

16. maj 2017

HD-Studiet i International Business Afgangsprøjt, forår 2017

Udvikling fra bistandsprojekt til multinational virksomhed under PSD programmet

Eksamensopgave forfattet af

Per Bjerre

191057

Mosevej 2

4261 Dalmose

Vejleder:

Henrik Johannsen Duus

Antal anslag: 154.444

Antal sider: 80

Indholdsfortegnelse

Executiv Summary	Side	4
Anvendte forkortelser	Side	6
Kap. 1 Baggrund for opgaven	Side	7
1.1 Kriterier for valg af empirisk objekt.....	Side	11
1.2 Opgave struktur.....	Side	13
1.3 Problemformulering	Side	14
1.4 Undersøgelsesfilosofi.....	Side	14
Kap. 2 Teorivalg.....	Side	15
2.1 Etableringer i udlandet.....	Side	16
2.3 OLI.....	Side	19
2.4 Teknologi overførsel	Side	22
2.5 PSD Programmet	Side	26
2.6 Foreign Direct Investment	Side	30
Kap 3. Undersøgelsesfilosofi	Side	32
Kap. 4 Metodevalg	Side	33
Kap. 5 Danida's Privat Sector Development programs	Side	35
5.1 DBP program	Side	38
Kap. 6 Analyse	Side	40
6.1 Spørgsmål 1	Side	40
6.2 Spørgsmål 2	Side	49

6.3 Spørgsmål 3.....	Side	53
6.4 Spørgsmål 4	Side	56
6.5 Spørgsmål 5	Side	59
6.6 Spørgsmål 6	Side	67
Kap. 7 Kildekritik	Side	70
Kap. 8 Diskussion	Side	71
8.1 Erhvervsstøtteinstrumenter som udviklingsbistand..	Side	72
8.2 FDI som udviklingsredskab.....	Side	74
8.3 Ændringer af PSD så de vil virke som udviklingsbistand	Side	75
Kap. 9 Konklusion	Side	77
Litteraturliste	Side	81

Executiv Summary

In This Study I am analyzing Danidas use of PSD programs through the last three decades where it has been one of their main programs. During the entire period several evaluations has been made by different consultancy groups on behalf of Danida and they more or less reached the same results, that the PSD programs conducted by Danida has not reached its aims.

I will be looking into why Danida has seen all its programs (PSD, B2B and DBP) as not living up to the expectation set up from the beginning, by using some of the known theories about when companies will be ready to set up a partnership or branch abroad. It will be by using the Revised Uppsala model to look into if the participating companies actually have been ready for going into the process of setting up a foreign branch at all and in an undeveloped country like the Danida Program countries all are. If it shows up that the participating companies not are in the right stage of their development process they will not be ready to take this step and will most likely fail. Another point that I will look into is the fact that Danida have as one of their main points that the companies are expected to seeking partnerships that are sustained and commercially viable beyond the period of Danida support. At the same time one of the main constructions that Danida was looking into was establishment of IJV a form that often are very provisional for the two mother companies only using it until the aims has been reached and then close it down again.

Another of the points that Danida are requesting is Technology transfer from the Danish partner to the foreign partner for upgrading the technology used in the undeveloped country. By using the Mudambi Smile Model I will examine to what extend that it can be expected that a Danish company will transfer technology to a foreign partner and what type of technology will be kept in the mother company.

Further I am analyzing when a country will be ready to have benefits of the FDI that is the idea behind PSD programs used as a very common Development tool in developing countries. If the countries don't have the right Makro structure FDI will be more harmful than developing to the countries receiving it. It shows up that most of Danida Program Countries do not have all the needed structures to benefit from the investments made by the Danish companies, and that often are the reasons behind the unsuccessful use of the PSD programs in many of the countries.

In the case Fowler/Westrup that I am describing it is clearly shown, that when two companies follow the theories used in this study and the country do have the right Makro structure making it ready to work with the incoming FDI using PSD programs will be a way of developing undeveloped countries.

The overall conclusion is that it will be possible to use PSD as a tool for developing undeveloped Countries but if we like Danida have the same program for all type of Countries without any changes it will not be a success. It will only be useable if the countries do have the right Makro structure being ready to absorb the technology coming in, having the right education level, the right infrastructure and offering the companies making FDI attractive conditions. In countries not being ready it will create more problems that development when companies try to start up and get involved with local companies just to find out that it does not come to work and then leave again, then the local companies often is left behind worse than before due to the changes made started up but not completed.

Anvendte forkortelser:

B2B	Business to Business. Danida bistandsprogram
CSR	Corporate Social Responsibility
DANIDA	Betegnelsen for Danmarks udviklingssamarbejde
FINNPARTNERSHIP	Den Finske regerings program til private virksomheder i udviklingslandene
DBP	Danida Business Partnership Program
DIIS	Dansk Institut for Internationale Studier
DIPO	Danish Import Promotion Office
DMDP	Danida Market Development Partnerships
Ebscohost	Søge facilitet på CBS bibliotek
FDI	Foreign Direct Investment
IFU	Investeringsfonden For Udviklingslande
IJV	International Joint Venture
JV	Joint Venture
Libsearch	Søgemaskine på CBS Bibliotek
MNE	Multinational Enterprise
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PSD	Private Sector Development program
RUC	Roskilde Universities Center
SMV	Små og Mellemstore Virksomheder
UM	Udenrigsministeriet
VtV	Virksomhed til Virksomhed, Danida støtteprogram til etableringer af private virksomheder i Sydafrika

Kap. 1: Baggrund for opgaven:

Siden starten af 1990'erne har Danida og andre tilsvarende bistandsorganisationer arbejdet med erhvervsstøtteinstrumenter som bistandsværktøj i deres bilaterale arbejde med ulandshjælp.

Den overordnede filosofi hos en lang række donorlande, kom til at følge den generelle ændring i de økonomiske betragtninger, som man så i den vestlige verden, hvor fokus ændrede sig fra, at det var staten, der var den mest effektive til økonomisk udvikling til, at det var de private virksomheder, som bedst kunne genere økonomisk og erhvervsmæssig udvikling PSD (Private sector Development). Den generelle betragtning inden for ulandsbistand var, at fattigdomsreduktion var det overordnede mål, og dette bedst kunne opnås igennem økonomisk vækst, gennem en stærk privat sektor, hvor staten havde den faciliterende rolle og skulle sikre, at der var muligheder for de private virksomheder, samt at væksten også kom til at betyde fattigdomsreduktion. Schulpen and Gibbon(2002).

I Danmark var det Danida, der kom til at stå for udviklingen og implementeringen af de danske bistandsprogrammer. De udviklede en dansk version, som var helt i tråd med den generelle opfattelse på det tidspunkt. Danida udviklede og markedsførte i første omgang programmet PSD (Private Sector Development) i 1993. Det blev implementeret som et forsøgsprogram i første omgang, hvor det blev introduceret i Indien, Ghana og Zimbabwe. I Indien blev det introduceret som et program, der udelukkende skulle støtte projekter inden for landbrugssektoren i Staterne Karnataka og Tamil Nadu. Dette fik lov at fortsætte frem til 1996, hvor programmet blev udvidet til at omfatte yderligere 3 lande (Egypten, Uganda og Vietnam). Dette fik lov til at fortsætte frem til 1999, hvor der på baggrund af endnu en evaluering af Danida blev lavet en udvidelse med yderligere 5 lande (Bolivia, Nepal, Nicaragua, Mozambique, Tanzania). Efter regeringsskift i Danmark i 2001, hvor S+R regeringen blev afløst af V+K regering, blev programmet udvidet til at omfatte alle danske programsamarbejdslande og alle brancher (Danida 2001a).

Efter at Indien, på trods af massive internationale protester, gennemførte en Atomprøvesprængning i maj 1998, besluttede den danske regering at udfase PSD programmet i Indien, og fra 1999 blev der ikke igangsat flere projekter, men de igangværende fik lov til at fortsætte som allerede planlagt.

PSD programmet kørte frem til 2006, hvor der blev foretaget en række ændringer i støtten til de forskellige elementer i programmet, som herefter blev kaldt B2B programmet (Business to Business), hvilket fortsatte frem til 2001, hvor tilskudsordningerne blev yderligere reduceret, og programmet kom til at hedde DBP (Danida Business Partnership). Det kom til at fortsætte frem til 2015, hvor Danida ændrer deres holdning til PSD som bistandsværktøj.

Målet med det danske PSD program var, at man ved at støtte danske virksomheder i at finde en samarbejdspartner i et af landene, kunne lave en fattigdomsreduktion igennem oprettelse af et selskab bestående af en dansk virksomhed og en udenlandsk virksomhed, og at den danske virksomhed derefter skulle overføre moderne teknologi og knowhow inden for produktion, salg og ledelse til den udenlandske partner og derigennem være med til hurtigt at opgradere de udenlandske virksomheder. Dette skulle så få en afsmittende effekt på det omgivende samfund og dermed være med til at opfylde de mål, som Danida havde opsat om, at man igennem etablering af langvarige samarbejder mellem danske og lokale virksomheder ville opbygge nogle samarbejder, i et langsigtet perspektiv, ville bidrage til bekæmpelse af fattigdom. Det var Danidas forventning, at etableringen af langvarige samarbejder mellem danske og lokale virksomheder ville skabe en stabil lokal produktion, som skabte lokale arbejdspladser og uddannelse til de lokale medarbejdere. Den afledte effekt af dette ville føre til mere arbejde for lokale leverandører, som ville give øget velstand i lokalområdet og dermed være med til at igangsætte en stabil udvikling. Det var samtidig et af målene, at danske normer for miljø og arbejdsmiljø skulle være med til at skabe en "best practice" hos de lokale virksomheder.

I Danmark havde Danida DI (Dansk Industri) og HVR (Håndværksrådet) til at hjælpe med at identificere danske virksomheder, der ønskede at deltage i PSD programmet, og de støttede også virksomhederne i den meget bureaukratiske ansøgningsproces, der blev lavet af Danida og Udenrigsministeriet. I ulandene var det Danida og ambassaderne i de pågældende lande, der skulle stå for udbredelsen af kendskabet til programmerne, og identificeringen af mulige virksomheder som kunne/ville deltage.

Denne opgave beskriver, hvordan PSD kom til at virke i to forskellige lande, Indien og Ghana, for derigennem at sammenligne anvendelsen af det samme Erhvervsstøtteinstrument i to lande med forskellige udviklingsmæssige og kulturelle udviklingsstadier og på den baggrund diskuterer pro-

grammernes anvendelighed, til de formål Danida havde opstillet. Derudover perspektiveres programmet anvendelighed igennem en case, som beskriver, hvordan en dansk maskinfabrik, Westrup A/S med støtte fra PSD og lån fra IFU (Industrialiseringsfonden for Udviklingslande) laver et meget succesfuldt IJV (Internationalt Joint Venture) med en Indisk maskinfabrik John Fowler Ltd. Et IJV som kommer til at fortsætte igennem mange år, og som også bliver et overskudsgivende projekt, som kan tilbagebetale sine lån til IFU (Industrialiserings fonden for Udviklingslande).

Westrup A/S er en dansk maskinfabrik, som producerer maskiner og komplette fabriksanlæg til rensning og sortering af korn og frø efter høst. De har ca. 100 medarbejdere på deres fabrik i Slagelse, og har på det tidspunkt kontorer i Tyskland og USA samt en række internationale forhandlere/agenter.

John Fowler er en Indisk maskinfabrik, som er ejet af Barwale Group en privat indisk koncern. John Fowler producer på det tidspunkt luftfiltre og kompressorer i deres fabrik i Bangalore og har en række højt kvalificerede medarbejdere på forskellige niveauer, og beskæftiger således både en række maskiningeniører og faglærte håndværkere som smede og maskinarbejdere.

