organisasjonene i regionen har vist at norske selskaper er avhengige av både formelle og uformelle nettverk for å etablere virksomhet i Afrika sør for Sahara.

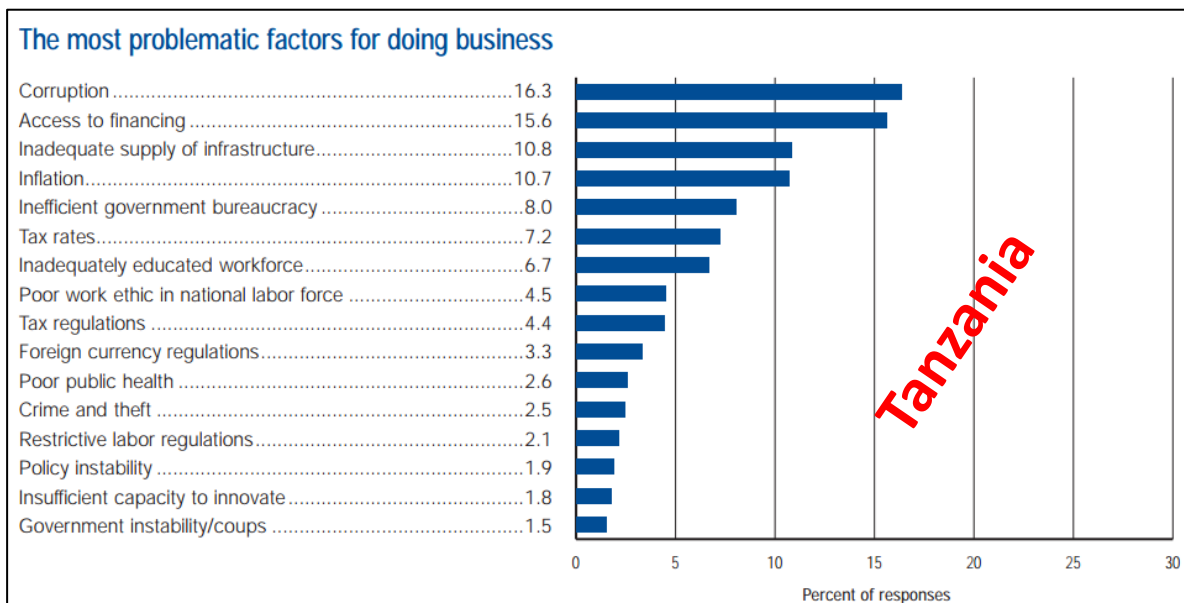
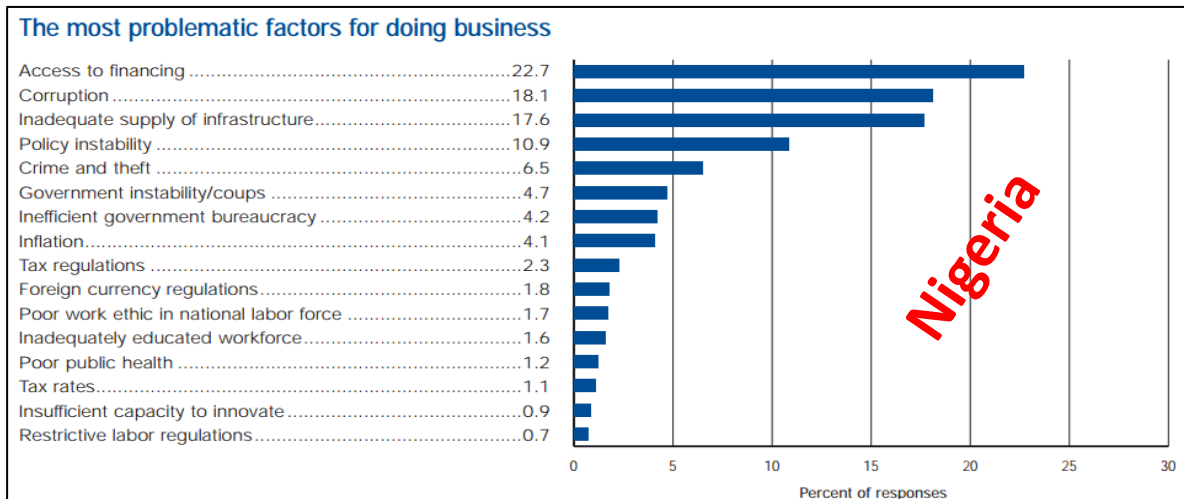
Noen av de viktigste knutepunktene i formelle nettverk er norske ambassader og konsulater, Innovasjon Norge, INTSOK, INTPOW og NABA, Norad, Norfund, NHO og ulike bistandsorganisasjoner. Norske ambassader og konsulater gir informasjon om rammebetingelsene som handel og skatteregler og gjennomfører nettverksaktiviteter. Innovasjon Norge gir utfyllende informasjon om lokale markeder, samt noe finansiering og rådgivning. INTSOK og INTPOW har et smalere industri fokus og er rettet mot å støtte etablering innenfor henholdsvis olje & gass og fornybar energi. NABA fokuserer på å gi relevant informasjon om lokale forhold og legger til rette for etablering av lokale kontakter for norske selskaper.

Dessverre er den geografiske dekningen av disse organisasjonene langt fra komplett. I områder hvor de ikke er tilgjengelige, må norske bedrifter danne egne uformelle nettverk, eller benytte seg av personlige nettverk. Se Laboremus case for illustrasjon (vedlegg).

Et eksempel på nettverk som både er formelt, men som også har ført til mange personlige nettverk i Afrika er knyttet til misjonsvirksomhet. Et eksempel er rederiet Mosvold & Co i Kristiansand, som var ledet av Torrey Mosvold. Selskapet foretok sin første FDI i Etiopia i 1949. Grunnen til at Etiopia tiltrakk seg interesse var at noen av hans venner i et misjonsselskap hadde overbevist ham om forretningsmuligheter i Etiopia. Som et resultat, etablerte han et varehus med en møbelfabrikk med 250 ansatte i Addis Abeba i 1949. En av de norske produsentene for det etiopiske varehuset var Ekornes, den norske produsenten av møbler og madrasser, som var eid og driftet av en annen industrialist med sterke religiøse interesser, Jens Ekornes (Amdam, 2009).

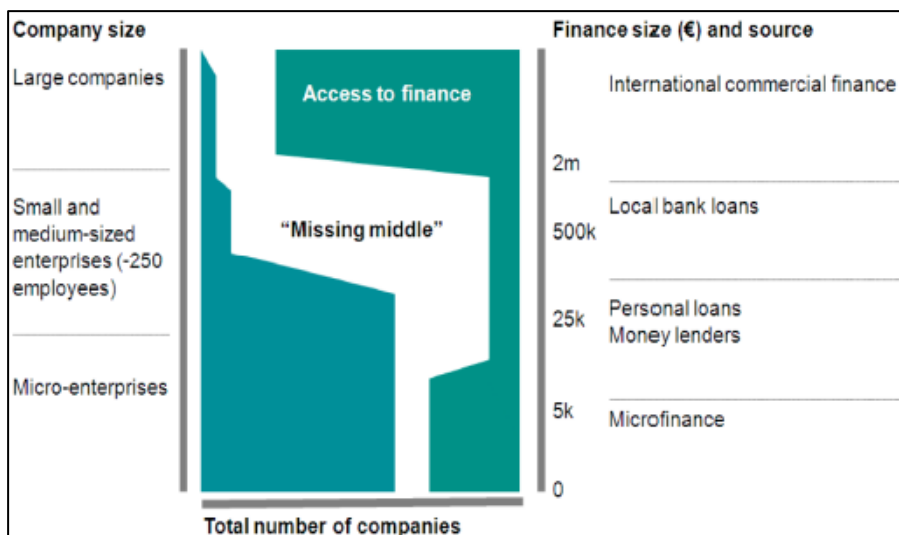
Betydningen av finans og kapital

Tilgang til finansiering er fortsatt en av de største hindringene for å gjøre forretninger i Afrika sør for Sahara (Schwab, 2012). Det er rangert som hindring nummer én i Nigeria, og var den nest viktigste faktoren (etter korrupsjon) i Tanzania, to sentrale steder for norsk olje og gass, fornybar energi og grønne ressurser selskaper (se Figur 20).



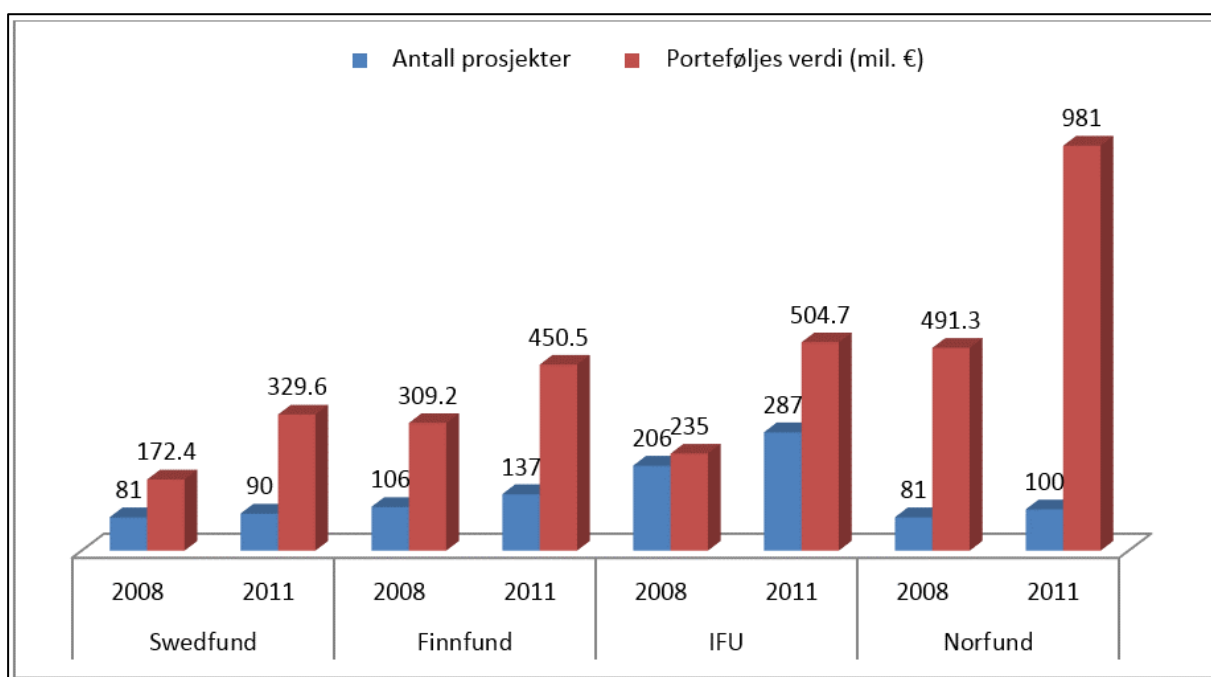
Figur 20. Kilde: Global Competitiveness Report 2012-2013

Finansiering er spesielt viktig for små og mellomstore bedrifter som er for store til å få tilgang til mikrofinans og personlige lån og for liten til å få finansiering fra de internasjonale finansmarkedene (se Figur 21). Samtidig er SMB sentrale drivere av den økonomiske veksten i regionen (Fjose et al., 2010).



Figur 21 Kilde: MENON

Finansinstitusjoner for utvikling (DFI) fungerer som et virkemiddel for å fylle dette gapet når det gjelder finansiering. Norfund med en portefølje på ca 1 milliard euro investert i SMB-fond, finansinstitusjoner, fornybar energi, industrielle partnerskap og prosjektutvikling i 2011 har vokst til å bli den største skandinaviske DFI-aktøren (se Figur 22).



Figur 22. Kilde: EDFI

Norfund gir en såkalt ekstra og katalyserende finansiering ved å investere i underfinansierte prosjekter, underfinansierte sektorer og ved å mobilisere andre investorer som DNB. Det gir risiko-reducerende finansiering i form av egenkapital, lån og garantier.

Norfund har tjent 10 IRR på sine investeringer siden starten i 1997 (se Tabell 2). Gode eksempler på Norfunds investeringer som har hatt stor innvirkning er ToughStuff i solenergi, Agua Imara (se vedlagt case) i vannkraft, RealPeople i mikrofinans og Voxtra i impact-investeringer i jordbruk (se vedlagt case).