Indien er et af verdens største demokratier med en meget stor befolkning, som i 1993, hvor de første PSD programmer blev igangsat, var på over 920 mio. indbyggere, men med et BNP pr. indbygger på kun 308 USD (Wikipedia). Meget store dele af befolkningen var meget fattige og uden uddannelse. Frem til 1991 var det indiske erhvervsliv præget af en lang række restriktioner, som blev afskaffet med vedtagelse af Congress partiets "New Economic Policies", som bl.a. åbnede op for, at udenlandske selskaber måtte eje mere end 49 % af en virksomhed, at man måtte udføre valuta, at den indiske Rupee kunne veksles, Folke, Steen, (2009). Endvidere blev der også åbnet for eksport af visse landbrugsprodukter og for import af maskiner.

Det var disse tiltag, der gjorde det interessant at starte PSD i Indien, da det nu var muligt at etablere virksomhed, hvor mere end 49% var ejet af udenlandske ejere. Samtidig blev der også åbnet for, at virksomhederne kunne udføre overskud, hvis de ville det.

I Indien var der en veletableret erhvervsstruktur, et godt og voksende uddannelsessystem, hvor der var god adgang til både faglærte håndværkere og Ingeniører, samtidig var der også muligheder for at finde mulige samarbejdspartnere, som matchede de behov, danske virksomheder måtte

have inden for forskellige brancher. At PSD programmet i første omgang udelukkende var målrettet landbrugsområdet, gjorde samarbejder meget vanskeligt, da det var et af de mindst udviklede områder i Indien overhovedet. Det var stadig meget tilbagestående og præget af meget manuelt arbejde og meget ringe høstudbytte. Men Westrups produktion af maskiner var til rensning og sortering af korn og frø efter høst, hvilket gjorde at det kunne godkendes som et projekt.

Siden Danida startede sit PSD program i 1993, og fortsat frem igennem de revisioner, der kom med først B2B og senest DBP programmerne, har deres overordnede målsætning med programmerne hele tiden været fattigdomsreduktion. Dette skulle ske ved, at danske og udenlandske virksomheder skulle etablere et samarbejde. Så skulle de danske virksomheder overføre teknologi og knowhow til den virksomhed, de havde skabt. Derudover skulle der også gennemføres træning af de medarbejdere, der skulle være en del af den nye virksomhed. Det var et krav, at den etablerede virksomhed skulle være kommercielt levedygtigt, hvilket vil sige, at der skal genereres et overskud fra produktionen. Filosofien bag dette arrangement var, at den etablerede virksomhed ville være med til at skabe øget beskæftigelse i lokalbefolkningen og derigennem også øget velstand. At der blev etableret en virksomhed med en teknologisk standard, der var meget højere end den almindelige standard i området, ville også medføre øget teknologiske fremskridt for andre virksomheder i lokalområdet. Udover teknologioverførsel og uddannelser ønskede Danida også, at de etablerede virksomhed skulle have fokus på miljø og sundhed.

Det er med det udgangspunkt, Danida i gentagende evalueringer når frem til, at PSD programmerne ikke blev den ventede succes. De projekter der blev etableret, opnåede maksimalt at opfylde det krav der siger, at der skal etableres et overskudsgivende IJV som kan fortsætte igennem længere tid, så det kan klarer sig, når Danida trækker sig ud, typisk efter 3 år. Men det viste sig, at en virksomhed der giver overskud ikke nødvendigvis automatisk opfylder de andre formål, og at der ikke altid kommer de ønskede afledte effekter. De ønskede effekter på makro-/mesoniveau var ikke en del af kravene til virksomhederne, da PSD begyndte. Da var forventningen, at de ønskede afledte effekter automatisk ville genereres.

Min interesse for dette projekt stammer fra en meget dybtgående involvering i et PSD projekt for maskinfabrikken Westrup A/S, som jeg derfor vælger at bruge som case til perspektivering i denne opgave. Formålet med casen er at vise, at det vil være muligt for virksomheder, der deltager i et

Danida projekt, at anvende PSD som et effektivt middel i ulandsbistanden, hvis de følger de udviklingstrin som Uppsala modellen og senere den udvidede Uppsala model beskriver Johnson, Vahlne (2009), og dermed også teorien bag disse modeller. Samtidig vil jeg med denne case også vise, at en dansk virksomhed der involverer sig aktivt i etableringen af et IJV sammen med en indisk partner også følger Mudambi's Smile model Mudambi, Ram (2008) med i første omgang at lade de maskiner, som er længst fremme i deres Product life Cycle, være dem der skal produceres af IJV. Det blev ikke de nyeste og mest avancerede, der kom til Indien i første omgang. De to virksomheder arbejdede i deres proces udelukkende ud fra nogle snævre firmapolitiske synspunkter uden hensyntagen til et evt. bistandselement i hele aftalen. De ville opbygge det mest optimale samarbejde på kortest mulige tid, så der kunne produceres med overskud, hvilket levede op til Danidas krav, men ikke deres overordnede mål med hele projektet.

Casen for Westrup A/S startede i 1994, hvor PSD programmet i Indien udelukkende kunne bruges inden for landbrugs- og fødevarersektoren i delstaterne Karnataka og Tamil Nadu. Forud for involveringen i PSD programmet havde Westrup A/S og John Fowler Ltd. igennem en periode forsøgt med en licensproduktion af enkelte af Westrups maskiner i Indien, uden at det blev en succes. Det, der startede som en licensproduktion mellem en dansk og en Indisk virksomhed, udviklede sig over årene til et JV og en meget stærk enhed, som stadig er en velfungerende maskinfabrik. I dag er den danske virksomhed ejet af den indiske partner. Så her har vi et projekt, som over en lang årrække har opnået en kommerciel succes, men stadig kun har en begrænset bistandseffekt, da den afsmittende virkning på det omgivende samfund er begrænset. Det samme er de miljømæssige forandringer på det omgivende samfund, selv om arbejdsmiljøet inden i produktionen er meget præget af det danske islæt.

1.1: Kriterier for valg af empirisk objekt:

Kriteriet for at have valgt "DANIDA's erhvervsstøtteinstrumenter som bistandsværktøj" som empirisk objekt er, at DANIDA i deres evalueringsrapporter ikke betragter denne form for bistandshjælp som værende en succes Danida (2009). Der var en forventning om, at etableringen af langvarige samarbejder mellem danske og lokale virksomheder ville skabe en kraftigere afledt effekt på lokalsamfundet, og at de danske virksomheders teknologioverførsel ville have skabt mere moderne

virksomheder med et teknologisk udviklingsstadium, der var på højde med det nyeste i de danske virksomheder.

Med et meget indgående kendskab til PSD programmet anvendt i praksis, i perspektiv fra en mellemstor dansk virksomhed, kender jeg virksomhedens argumenter og perspektiv for at gå ind i projektet, og kan dermed sammenholde virkeligheden med Danidas succeskriterier om teknologi-overførsel, medarbejderudvikling, etablering af en virksomhed, generelle forbedringer af miljøet og afledte effekter på det omgivende samfund. Dermed vil jeg kunne drage en række paralleller til mange af de sager, der er gennemført, og dem der ikke lykkedes. Jeg mener, Danida har haft et stort problem ved at forudsætte, at danske virksomheder umiddelbart ville acceptere præmissen om at stille viden og ekspertise til rådighed for at give ulandshjælp til en partner i et uland uden i første række at have fokus på egen indtjening. Dette har i meget vid udstrækning være medvirkende til at projekterne ikke kom til at bidrage på den måde, Danida forstillede sig, selv om de udviklede sig til velfungerende virksomheder.

Hvis vi her kikker på teorien omkring virksomheders størrelse, og deres evner til og muligheder for at kunne etablere sig under en eller anden form i udlandet, indikeres det, hvem der er klar til at tage dette skridt og hvilken del af deres teknologi, de tager med til udlandet. Dette kan ses med udgangspunkt i Johnson & Vahlne's reviderede Uppsalamodel (2009) og i Mudambi's Smile model (2008). Det er interessant, på baggrund af de to modeller, at analysere hvilke virksomheder, der reelt var klar til at etablere sig med et JV i udlandet, og hvem der "bare" var med, fordi der var meget store tilskud fra Danida og dermed ikke de store økonomiske omkostninger for virksomhederne i første omgang. Det er endvidere interessant at afdække, hvor mange af de succesfulde virksomheder, der reelt var Danidas målgruppe, og hvor mange af dem, der egentlig kun var ude på at skaffe tilskud til oprettelse af datterselskaber eller egne afdelinger.

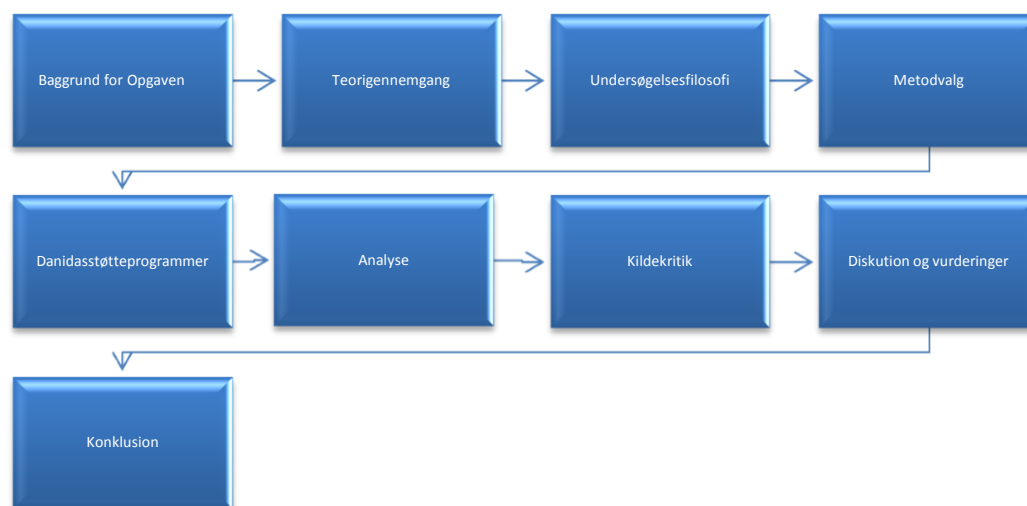
Samtidig skal der også være en vurdering af, om det nødvendigvis er en fordel for landene, at der kommer FDI Moran, Graham, Blomstrøm (2005), hvad gør det ved de lokale producenter, hvis der kommer nogle få, der er langt foran på grund af nyere teknologi fra udlandet, hvilke makrofaktorer er det, der gør lande klar til at have fuld effekt af FDI.

Som modpol til de kritiske rapporter om at den type af ulandshjælp ikke skaber faste arbejdspladser og udvikling i den virksomhed, der medvirker, og dermed også har en afledt effekt på det lokal-

samfund den findes i, vil jeg evaluere en konkret case, hvor den danske virksomhed Westrup A/S fra Slagelse etablerede et IJV sammen med den Indiske virksomhed John Fowler Ltd.. Et samarbejde, der med hjælp fra Danida's PSD program og lånekapital fra IFU, udviklede sig til en veldrevet virksomhed, hvor Westrup A/S i dag er ejet af det indiske firma, som også er bag John Fowler (Barwale Group). Det IJV der blev etableret i 2001, er stadig en moderne virksomhed i udvikling, som tiltrækker en lang række medarbejdere i Indien, og som også er med til at efterspørge en meget bred palette af ydelser og råvarer fra lokalsamfundet. Den lever perfekt op til de kriterier, som Danida havde opstillet for et succesfuldt forløb af et PSD program.

1.2: Opgave struktur.