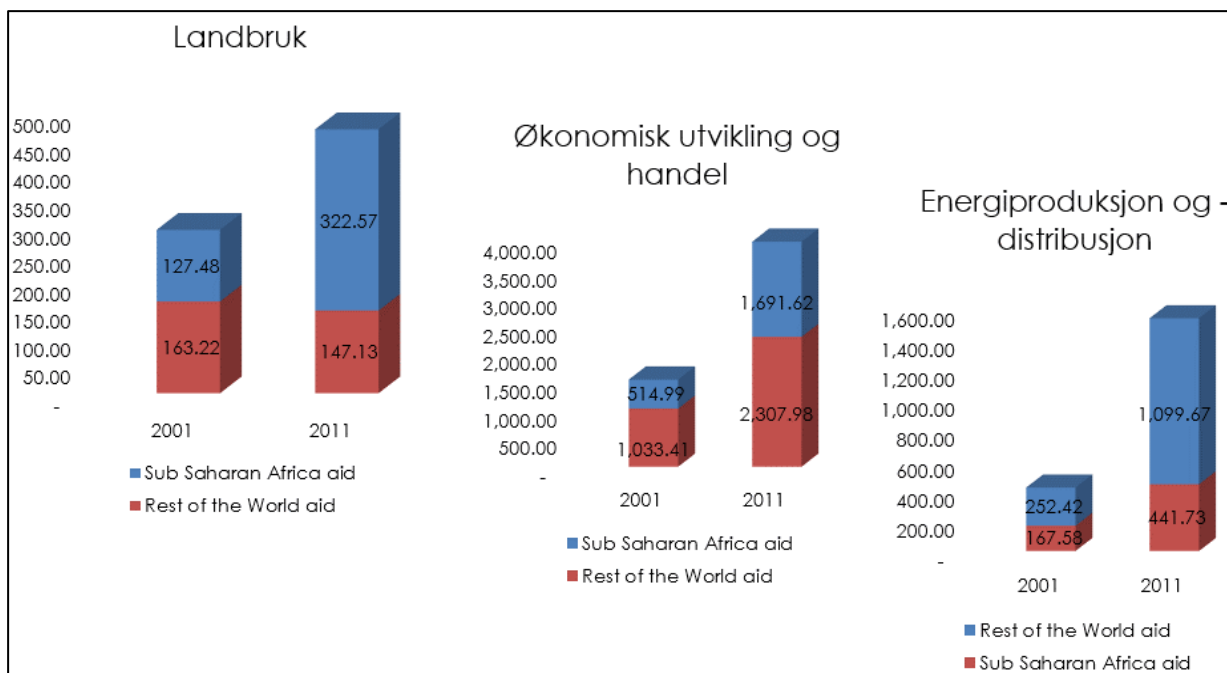
Tabell 2. IRR (Kilde: Norfund)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Since inception
SME Funds	-5	-15	-4	17	1	32	4	5	10	3	6
Financial Institutions	19	4	18	10	9	27	9	6	9	6	8
Renewable Energy	0	17	1	-3	44	14	25	3	11	10	13
Industrial Partnerships	-9	-22	-28	2	-19	16	10	12	7	1	-0,5
Total	-4	7	-1	4	24	17	21	4	10	8	10

Norfund er ikke en aktør som har som formål å bidra til internasjonalisering av norske bedrifter, men de inviterer med norske selskaper til å delta som partnere i prosjekter.

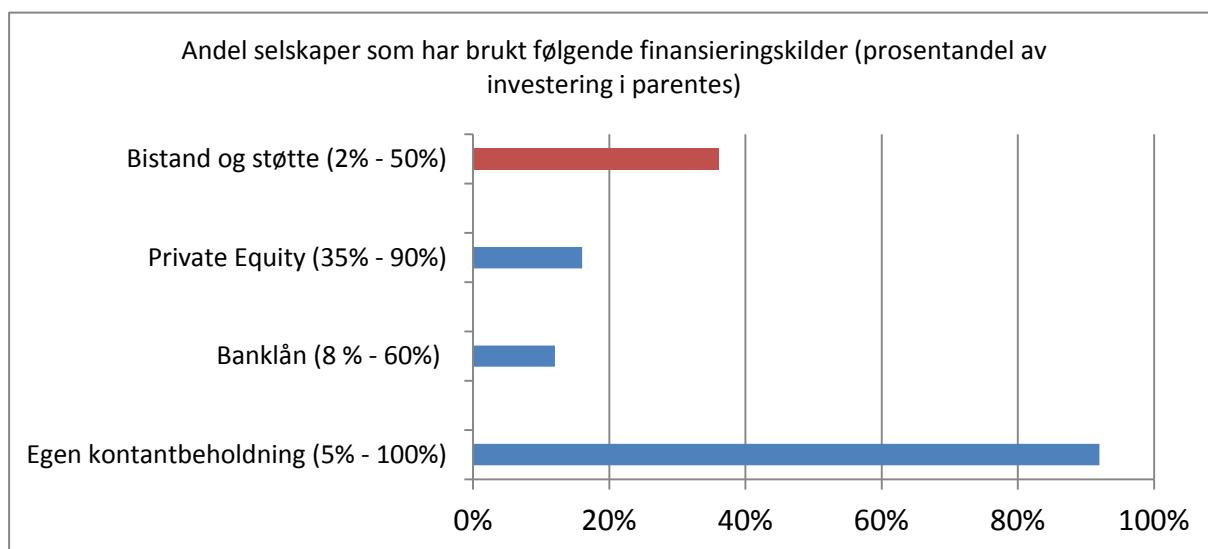
NORAD, derimot, gir bistand og etableringsstøtte til norske bedrifter. Etableringsstøtte fra NORAD kommer i form av del-finansiering av forstudier, opplæring av personell, utvikling av infrastruktur osv. NORAD har også business matchmaking-programmer som hjelper norske bedrifter å finne lokale samarbeidspartnere. De viktigste delene av NORADs portefølje er fornybar energi, landbruk, marin og maritim industri.

Norsk bistand har mer enn doblet seg innen landbruk, økonomisk utvikling og handel, energiproduksjon og distribusjon i 2001-2011 (se Figur 23), fokuset har beveget seg i retning Afrika sør for Sahara.



Figur 23. Kilde: NORAD

Selv om respondentene i vår undersøkelse i stor grad brukte egen kontantbeholdning for å finansiere etableringen i Afrika sør for Sahara, har også bistand og finansiering fra Innovasjon Norge spilt en rolle (se Figur 24).



Figur 24. Spørreundersøkelsen: Finansieringsstruktur

Avsluttende bemerkninger

Afrika sør for Sahara har hatt en sterk økonomisk vekst de siste ti årene drevet av betydelige innenlandske og utenlandske investeringer. Norske bedrifter har deltatt i og hatt nytte av denne veksten ved å etablere virksomhet i 14 bransjer og 40 land.

Sterke norske næringer som olje & gass, maritim, fornybar energi og kunnskapsbaserte tjenester bidro sterkt til antall nyetableringer i Afrika sør for Sahara de siste 12 årene. En interessant observasjon er hvor viktig lokale markeder og økonomiske produktivitetstfaktorer er, sammenlignet med naturressurser og generelle rammevilkår. Begrenset informasjon om lokale markeder kombinert med lite utviklede og korrupte institusjoner, har gjort bruk av formelle og uformelle nettverk spesielt viktige for etableringer i mange land.

Tilgang til finansiering er fortsatt en viktig hindring for å gjøre forretninger i regionen. Norske bedrifter finansierte sin ekspansjon hovedsakelig med internt genererte midler. Samtidig var økonomisk støtte fra NORAD og Innovasjon Norge viktig i noen tilfeller.

Referanser

- Amdam, R.P, 1999. The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980. *Business History*.
- Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. 1993. Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *Quarterly Journal of Economics*, 63(3): 577-598.
- Fjose, S., Grünfeld, L. A., & Green, C. 2010. SMEs and growth in Sub-Saharan Africa: Identifying SME roles and obstacles to SME growth. *MENON Business Economics*.

Vedlegg: Case om bedrifter som har etablert seg i Afrika sør for Sahara

Av Magnus Hovengen



IT- og software selskapet Laboremus AS ble stiftet i 1995. Selskapet har i dag 35 ansatte, og startet som en spesialist innen dataintensiv førstetrykkprosessering av større manuskripter (forlagsløsninger). De har siden utvidet omfanget av virksomheten og utnyttet den opparbeidede IT kompetansen til også å utvikle webapplikasjoner og finansielle løsninger. Laboremus sine løsninger er bygget på synergieffektene fra komplementær kompetanse innenfor håndtering av store mengder data, interaksjonsdesign og webutvikling. Siden 2002 har selskapet tilbudt løsninger for arbeidsstrøm-prosesser (workflow processing), CRM, arkiv løsninger og relaterte IT-tjenester til finans sektoren. Selskapet har hatt ekspansiv vekst de siste årene, og har tredoblet omsetningen fra 7 millioner i 2008 til 21 millioner i 2011. Deres største kunder innenfor segmentet for finans applikasjoner er Statoil, Dressmann, Pareto Bank, Rimi og SEB. De leverer stort sett produkter på det norske markedet, men har ambisjoner å ekspandere i Skandinavia, og de har blant annet SEB Finland som kunde. Laboremus er i helt startfasen av å etablere seg i Afrika, og har i 2012 gjennomført en forundersøkelse for å konkretisere ambisjonene om å investere i IT-sektoren i Øst-Afrika, som resulterte i en investeringsbeslutning.

Bakgrunn for etablering i Afrika

En ekspansjon til markeder i Afrika ble aktuelt etter at Laboremus fikk tilgang på informasjon som indikerte at det kunne være en god markedsmulighet for deres produkter i finanssektoren i flere Afrikanske land sør for Sahara. Laboremus har hatt Pareto Bank som kunde siden 2008, og har derfor en relasjon til deres tidligere Chief Technology Officer (CTO), Steinar Sæter. Han er nå CTO i Banco Terra i Maputo, Mosambik, etter å ha blitt hentet inn av Norfund, som er en av eierne i Banco Terra. Han kjente godt til Laboremus sine løsninger, og så at deres Construo-plattform kunne være et etterspurt produkt med egenskaper som kunne tilfredsstille behovet for økt effektivitet og transparens i bank sektoren i Øst-Afrika. Construo plattformen forener og knytter sammen kundens IT-infrastruktur slik at arbeidsflyt og dataintegritet effektiviseres og forbedres. På bakgrunn av dette behovet begynte Laboremus å tilegne seg kunnskap om finanssektoren i Øst-Afrika.

Laboremus søkte, og fikk innvilget en søknad fra, skatteFUNN for å tilpasse Laboremus sine tekniske løsninger til de spesielle forholdene i Afrikanske land, samt å utvikle et mobilt

grensesnitt for løsningene. Daglig leder i Laboremus, Philip Røer, deltok så på en delegasjonsreise til Sør-Afrika og Mosambik som ble arrangert av innovasjon Norge i november 2011, hvor han fikk innblikk i markedene i Afrika og om kunnskap om hvordan Innovasjon Norge jobber i Sør-Afrika. Han ble bl.a. presentert for «Matchmaking»-programmet og «Navigator»-programmet (nå: FRAM Marked). Denne reisen gav mersmak, og de hentet så inn ytterligere kompetanse for å se på mulighetene i mindre utviklede land (MUL) i Afrika sør for Sahara. Denne kompetansen ble innhentet ved å rekruttere Marius Koestler, som Philip Røer (daglig leder i Laboremus) hadde møttes på et NABA-event. Han hadde betydelig erfaring fra prosjekter i Afrika fra før av og dermed et etablert nettverk, og han besøkte Uganda og Kenya den første uken i mars 2012 for å samle inn ytterligere informasjon som kunne danne grunnlaget for videre planlegging. Laboremus fikk også innvilget en «søknad om støtte til næringsutvikling» fra Norad, som medførte at de fikk midler til å etablere en forundersøkelse som skulle kartlegge mulighetene for en etablering, identifisere potensielle partnere og danne beslutningsgrunnlaget for en mulig investeringsavgjørelse.

Valg av område i Afrika

Regionen Øst-Afrika ble ansett som attraktiv på grunn av god økonomisk vekst, en dynamisk banksektor, en tids-sone som er tilsvarende den europeiske, generelt gode engelsk-kunnskaper i befolkningen, og relativt kort fly-tid. Videre har de grunnleggende premisene for å drive forretninger i regionen holdt seg stabile og utviklet seg positivt over lengre tid. IT-investeringer i denne regionen har lenge vært uaktuelt grunnet dårlige internettforbindelser, men dette er nå i ferd med å endre seg ettersom Øst-Afrika etter hvert har blitt tilknyttet flere sjøkabler med fiberoptikkforbindelser til andre kontinenter.

Et åpenbart alternativ for etablering var Kenya, som er et knutepunkt for finansnæringen i Øst-Afrika. Ulempen er at dette er et land hvor det allerede er etablert mange aktører innenfor IT, og det er dermed et svært stort og konkurranseutsatt marked hvor det vil være vanskeligere for en relativt liten bedrift å orientere seg og konkurrere. I et mindre utviklet marked vil man lettere kunne nå ut til potensiell humankapital, og man vil ha større muligheter for direkte kontakt med beslutningstakere hos kundene. Tanzania kunne vært et aktuelt land å investere i, men de har en relativt underutviklet og overregulert finansbransje. Burundi er for lite utviklet og Rwanda har begrenset tilgang på humankapital, samt at de to hver for seg representerer for små markeder til at det vil være aktuelt å bygge opp tilstrekkelig lokal kompetanse der på nåværende tidspunkt. Uganda ble derfor valgt som startpunkt for etableringen, ettersom det er et marked som er stort nok til å gi en avkastning som dekker investeringen. Kampala, hovedstaden i Uganda, er også relativt nærme Kigali som er hovedstad i Rwanda. Markedet der kan betjenes fra Uganda, og selv om det er relativt lite, er det et interessant marked med høyt IKT fokus fra myndighetenes side. En viktig medvirkende årsak til valg av disse markedene var også at Marius Koestler hadde god kjennskap til de fra før, noe som medførte at det var lettere å få oversikt over og forstå markedene.

Årsaker til valg av Afrika som etableringsområde.

Det var fler eksterne og interne faktorene som sammenfalt og gjorde at etableringen i Uganda ble aktuell. Dersom noen av disse faktorene ikke hadde vært til stede, ville en etablering vært vesentlig mindre sannsynlig.

De mest avgjørende eksterne faktorene som bidro til beslutningen om å gå videre med etableringen var den personlige referanse linken de hadde gjennom CTO Banco Terra, næringslivsdelegasjonen til Afrika, NABA konferansen, og innovasjon Norge i Sør Afrika. I tillegg var naturligvis støtten fra skatteFUNN og spesielt Norad viktig for å forsvare ressursbruken på et prosjekt med en så høy risikoprofil. Norad var også en viktig ekstern part som bidro til at prosjektet fikk prioritet og fremdrift, noe som kom som en naturlig konsekvens av rapporteringskravene og forventingen om resultater fra forundersøkelsen.

Internt i Laboremus var etablering i Øst-Afrika noe som ble ansett som en svært spennende mulighet. Som et mindre selskap var dette mindre modne markeder hvor det ville kunne være lettere å konkurrere og hvor de kunne skille seg ut, spesielt på arbeidsmarkedet. Samtidig var det en god mulighet for å ekspandere horisonten til selskapet, og skape intern motivasjon gjennom et spennende og utviklende prosjekt for de ansatte i Laboremus. Det var også viktig at kostnaden for arbeidskraft er lavere i Afrika, slik at det var mulighet for at prosjekter og kunder i Norge kan betjenes fra selskapet i Uganda.

Målsetninger for etableringen

Strategiske og bedriftsøkonomiske målsetninger

Produktene Laboremus har levert til finans- og banknæringen siden 2002 er nå velutviklede og godt etablerte, og modne for å bli frontet proaktivt mot nye markeder. Gjennom etableringen ønsker Laboremus å få tilgang til en del av et sterkt voksende og dynamisk markedet i Øst-Afrika. Samtidig ønsker de å bygge opp kompetanse og kapasitet utenfor Norge, for å få tilgang til ytterligere ressurser for å øke kapasiteten på Oslo kontoret. Dette gjør det mulig for Laboremus å vokse uten at kostnadene øker i takt med omsetningen.

Samfunnsøkonomiske gevinster

Utover de bedriftsøkonomiske målsetningene er det også identifisert fler samfunnsøkonomiske ringvirkninger. Gjennom etableringen øker man sysselsettingen for lokale ressurser i et marked som tilbyr få trygge arbeidsplasser. Det finnes tilgang på kvalifiserte arbeidere med utdanning i regionen, ettersom Uganda har lang tradisjon for relativt god universitetsutdannelse. Men utdanningsinstitusjonene har lite ressurser for å tilby praktisk erfaring for studentene. Dermed er det behov for å supplere den teoretiske kunnskapen med praktisk trening og erfaring gjennom å gi personer med teknisk og fagrelatert universitetsutdannelse tilgang til hardware ressurser og prosjekter. Laboremus ønsker derfor på sikt å etablere et non-profit kompetansesenter (som en avdeling) som skal bidra til å fylle kompetansegapet mellom utdanning innenfor IKT, og de praktiske ferdigheter arbeidsgivere forventer hos sine ansatte. Målet er å øke tilgangen på attraktive IKT-arbeidere i markedet i Uganda, og å ansette noen av de dyktigste kandidatene. Denne investeringen sees på som

kjernen i Laboremus sin rekrutteringsstrategi i Uganda, men er også med på å bidra til verdiskapning i form av kunnskapsoverføring som medfører økte IKT-ferdigheter og kompetanse i regionen. Målet er at dette skal bidra til at det på sikt vil være en økning i andelen IKT-opdrag som gjøres av lokale ressurser.

I tillegg til økt sysselsetting og styrking av lokal kompetanse vil også etableringen og tilgangen på Laboremus sine produkter for finanssektoren bidra til forbedret tilgang til finanstjenester i befolkningen, ettersom produktet har potensiale til å: (1) øke den geografiske dekkningen til tjenestene gjennom tilpassede IT-løsninger, (2) senke kostnadene for finansinstitusjonene, (3) øke transparensen og senke korrupsjonsgraden gjennom digital håndtering av prosesser, og (4) minske tiden sluttbrukerne må oppholde seg i finansinstitusjoner, og dermed øke tilgjengeligheten. Disse samfunnsøkonomiske gevinstene er i tråd med Laboremus sin sosiale profil, og deres ønske om å utøve samfunnsansvar gjennom konkrete handlinger.

Viktigheten av samarbeidspartnere og nettverk

Som følge av Marius Koestler sine nettverk i Uganda og Rwanda (som nå har blitt en del av NABA-nettverket) er Laboremus godt forankret i Uganda og Rwanda. De har vært i kontakt med fler aktører i Uganda i forbindelse med forstudien for etableringen, blant annet NHO. Laboremus har også vært i kontakt med det Bulgarske IT selskapet Software Group, som leverer løsninger til bank-sektoren som komplementerer Laboremus sine løsninger, for mulig samarbeid. Software Group har mer enn 40 banker på kundelisten, og sitter på mye viktig kompetanse og kunnskap. Laboremus har også vært i kontakt med Intellisense Ltd. et lite lokalt IT-selskap som arbeider med samme underliggende teknologi som Laboremus, men mot et litt annet kundesegment. De har mye erfaring og et stort nettverk i Uganda, og dette har vært nyttig i forbindelse med partnersøk. Videre har Marius Koestler vært med på å grunnlegge Fontes Foundation (en liten norsk bistandsorganisasjon), som har kontorer i Kampala. Her har Laboremus fått hjelp i form av fasilitering av møter og annen uformell bistand fra en organisasjon som har god kjennskap til lokale forhold. I tillegg har Laboremus gjennom Intellisense Ltd og nettverket til Fontes Foundation fått kjennskap til fler andre nettverk og foretak. I forbindelse med forstudien ble det foretatt reiser til Uganda, hvor man hadde møter med mange ulike aktører i form av potensielle kunder og partnere. Følgende liste er en oversikt over de Laboremus har vært i kontakt med:

Kontaktede bedrifter, organisasjoner, statlige institusjoner og personer		
Centenary Bank	Housing Finance Bank	NHO Norwegian Business Center Kampala
DFCU Bank	Innovasjon Norge South Africa	Ntare Insights
Differ Development	Infectious Diseases Institute LTD	Royal Norwegian Embassy Uganda
Edmond Chiviru, uavhengig konsulent	KCCA	Rwanda Military Hospital
Embassy of the Republic of Rwanda	KSK Associates	Pride Micro Finance
Embassy of the Republic of Uganda	Micro Finance Support Centre	Real Times Solutions Ltd
FINA Bank	Microsoft Middle East and Africa	Software Group
Google Uganda	Ministry of Tourism Uganda	Uganda Revenue Authority
Green Solution Energy Norway	National Medical Stores	Vizada Networks

Laboremus anser både de nettverkene og kontaktene de hadde fra før og de som har blitt etablert etter hvert, som absolutt kritiske for å kunne lykkes i Uganda. Å ha noen som forstår det spesifikke Afrikanske landet og markedet man går inn i er helt avgjørende. Det finnes store kulturelle og forskjeller, og man trenger inngående kunnskap om lokal forretningskultur og politikk og byråkrati for å kunne drive forretninger. I møter har de alltid sørget for å ha med seg noen fra lokalbefolkningen i Uganda, som har fungert som en «oversetter». Dette har vært viktig for å unngå misforståelser og skape felles forståelse på områder hvor lokal praksis og adferd kan være svært annerledes enn i Norge. Lokal tilstedeværelse i landet er helt kritisk, og det er viktig at man bruker tid på å bygge opp gjensidig tillitt til lokale aktører.

Konkurransesituasjonen i Uganda

Samtidig som markedspotensialet i Uganda er stort nok, er det også et marked hvor antallet aktører og konkurranse er på et nivå som tilsier at det er gode muligheter for at en ny aktør kan etablere seg. Grunnen til dette er at det finnes mange barrierer for etablering i Uganda som gjør det vanskelig å etablere seg i landet. Ettersom Uganda nettopp har begynt å få fiberkabel, har det inntil nylig vært vanskelig å gjøre IKT investeringer i landet. Uganda er også en ung, og i stor grad uformell, økonomi hvor det er vanskelig å operere for noen som ikke har dybdekjenning til de politiske, sosioøkonomiske, historiske og kulturelle forholdene i landet. Det er blant annet nødvendig med andre insentivstrukturer når det gjelder avtaler, som følge av andre normer og mye høyere grad av korrupsjon enn i Norge. Har man ikke innsikt i hvordan disse mekanismene fungerer annerledes har man liten sjanse til å lykkes. Videre er det et utfordrende marked å forholde seg til, ettersom det er en generell mangel på kunnskap og kompetanse når det gjelder forretningsdrift og ledelse hos lokale aktører. I tillegg er det kun relativt nylig at det har blitt bevissthet rundt «The African growth story», og det har derfor vært mindre grad av etableringer i regionen tidligere.

Markedsmuligheter og «first mover advantages»

Det er sterke indikasjoner på at det eksisterer et tydelig behov for prosesseffektiviserende IKT-løsninger innen banksektoren og at det er både likviditet og betalingsvilje for relevant infrastruktur. Finansinstitusjonene i Uganda beveger seg i stor grad fra å benytte IKT som en nødvendig løsning på et praktisk problem, til å inkludere IKT som en vesentlig del av sin strategi. I tillegg er det slik at store og betalingsdyktige IKT-brukere som banker og finansinstitusjoner i Øst-Afrika så å si utelukkende kjøper inn løsninger som blir designet og implementert av utenlandske selskaper med vestlig eller asiatisk bakgrunn. Grunnen til dette er at det ikke eksisterer nødvendig tillitt til lokale tjenesteytere, og man har dermed høyere grad av legitimitet som utenlandsk selskap. Per i dag er det også mangel på tiltro til mellomstore aktører (som Laboremus vil være), ettersom det i liten grad eksisterer slike selskaper. Det er kun mini-selskaper og veldig store utenlandske selskaper som opererer i markedet i dag.