Denne opgave er bygget op med følgende struktur. I 1. afsnit har jeg en introduktion af emnet, som jeg har valgt at arbejde med, som danner rammen om mit arbejde. Derudover også problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmål. I 2. afsnit har jeg mit teorivalg med beskrivelser af de teorier, der vil blive anvendt igennem opgaven. 3. afsnit indeholder den undersøgelsesfilosofi, jeg anvender i opgaven. Mit metodevalg kommer i 4. afsnit, hvor jeg beskriver, hvilke metoder der anvendes i arbejdet med opgaven. I 5. afsnit gennemgås Danidas støtteprogrammer og deres udvikling igennem årene. Afsnit 6 er analyse af PSD programmet som værktøj til opnåelse af de målsætninger, som Danida havde opsat og besvarelse af undersøgelsesspørgsmål. Afsnit 7 bruges til Kildekritik, og afsnit 8 er til diskussion og vurderinger af resultaterne. 9. afsnit indeholder konklusionen på rapporten og besvarelser af undersøgelsesspørgsmålene.



Figur 1 Opgave diagram

1.3: Problemformulering:

Hvordan kan Erhvervsstøtteinstrumenter anvendes som udviklingsbistand på en måde som sikre langvarige positive effekter i de programsamarbejdslande, hvor de anvendes.

Undersøgelsesspørgsmål.

Med Danidas Analyser og evalueringsrapporter som generel perspektiv og casen om Fowler/Westrup som et specifikt eksempel på effekten af og mulighederne for anvendelse af Erhvervsstøtteinstrumenter som udviklingsbistand, vil jeg arbejde med følgende spørgsmål til besvarelse af min problemformulering.

1. Hvorfor oplevede Danida, at deres projekter med PSD, B2B og DBP i vid udstrækning ikke fungerede, som Danida havde planlagt?
2. Hvilken størrelse havde de danske virksomheder, og var de det rigtige sted i deres udvikling til at gå ind i et projekt omkring etablering af samarbejde med en partner i et uland?
3. Hvilke forventninger er der som minimum til et uland, før det vil være i stand til at kunne få en positiv effekt af FDI?
4. Hvilke grunde havde Danida til at tro, at danske virksomheder var interesseret i at overføre deres teknologi til udenlandske virksomheder med risiko for, at det udenlandske firma bliver en konkurrent?
5. Hvad gjorde Fowler/Westrup projektet til en succes og vil dette kunne bruges i andre sammenhænge?
6. Hvilke ændringer skal der til for at gøre Erhvervsstøtteinstrumenter attraktive for alle parterne i denne form for støtte?

1.4: Undersøgelsesfilosofi:

Denne opgave er baseret på en Systemisk tilgang (Arbnor og Bjerke, 2009), hvor jeg med baggrund i eksisterende rapporter gerne vil fastslå, hvorfor Danida konkluderede, at programmet ikke havde den ønskede effekt. Her vil primært blive brugt rapport lavet af Danida eller konsulenter, der gennemfører evalueringer for dem. Derudover vil der blive anvendt uafhængige rapporter fra DIIS

omkring det samme emne. Til belysning af PSD programmet anvendt i Ghana bruges en Phd afhandling om emnet.

Endvidere vil der blive brugt nogle artikler, der generelt beskriver anvendelsen af PSD som redskab i ulande, ligesom anvendelsen af FDI som redskab i forbindelse med ulandshjælp også belyses igennem teori og artikler.

I denne del af opgaven kommer jeg til at arbejde på makroniveau, hvor jeg arbejder med et omverdens perspektiv i den overordnede betragtning af konsekvenserne af Danidas politik for de samfund, hvor der etableres et samarbejde mellem en dansk og lokal virksomhed. I betragtningen af de danske og de udenlandske virksomheder, der er involveret, betragter jeg konsekvenserne af Danidas politik på mikroniveau.

Derudover vil det igennem case blive perspektiveret, hvordan programmet kan anvendes succesfuldt, som forskrevet af Danida, til udvikling af konstruktivt samarbejde mellem to veldrevne virksomheder, der sammen opbygger et IJV, som skaber vækst, fremgang og nye job i lokal området, samtidig med de har fokus på det interne miljø. Her anvendes et mikroniveau, hvor de enkelte virksomheders ageren i forhold til PSD programmerne kommer i fokus.

Kap 2.: Teorivalg:

I min opgave arbejder jeg med, hvordan Erhvervsstøtteinstrumenter kan anvendes som udviklingsbistand. I Danidas evalueringer af deres projekter er der mange af deres projekter under PSD programmerne, som ikke blev en succes i Danidas perspektiv, men måske blev en erhvervsmæssig succes.

Jeg har valgt at have fokus på de teorier der beskriver, hvad der gør, at de danske virksomheder er klar til etableringer i udlandet og dermed også klar til at indgå i etableringen af konstruktive samarbejder, der vil kunne sikre et langsigtet perspektiv i deres udvikling. Her vil jeg arbejde med Johanson og Vahlne (2009) og deres reviderede Uppsala model og The Eclectic Paradigm (Dunning 2009). Derudover arbejder jeg i opgaven også med teorien om udflytning af produktioner, og hvilke dele der ofte bliver udflyttet, og hvilke elementer der forbliver hjemme ved etableringer af IJV.

Dette afsnit vil blive med fokus på Mudambi og Value creation Mudambi, R.(2008), og The Emerging Knowledge Governance Approach Foss, Nicolai J.(2007).

Med baggrund i Ren, Gray, Kim (2009) "Faktorer der har betydning for IJV", vil jeg undersøge, om etableringen af IJV i forbindelse med bistandsprojekter er den optimale måde at oprette samarbejder på, og hvilke faktorer der kan have medvirket til, at mange projekter ikke blev gennemført. Endelig undersøger jeg også konsekvenserne af FDI i ulandene, hvor jeg vil undersøge nogle af faktorerne, som gør et land klar til at få en positiv effekt af FDI, og hvornår det ikke vil få en positiv effekt.

2.1: Etableringer i udlandet.

Virksomheders etableringer i udlandet ses i mange forskellige former; fra almindelig tæt samarbejde med en agent, over licensproduktion til egentlig etablering som en fysisk enhed. Når det kommer til egentlig etablering, vil det også antage forskellige former afhængig af en række forskellige omstændigheder; det kan være etablering af et IJV, hvor et firma fra to forskellige lande etablerer et fælles firma, eller det kan være et datterselskab af et eksisterende firma eller et selvstændigt selskab som del af et MNE.

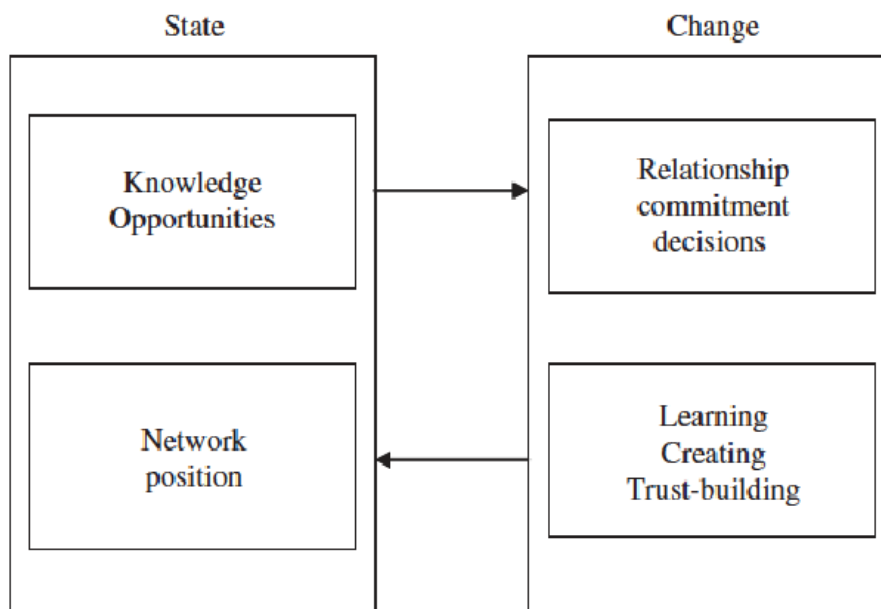
I dette afsnit vil jeg beskrive den udvikling mange virksomheder teoretisk gennemgår, inden de når til en beslutning om etablering i udlandet. Jeg vil her fortolke den Reviderede Uppsala model (Johanson og Vahlne 2009) og The Eclectic Paradigm for derigennem at argumentere for, om de virksomheder, der har deltaget i PSD programmerne, udviklingsmæssigt har været klar til at gå ind i etableringer i udlandet og dermed kunne forventes at kunne leve op til de krav, Danida stillede om at kunne etablere en succesfuld virksomhed.

I deres oprindelige Uppsala model var Johanson og Vahlne's opfattelse, at en ekspansion af en virksomhed var en trinvis udvikling, hvor virksomhederne igennem en vurdering af omkostninger og risiko ville vælge, hvilke markeder der ville være mest optimale for dem at gå ind på. Ofte ville de starte med normal eksport til enkeltstående kunder. Når de havde opnået tilfredsstillende resultater og erfaring med markedet, vil deres øgede markedskendskab og deres kendskab til betingelserne for at operere i det nye område danne grundlag for beslutning om at forstærke deres position ved øget arrangement (Johnson & Vahlne 2009). Modellen specificerer ikke, hvilken form

for øget arrangement virksomheden vil gå ind i, da det meget ofte vil afhænge af en række forskellige faktorer, som f.eks. virksomhedens størrelse, markedsoplevede potentiale. Det vil ofte ske ved at etablere et samarbejde med et firma eller enkeltperson fra det pågældende land, som så arbejder som agent for det danske firma, og opbygger et marked for de danske varer i det nye land. Afhængig af virksomhedens størrelse og kapacitet vil denne form for etableringer godt kunne foregå på flere markeder simultant. Det var opfattelsen i forbindelse med deres første model I 1977, at det var virksomhedens erfaring og kendskab til markedet og erfaringer, der gjorde, at de følte, at de havde erfaring nok til at tage næste skridt ud på nye markeder. Det var opfattelsen, at virksomheder primært ville vælge markeder, hvor den psykiske distance ikke var så stor, hvorfor det ofte blev nærmarkederne, der blev startet med. Det var den læring og erfaring virksomheden samlede sammen på de markeder, de arbejdede på, der blev drivkraften til videre fremfærd.

Med deres Reviderede Uppsala model fra 2009 reviderede Johnson og Vahlne deres første teori. I deres første model har det været erfaringerne, som virksomhederne fik igennem deres forskellige arrangementer, der udgjorde erfaringsgrundlaget for videre udvikling. Med deres reviderede model arbejder de med, at det er den erfaring, der er inden i virksomheden, ledelsens erfaring og det netværk en virksomhed er en del af, der har en helt afgørende betydning for, om en virksomhed vil begynde at kikke på mulighederne for at kunne etablere sig på et nyt marked. Ledelsens erfaringer, er den samlede ledergruppe og deres erfaringer med at arbejde på et eventuelt nyt marked, der kommer til at være drivkraften bag etableringen på et nyt marked. Hvis ledelsen har erfaringer med arbejde på et marked, vil den psykiske afstand (betænkeligheden over for det ukendte) være mindre, selv om virksomheden som sådan ikke tidligere har været involveret på dette marked. Det er deres erfaringer, der gør, at de kan se nogle muligheder på de markeder, de har kendskab til. Dette er virksomhedens intellektuelle kapacitet, som kan forøges med nye medarbejdere med erfaring, og den kan reduceres ved personaleafgang, men den er svær at eksportere. Betragtningen omkring netværk skal opfattes meget bredt; det kan være både det nære lokale/regionale netværk eller dit netværk inden for branchen, som er med til at få gang i etableringen uden for landet. Men det er i høj grad også de netværk, virksomheden indgår i ude på eksisterende markeder, der er med til at understøtte en udvikling. Der er her tale om både kunder, forhandlere, leverandører og konkurrenter, som alle kommer med påvirkninger, som er med til at øge virksomhedens viden og skabe muligheder. Når virksomheden er ny på markedet, skal de have

opbygget relationer til det netværk, de indgår i, og dermed blive en del af et mere komplekst forretningsnetværk, hvor alle lærer af hinanden. De vil komme til at lære af deres kunders måde at arbejde på, og på samme måde kommer kunderne også til at lære af den måde virksomheden arbejder på (Johnson, Vahlne 2009).