Dette er selvfølgelig en markedsmulighet for Laboremus, men det vil ta tid å etablere den nødvendige tillitten hos de lokale finansinstitusjonene. Det er derfor viktig å fokusere på å bygge opp kompetanse slik at man kan posisjonere seg som en legitim aktør i markedet. Laboremus sin strategi er å oppnå «first mover advantages» ved å gå inn tidlig i et lite utviklet marked. Ettersom markedet ikke er forventet å «ta av» før om 3-5 år, er det viktig å kunne dra nytte av etableringen før den tid. Ved å kunne dra fordeler av billigere, men kompetent, arbeidskraft har man mulighet til å gjøre en tidlig etablering før markedet er fullt utviklet. De ønsker å sakte bygge opp en velfungerende organisasjon og utvikle intern kompetanse og gode internrutiner, samtidig som de lærer markedet å kjenne, etablerer relasjoner og nettverk og bygger opp et merkenavn. Slik vil de bygge opp god kunnskap om institusjonelle, kulturelle og markedsmessige faktorer, og bli godt posisjonert med et veletablert datterselskap. Samtidig vil de gjennom etableringen av kompetansesenteret bygget opp positive assosiasjoner rundt merkenavnet Laboremus, og etablert seg som en attraktiv arbeidsgiver for de dyktigste lokale talentene. Dette gjør det mulig å skalere opp relativt raskt når etterspørselen i markedet øker. Muligheten til å gjøre dette ligger i fordelene ved å «outsource» deler av produksjonen for det norske markedet til Uganda, ettersom det er med på å oppveie kostnaden forbundet med posisjonering og læring. Samtidig reduseres risikoen forbundet med investeringen som helhet, ettersom man i mindre grad er avhengig av at det lokale markedet skal bli attraktivt for at etableringen skal lønne seg.

Håndtering av risiko og utfordringer ved å etablere seg i Uganda

Å investere langsiktig i et mindre utviklet land i Afrika innebærer betydelige risikofaktorer. Regionen har en urolig forhistorie, og spesielt i Uganda vil det være nærliggende å forvente en forandring i det politiske systemet ved neste presidentvalg i 2016 (presidenten, som har sittet siden 1986, vil da være 72 år gammel). Det har riktignok forekommet at det har vært fredelige regjeringsskifter på det Afrikanske kontinent i senere tid, men det er likevel knyttet usikkerhet til hvorvidt et valg vil foregå demokratisk og uten uroligheter. Videre er de lokale valutaene relativt sett volatile, og økonomiene, som er importbaserte med tanke på mange

råstoffer, opplever tidvis høy inflasjon og kostnadsvekst. Det er derfor vanlig å inngå kontrakter i utenlandsk valuta (USD eller Euro), noe som reduserer valutarisikoen betraktelig. Samtidig er ikke en økning i lønnskostnader på 15-20 % i løpet av et år utenkelig, og dette må det tas hensyn til i den finansielle planleggingen. En annen risiko ligger i muligheten for at enkelte kunder eller ansatte tar med seg kompetanse og/eller kode som tilhører Laboremus. Denne risikoen reduseres av at Laboremus sine løsninger i stor grad er basert på skreddersøm og lokale tilpassinger. Det ligger også risiko i at det i regionen kan være utfordrende å kreve inn kundefordringer basert på gyldige kontrakter, og forhåndsbetaling bør derfor etterstrebes. Videre kan det være en risiko at nøkkelpersonell starter opp eget selskap basert på kompetansen og nettverket de har fått gjennom Laboremus. Men ved å sørge for en jevn strøm av prosjekter og oppgaver fra Norge skaper de sterke insentiver for å bli værende som en del av Laboremus. Markedet i Uganda er også i stor grad intransparent, både «business to business» markedet og arbeidsmarkedet, og det er vanskelig å etterprøve informasjon. Utfordringene på arbeidsmarkedet vil blant annet begrenses ved oppstarten av kompetansesenteret, som er en god måte for å etablere en langsiktig relasjon med potensielle arbeidstakere, og som muliggjør vurdering av kandidater over lang tid. Laboremus går inn i Uganda med høy grad av realisme, og de er veldig beviste på at det foreligger betydelig risiko, og at det kan ligge fler skjær i sjøen, spesielt for en så liten bedrift.

Finansiering av investeringen

Grunnet den betydelige risikoen forbundet med denne etableringen var det nødvendig med støtte utenfra for at det skulle være forsvarlig for Laboremus å investere ressurser i en slik satsning, og støtten fra Norad til forundersøkelsen var avgjørende for at prosjektet ble tatt videre. Etter forundersøkelsen ble det i 2012 fattet en beslutning om investering. Laboremus har gjennom effektiv og lønnsom drift de senere årene bygget opp en betydelig egenkapital, og det er deler av denne egenkapitalen som vil anvendes for å gjøre investeringen. Dersom den første investeringsrunden gir ønskede resultater kan det bli aktuelt å gjøre ytterligere investeringer i virksomheten i Øst-Afrika for å øke kapasiteten og markedspenetrasjonen. Det vil da være naturlig å gå til eksterne aktører.

Etableringsform

Målet for etableringen var å sette opp en datterbedrift eller Joint Venture i Uganda. Den opprinnelige tanken var at dette skulle gjøres enten ved å etablere en ny juridisk enhet sammen med en lokal partner, eller ved å investere i en eksisterende lokal bedrift. De ønsket å beholde en større eierandel og som et minimum ha majoriteten på stemmerettighetene, samtidig som de ønsket en så høy eierandel som mulig lokalt for å sikre stor motivasjon for å drifte transparent og forsvarlig. Det ble forsøkt å identifisere potensielle partnere med gode etablerte rutiner og strukturer, men det viste seg at det var vanskelig å finne grunnet manglende profesjonalitet og forretningskompetanse (strategi, ledelse, markedsføring, salg, etc.). Samtidig var det grunnet lite transparens vanskelig å gjøre due diligence og få god historikk på selskapene som var etablert. Dermed ble investering i, eller oppkjøp av, et lokalt selskap også utelukket. Dette innebar at Laboremus ville måtte etablere et nytt selskap fra bunn av, noe som ville kreve mer i forhold til å bygge opp organisasjonskompetanse i tillegg

til teknisk kompetanse. Søket etter en bedrift gikk dermed over i søk etter personer som kunne være partnere for en slik oppstart. Laboremus brukte både formelle (Norwegian Business Center i Kampala, NABA og Microsoft.net User Group Kampala) og uformelle nettverk i denne prosessen. Det viste seg at en stor utfordring var at mange dyktige personer var bundet opp i eksisterende jobber. Selv om de var interessert i å bytte jobb, så kunne de ikke risikere å si opp før de kunne ha garantert ny fast jobb over fler år. Dette skyldes at det er få attraktive arbeidsplasser, og svært vanskelig å få fast ansettelse, i Uganda. Likevel lyktes det Laboremus å finne to personer med tilstrekkelig kompetanse til å betjene de nødvendige funksjonene for et lokalt datterselskap i en innledende fase, og fler personer som er klare til å bli med etter hvert som strukturer faller på plass.

Endelig etableringsstrategi og veien videre

Laboremus fikk på plass endelig selskapsstruktur i desember 2012 og er nå i slutfasen av å gjennomføre de juridiske formalitetene som er nødvendige for etableringen. NHO og Norad har etablert et kontorlandskap for Norske bedrifter i Kampala, hvor Laboremus kommer til å leie kontorer når de etablerer seg. Organisasjonen vil i utgangspunktet bestå av to personer: En «prosjektleder og programvarearkitekt», og en som vil koordinere programvareprosjektene. På kort sikt ønsker Laboremus primært å outsource fra Norge til Uganda, men de jobber også mot de lokale markedene, selv om dette ikke er førsteprioritet. Laboremus har for eksempel inngått en leveranseavtale med tidligere nevnte Banko Terra i Mosambik, og dette vil være den første leveransen det nye datterselskapet blir ansvarlig for å gjennomføre. Laboremus har utarbeidet et 1,5 års opplæringsprogram for de ansatte i datterselskapet som både går på teknisk og forretningsmessig kompetanse (det innebærer blant annet workshops og reiser til Norge for å skape gode koblinger mellom den Norske og Afrikanske delen av selskapet), og de har til hensikt å søke Norad om støtte til dette tiltaket. Målet er at Laboremus sin forretningskultur, rutiner og prosedyrer skal bli så internalisert i det Afrikanske datterselskapet at enheten kan fungere mer autonomt. I løpet av det første året er det også planlagt å ansette en ikke-teknisk bedriftsleder som skal være ansvarlig for markedsføring og HR.

På lenger sikt (3-5 år) er det ønskelig å bygge ut organisasjonen videre, med egen markedsførings- og salgskompetanse. Dette vil være lettere når «produksjonen» er godt etablert, og det vil også være avhengig av utviklingen i markedet. De ønsker å sørge for å etablere en levedyktig bedrift i Kampala som kan betjene Uganda og Rwanda i første omgang, og senere også Burundi, Kenya og Tanzania. Det er et mål å være en pioner innenfor Nordisk-Østafrikansk IKT-samarbeid, og de ønsker å bidra til utviklingen av en solid IKT sektor i Øst-Afrika.

Kilder:

Intervju med Marius Koestler og Philip Røer i Laboremus

Laboremus dokument: « Establishing presence and building knowledge in Uganda»

<http://laboremus.no/>

Introduksjon til selskapet

Voxtra ble etablert som en bistandsstiftelse i 2008 etter initiativ fra Wollert Hvide (eier av Sector Asset Management). Etableringen var basert på et ønske om å anvende fakta- og resultatorienterte fortetningsprinsipper for investering til å gjøre filantropiske bevilgninger. Han fikk med seg flere andre personer, blant annet Kim Wahl (styreleder) og Pål Dale (daglig leder). Formålet med stiftelsen er å sette fattige mennesker i stand til å løfte seg selv ut av fattigdom, og oppnå forandringer og godt dokumenterte resultater i stor skala. Selskapet kaller fremgangsmåten «investing for social impact» og legger vekt på at bevilgningene er å anse som en investering. De blir derfor nøye utvalgt, og fulgt opp med måleindikatorer, milepæler og dokumentering av resultater. Det har vært et poeng å fokusere på et lite antall skalerbare prosjekter. Det har blitt investert i metodikk for denne fremgangsmåten med støtte fra pro bono partnere; Boston Consulting Group (BCG) har bidratt med metodikk for kvantifisering av utviklingseffekter («social impact»), KPMG har bidratt med metodikk for verifikasjon av utviklingseffekter, og Wikborg Rein har bidratt med juridisk bistand.

Etablering av nettverk og interesse for impact-investeringer

Da Voxtra ble startet hadde ingen av de involverte kunnskap om Afrika fra før av. Norske nettverk var viktig for selve opprettelsen av stiftelsen, og for innhenting av kapital, men Voxtra gikk i stor grad ut og dannet sine egne nettverk innenfor bistandsmiljøer. Etter at Voxtra ble etablert tok stiftelsen kontakt med ulike investeringsmiljøer innenfor sosialt entreprenørskap og såkalte impact-investeringer i USA, Storbritannia og Sveits. I disse miljøene er det stor åpenhet og vilje til å hjelpe andre aktører med å etablere kontakter og nettverk, og Voxtra etablerte etterhvert kontakt med de fleste ledende aktørene innenfor denne typen investeringer. Gjennom disse kontaktene, og gjennom sine bistandsprosjekter opparbeidet Voxtra seg et internasjonalt nettverk rundt bistand. De kom i kontakt med dyktige internasjonale aktører som de oppfattet at jobbet på en mye mer strukturert og effektiv måte enn det man gjorde i Norge når det gjelder å skape resultater og skala på prosjektene. Blant annet kom de i gjennom Rockefeller stiftelsen i kontakt med Pearl Capital Partners i 2009, et selskap som driver med impact-investeringer. Voxtra fattet interesse for denne måten å bidra til samfunnsmessig utvikling, ettersom alle de involverte i Voxtra hadde næringslivsbakgrunn. I 2010 besluttet selskapet å se på muligheter for ikke bare å investere kapital som bevilgninger, men også gjøre impact-investeringer i form av å tilby lån og investere egenkapital. Disse investeringene skulle bygge på den samme metodikken og de samme forretningsmessige prinsippene som bevilgningene, med en målsetting om å ha en sterk og bærekraftig innvirkning på reduksjon av fattigdom. Årsaken til at Voxtra ønsket å fokusere mer på «impact-investeringer» er at det gir en raskere vekst, når ut til flere, er finansielt bærekraftig, gir økt disiplin, gir tilbakemelding fra kundene gjennom markedsmekanismen og gir en utviklingseffekt på linje med eller bedre enn donasjoner.