Figur 2 den udvidede Uppsalamodel

De vil også komme til at afgive og modtage viden fra deres samarbejdspartner, ligesom de naturligt vil komme til at være en del af det netværk, som samarbejdspartneren indgår i, og vil drage erfaringer derfra, som så vil blive en del af deres viden. Modsat vil de også komme til at bidrage med deres viden og være med til at påvirke de netværk, de indgår i. Den læring, der skal foregå, når en virksomhed skal ind på et nyt marked, bliver betragtet mere kompleks med den reviderede model fra 2009, hvor markedet bliver betragtet som et netværk, hvor alle aktørerne (virksomheden selv, agenterne, kunderne, konkurrenterne etc.) indgår og påvirker hinanden, hvilket er med til at gøre situationen meget kompleks.

For at være modtagelig for at deltage i nye relationer og netværk kræver det, at der bliver opbygget tillid imellem alle de involverede deltagere, ellers er der ingen der vil afgive noget, og der vil være mistillid til det, man modtager og intentionerne bag ved det. Opbygningen af tillid er en proces, der vil være meget markedsspecifik, afhængig af hvilke kulturelle forhold der gør sig gældende. Det vil være mindre kompliceret at opbygge relationer til netværk i et samfund, der har samme

kulturelle baggrund og samme normer, hvor det bliver mere kompliceret, når den psykiske afstand bliver større. Men med et verdensmarked som bliver stadig mere åbent, med færre handelsrestriktioner, færre grænser, mere åben samhandel bliver afstanden imellem forskellige kulturer stadig mindre, men er stadig en meget væsentlig faktor. Johanson og Vahlne (2009) fremhæver dog, "*at det er den psykiske afstand imellem beslutningstageren i højere grad, end det er afstanden imellem virksomhederne*" der er den afgørende. For at kunne opbygge ny viden af den læring man får fra netværket, er det afgørende, at der er tillid imellem parterne (Johnson, Vahlne 2009). Hvis der er opstået gensidig tillid, er grundlaget for forpligtende netværksopbygning til stede, hvor virksomhederne ofte forstærker tilliden gennem forpligtende tiltag, som igen er med til at dokumenterer gensidig tillid.

2.3 OLI

Der er en del af de virksomheder, der har deltaget i PSD programmerne, som har været egentlige MNE, og de vil ofte forventes at have en anden tilgang til projektet, end den teori som Johnson og Vahlne har beskrevet i deres Uppsala model. For at få det rigtige perspektiv på den adfærd der må forventes, når MNE deltager, er det relevant at betragte deres adfærd igennem en teori John H. Dunning's The Eclectic Paradigm of International Production og hans OLI model (O = Ejerspecifikke fordele, L = Lokaliseringsfordele, I = Internaliseringsfordele) (Dunning 2009).

En Multinational virksomhed antages at besidde den viden og ekspertise, der skal bruges til at kunne etablere sig på de markeder, de finder attraktive i forhold til deres strategi og deres beslutning omkring etablering på et marked. Det kommer til at ske på baggrund af grundig analyser af fordele og ulemper for virksomheden. MNE kan ikke forventes at ville etablere sig som et IJV, med mindre det er et krav fra den lokale regering for at kunne etablere sig, ellers vil de fortrække at beholde den fulde kontrol over processen. Hvis et marked ikke har nogle fordele (OLI), der ser ud til at kunne overstige de omkostninger, der måtte være i forbindelse med etablering og drift på et specifikt marked, vil MNE ikke etablere sig det pågældende sted (Dunning 2009). Der er ikke nogle MNE, der vil etablere sig med produktion i et uland ud fra et rent bistanbspolitisk perspektiv. De vil udelukkende lave deres etablering ud fra en vurdering af at kunne opnå nogle specifikke fordele ved deres investering. Hvis virksomheden ikke forventer at kunne opnå netto ejer specifikke forde-

le ved deres investering og etableringen i det pågældende land, vil de ikke fortage den Dunning (2009)

Det kan være ud fra et markedsmæssigt synspunkt, at etableringen i det pågældende land vil give adgang til et marked, de ellers ikke vil have adgang til evt. på grund af importrestriktioner eller adgang til specielle naturressurser, eller at markedet har en størrelse, så det bliver specielt attraktivt (meget stort). Interessen for etablering i et uland kan også være adgangen til nogle unikke ressourcer, som ikke findes andre steder, eller som vil være væsentlig dyrere andre steder. Det kan være både råvarer og arbejdskraft, hvor landet måske har adgang til en råvare, der ikke findes andre steder, og samtidig er der også rigeligt med arbejdskraft til en meget lav pris.

Virksomhedens lokaliseringsfordele ved etablering i et andet land kan være for at spare transportomkostninger til transport fra nuværende produktionssted til det nye marked eller transport af kritiske råvarer fra det pågældende uland til de nuværende produktionssteder. Men ofte kan det også være, hvis ulandet har nogle importrestriktioner på den type af varer, virksomheden producerer, så kan man få adgang til et interessant marked ved at producere varen i landet i stedet for at importere den. Men en væsentlig faktor for mange MNE i dag er produktionsomkostningerne, som ofte vil kunne være lavere i nogle ulande, hvor arbejdskraften er billigere, og produktionsforholdene kan være mindre restriktive, end det vi ser i f.eks. Europa. Derfor har man set en del udflytninger til lande, hvor omkostningsniveauet er lavere end andre steder. I forbindelse med MNE etableringer på et fremmed marked kan det også være ressourcer som f.eks. adgang til arbejdskraft med den rigtige uddannelse til en mere attraktiv pris, end man ser andre steder. Dette vil normalt ikke være tilfældet med etableringen i et uland, hvor uddannelsesniveauet ofte er meget lavt, men i tilfældet med f.eks. Indien, har man adgang til en meget stor andel af meget højt uddannede medarbejdere. Dette er en af årsagerne til, at der er mange it-virksomheder, som har etableret sig i Indien. Hvis man kikker på MNE's lyst til at etablere sig i meget tilbagestående ulande, vil det ofte kun finde sted, hvis ulandene kan tilbyde adgang til unikke naturressurser, som virksomheden ikke har adgang til andre steder eller kun til væsentligt højere priser, men stadig gælder det, at virksomhedens nettoudbytte af etableringen skal være positiv. Faktorer der kan være med til at give en Bias her er, hvis der kommer fordele som f.eks. Danidas PSD program i spil, hvor virksomhederne får betragtelig økonomiske støtte i forbindelse med etableringen i det pågældende land. Hvor

en meget stor del af tilskuddet gives til uddannelse og træning af nye medarbejdere, hvilket er med til at give nogle fordele, som ellers ikke var til stede.

Hvis MNE vælger at etablere sig på et nyt marked med egen produktion, er det fordi, de har vurderet den samlede effekt af deres Internaliseringsfordele (etablering af egen produktion i forhold til licensproduktion eller eksport) Dunning (2009) både O, L og I samlet set skal være en fordel for dem. At vælge en egenproduktion kan være med til at sikre, at man kan fastholde en effektiv kontrol med produktionen. Man kan sikre den rigtige kvalitet og fastholde fuld kontrol med både patenter og rettigheder, og undgå der opstår en tvist om, hvorvidt en lokal partner evt. har ret til eller adgang til at bruge den teknologi eller viden MNE ejer. Som det ses af Dunnings figur herunder, går MNE først ind i FDI, hvis de kan opnå fordele på alle områderne. Det er ikke specifikt nævnt, hvilken form for etablering der så er tale om, (fuldt ejet, IJV eller andet), men som nævnt oven for er nogle af de fordele, der vægtes højt, at kunne fastholde styringen af produktionen, udviklingen af produkter, styring af kvaliteten m.m., hvilket kompliceres i et IJV, hvor der også er en lokal ejer med i virksomheden.

Source: Dunning (1981)		Categories of advantages		
		Ownership advantages	Location advantages	Internalization advantages
Form of market entry	Export	Yes	No	
	Licensing	Yes	Yes	No
	FDI	Yes	Yes	Yes

Tabel 1. parameter der indikerer graden af markeds indtrængning.

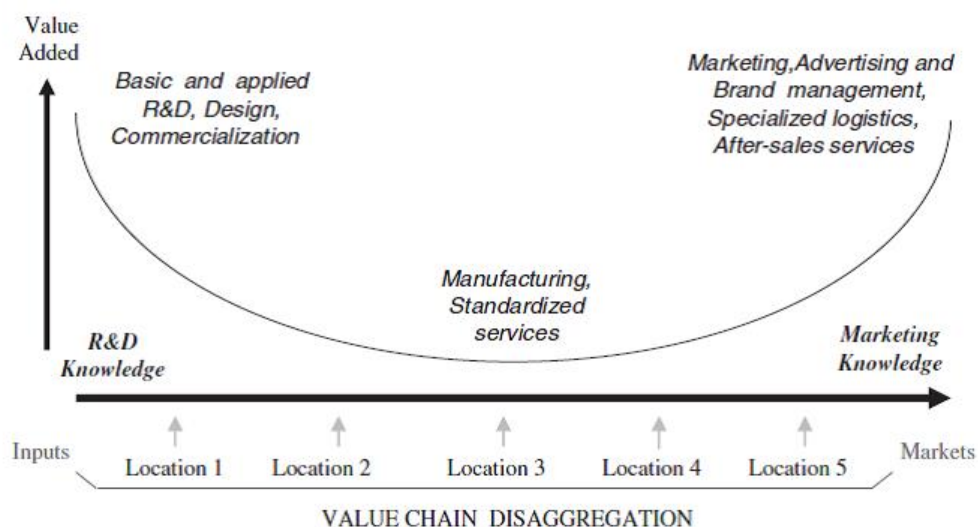
At virksomheden ikke kan opnå fuld effekt af deres Internaliseringsfordele kan være en af årsagerne til, at de ikke vil gå ind i at etablere et IJV, som det er forudsat i Danidas PSD program, eller at de vælger at lukke IJV kort tid efter, at de er kommet ind på markedet. Samtidig kan det ikke forventes, at MNE vil fastholde deres arrangement, hvis deres fordele reduceres, eller hvis de kan opnå bedre fordele på et andet marked. De vil hele tiden arbejde hen imod maksimering og kun

under hensyntagen til deres egen situation. En faktor, der vil kunne holde MNE på et marked, hvor de ikke oplever det optimale udbytte, er hvis deres exit barrier overstiger de ulemper, som de mødes med ved ændringer i det marked, hvor de har etableret sig.

2.4: Teknologi overførsel

En af hjørnestenene i Danidas PSD program var teknologioverførsel fra de danske virksomheder til virksomhederne i ulandene (Folke Steen 2009), hvor det var intentionen, at de deltagende danske virksomheder skulle indgå i et langvarigt samarbejde med en udenlandsk partner, hvor de danske virksomheder skulle stå for at overføre deres teknologi til det nye selskab. Det var forventningen, at det skulle være den nyeste teknologi og de nyeste modeller af udstyr, der skulle produceres af det nye selskab.