Etablering av «Voxtra East Africa Agribusiness Fund»

På bakgrunn av ønsket om å starte med impact-investeringer ble fondet «Voxtra East Africa Agribusiness Fund» lansert i 2011, med et formål om å være et virkemiddel for å redusere fattigdom gjennom å bidra til at fattige land får tilgang til goder, tjenester og markeder. Hovedinvestor er Norfund, som Voxtra kom i kontakt med etter etableringen av fondet, med 35 % eierskap. I tillegg til å bidra med kapital har Norfund også vært en viktig bidragsyter på når det gjelder kompetanse. Andre investorer er Kavlifondet, Grieg International, og private investorer i Skandinavia. Disse investorene har bidratt med totale investeringer på 67 millioner kroner. Dette er det første skandinaviske impact-fondet utenfor mikrofinans, og det første som setter eksplisitte mål for ønskede samfunnsmessige gevinster. Det er ikke et mål å oppnå så høy avkastning på investeringene som mulig, men det er et minstemål at investorene ikke skal tape penger selv om det å investere i Afrika er et risikoprojekt. En egen rådgivningsgruppe bestående av tidligere generalsekretær for Redd Barna, Gro Brækken, Yaras tidligere direktør Thorleif Enger, Jannik Lindbæk og UD-veteran Jon Westborg har gitt Voxtra bistandsfaglige råd og vært med på å utvikle og forme fondet.

Valg av Øst-Afrika som investeringsområde

Fondet ble startet på bakgrunn av et ønske om å gjøre et bidrag i Afrika, og man ønsket å gå inn i engelskspråklige land med relativt stabile forhold og god økonomisk utvikling. På bakgrunn av dette ble landene i Øst-Afrika valgt ut som aktuelle. Da man skulle velge hva slags type industrier og prosjekter man ville investere i, var det fler alternativer hvor man så at det var mulighet for å gjøre et substansielt bidrag til å bidra til samfunnsmessige gevinster. Blant annet var fornybar energi et aktuelt område. Valget falt til slutt på Jordbruksindustrien i Øst-Afrika, og en av grunnene til dette var den etablerte relasjonen til Pearl Capital Partners, som er et «independent agriculture investment management firm» basert i Uganda. De hadde god lokalkunnskap og kjente godt til jordbruksindustrien, og har bidratt til at Voxtra har beveget seg raskere opp på lærekurven en de ellers ville gjort. Kunnskap og forståelse i forhold til institusjonelle, juridiske, byråkratiske og markedsmessige forhold er viktig når man skal gjøre denne type investeringer, og samarbeidet med Pearl Capital Partners har også gitt tilgang til en del investeringsmuligheter Voxtra kanskje ikke hadde fått høre om ellers.

Fondets investeringsstrategi og fokus

Investeringsstrategien går ut på å investere vekstkapital i kapitaltrengende, men kommersielt levedyktige, bedrifter innenfor jordbruksindustrien. Hovedfokus vil være på jordbrukssektoren i Øst-Afrika: Burundi, Etiopia, Malawi, Mosambik, Kenya, Rwanda, Tanzania, Uganda og Zambia. Det er spesielt et fokus på Kenya, Tanzania og Uganda, ettersom det er der Pearl Capital Partners gjør de fleste av sine investeringer, og det er der Voxtra hadde mest erfaring fra tidligere bistandsaktivitet. Investeringene vil bli gjort i 8-10 små vekstbedrifter i som tilbyr forbedrede innsatsfaktorer, foredlingskapasitet eller markedstilgang for småbrukere. Selskapene kan være i alle deler av verdikjeden, fra tilbydere av innsatsfaktorer til foredling og distribusjon, men de må ha vist seg som solide selskaper som kan vise til resultater, og de må ha et signifikant potensiale for videre vekst.

Videre må de ha pålitelige ledere, og være villige til å følge høye krav til rapportering og selskapsstyring. Investeringene vil være i størrelsesorden 500 000-2 000 000 USD, og utgjøre en minoritetsandel i de selskapene hvor det investeres. Investeringshorisonten er 5-7 år. Investeringene vil primært være i form av egenkapital og lån der det er mulig, men også andre «hybrid løsninger» (quasi-equity og mezzanine,) blir brukt. Det kan være fler grunner til at man ikke kan gå inn med vanlig egenkapital eller gjeld i Afrikanske land. Et eksempel er Kenya, hvor det er strenge regler for utenlandsk eierskap: Har man mer enn 1% utenlandsk eierskap regnes man som utenlands selskap, og kan ikke eie jordbruksland. Bruk av andre investeringer enn egenkapital kan også brukes til å gjøre verdivurderingen litt mindre viktig, og dermed gjøre det lettere å komme til enighet om en avtale.

Valg av industri og selektering av prosjekter

Valg av industri

Majoriteten av verdens fattige er avhengige av å drive småbruk som levebrød, og investeringer i jordbruksindustrien er derfor et viktig bidrag til fattigdomsreduksjon. I Afrika sør for Sahara er muligheten for å gjøre en forskjell stor, ettersom utbyttet fra avlingene bare er 25 % av gjennomsnittet i verden, gjødselbruk per hektar er bare en syvendedel av nivået i Sør-Asia, bare 4 % av jordbruksarealene bruker vanningsanlegg, og de fleste småbrukere er avhengige av sine egne oppsparte frø som ofte er av lav kvalitet og gir dårlige avlinger.

Jordbrukssektoren i Øst-Afrika ansees som et attraktivt investeringsområde på grunn av høye vekstrater og økt politisk stabilitet, sterk trend mot økte matvarepriser regionalt og globalt, og fokus på jordbruk i disse landenes utviklingsstrategier. I tillegg er denne typen investering et viktig og effektivt virkemiddel for å gjøre noe med svakheter og mangler ved småbrukere sitt levebrød. Dette er virksomheter som er «caught in the middle»; for store for mikrofinans og for små for vanlige investorer. Det forventes at investeringene vil styrke inntekten og matsikkerheten betraktelig for mer en 200 000 småbrukere, og dermed ha høy effekt på fattigdomsreduksjon.

Aktuelt investeringsområde: Såkornprodusenter

Et eksempel på en type bedrift som faller innenfor kriteriene for investering er såkornprodusenter. Å forbedre varianter av såkorn er et sentralt element i utviklingen av jordbruk i Afrika, ettersom det gir en betydelig økning i avlingene. Ofte kan forbedring i såkornvarianter gi så mye som en dobling av størrelsen på avlingene, og det er åpenbart at dette skaper store verdier for småbrukerne. En investering på 2-3 millioner USD kan gi tilgang til gode såkorn for 100 000 fler bønder, og de økte inntektene for småbrukerne som følge av dette kan tilsvare så mye som opp til 20 ganger investeringen (ambisjonen for Voxtras portefølje av investeringer er at inntektene for småbrukere skal tilsvare åtte ganger investeringen, over fondets levetid). En slik investering sikrer også bedre motstandsdyktighet mot klimaendringer som følge av tilgang til tørkeresistente såkornvarianter. Dette er dermed investeringer med en høy effekt på reduksjon av fattigdom og bekjempelse av sult og

underernæring gjennom bidrag til bedre matsikkerhet og en bedre ernærings situasjon. Disse bedriftene er også attraktive fra et finansielt investeringsperspektiv. Det er mange attraktive investeringskandidater med moderate verdivurderinger. Med høy etterspørsel i markedet og rask vekst er det gode muligheter for å få avkastning på investeringene. Den finansielle målsettingen på prosjektene er en netto IRR på 6%.

Selektering av selskaper

Etter å ha samlet inn informasjon om mulige selskaper som falt innenfor kriteriene for å investere satt Voxtra med en liste på rundt 150 selskaper: Av disse ble noen raskt luket ut ettersom de var i periferien av mandatet, mens andre ble luket ut på grunn av mangel på profesjonalitet og kommersialiseringsmuligheter. De sto så igjen med et sett selskaper som var innenfor mandatet til fondet og som virket interessante. Neste steg var å begynne å gå i dialog med selskaper og finne ut om det var mulig å gjøre en avtale om investering (investeringer kan bli uaktuelle som følge av for eksempel uenighet om type investering, eller urealistiske verdsettelse). Dette er en pågående prosess, og Voxtra har så langt investert i to bedrifter, og er i dialog med fler andre. Etter at man har ser at det er mulighet for å komme til enighet om premissene for en investering, gjøres en grundigere kommersiell vurdering og en impact vurdering (hvor stor innvirkning investeringen vil kunne ha på fattigdom). Dette går ut på å vurdere om forretningsplanen er gjennomførbar, hva risikofaktorene er, om selskapet har den nødvendige kompetansen og om forutsetningene som ligger til grunn i business-caset er fornuftige (innkjøpspriser, salgspriser, jordbruksmessige forutsetninger osv.). Denne informasjonsinnhentingene gjøres både gjennom nettverk etablert i Afrika (dannet gjennom tidligere arbeid), gjennom tilgjengelig data, og gjennom egen research i Afrika. Voxtra har blant annet intervjuet lokale bønder og for å bedre forstå driverne i den lokale jordbruksindustrien, og for å ha mulighet til å kunne benchmarke ulike aspekter ved virksomhetene de ønsker å investere i.

Første investering

Fondets første investering ble gjort i juli 2012. Fondet investerte da 1,5 millioner USD i Mtanga Farms Limited, en integrert landbruksvirksomhet lokalisert i Iringa, Tanzania. Selskapet driver virksomhet på over 2600 hektar, og er anerkjent som den ledende integrerte landbruksvirksomheten i høylandet sør i Tanzania. En del av selskapets strategi er å tilby settepoteter til lokale småbrukere. De har også dyrket mark og storfe, og de dyrker dyrefor og driver med kjøttprosessering. Poteter er en viktig del av avlingen til småbrukere i Tanzania, men mangel på rene settepoteter uten virus har lenge vært en hindring for produktiviteten. De rene settepotetene fra Mtanga Farms Limited vil kunne sørge for en tredobling i størrelsen på avlingene: Det nasjonale gjennomsnittet for en avling er 5-7 tonn poteter per hektar, mens det har blitt vist at planting av rene settepoteter kan gi avlinger på 15-20 ton per hektar. Voxtra sin investering gjør det mulig for Mtanga Farms Limited å kommersialisere og skalere opp settepotet-virksomheten, tredoble den dyrkbare marken, og styrke driften av storfe betraktelig.

I tillegg til midlene fra investorer har Norad forpliktet seg til å bidra med 9 millioner NOK i teknisk/faglig støtte til selskapene i fondets portefølje. Dette kan være både assistanse for å

forbedre forretningsmessige prosesser og systemer, og assistanse for å sørge for økt innvirkning på fattigdomsreduksjon som følge av investeringen og forbedrede vilkår for selskapets interessenter. Forbedring av forretningsmessige prosesser og systemer kan innebære styrking av eierskapsstyring, internkontroll, finansielle systemer, HRM systemer, produksjonsprosesser, opplæring og liknende. Forbedring av vilkår for interessenter kan for eksempel være initiativer for å danne «farmer groups», eller initiativer for økt likestilling, økte HMS standarder eller økt miljøvennlighet. I Mtanga Farms investeringen har det blitt brukt midler fra Norad for å komme raskere i gang med prosjektet med å utvikle markedet for settepotet, ettersom dette er en veldig viktig faktor for forbedrede avlinger og dermed bedre vilkår for småbrukere

Fra før av har fler tilsvarende «impact-investorer» investert i Mtanga Farms Limited. Disse investorene består av Thirty Degrees East (Mauritius/Tanzania), Lion's Head Global Partners (Storbritannia), Calvert Foundation (USA), det Nigerianske investeringsselskapet Heirs Holdings og dets filantropiske arm, The Tony Elumelu Foundation, i tillegg til African Enterprise Challenge Fund.

Exit-strategi og risikovurderinger

En av utfordringene med denne typen investeringer er at det er vanskelig å få til klassiske «exits». Grunderne i Øst-Afrika har ikke like ofte som mål å selge bedriften (tvert imot), noe som gjør det vanskeligere å drive med private equity i Afrika. Fondet er derfor satt opp som et såkalt «fleksibelt fond», som innebærer at det er i stand til å gjøre investeringer i selskaper der gründeren kan ønske å kjøpe de ut. Voxtra kan for eksempel legge inn en put-opsjon på aksjene, som innebærer en rettighet til å selge tilbake til gründeren. Ofte er dette basert på en forhåndsbestemt verdivurderingsmetodikk, for eksempel på at de kjøpes ut på en viss multiplum av fjorårets EBITDA, eller liknende. Dette kan også være grunn til å tilby et konvertibelt lån.