Det viste sig, at udviklingen i meget vid udstrækning i første omgang kom til at følge "The smile of Value Creation" (Mudambi 2007)



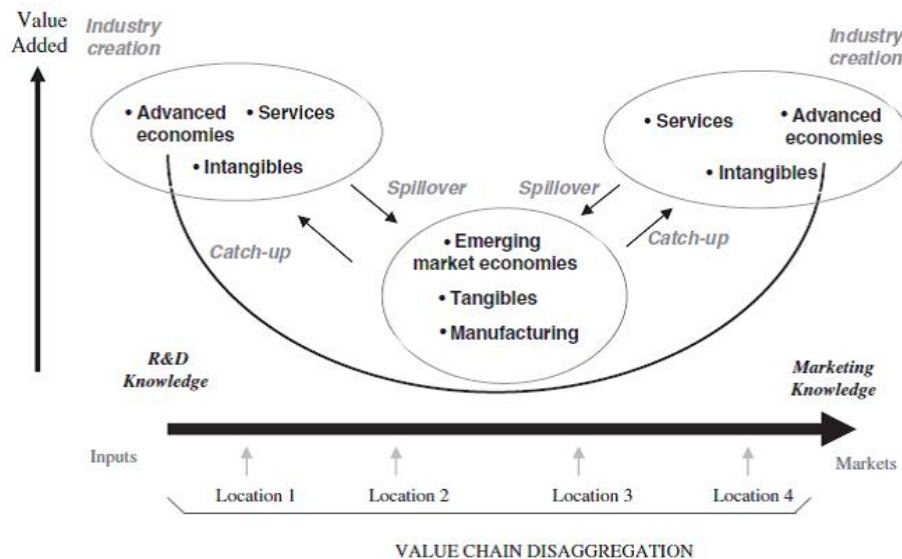
Figur 3. The Smile of Value Creation (Mudambi 2007)

En model, som viser, at virksomhederne forsøger at optimere deres konkurrencefordele på verdensmarkedet ved at have den del af deres produktion, der kræver mest viden og teknologi i den mest veludviklede del af deres virksomheds virkeområde, mens den del der ikke kræver avanceret teknologi og er mere løntung, vil blive flyttet til de lokationer, hvor det kan udføres billigst under hensyntagen til alle parameter. Hvis der er tale om hele produktionen, der flyttes til ulandet, vil den videnstunge del stadig blive tilbage i modervirksomheden. Det vil her sige, at de dele der be-

finder sig i begge ender af "smilet", stadig vil blive fastholdt i hjemlandet og under fuld kontrol af moderselskabet.

I tilfælde som Danidas PSD program, hvor det forventes, at der etableres et samarbejde med en lokal virksomhed, kan der både være tale om produktion af delkomponenter udelukkende til den danske virksomhed, men der kan også være tale om en produktion af et helt produkt. Hvis der kun er tale om produktion af delkomponenter til den danske virksomhed, vil der ikke blive overført mere viden end det, der er absolut nødvendigt for at kunne fremstille, det der ønskes, og i den kvalitet der ønskes. I det tilfælde vil det udenlandske firma have brug for at opbygge en viden omkring lige præcis den proces, som de skal arbejde med og vil have vanskeligt ved at kunne drage fuld fordel af samarbejdet. Selv om der måske vil være nogle af deres processer, som skal opgraderes, kræver en yderligere udvikling af virksomheden til også at kunne levere til andre, at de har de nødvendige kvalifikationer inden for firmaet for at kunne udvikle det videre. Men det bliver ikke en naturlig del af den fælles udvikling at arbejde med produktudvikling, markedsføring og salg. Hvis den lokale virksomhed derimod kommer til at stå for produktionen af et helt produkt, som tænkes solgt på det lokale marked, vil de have mulighed for at kunne få fordele af en langt større del af den samlede værdikæde.

Når der opstår et konstruktive samarbejde mellem den danske og den lokale virksomhed, vil der opstå en mere dynamisk udvikling, hvor den lokale virksomhed tilegner sig mange af de kvalifikationer den danske virksomhed har brug for, hvorved de bliver en mere attraktiv partner. Samtidig øger den lokale virksomhed sin værdi som partner, og dermed bliver det også mere omkostningskrævende for den danske virksomhed at trække sig ud af samarbejdet igen. De ting den lokale virksomhed lærer igennem samarbejdet i IJV, kan den også bruge i sin egen modervirksomhed og få indført bedre standarder og procedurer, hvorigennem deres kvalitet højnes. Fra de mere udviklede lande i Danidas program (f.eks. Indien) ser man også, at de har rig adgang til en række meget kvalificerede medarbejdere og ressourcer inden for landets grænser, lige som de har et meget stort lokalt marked, som er i kraftig udvikling. I de lande og de virksomheder, der har adgang til de ressourcer, vil man se en ganske interessant afsmittende effekt fra de danske virksomheder over til de lokale.



Figur 4 The smile of Value Creation dynamisk analyse.

Når de lokale virksomheder har nået et vist niveau, vil man også se de største af dem forsøge at etablere deres udviklingsafdelinger i den mere udviklede del af verden for at kunne drage fordel af de muligheder, som findes der. På den måde opstår der måske en konkurrent til det danske firma, som forsøgte at etablere sig i et uland. De mere simple produktionsprocesser er nemme at kopiere og relativt nemme at flytte til steder, hvor de kan fremstilles billigere. Derfor er det de vidensbaserede aktiver, der er de mest værdifulde at fastholde for alle parter, da de i stigende grad er vejen til at øge firmaets værdi (Mudambi 2009).

Fastholdelse af vidensbaserede aktiver er en vanskelig proces, da der her er tale om immaterielle aktiver, der ofte kun eksisterer i kraft af den viden og erfaring, en medarbejder har. Det er et aktiv, der ikke kan være skrevet ned i detaljer, og ofte er meget ustrukturerede inden for virksomhederne. Tegninger og arbejdsbeskrivelser er meget fysiske og kan nemt overføres og gemmes, men det udgør kun en meget ringe del af den samlede viden og erfaring inden for virksomheden. En del af dette forsøgte Danida at kompensere for ved at støtte overførsel af tegninger og teknologi med mulighed for meget uddannelse og træning af de lokale medarbejdere. Men for at kunne få glæde af dette, og for at kunne sikre, at den danske virksomhed ikke overdrager mere viden end ønsket, men også vil få fuld glæde af den information, læring og erfaring man fik ud af samarbejdet i IJV, ville det kræve, at der blev lavet Knowledge Governance Approach (KGA). Det er en ledelsesstyring af de aktiver, som virksomhedens viden og erfaring udgør, således at dette aktive altid bli-

ver anvendt på den mest profitable måde, men så det også sikres inden for firmaet Foss, Nicolai J. (2007). Samtidig skal der også arbejdes med, hvordan man målrettet kan udvikle den del af virksomhedens aktiver. Som tidligere nævnt under Uppsalamodellen er en meget væsentlig del af en virksomheds udvikling i dag de netværk, som de skal være en del af for at kunne udvikle sig på de markeder, hvor de arbejder. Netværk er derfor også en væsentlig del af virksomheders læringsrum i dag. For at kunne drage fuld nytte af den viden, erfaring og læring en virksomhed har mulighed for at kunne opbygge igennem sine netværk og kontakter, kræver det en målrettet styring og ledelse af de aktiver, som dette udgør. Derfor skal virksomhederne have KGA som en integreret del af deres ledelse.

Man kan kun i nogen grad tale om virksomhedens (organisationens) viden, da den udgøres af en kombination af al den officielle viden, der er lagret på forskellig måde i virksomheden (tegninger, instruktioner, programmer etc.), samt de enkelte medarbejderes viden, som i kombination og anvendt på den rigtige måde, kommer til at udgøre virksomhedens samlede viden. Ledelsen kan godt iværksætte forskellige initiativer, som skal fremme vidensdeling. Det kan bl.a. ske igennem uddelegering af beslutningskompetence, hvor dem der har viden og kendskab også skal træffe beslutninger for det område, hvor de har viden. Det vil være med til at sprede deres viden ud i organisationen. Men virksomheden kan ikke kontrollere, om al den viden den pågældende har, kommer helt ud i hele organisationen, og hvis personen beslutter at tilbageholde noget af sin viden, kan det ikke dokumenteres og heller ikke sanktioneres (Foss 2007). I et netværksorienteret samfund, som mange virksomheder arbejder i dag, er meget af den viden organisationen har inden for selve organisationen. Men meget store dele findes også som viden, de kan trække på i deres netværk, hvilket er et aktiv, men ikke noget virksomheden ejer. På samme måde kan det aktiv, som virksomhedens samlede viden udgør, ikke prisfastsættes, hvilket gør det meget vanskeligt at beslutte, hvor store omkostninger man vil acceptere for at kontrollere den viden, man har inden for organisationen. Jo mere veludviklet et IJV under Danida's model bliver, jo mere kompleks bliver vidensakkumulationen også. Dermed øges behovet for KGA også, således den viden der opbygges i forbindelse med udviklingen af IJV også fastholdes inden for virksomheden og modervirksomhederne. Det er ikke ualmindeligt at opleve en medarbejder fra det pågældende uland, som opnår en viden omkring de nye processer og måder at producere på, beslutter at starte et andet sted og

dermed bringe sin viden med over til det nye sted og på den måde øge konkurrencen imod den virksomhed, han kommer fra.

2.5: PSD Programmet

Målet for PSD programmet under Danida har hele tiden været ”*at tilskynde Danske virksomheder til at etablere langsigtede og gensidigt bindende samarbejder med lokale virksomheder*” Danida (2001). En meget brugt model var at lave et IJV, hvor det danske firma havde op til 48 % af aktiverne, den lokale partner havde mindst 25 %, og IFU havde resten i de første 3 år. At lave et fællesselskab var en meget bindende aftale, som var med til at sikre Danidas ønske om et langsigtet arrangement. Men det betød samtidig også, at det blev betragtet som et blivende arrangement i den forstand, at man ikke opfattede IJV som en midlertidig struktur. At IJV overlever igennem en lang årrække med overskud, er ikke nødvendigvis udtryk for, at det er succesfuldt og det er langt fra sikkert, at virksomhederne deler Danidas opfattelse.