Voxtra har belaget seg på at opp mot 25-30% av prosjektene kanskje ikke vil lykkes, men håper at dette tallet vil bli lavere. De investeringene som gjøres er i selskaper med godt etablerte forretningsmodeller i markeder med stor etterspørsel og mindre grad av eksponering for eksterne faktorer (det er ikke slik at en godt fungerende settepotet plutselig ikke blir godt mottatt i markedet). Videre er dette også selskaper som har en god del eiendeler som også vil ha verdi uavhengig av selskapets lønnsomhet. En mulighet dersom selskapet går dårlig kan være en reforhandling av put-opsjonen hvor selskapet kjøper tilbake aksjene til en betydelig lavere pris.

Den største risikofaktoren i disse investeringene er menneskene. Derfor er det helt kritisk for Voxtra at de er hundre prosent sikker på integriteten til lederne i de bedriftene hvor de investerer. Det er derfor viktig å ha gode etablerte lokale nettverk, med god kjennskap til lokale bedrifter. Voxtra er klare på at det ene området de ikke er villig til å ta noen risiko i forhold til er integriteten til menneskene i bedriftene hvor de investerer. De gjør derfor et grundig forarbeid hvor de forhører seg om ledelsens anseelse, og danner seg et inntrykk av

dette selv gjennom en halvårig prosess hvor de lærer seg å kjenne selskapet. Er det noen som helst tvil om hvorvidt de kan stole på integriteten til lederne i selskapet blir ikke investeringen gjort.

Eierskapsstyring og oppfølging

Oppfølgingen av selskapet i etterkant av investeringen er også viktig. Voxtra er ingen passiv finansiell eier, men driver aktivt eierskap. De har eierskapsoppfølging hvor de får informasjon og har dialog, både med selskapet selv, og med de andre eierne. Det er viktig å finne en balanse mellom tilstrekkelig mengde styring, overvåkning og bidrag med kompetanse, og å ikke blande seg for mye. Voxtra foretrekker å ha andre investorer de kan lene seg på, helst noen med lokal tilstedeværelse. Det er viktig å ha noen som er tettere på dersom noe skulle skjære seg, og det for eksempel blir behov for å bytte ut ledelse eller liknende. Å ha samarbeid med lokale investorer er derfor en viktig del av Voxtra sin strategi.

I investeringer hvor de investerer med samarbeidspartneren, Pearl Capital Partners, er det naturlig at de tar lederrollen og er mer aktivt involvert, ettersom de sitter nærmere. For investeringer hvor Pearl Capital Partners ikke er medinvestor bruker Voxtra mer tid og er mer involvert i investeringen selv. De har for eksempel et styremedlem i Mtanga Farms Limitet, som har ansvar for å følge opp selskapets prosesser og systemer rundt «environmental social governance», garantier for arbeiderrettigheter, forurensing og liknende.

Nye investeringer og utvikling av fondet

Fondet har nettopp gjort en ny investering på 1,4 millioner USD i Western Seed Company i Kenya. Dette selskapet produserer og selger hybrid mais såkorn til småbrukere, og er med sin årlige produksjon på 3000 ton det største uavhengige såkornselskapet i Kenya. Voxtra er også i gang med to andre forhandlinger som har kommet ganske langt, samt fler andre forhandlinger som er i startfasen. De regner med å bruke omlag tre år på å investere hele fondet. Det vil si rundt 80 % av kapitalen, ettersom det vil opprettholdes en 20 % buffer i tilfelle gode muligheter for å investere mer i ekspansiv vekst, eller behov for kapital for å hjelpe selskapene i porteføljen. Dersom den ene av de to nye avtalene som blir forhandlet nå går gjennom, vil de ha investert 40 % av fondet på under 1,5 år.

Fondet er nå lukket og kommer ikke til å ta inn ny kapital. Videre vekst vil derfor være å opprette nye fond. Voxtra anser det som godt mulig å investere et større fond innenfor dette investeringsfokusset, ettersom det ikke er noen umiddelbar begrensning på muligheten for å finne bra prosjekter. Men det er selvfølgelig et tak for hvor mange gode investeringer som finnes, og det kan komme begrensinger. Dette er litt avhengig av hvor mange andre som driver (begynner) med det samme, og hvilken investeringsstrategi man velger. Voxtra er også sikre på at de i løpet av de kommende årene kommer til å lære mer om hvilke muligheter som finnes, og hvor god pipeline av potensielle prosjekter man kan forvente å ha i 2015. Voxtra anser det som et naturlig neste skritt å opprette et nytt fond når

investeringsperioden for Voxtra East Africa Agribusiness Fund er over, selv om størrelsen på, og fokuset for, dette fondet enda er usikkert.

Kilder:

Intervju med Pål Dale, 04.01.2013

<http://www.voxtra.org/>

<http://www.africancapitalmarketsnews.com/1660/voxtra-impact-fund-backs-growing-seed-potatoes-in-tanzania/>

[http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter-og-reportasjer/arkiv-nyheter-og-reportasjer/norsk-fond-satser-p%C3%A5-sm%C3%A5b%C3%B8nder-i-%C3%B8st-afrika \)](http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter-og-reportasjer/arkiv-nyheter-og-reportasjer/norsk-fond-satser-p%C3%A5-sm%C3%A5b%C3%B8nder-i-%C3%B8st-afrika)

<http://seedinvestors.blogspot.no/2012/07/voxtra-invests-in-mtanga-farms-limited.html>

http://www.lhgp.com/120709-Voxtra_MFL_press%20release_final.pdf

http://norfund.no/images/stories/publikasjoner/andre_publicasjoner/Sommerkonferanse_2011/Kim_Wahl_Voxtra.pdf

<http://pearlcapital.net/>

<http://www.rockefellerfoundation.org/>



SN Power, eller «Statkraft Norfund Power Invest AS», er et investeringsselskap med fokus på vannkraft. De er eiet av de norske statlige institusjonene Statkraft (60%) og Norfund (40%), og ble stiftet i 2002 og da det ble bestemt at all ikke OECD virksomhet som tidligere hadde ligget i Statkraft skulle overføres til et nytt selskap. Som en del av Statkraft-gruppen har SN Power et sterkt industrielt fundament basert på over 100 års erfaring med å eie, operere og utvikle vannkraftverk i Norge. Selskapet har som mål å bli et ledende vannkraftselskap i utviklingsland, og bidra til økonomisk vekst og bærekraftig utvikling. Gjennom Norfund har SN Power tilgang til bred erfaring og ekspertise når det gjelder å investere i utviklingsmarkeder.

SN Power har investert mer en 1,1 milliarder USD i egenkapital gjennom oppkjøp og utvikling av vannkraftprosjekter i Asia, Latin Amerika og Afrika. SN Power og selskapets datterselskaper hadde i 494 ansatte i utgangen av 2011, og ytterligere 715 ansatte gjennom ikke-konsoliderte joint venture selskaper. Selskapet har 16 vannkraftstasjoner i sin portefølje, og har ytterligere 10 stasjoner som er i ulike planleggings- og utviklingsstadier. Den totale omsetningen i 2011 var på 189 millioner USD.

Etablering av Agua Imara

Etter en strategigjennomgang i 2007, hvor det ble sett på utviklingspotensialet for SN Power, ble det besluttet å etablere et nytt selskap sammen med Norfund. Datterselskapet Agua Imara ble etablert i starten av 2009 og skulle fokusere på vannkraftutvikling i Afrika sør for Sahara og Sentral-Amerika. I 2010 kom også to andre norske selskaper, BKK og Trønder Energi inn som eiere. De hadde vurdert å lage en konkurrent til SN Power sammen med fler andre kraftselskaper i Norge, men valgte å investere i Agua Imara da dette alternativet ikke ble realisert. Norfund solgte seg ned i selskapet, og eierfordelingen er i dag slik: SN Power eier 51%, BKK eier 26,3% , Trønder Energi eier 12,75 % og Norfund eier 10%.

Nøkkelen til Agua Imara sin strategi er å være en langsiktig industriell investor, som utnytter Norsk og Internasjonal vannkraft-kompetanse og ekspertise til å oppnå innflytelse og kontroll innenfor alle forretningsaktiviteter. Like viktig er det at Agua Imara sine investeringer bidrar til bærekraftig utvikling. Alle prosjekter selskapet går inn i må ha minimale negative effekter på samfunnet og miljøet, og bidra til positive fordeler for både lokalsamfunn og samfunnet som helhet gjennom økt generering av fornybar energi.

Investeringsstrategi og form på etablering

SN Power hadde mye erfaring med operasjoner utenlands, og de hadde en etableringsmodell som ble videreutviklet og benyttet i Agua Imara. Investeringsstrategien gikk ut på at Agua Imara skulle kjøpe seg opp i eksisterende selskaper med virksomhet i drift eller gode prosjekter under utvikling. Agua Imara sin investeringsfilosofi er at de skal være majoritetseier, med sterke lokale partnere. Agua Imara bidrar med mye internasjonal erfaring når det gjelder energi- og vannkraft: Hvordan man skal bygge, drifte og tilordne et marked. De bidrar med kunnskap og kompetanse i selskapene de investerte i ved å tilordne ansatte til de lokale selskapene som, til tross for ansettelsesforhold med Agua Imara, for alle praktiske formål jobber for det lokale selskapet. De er også opptatt av å beholde den lokale profilen på selskapene. Den delen av selskapet som holder til i Norge driver med overordnet forretningsutvikling i form av å gjøre analyser og finne oppkjøpskandidater. De følger med på utviklingsprosjekter i selskapene, men alt annet gjøres lokalt. Agua Imara er opptatt av at det skal være en liten administrasjon i Norge, og at hovedvekten av kompetansen skal være lokalt i selskapene, og de styrer gjennom de styrende organene i selskapene de går inn i.

Valg av investeringsland

Afrika sør for Sahara ble valgt som område etter ønske fra Norfund, som tidlig hadde fått et oppdrag om å gjøre investeringer i utviklingsland, og dermed hadde erfaring med investeringer i regionen. De hadde bygget opp mye kompetanse om Afrika, og så at det var positiv utvikling på kontinentet. Dermed var det en god mulighet for til å posisjonere seg tidlig i et marked som var i ferd med å blomstre opp. Da Agua Imara skulle gå inn og gjøre investeringer i Afrika var det viktig å finne ut mye om kraftsektorene i de ulike landene; hva som var drivkreftene, hva som var status og hva som var planene fremover. Det var da noen få sentrale vurderingskriterier de brukte for å selektere land: Det første var om det eksisterte et velfungerende reguleringsystem i landet, og de sto igjen med omkring ti potensielle land basert på dette. Det andre kriteriet var om det var mulig for utenlandske private kraftselskap å etablere seg og operere i landet. Det var noen land som ikke tilfredsstilte dette kriteriet, og de sto da igjen med omkring halvparten av landene. Etter ytterligere analyser og vurderinger kom de frem til tre land som var spesielt interessante: Zambia, Mosambik og Uganda. Dette var basert på vurderinger av styresett og makroøkonomi, foruten markedsmulighetene og evne og mulighet til å eksportere mot sør i Afrika. En viktig strategisk vurdering som bidro til valg av land var muligheten til å være med i Southern African Power Pool (SAPP), som er en overnasjonal samarbeidsorganisasjon for kraftnett og kraftutvikling hvor 13 land er involvert. Medlemskap innebærer at man kan selge på fritt grunnlag til alle disse landene, og Agua Imara er (gjennom selskapet de har investert i) det eneste private genereringselskapet som er medlem. Dette medlemskapet er viktig, fordi det gir bedre markedsmuligheter og mulighet til å selge strøm i fler markeder.