Hvis man kikker på IJV som en del af en dansk virksomheds internationalisering, er oprettelsen af et IJV bare et skridt på vejen mod en egentlig etablering i det pågældende land. Hvis en virksomhed følger udviklingen, som beskrevet af Johnson og Vahlne i deres udvidede Uppsala model, er oprettelsen af IJV en af mulighederne, der kan komme i spil, når en agent har udviklet hele sit potentiale, og man anser markedet for at have mere potentiale. Når to virksomheder bliver enige om at lave et IJV, vil det ofte være ud fra ønsket om at nå to forskellige mål, og i tilfældet med etablering af et IJV i et uland vil målet for den danske partner ofte være at få adgang til nogle af de aktiver, der findes på det pågældende marked (f.eks. adgang til markedet, adgang til billigere arbejdskraft, adgang til en bestemt råvarer), hvor det for den udenlandske partner også handler om at få adgang til nogle aktiver som f.eks. en bedre produktionsteknologi, en mere moderne produktionsproces eller at kunne tilbyde et nyt produkt til deres eksisterende kunder eller bedre adgang til eksportmarkederne. De forskellige tilgange gør også, at de har nogle forskellige succeskriterier og forskellige mål for, hvor længe de ønsker at fortsætte IJV (Ren, H. Gray, B. Kim K. 2009). Det er, når det danske firma opnår deres ønskede mål med samarbejdet, samtidig med at de er villige til at overføre deres knowhow til deres udenlandske partner, så den udenlandske partner opnår det de ønsker, at de begge føler, at de får en positiv effekt ud af samarbejdet. Men for det meste vil det være den danske partner, der er den mest magtfulde i det etablerede IJV og derfor har den afgø-

rende indflydelse på, hvilken vej virksomheden kommer til at gå. Men når der er tale om en stærk lokal virksomhed, vil de også kunne have en del magt, da virksomheden er placeret i deres hjemmemarked, hvor de forventes at have et indgående kendskab til alle strukturer. Dette vil være mere udtalt, jo mere udviklet et land er, hvorfor virksomheder i f.eks. Indien ofte vil have en stærkere position end virksomheder i f.eks. Ghana, blandt andet fordi virksomheden i Indien vil have adgang til langt flere veludviklede aktiver (civilstruktur, uddannelser, infrastruktur osv.). For at man kan tale om opnåelse af målet for et IJV, skal det være både det danske firma, det lokale firma og selve IJV, som har nået de mål de har sat, hvilket godt kan være kompliceret, da det ofte ikke vil være det samme målpunkt, de har. Hvis partnerne sammen kan få opbygget en fælles tillid til hinanden, vil det føre til en mere effektiv anvendelse af alle resurser og øget indtjening (Ren et al. 2009). Det er naturligvis væsentligt for alle partner, at IJV opnår positive resultater i såvel omsætning som overskud som et minimum, og derudover også lever op til de andre fællesmål, der er opsat. Men det kan også være væsentligt for den lokale virksomhed, at de kan se, at der sker den teknologioverførsel, som de har som mål, og at de føler, at deres medarbejdere lærer det, der er forudsat i planen. Så selv om IJV syntes at lave et tilfredsstillende resultat kan der godt være nogle forskellige opfattelser af resultatet imellem moderselskaberne. Jo længere de kan opretholde et tilfredsstillende resultat og drive IJV, jo mere sandsynligt er det af samarbejdet vil fortsætte. Jo mere tilfredse de to ejere er med resultaterne, jo mere villige vil de være til at tilføje flere aktiver af forskellig slags til IJV (Ren et al. 2009). Omvendt vil der også være en stadig indgroet mistro imellem de to moderselskaber. Når de har nået deres individuelle mål, ønsker de så bare at trække sig ud af samarbejdet, eller vil de fortsætte. Derudover vil der også være en stor sandsynlighed for, at styrkeforholdene imellem dem vil skifte over tid, hvis den lokale partner opnår en så stærk position, at de vil være i stand til selv at klare sig på markedet, og har opnået det, de ønskede med IJV. Men der er ikke nogle af de involverede virksomheder, der har fokus på at opnå de mål, som Danida har med projektet, så hvis nogle af de mål bliver opfyldt, vil det være en tilfældighed og absolut ikke en målrettet strategi fra virksomhedernes side. Når etableringen af et IJV sker i et uland med et meget lavt udviklingsniveau, vil det være sværere at finde en partner, som er udviklet nok til at være klar til at modtage de teknologier, der skal overføres. De vil ikke kunne skaffe arbejdskraft, der har tilstrækkelig uddannelse, de har ikke adgang til råvarer i den rigtige kvalitet og mængde, og de har vanskeligt ved at komme af med de producerede varer. Samtidig vil der også

være stor risiko for, at de understøttende strukturer (adgang til finansiering, infrastruktur etc.) ikke er klar, hvormed udviklingen kan blive vanskelig og true projektet (Ren et al. 2009).

Privat sector Development PSD var en generel udvikling, som startede i starten af 1990'erne, hvor tidligere tiders mere neoliberale tilgange med staten som den afgørende faktor blev afløst af PSD tænkningen i en række donorlande, som valgte at indføre denne form for ulandshjælp til en række lande. Den overordnede logik bag udviklingen af disse programmer var at, *a) fattigdomsreduktion var det overordnede mål for udvikling b) det er centralt for udvikling at opnå økonomisk vækst c) økonomisk vækst opnås bedst igennem den private sektor d) det er statens rolle at sørge for, at den private sektor udvikler sig, og at væksten fører til fattigdomsreduktion.* (Schulpen, Lau; Gibbon Peter 2002). Derudover har man også set en udvikling i retning af, at staten også forsøger at bruge PSD som et redskab til at opnå både miljømæssige tiltag såvel internt som eksternt i virksomhederne, men i de seneste ændringer af det danske PSD program til DBP (Danida Business Partnership) har man også set PSD anvendt til at forsøge at få ligestilling imellem kønnene ind på arbejdspladserne.

En af de mere kritiske betragtninger af ulandshjælp generelt er, at de meget store strømme af forskellig ulandsbistand, som nogle lande oplever, er med til at fjerne initiativet hos den siddende regering til selv at foretage sig de nødvendige investeringer og at opkræve de nødvendige skatter hos deres egen befolkning til finansiering af de tiltag, der skal iværksættes for at kunne få gang i landets økonomi (Deaton, Anugus 2013). Grunden til at forskellige ledere og regeringer er i stand til at udnytte dette er, at mængden af ulandshjælp som tilføres er meget stor og ikke koordineret imellem de forskellige donorlande. Det medfører, at de enkelte regeringer ofte venter med at sætte noget i gang, indtil der kommer en donor. Hvis Danmark ikke ønsker at støtte lige netop det projekt, de gerne vil have lavet, kommer der formentlig en anden, der gerne vil støtte det. Hvis de politiske systemer ikke virker, vil hjælpen ikke være med til at bringe landet på fode igen, sådan som tanken ellers var, men kun virke så længe hjælpen gives. Det er en udvikling, der ofte ses i landene syd for Sahar i Afrika (Deaton, Anugus 2013).

I den danske version af PSD har man primært arbejdet på mikroniveau, hvor fokus har været på oprettelse af langsigtede samarbejder imellem danske og udenlandske virksomheder. Hvor man primært arbejder med overførsel af teknologier og know-how mellem danske og udenlandske virk-

somheder og derudover et kraftigt element med træning og uddannelse af medarbejder inden for projekterne. Udover mikroniveau har der også været noget arbejde på mesoniveau, hvor der har været etableret nogle samarbejder mellem DI, HVR og nogle lokale erhvervsorganisationer, ligesom ambassaderne også har forsøgt at finde lokale partnere igennem samarbejder med lokale erhvervsorganisationer.

Den danske anvendelse af PSD programmer har meget fulgt det, der har været den normale tendens i alle donorlande, at man bruger det samme program i alle de lande, hvor man vil anvende programmet og for Danidas vedkommende blev det i 2001 til, at vi ville anvende PSD programmet i alle vores programsamarbejdslande (de lande hvor Danida yder nødhjælp til). Det betyder, at der på intet tidspunkt bliver taget hensyn til landenes udviklingsstadie, infrastruktur eller politiske og økonomiske struktur. Dette kommer til at medføre, at nogle lande bliver langt nemmere at starte et samarbejde i end andre lande (f.eks Indien vs. Zimbabwe), hvor man i Indien vil finde en række meget veludviklede firmaer med gode kompetencer, veluddannede medarbejder og en veludviklet civilstruktur, samtidig vil de firmaer også ofte have et meget veludviklet netværk iblandt deres leverandører, kunder og konkurrenter. Hvor man ikke har de samme muligheder i Zimbabwe, som er præget af mange meget små virksomheder med mangel på resurser og med et meget begrænset marked (ofte kun helt lokalt) på grund af ringe infrastruktur. Det meget lokale marked betyder også, at netværket er meget begrænset og vanskeligt at udbygge (Schulpen, Gibbon 2002).

Anvendelsen af PSD til oprettelse af samarbejder mellem danske og udenlandske virksomheder, kan godt lade sig gøre. I Danidas tilfælde har vi set en række tilfælde, hvor der har været både oprettelser af IJV mellem danske og lokale virksomheder og ofte med IFU som med investor for at skaffe finansiering. Men der har også været nogle tilfælde, hvor danske virksomheder er kommet med kapital og skaffet sig adgang til lokale virksomheder og derigennem bidraget til forstærkning af lokale virksomheder. Herudover har de også med deres ejerskab og indflydelse overført noget af deres produktion til det lokale selskab og derigennem været med til at øge deres indflydelse hvorigennem de har været med til at overføre management skills til det lokale firma. I de fleste tilfælde har de danske midler været anvendt til teknisk træning, overførsel af teknologier og stabilisering af produktionen i ulandet.

2.6 Foreign Direct Investment.

PSD programmet fører til forskellige former for FDI (Foreign direct investment). *FDI er en udenlandsk investering, hvor en virksomhed fra ét land køber en andel af mindst 10 % i en virksomhed i et andet land eller etablere sin egen virksomhed. Hvad der adskiller FDI fra en almindelig portefølje investering, er anvendelsen af overført kapital* (Tintin, Cem 2012). Dermed vil det omfatte både opkøb af eksisterende virksomheder, etablering af nye virksomheder enten som et datterselskab eller en helt ny virksomhed, men også IJV med deltagelse af et eller flere lokale firmaer. Når en virksomhed går ind i FDI, er det for at opnå adgang til medbestemmelse over den virksomhed, de har investeret i for derigennem at kunne opnå det mål, de har med at lave deres investering.

Årsagen til at indgå i FDI kan ofte være markedsspecifikt, hvilket vil sige at der kan være forskellige årsager til at lave FDI i Indien og i Ghana. I starten af 1990 var der kraftige importrestriktioner til Indien, hvor import af en lang række varer blev belagt med en meget høj told, samtidig var udenlandske investeringer ikke tilladt eller belagt med restriktioner. Men da daværende finansminister Manmohan Singh indførte det, de kaldte New Industrial Policy, blev der langsomt åbnet op for investeringer, import og eksport, ligesom muligheden for kapitaludførsel blev lempet.

Generelt er virksomheders incitamenter til FDI, at der ligger nogle markedsspecifikke fordele ved at etablere sig i de pågældende lande. Hvis de ikke kan se, at der er mulighed for optimering af deres forretning, vil de ikke lave deres investeringer. Der er en række lande, som aktivt forsøger at tiltrække FDI igennem forskellige politiske tiltag, som skal gøre det mere attraktivt for virksomheder at lægge deres investeringer i de pågældende lande. Det kan være tiltag som f.eks., skattefritagelser i perioder, lavere skat på indkomst og afkast, favorabel priser på essentielle forbrugsvarer som vand og strøm, etablering af nødvendig infrastruktur, specielle eksport frizoner. Dette er også et redskab, der aktivt anvendes til at tiltrække investeringer til specielle sektorer eller områder ved kun at have de attraktive vilkår i de pågældende områder. Men der er også eksempler på markeder, som er meget interessante for virksomhederne på grund af deres størrelser (f.eks. Indien, Kina og Rusland) selv om de har nogle restriktioner overfor virksomhederne. Hvor man i Indien har et land med så stort markedspotentiale, at det er interessant for virksomhederne at kunne omsætte deres varer der, men regeringen havde indført kraftige importbegrænsninger igennem meget høj importtold. Det gjorde det nødvendigt for virksomhederne at etablere sig i det pågælden-

de land, hvis de ønsker at kunne omsætte deres varer det pågældende sted, dermed tiltrækkes også FDI.

FDI forekommer i både OECD lande, udviklingslande og ulande, og forekommer både på baggrund af ønsker fra virksomheder om etablering i det pågældende land uden, der er gjort noget særligt for at tiltrække dem, men også som ønsker fra lande om at tiltrække flere udenlandske investeringer. Overordnet set har alle lande en positiv effekt af FDI, men generelt set er det i udviklingslandene (lande, som er på vej op og har infrastrukturen klar Indien, Kina Rusland etc.), vi ser de største fremskridt i form af vækst i både omsætning og indtjening, men også udvikling i form af teknologiske fremskridt og øget uddannelsesniveau, mere end både de udviklede lande og ulandene (Tintin, Cem 2012). Grunden til, at vi ser dette mønster, er fordi udviklingslandene har et potentiale, der kan udnyttes på flere områder, hvor de har den rigtige markedsstørrelse, et godt uddannelsesniveau så der kan skaffes den rigtige arbejdskraft til en pris som stadig ligger væsentligt under det, der er i de udviklede lande. De har også et stort hjemmemarked til at aftage varerne og til at udbyde råvarer og halvfabrikata i den nødvendige kvalitet. Endelig har de også en struktur i deres civilsamfund, som gør at samfundet fungerer, og det er muligt for en virksomhed at kunne arbejde der. Grunden til at ulandene er dem, der får mindst ud af FDI, er fordi ovennævnte faktorer ikke er til stede i ret mange af de ulande, hvor Danida gerne vil give hjælp, hvilket er med til at gøre det meget lidt attraktivt for virksomheder at etablere sig der. Nogle af de FDI, der ofte ses i ulande, er projekter, hvor en virksomhed etablerer sig udelukkende for at kunne få adgang til et kritisk råstof og meget favorabel produktionsvilkår, men i de tilfælde tilfører de kun meget begrænset udvikling til landet, for alle de funktioner hvor der kræves medarbejdere med uddannelse varetages udelukkende af virksomhedens udenlandske medarbejdere. Når de ikke længere har adgang til de råstoffer, de kom for at få, eller når de kan findes billigere andre steder, flytter virksomheden igen uden at efterlade noget positivt, og der er kun nogle meget få, der har haft gavn af dette ud over virksomheden.

Det betyder, at der ses både en negativ og en positiv indflydelse fra FDI. Hvis der er tale om en åben økonomi, hvor virksomheden har mulighed for at importere og eksportere, vil der normalt være en positiv effekt af investeringerne i landet. Hvis FDI derimod er lavet for at have adgang til et marked, som normalt er beskyttet af toldbarrierer og adgangen til at importere og eksportere

er begrænset, vil FDI ofte ikke have nogen effekt eller direkte negativ effekt Moran, Theodore, Graham, Edward og Blomström, Magnus (2005).

Hvis lande gerne vil tiltrække FDI skal de føre en aktiv politik, hvor de forsøger af fjerne de restriktioner, der er for fremmede investeringer. Samtidig er det meget vigtigt, at regeringerne viser, at der er stabilitet i det, de foretager sig, ellers er der ingen virksomheder, der vil lave langsigtede investeringer. (Tintin, Cem 2012).

Kap. 3: Undersøgelsesfilosofi:

Denne opgave er baseret på en Systemisk tilgang (Arbnor og Bjerke, 2009), hvor jeg med baggrund i eksisterende rapporter gerne vil fastslå, hvorfor Danida konkluderede, at programmet ikke havde den ønskede effekt. Her vil primært blive brugt rapport lavet af Danida eller konsulenter, der gennemfører evalueringer for dem. Derudover vil der blive anvendt uafhængige rapporter fra DIIS omkring det samme emne. Endvidere vil der blive brugt nogle artikler, der generelt beskriver anvendelsen af PSD som redskab i ulande.

Jeg undersøger, hvilke skridt man hos Danida har taget som konsekvens af den manglende succes med de anvendte Erhvervsstøtteinstrumenter, samt hvilke andre instrumenter der anvendes i dag. Endelig, vil jeg sammenligne de tidligere ordninger med de nyeste og derefter med baggrund i den anvendte teori konkludere, om ændringerne vil kunne føre til de ønskede resultater.

I denne del af opgaven kommer jeg til at arbejde på et makroniveau, hvor jeg arbejder med et omverdens perspektiv i den overordnede betragtning af konsekvenserne af Danidas politik for de samfund, hvor der etableres JV. I betragtningen af de danske og de udenlandske virksomheder der er involveret, betragter jeg konsekvenserne af Danidas politik på mikroniveau.

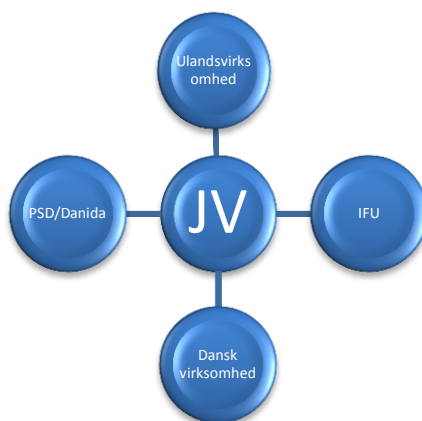
Derudover vil det igennem case blive perspektiveret, hvordan programmet kan anvendes succesfuldt, som forskrevet af Danida, til udvikling af konstruktivt samarbejde mellem to veldrevne virksomheder, der sammen opbygger et JV som skaber vækst, fremgang og nye job i lokalområdet. Samtidig har de fokus på CSR og miljø. Her anvendes et mikroniveau, hvor de enkelte virksomheders ageren i forhold til PSD programmerne kommer i fokus.

Kap 4: Metodevalg:

Dette afsnit bruges til at redegøre for mit metodiske udgangspunkt, som kommer til at ligge til grund for opgaven. Metode beskriver, hvordan jeg vil arbejde med opgaven med hensyn til indsamling og bearbejdning af de nødvendige data, som danner grundlag for min konklusion.

Med valg af metode har jeg fastlagt ud fra hvilke teoretiske antagelser, paradigme, jeg vil arbejde med min opgave. Med valg af paradigme, har jeg også defineret, hvilket virkelighedsbillede jeg vil arbejde ud fra, og hvordan det skal tolkes.

Jeg har valgt at arbejde med en Systemisk tilgang til mit emne, hvori det åbne system jeg betragter antages at bestå af en række fakta i en objektiv virkelighed, som betragtes subjektivt, Arbnor, I; Bjerke, B (2014). Mit udgangspunkt for dette arbejde, er Danidas evalueringsrapporter af deres PSD programmer i Indien og Ghana. For at få det komplette billede har jeg valgt at arbejde med Danida (Støtteprogrammer), IFU (lånemuligheder), Danske virksomheder og ulandsvirksomheder som et åbent system. Alle de aktører, der indgår i dette åbne system, har en lang række forskellige netværk, som kommer til at påvirke IJV, og som også vil blive en del af den fremtidige resursebase for IJV, men derudover vil der også være en lang række andre omverdensfaktorer, som kommer til at påvirke de enkelte elementer i det åbne system på en individuel måde. I min opgave vil jeg ikke have fokus på de eksterne påvirkninger. I den systemiske tilgang fremstår den samlede helhed som mere end bare summen af de enkelte elementer, således er det ikke de enkelte dele, men også deres indbyrdes relationer og deres eksterne relationer, som kommer til at udgøre summen. Arbnor, I; Bjerke, B (2014)



Figur 5 De umiddelbare relationer i Joint Venture etableret under Danida.

Jeg vil i opgaven arbejde med Empiriske data, som skaffes igennem forskellige databaser, hvor eksisterende rapporter, Litteratur og artikler danner baggrund for de analyser og diskussioner, der indgår i min rapport. Hos Danida henter jeg rapporter, der beskriver de enkelte programmer og initiativer, der har været sat i gang under programmerne, samtidig er det også deres egne evalueringer af alle 3 forløb, som beskriver, hvordan Danida vurderer indsatsen. Derudover henter jeg fra DIIS deres uafhængige rapport som også vurderer Danidas programmer, men fra en anden vinkel end Danidas egne. Derigennem får jeg belyst sagen fra flere sider, samtidig henter jeg evalueringsrapporter fra Holland på tilsvarende programmer for at kunne drage paralleller til udenlandske erfaringer med samme type af støtteprogrammer. Derudover vil jeg anvende eksisterende litteratur om erhvervsstøtteinstrumenter anvendt som ulandsstøtte, samt teori omkring FDI generelt som udviklingsmulighed for udviklingslandene.

I mit arbejde med ovenstående vil jeg primært komme til at anvende abduktion som tilgang til data, hvor jeg betragter de evalueringer Danida er kommet med, af effekten af deres anvendelse af PSD programmerne som ulandsstøtte, igennem de teorier jeg har valgt at arbejde med til at beskrive og diskuterer de resultater der er opnået.

Abduktion er kritiks tænkning mere end symbolsk logik og kan illustreres som følger

Det overraskende fænomen X observeres.

Ud af hypoteserne A, B og C er A anvendelig som forklaring af X

Derfor er der en grund til at fortsætte med A. Yu, Chong Ho (1994)

Under empiriske data har jeg også en konkret case om samarbejdet Fowler/Westrup. Her er data for en meget stor del de erfaringer, jeg selv har igennem 4 års arbejde med etableringen af IJV Fowler/Westrup som et PSD program i Indien; lige fra de første markedsundersøgelser til overdragelsen af et færdigt produktionsanlæg i Indien. Her kommer jeg til at arbejde med et beskrivende casestudie, hvor jeg igennem de oplevelser, jeg har haft med et konkret projekt under PSD programmet, kommer til at beskrive effekten af PSD programmet for de deltagende virksomheder. Derudover kommer jeg også til at beskrive, hvordan PSD programmet kommer til at fungere som et meget succesfuldt program til etableringer af langvarige samarbejder imellem en dansk virksomhed og en virksomhed i et uland. Derudover inddrages også beskrivelser af dette projekt, som

det vises i DIIS rapporten om PSD programmet Folke, Steen (2009). Her vil jeg også relatere de firmaer, der indgik i min case, til den teori jeg bruger i opgaven for at belyse, hvad der gjorde dette projekt til en succes.

Desuden vil jeg anvende forskellig litteratur, som beskriver konsekvenserne af anvendelsen af de valgte værktøjer, og på den baggrund lave diskussioner af værktøjerne, konsekvenserne og mulige alternativer. Jeg vælger at arbejde med Johnson & Vahlnes reviderede Uppsala model fra pensum til at beskrive den teoretiske udvikling, der kan forventes frem mod firmaer, der etablerer sig i udlandet, og hvornår de forventes at være klar til det. Derudover vil jeg også fra pensum anvende Mundambi's Value Creation teori til at beskrive den forventede udvikling for virksomhedernes udflytning af teknologier, og i hvor høj grad det kan forventes. Via Ebscohost vil jeg bruge Tintin, Cem's studie "Does Direct Foreign Investment Spur Economic Growth and Development" Tintin, Cem (2012) til at beskrive, hvordan FDI kan have negative indflydelser, hvis landene ikke er klar til at modtage dem på en konstruktiv måde. Dette som et perspektiv til Danidas idé om, at private investeringer skaber positiv udvikling. Via Ebscohost vil jeg også skaffe en meta-analyse om værdien af IJV performance for at belyse dette aspekt fra flere sider.

Kap 5: Danida's Privat Sector Development programs.

Med oprettelse af sit Privat Sektor Development program allerede i starten af 1993, med de første programmer i Indien og Ghana, var Danida - og dermed Danmark - et af de første lande til at starte på den form for udviklingshjælp. På det tidspunkt udviklede den form for ulandshjælp sig meget kraftigt på verdensplan, og det blev hurtigt til den generelle opfattelse iblandt alle donorlande, at PSD var den optimale måde at yde bistandshjælp på. Alle havde opfattelsen, at den bedste måde at hjælpe på var: 1. reducerer fattigdommen i modtagerlandene, 2. Økonomisk vækst er central for at skabe udvikling, 3. Økonomisk vækst opnås bedst af den private sektor, 4. Det er regeringernes opgave at sikre, at den private sektor blomstrede, og at væksten medførte fattigdomsreduktion Schulpen, L., Gibbon, P. (2002). Dette arbejde på makroniveau kom til at handle om facilitering af den rigtige handelspolitik med mulighed for import og eksport fra de etablerede virksomheder, hvorfor nogle statsvirksomheder der havde stået for dette skulle privatiseres for at give mulighed

for mere fri handel. På mikroniveau kom dette for de lokale virksomheder til at handle om adgang til teknologier, produktionsekspertise og kapital fra udenlandske virksomheder.