Partnersøk – valg av første investeringsobjekt

Etter at de hadde gjort grundige land-analyser og kommet frem til tre potensielle land, var det siste og åpenbare kriteriet om det var noen gode kjøpskandidater det var mulig å kjøpe. Da Agua Imara skulle etablere seg eksisterte i liten grad norske nettverk i de landene de vurderte, og de måtte derfor gå frem på egenhånd. Mange i SN Power og Agua Imara hadde lang erfaring med Afrika og «emerging markets», og de hadde derfor god kompetanse når det gjaldt hvordan de skulle gå frem og hva de kunne forvente seg. Det var et begrenset antall av kraftselskaper som var aktuelle for oppkjøp i disse landene, og ved bruk av databaser fikk de raskt oversikt over potensielle oppkjøpskandidater. Bransjen fungerer slik at det finnes svært få gode investeringsobjekter som er til salgs. Det vil si at når det kommer en investeringsbank og ønsker å selge et selskap, så er dette uinteressant for Agua Imara fordi dette også er et selskap alle andre har fått mulighet til å vurdere. Derfor var det viktig å gå inn på egenhånd og selv finne frem til gode kandidater hvor det var mulighet for synergieffekter ved oppkjøp. Det var lite bruk av nettverk og relasjoner innenfor industrien, ettersom kunnskap om et godt oppkjøpsobjekt hos andre ville medført at en annen aktør allerede ville gått inn og forsøkt å kjøpe selskapet.

Agua Imara så etter sterke partnere som hadde komplementære ferdigheter til deres egne. Det var ønske om et stort og sterkt lokalt fundament, og man måtte finne et selskap som hadde god kjennskap til forholdene i sitt eget land, og et godt kontaktnettverk. Det var også viktig å finne et selskap med en ledelse som var sterk, men med en relativt lav profil. Det var også helt sentralt at selskapene hadde en tilnærming til forretningsetikk som er i tråd med de standarder og regler som følges i Norge. På dette området ble det gjort et grundig forarbeid for å være helt sikre på at selskapet og ledelsen var til å stole på, og at man ikke risikerte å komme i en situasjon hvor man kunne bli dratt inn i en korrupsjonsskandale. Agua Imara leiet inn aktører som driver med økonomisk etterforskningsvirksomhet, og disse gjorde en nøye gjennomgang av hele historikken til eiere, toppledelse og styremedlemmer i de aktuelle selskapene. Dersom noen av disse hadde vært involvert i aktiviteter eller hendelser som virket suspekt, ble selskapet luket ut. Ved å ha en slik grundig gjennomgang med reduserte de risikoen ved investeringen betraktelig. De sier selv at de opererer med mye strengere krav til sine partners historikk, og gjør et mye grundigere forarbeid i forhold til dette, enn det andre investorer i Afrika gjør. Det er helt avgjørende for en investeringsbeslutning at selskapet er transparent og at alle involverte er til å stole på.

Etter å ha brukt mye tid og ressurser på partnersøk, og identifiserte til slutt en kandidat i Zambia som de ønsket å investere i: Lunsemfwa Power Company Ltd. De tok da direkte kontakt med selskapet, og de måtte bruke lang tid på å etablere en god relasjon, bygge tillitt og diskutere mål og ambisjoner, og hvilke fordeler man ville få ut av et oppkjøp. Det var også viktig at selskapet forstod og var komfortable med Agua Imara sin arbeidsmodell, og ledelsen i selskapet ble derfor invitert med til Asia for å snakke med to SN Power partnere.

Etter en lang og omstendelig prosess kom selskapene til enighet, og i mai 2011 kjøpte Agua Imara 51% av aksjene i Lunsemfwa Power Company Ltd (LHPC). LHPC eier to vannkraftverk i Zambia: Mulungushi Power Station (MPS) og Lunsemfwa Power Station (LPS). De to kraftverkene har en samlet kapasitet på 52,5 MW. Det eksisterer gode utviklingsmuligheter i disse anleggene, og det er planer om å øke kapasiteten med 300-400 MW i løpet av de kommende årene.

Strømmarkedet i Afrika

Energi er en mangelvare i verden, og strøm er dermed en svært etterspurt vare, særlig i Afrika. Selv om etterspørselen etter strøm er høy, er det i stor grad manglende betalingsevne. Mange av selskapene som kjøper strøm er i liten grad økonomisk solide, noe som kan by på utfordringer. Videre er det også mangel på finansiell kapasitet i markedet, noe som medfører at infrastrukturen for strøm er dårlig utbygget. Markedet er dermed dårlig utviklet, og det er krevende å få noen til å ta risiko. Dette medfører dårlige og dyre energi-løsninger for den enkelte husstand (vedfyring er ekstremt mye mindre energieffektivt enn strøm).

Tekniske og operasjonelt sett er det ikke mer utfordrende å operere i Afrika enn andre steder, men det er veldig utfordrende fra et risiko- og kommersielt perspektiv. Å håndtere dette krever en «hands-on» tilnærming, og det er mulig å lykkes i det afrikanske markedet, bare man får posisjonert seg riktig.

Videre utvikling for Agua Imara

Agua Imara har ambisjoner å bli et ASA innen utløpet av 2015, og å bli et børsnotert selskap innen utløpet av 2018. De har et strategisk mål om å komme opp mot 700 eide MW innen 31.12 2015, og har i per i dag prosjekter i drift, bygging eller utvikling som utgjør i overkant av 400 MW. De resterende 300 MW vil de tilegne seg ved å kjøpe seg inn i andre porteføljer. Selv om 700 MW er et mål å strekke seg etter, er god kvalitet og lønnsomhet i prosjektene en viktigere enn å nå dette målet. De anslår at ca 70% av investeringene vil være i selskaper i Afrika, i landene Zambia, Mozambik og Uganda.

Agua Imara etablerte i 2012 et kontor i Maputo, Mosambik, sammen med Norfund. Kontoret vil være utgangspunkt for å dekke operasjoner og forretningsutvikling i Zambia og Mosambik, men ansees også som en strategisk etablering som gir mulighet for å ekspandere til andre land i Afrika sør for Sahara.

Kilder:

Intervju med Einar Stenstavold, CEO Agua Imara

<http://www.snpower.com/>

<http://www.aguaimara.com>

<http://www.sapp.co.zw/>



Statoil ASA er Norges største selskap, med en omsetning på 670 milliarder i 2011. Den statlig eide olje og gass operatøren ble etablert i 1992, og har vært en av de mest sentrale aktørene i norsk oljeindustri siden tidlig på 70-tallet. Statoil fusjonerte i 2007 med olje- og gassvirksomheten til Norsk Hydro. Det internasjonale selskapet er i dag en av verdens største leverandører av olje og gass, og de opererer oljefelt i 22 forskjellige land.

Etablering internasjonalt og tilgang på nye felt

Når Statoil velger å gå inn i et nytt land, er det basert på et grundig forarbeide og undersøkelse av forholdene i landet, både når det gjelder geologiske og nasjonale forhold. Det må være gode muligheter for utvinning av olje, men også nasjonale forhold som er stabile nok til at man anser det som mulig å ha operasjoner i landet på lang sikt (20-30 år).

For å finne potensielle områder for etablering gjør Statoil en global screening av hele verdens landområder. De forsøker å forstå de geologiske forholdene på de ulike stedene, og ser nærmere på områder hvor det er indikasjoner på at det kan være olje. Deretter går de inn og gjør egne detaljerte studier hvor de bruker seismiske målinger for å danne et datagrunnlag som brukes for å vurdere om det er olje i området, og hvor mye.

Selve letingen etter olje innebærer relativt lave kostnader sett i forhold til andre deler av virksomheten, og all finansiering knyttet til dette er internfinansiert i Statoil med midler fra løpende drift. Ved utbygginger kan prosjektfinansiering være noe de vurderer, men i utgangspunktet er dette også finansiert over løpende drift.

Etableringsform

Dersom de anser de geologiske forholdene som attraktive nok til at de ønsker å etablere seg, er neste steg å få tilgang på en lisens for å lete etter olje. Dette fungerer som en anbudsrunde, hvor de byr på og kjøper lisenser for leting. Denne typen lisens innebærer som regel også en lisens til å utbygge og operere på feltet. Det er stor konkurranse om disse lisensene, men om man er tidlig ute i nye områder får man lavere pris, ettersom det er høyere risiko grunnet mindre kunnskap om de faktiske forholdene på feltet (hvor mye olje, hvor lett det er å få den opp osv.).

Det finnes fire måter å få tilgang på en slik lisens:

1. Man kan få en lisenstildeling gjennom å søke på og vinne en lisensrunde (anbudsrunde), enten alene eller sammen med partnere.

2. Man kan kjøpe seg inn i en eksisterende lisens etter at den er tildelt («farme» seg inn). Dette kan være enten i letefasen, utbyggingsfasen eller driftsfasen. Tidligere innkjøp innebærer høyre risiko (grunnet usikkerhet rundt de faktiske størrelsene i funnet og mulighet for å få opp oljen), men lavere pris.
3. Man kan kjøpe et selskap som har en lisens
4. Man kan inngå et strategisk samarbeid med et annet selskap som har en lisens ved å gjøre en bytteavtale eller andre arrangementer for å komme inn i en lisens (et land).

Statoil foretrekker å etablere seg gjennom å skaffe en egen lisens, ettersom de da får full kontroll over historikken til lisensen. Det er også billigere enn å kjøpe seg inn, ettersom de slipper å kompensere for tidlig tatt risiko hos andre selskaper som driver prisen opp. De andre måtene å skaffe lisenser er derfor primært brukt kun når man ikke har vunnet en lisens, men likevel har et sterkt ønske om å være operatør på et felt. Det finnes et stort annenhåndsmarked for slike lisenser, og det er svært vanlig at selskaper selger deler av lisensen for å spre risiko. 1992 inngikk for eksempel Statoil og BP en allianse, som gav Statoil tilgang til lisenser i blant annet Nigeria og Angola, mot at BP fikk tilgang på norsk sokkel.

Drivere for økt etablering i Afrikanske land

Det har skjedd fler utviklingstrender de siste 20 årene, som har gjort at Afrika har blitt et mye mer attraktivt marked nå en tidligere. Det er to hovedfaktorer som har påvirket dette: Økning i oljeprisen, og endret forståelse av geologiske forhold. Som følge av endringer i disse faktorene har det i de senere årene har blitt mange nye aktuelle prosjekter i Afrika sør for Sahara.

Oljeprisen

For 20 år siden snakket man om rundt 18 dollar som basispris for olje, noe som er vesentlig lavere enn dagens pris som har ligget på rundt 80-100 dollar de siste årene, selv når man justerer for inflasjon. Oljeprisen er en viktig forutsetning for hvilke prosjekter som er lønnsomme og ikke, ettersom den påvirker den estimerte verdien på et oljefelt. En økning i oljeprisen har derfor medført at det nå er lønnsomt å lete etter olje på steder det ikke var lønnsomt å lete etter for 20 år siden, ettersom inntektene fra oljen man finner er vesentlig høyere.

Forståelse av geologiske forhold

De faktiske geologiske forholdene i ulike deler av verden er naturligvis uforandret i et kort tidsperspektiv, men forståelsen av geologien har endret seg mye. For 20 år siden var det svært få som trodde på olje- og gassmuligheter i Øst-Afrika (det var ikke «på radaren»). Nå viser det seg å være en stor gassprovins.

Et godt eksempel på endret oppfatning av geologiske forhold i et Afrikansk land er Angola. Etter at ble gjort store «sub-salt»-oljefunn i Brasil (olje som er vanskelig å se på seismikken),

var det noen som kom til å tenke på at de geologiske-platene Sør-Amerika og Afrika ligger på faktisk hadde hengt sammen i jordens tidligere historie. Basert på dette dannet man en hypotese om at var det muligheter for at det også var tilsvarende oljemuligheter i Angola som i Brasil, ettersom de geologiske forholdene var like og kom fra samme utgangspunkt. Det viste seg å stemme.

Andre faktorer som er viktige ved vurdering

I tillegg til geologiske vurderinger og økonomiske beregninger for prosjekter og felt, er det også andre viktige faktorer som blir vurdert når Statoil skal inn i et nytt land. Politikk, sikkerhetssituasjon, korrupsjonsnivå og etiske standarder, landets relasjon til Norge, skattenivå og fokus på HMS er blant de viktigste. Dette er faktorer som blir løpende vurdert, både før man går inn og før man fatter store investeringsbeslutninger i et land. Politiske faktorer er viktige, og enkelte land i Afrika ansees som for vanskelig å operere i grunnet faktorer som korrupsjonsnivå og politiske utfordringer. Infrastruktur i landet er en mindre barriere for etablering, ettersom dette kalkuleres inn som en del av kostnadsbildet.

Statoil har en egen intern prosess hvor de går gjennom og gjør en grundig helhetlig vurdering av landene de vurderer, hvor de ser på alle faktorene som er viktige for å kunne drive langsiktig virksomhet (20-30 års perspektiv). Statoil benytter seg både av betydelig internkompetanse og eksterne miljøer i Norge, Internasjonalt og i det aktuelle landet for å danne seg et godt bilde av dette. Dette er blant annet norsk utenriktjeneste, ambassaden i landet, nasjonale myndigheter lokalt, konsulentmiljøer, annen oljevirkosomhet, annen Norsk virksomhet, og alle andre som kan bidra til en bedre forståelse av forholdene i landet.

Etableringer i Afrika sør for Sahara

I utgangen av 2012 har Statoil oljefelt i seks afrikanske land: Algerie, Libya, Nigeria, Ghana, Angola og Mosambik, av disse er fire i Afrika sør for Sahara.

Nigeria

Agbami-feltet utenfor Nigeria kom i produksjon 29. juli 2008. Prosjektet er Nigerias største dypvannsutbygging hittil, med havdyp på ned mot 1500 meter. Statoil har en eierandel på 20,21 % i Agbami. Operatøren Chevron har en andel på 67,30%, mens Petobras eier de resterende 12.49%. Feltet ligger omkring 110 kilometer utenfor kysten av Nigeria. Agbamis flytende produksjonsskip er verdens største FPSO. Skipet, med en lagringskapasitet på omkring 2,2 millioner fat olje, skal være på stedet i mer enn 20 år (statoil.com).

Ghana

Statoil trådte i 2012 inn i sin første lisens i Ghana ved å kjøpe seg inn i en dypvannslisens med energiselskapet Hess Corporation som operatør. Avtalen er betinget endelig godkjennelse av Ghanesiske myndigheter. Deepwater Tano/Cape Three Points-lisensen

(DWT/CTP) ble tildelt Hess i 2006 og ligger like sør for lisensen som inneholder Jubilee-feltet utenfor kysten av Ghana.

Hess opererer den 2.010 kvadratkilometer store lisensen med 90 prosents andel og bærer Ghana National Petroleum Corporations (GNPC) kostnader i letefasen for de resterende 10 prosentene.

Statoil får 35 prosents andel i lisensen og bærer en proporsjonal andel av GNPCs andel, tilsvarende en samlet betalende andel på 38,89 prosent. Hess beholder 55 prosents andel og GNPC beholder sine 10 prosents båret andel (statoil.com).

Angola

Angola er en viktig byggestein for Statoils internasjonale produksjonsvekst. Selskapet har vært i landet i nesten 20 år, og er nå partner i syv produserende felt som bidrar med om lag 170.000 fat egenproduksjon per dag (statoil.com).

Mosambik

Statoil har vært til stede i Mosambik siden 2006, hvor de etablerte seg gjennom å få en lisens. De kjøpte også nylig en eierandel på 30 prosent i det Tullow-opererte området i Suriname, blokk 47. Statoil har 65 prosent eierandel og er operatør for blokk 2 og 5 i Rovumba-bassenget utenfor den nordlige delen av Mosambik. Tullow Oil plc (Tullow) har 25 prosent eierandel og Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (ENH) har 10 prosent. Blokkene ligger i et utforsket område med vandyp som varierer mellom 300 og 2.400 meter. Området dekker 7.800 kvadratkilometer. Partnerskapet forbereder nå boring av den første brønnen i lisensen som etter planen skal skje i 2013 (statoil.com).

Tilgang på arbeidskraft

Statoil bruker hovedsakelig Nordmenn i sine operasjoner i Afrika, men Statoil er et internasjonalt selskap og det er også en god del arbeidskraft fra andre deler av verden. Det er krav til «lokalt innhold» i de fleste land i Afrika, noe som innebærer at man må bruke en viss andel lokale selskaper og lokalt personell. Grunnet lav tilgjengelig av faglært personell er dette krevende, og Statoil driver med opplæring av lokale for å heve kompetansen. I Angola har Statoil for eksempel tilbudt Angolanere å ta utdanning i Norge og andre land, slik at de har den nødvendige kompetansen til å gå inn i stillinger i Statoil. Det er som regel stor mangel på kvalifisert arbeidskraft i Afrikanske land når det er en oppblomstring av oljeindustri, og det er vanskelig å finne nok kompetent arbeidskraft til å kunne tilfredsstille kravene til lokalt innhold.

Etablering og utvikling av leverandørindustri

I mange av landene hvor Statoil har gått inn var det i liten grad leverandørindustri i utgangspunktet, men når en operatør ønsker å begynne å bygge ut et felt, så skaper dette et marked hvor leverandørindustrien følger etter og bygges opp gradvis. Internasjonaliseringen av Norsk leverandørindustri innenfor olje og gass har i stor grad skjedd i de landene hvor Statoil har etablert seg, og på den måten har Statoil dratt med seg leverandørindustrien. Leverandørindustrien følger oppstrøms olje og gass-industrien. Når en Offshore operasjon av en stor nok størrelse etableres, så vil det etter hvert vokse frem en klynge av relatert virksomhet. Dette er en naturlig følge av de gode markedsmulighetene for alle typer leverandører og tjenesteytere som bidrar i ulike deler av verdikjeden for olje og gass. Statoil har i Angola i stor grad tatt med seg mye Norsk leverandørindustri, og er positiv til dennes inntreden, gitt at de kan konkurrere på kvalitet og pris. Statoils tilstedeværelse har bidratt til å bedre kunnskapen om markedet for norske leverandører, og de har fremholdt kompetansen som norsk leverandørindustri innehar.

Det eneste som er en begrensning for kvaliteten på leverandørindustrien er kravet til lokalt innhold, som gjør at man er nødt til å bruke lokale aktører til tross for at det finnes mer kompetente internasjonale aktører som er interessert i å gjøre jobben. Men selv om disse kravene kan være utfordrende for det enkelte selskap, er dette med på å stimulere til økt utvikling av lokale aktører og kompetanse lokalt, og det bidrar til økt verdiskapning på lang sikt for landet hvor virksomheten foregår. Dette er den samme modellen Norge benyttet da det først ble funnet Olje på norsk sokkel, og det er en strategi for utvikling som i stor grad har blitt adoptert fra Norge, og som aktivt brukes av nasjonale myndigheter i landene for å sørge for at man får langsiktige positive ringvirkninger av oljeindustriens tilstedeværelse. Statoil bidrar aktivt til at lokal industri er i stand til å tilfredsstille vilkårene for lokalt innhold i kontraktene for lisenser. De sørger dermed for at de selv har tilstrekkelig kompetente leverandører, og bidrar til å skape store verdier lokalt gjennom tilføring av kunnskap og kompetanse.

Læring og kompetanseoverføring gjennom operasjoner utenlands

Det er generelt sett stor flyt av kunnskap og kompetanse, og bevist utveksling av erfaringer mellom land i Olje- og gassbransjen. Statoil trekker på erfaring fra ulike felt og bruker denne når de møter tilsvarende utfordringer i andre felt i andre land. I praksis gjøres dette ved at man i stor grad flytter personell rundt, og sørger for å hente inn de mest kompetente personene til de ulike prosjektene. Ofte tar man erfaring fra Norge med seg ut i verden og utnytter denne, også lærer man av den utenlandske operasjonen og tar med seg den nye kunnskapen og kompetansen tilbake til Norge. Dette er både læring internt i Statoil, læring sammen med partnere og sammen med leverandører. Derfor kan det være viktig å få med seg disse underleverandørene på nye prosjekter i nye land, slik at man kan dra nytte av deres unike kompetanser på nye områder. Det er vanlig at man henter inn kompetanse på denne måten, og dermed tar med seg leverandører inn i nye land og prosjekter. For disse

underleverandørene er det i mindre grad barrierer for å gå inn, ettersom det allerede eksisterer en operatør (altså et marked), som har god kunnskap om lokale forhold.

Kilder:

Intervju med Pål Runar Moen, Vice President Political Risk Analysis, Statoil

Statoil.com

Bis forskningsrapporter/Research Reports

Rapportene kan bestilles fra våre hjemmesider: www.bi.no/forskning.
Eller direkte fra Akademika Nydalen: nydalen@akademika.no

The reports may be ordered from our homepage www.bi.no/research. Or directly from the bookstore Akademika Nydalen: nydalen@akademika.no

2013

2/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve: *Norske selskapers etableringer i Afrika: Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012.*

1/2013

Eskil Goldeng og Lena Bygballe: *Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge - oppdatering 2013.*

2012

2/2012

Anne-Britt Gran, Anitra Figenschou, Terje Gaustad, Audun Molde: *Digitalt kulturkonsum: En norsk studie.*

1/2012

Eli Moen: *Forsknings- og innovasjonspolitik: Norske utfordringer i lys av internasjonale endringer.*

2011

15/2011

Marius Nordkvelde: *Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 – 2011.*

14/2011

Jørn Rattsø og Rune Sørensen: *Statlige selskaper med sektorpolitiske mål: En evaluering av statlig styring.*

13/2011

Villeman Vinje and Marius Nordkvelde: *Knowledge-based Telecom industry.*

12/2011

Leo A. Grünfeld og Anne Espelien: *En kunnskapsbasert fornybar energi- og miljønæring.*

11/2011

Leo A. Grünfeld, Erik W. Jakobsen, Lars E. Eide og Christian S. Mellbye: *En kunnskapsbasert finansnæring.*

10/2011

Ragnhild Kvålshaugen: *Kunnskapsbaserte tjenester.*

9/2011

Espen Andersen: *Knowledge-based IT & software.*

8/2011

Frank Asche og Ragnar Tveterås: *En kunnskapsbasert sjømatnæring.*

7/2011

Amir Sasson: *Knowledge-based metals & materials.*

6/2011

Arne Nygaard og Jakob Utgård: *En kunnskapsbasert varehandel.*

5/2011

Erik W. Jakobsen: *En kunnskapsbasert maritim næring.*

4/2011

Amir Sasson: *Knowledge Based Health.*

3/2011

Amir Sasson and Atle Blomgren: *Knowledge Based Oil and Gas Industry.*

2/2011

Lena Bygballe og Eskil Goldeng: *En kunnskapsbasert bygg-, anlegg- og eiendomsnæring.*

1/2011

Erik W. Jakobsen og Anne Espelien: *Et kunnskapsbasert reiseliv.*

2010

4/2010

Anne Espelien og Leo Grünfeld: *Byggenæringen i økonomiske nedgangstider: En studie av regionale og kommunale sysselsetningseffekter i Norge.*

3/2010

Øystein Noreng og Leif Wollebæk: *Virkemidler for aktivitetsnivå og mangfold på norsk sokkel - rammebetingelser og utgiftsføring for utbyggingsinvesteringer.*

2/2009

Lena E. Bygballe: *Samarbeid og læring i byggenæringen - En case studie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim.*

1/2010

Torger Reve and Marius Nordkvelde: *Case study – the global maritime knowledge hub.*

2009

5/2009

Torger Reve: *Norway – a global maritime knowledge hub.*

4/2009

Lars Chr. Monkerud: *Tjeneste- og tiltaksprofiler ved det lokale NAV-kontoret: Den nye arbeids- og velferdstjenesten i - og utenfor – NAV.*

3/2009

Rikke Nielsen, Lena E. Bygballe og Torger Reve: *Når nedgangen rammer: En studie av omstillingsstrategier i den norske byggenæringen i kriseåret 2009.* Kr 100

2/2009

Atle Midttun (Ed.): *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individual Needs.*

1/2009

Anne Espelien og Torger Reve: *Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge – vekst og lønnsomhet (1998-2007).*

2008

6/2008

Göran Persson, Leif-Magnus Jensen, Erna Senkina Engebretsen, and Bente Flygansvær: *Distribution Networks in Transition.*

5/2008

Peder Inge Furseth og Elisabeth Samuelsen: *Utvikling av multikanalstrategi: Betydning av sømløshet og samspill mellom distribusjonskanaler.*

4/2008

Carl Arthur Solberg og Ole Helge Lien: *Globalisering av banknæringen: Effekter på norske banker og den norske banknæringen.*

3/2008

Catherine B. Arnesen og Kåre Hagen: *Fra vesen til virksomhet: Et tilbakeblikk på erfaringene med fristilte statlige virksomheter.*

2/2008

Gabriel R.G. Benito, Sverre A. Christensen, Randi Lunnan: Sverre Tomassen: *Fra operativ til strategisk internasjonalisering: En studie av store norske selskapers utflytting av divisjonshovedkontorer.*

1/2008

Terje Gaustad: *Private film financing. Gains and losses in the Norwegian film sector.*