Danidas program var i første omgang kun for Ghana, Indien og Zimbabwe, hvor det skulle testes, men efter en kort testperiode fra 1993 til 1996, blev programmet ændret til at omfatte alle programsamarbejdslande. Indledningsvis var det kun de to sydlige stater i Indien Karnataka og Tamil Nadu, der var omfattet af programmet. Derudover blev der kun givet støtte inden for landbrugssektoren, hvilket blev tolket meget bredt, så der f.eks. også blev givet støtte til etablering af en maskinproduktion, hvor der blev produceret maskiner til post harvest industrien.

Med indførslen af PSD programmet ændrede politikken sig fra at være lån fra den danske regering til regeringer i udviklingslandene og rettet primært til meget store virksomheder, til at være direkte til mindre private danske virksomheder til opstart af samarbejder med private virksomheder i et af de udvalgte ulande.

Målet med Danida Private Sector Development Programme (PSD programmet) er at støtte økonomisk og social udvikling i de udvalgte modtagerlande. Danida vil igennem rådgivning og økonomisk støtte tilskynde danske virksomheder til at etablere langvarige fælles bindende samarbejder i de lande, der er udvalgte (Danida 2003). Med PSD programmet havde Danida et meget stærkt fokus på mikroniveau til at starte med, hvor de med revisionen af programmet i 1996 også begyndte at have elementer som bekæmpelse af HIV/AIDS, styrkelse af menneskerettigheder og arbejderrettigheder med i programmet. Det skulle stadig foregå på virksomhedsniveau (mikroniveau), men er klart et makroelement, der burde tages op på regerings-/delstatsniveau.

De fleste PSD programmer er tilrettelagt, så de yder støtte til alle typer af virksomheder inden for alle brancher og geografiske områder, hvilket fører til, at der ikke tages specifikke hensyn til strukturer og processer hos de lokale virksomheder og deres måde at udføre arbejdet på. Dette komplicerer teknologioverførslen og træning, og gør det vanskeligere at få de lokale til at tage ejerskab af projektet og accepterer forandringerne, hvilket også kan medføre, at det ikke bliver implementeret.

Som det nævnes i Danidas guideline for B2B programmet, skal der være tale om et, langvarigt bindende arrangement imellem de to virksomheder, men der gives støtte til etablering af meget for-

skellige former og arrangementer, som f.eks. Licensaftaler, Leverandøraftaler, franchiseaftaler og andet, hvilket giver muligheder for en række forskellige samarbejder.

The Preparatory Phase

	Consultancy	Subsidies up to
Partner identification, study visits	✓	DKK 15/25,000
Feasibility studies	✓	90% – up to DKK 250,000

The Project Phase

[illegible]

**) Within the overall framework amount of a maximum of DKK 5 mio.*

Tabel 2 støttemuligheder under B2B programmet. Kilde. Danida Guideline 2003

Som det fremgår af overstående guideline, er målet med B2B programmet at yde massiv støtte til de samarbejder, der handler om etableringer af produktioner, da den største del af støtten gives til Teknologioverførsler og relevant træning til de lokale virksomheder, som skal starte med en produktion i samarbejde med en dansk virksomhed.

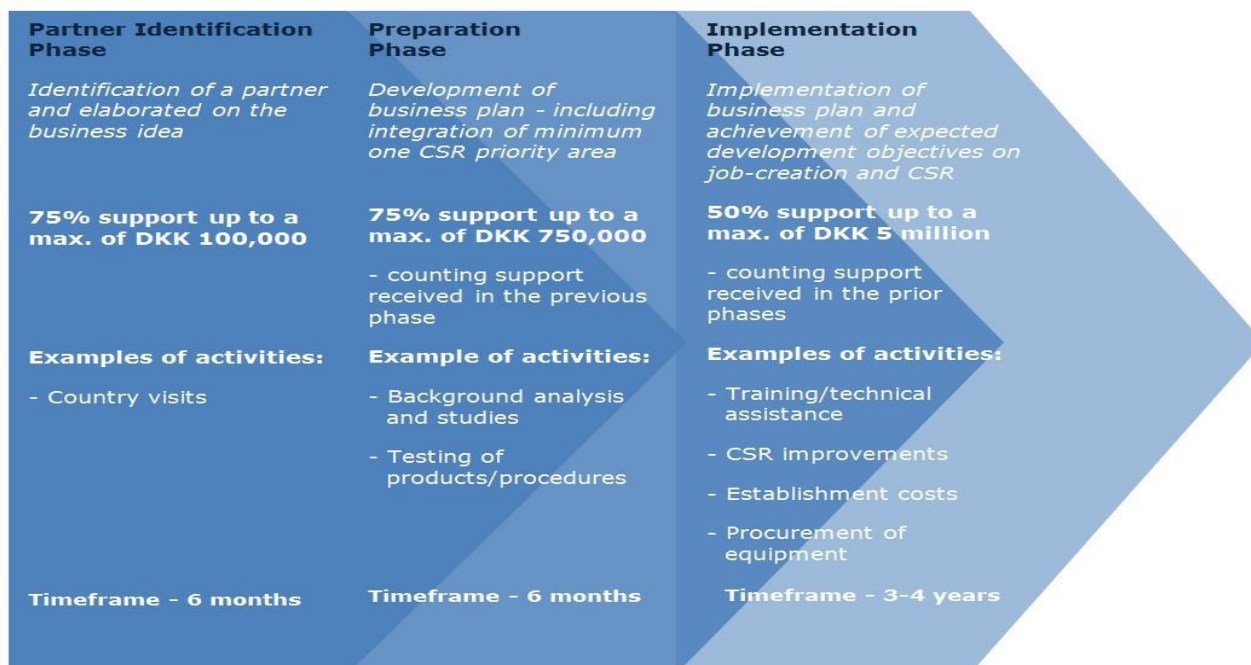
For at kunne yde den bedst mulige støtte til etableringen af de nye samarbejder, kom hovedparten af de etablerede samarbejder til at ligge i tilknytning til PSD- eller IFU kontorer i modtagerlandene. Dette for at give den bedst mulige kontakt imellem Danidas medarbejdere, og de projekter der kom i gang, hvilket også gør, at der løbende kan ydes rådgivning til de deltagende virksomheder, og Danida har mulighed for at støtte grundigt op omkring de lokale virksomheder. Ulempen ved dette set-up er en kraftig koncentration af samarbejder rundt om de luksationer, hvor Danidas kontorer findes og dermed mindre spredning rundt om i landet. Det vil sige, at projekterne ofte etableres der, hvor der i forvejen findes muligheder for fremgang og udvikling, og ikke kommer ud i de fjernere dele af landet, hvor behovet måske er størst, men etableringerne samtidig er sværest.

For at sikre udbredelsen af PSD programmet i Danmark etablerede Danida et samarbejde med Dansk Industri(DI) og med Håndværksrådet(HVR), som gennem kontakt til deres medlemmer sørgede for at kontakte potentielle virksomheder, som kunne være interesseret. Derudover ydede begge organisationer også omfattende konsulenttydelser til interesserede virksomheder i forbindelse med ansøgninger om støtte fra PSD programmet. I henhold til Danidas Guideline (Danida 2003) skulle ansøgning om støtte til et given projekt bare laves i henhold til de retningslinjer, der var nævnt i guidelinen, men realiteten var, at det ofte var nødvendigt for de mindre virksomheder at få massiv støtte til at udfylde ansøgninger, da de var meget omfattende. Det var i vid udstrækning også DI og HVR, som kom til at udføre en række feasibility studier, der blev gennemført i forbindelse med indledningen til et projekt, fordi en række af de danske virksomheder der blev fundet, ikke selv havde overskuddet/viden til at kunne gennemføre den type af studier i et uland.

I de enkelte lande blev arbejdet med at finde interesserede virksomheder foretaget af PSD kontorer eller de lokale ambassader, som ofte også havde, samarbejder med de lokale erhvervsorganisationer for at finde mulige kandidater til at indgå i samarbejde med de virksomheder fra Danmark, som ønskede at indgå i partnerskaber.

5.1: DBP

PSD programmet kom til at løbe fra 1993 frem til 2006, hvor det blev afløst af B2B programmet, som var en modifikation af den støtte, der blev givet til projekterne. B2B kom til at fungere frem til 2011, hvor det blev afløst af Danida Business Partnership faciliteten (DBP), som igen ændrede kraftigt på den støtte, der blev givet til de danske virksomheder.



Figur 6 Støtte mulighederne under DBP. Kilde Danida guideline

Ud over det reducerede rammebeløb, ændrede Danida også fokus for de samarbejder, der blev oprettet. Selv om det overordnede mål stadig var fattigdomsreduktion, blev der i vejledningen for DBP projekter kraftigt fremhævet, at programmet skulle

- Skabe jobs
- Styrke virksomhedernes konkurrenceevne
- Fremme CSR til fordel for medarbejderne, deres familier, det lokale samfund og samfundet generelt.

Særlig punktet omkring at fremme CSR blev fremhævet, som værende menneskerettigheder, medarbejderrettigheder, miljø og anti-korruption. Alt sammen nogle ting, der vil være relativt naturlige i de fleste vestlige lande, men i de lande hvor Danida har valgt at videreføre deres hjælpeprogrammer igennem DBP, er dette meget langt fra den normale standard. De lande, hvor Danida arbejder, hører til iblandt verdens absolut mest korrupte lande (Zimbabwe nr. 154, Kenya 145, Pakistan 116) Transparency International CPI Tabel (2016), hvilket gør det meget vanskeligt for danske virksomheder at komme til at arbejde i de lande, og overholde alle Danidas ønskede standarder, da det vil være en helt almindelig del af den daglige forretning eksempelvis at skulle betale embedsmænd for at få nødvendige godkendelser etc. Derudover ændredes begrebet omkring,

hvem man kunne lave samarbejde med til ikke kun at være virksomheder, men nu også at kunne være enkeltpersoner (en landmand), eller organisationer og uddannelsesinstitutioner. DBP kom til at løbe frem til 2015, hvor det blev lukket ned, dog således at igangværende projekter kunne færdiggøres.

Kap 6: Analyse.

Jeg vil i dette kapitel arbejde med besvarelse af min problemformulering igennem besvarelse af de opstillede undersøgelsesspørgsmål. Til besvarelse af de opstillede spørgsmål vil de tidligere fremhævede teorier omkring virksomheders etablering på fremmede markeder, og særligt i ulande, blive anvendt. Desuden vil jeg anvende teorien omkring teknologioverførsler fra udviklede lande til mindre udviklede lande til at analysere forventningerne til, i hvor høj grad danske virksomheder vil være interesseret i at overføre deres teknologi til en ny partner i et uland. Endelig vil teorien omkring anvendelsen af FDI i udviklingslande blive brugt til analyse af, om det er muligt at opnå de specifikke fordele, Danida har specificeret i deres programmer i de lande, de har valgt at arbejde i, og om det er en fordel eller ulempe for landet.

Til sidst vil jeg med en case, som beskriver samarbejdet imellem John Fowler Ltd og Westrup A/S, lave en illustration af, hvordan det er muligt at lave et langsigtet, positivt samarbejde imellem to virksomheder som ønsket af Danida i deres første PSD program, men samtidig vise at det stadig ikke lever helt op til intentionerne omkring fattigdomsreduktion i meget bredere forstand. Med baggrund i ovenstående analyse vil jeg til slut kikke på, hvilke ændringer Danida har lavet i deres nyeste støtteprogram til virksomheder og samtidig også belyse, hvilke andre ændringer der vil være nødvendige, hvis Erhvervsstøtteprogrammer skal anvendes som udviklingsbistand.

6.1 Hvorfor Oplevede Danida, at deres projekter med PSD, B2B og DBP i vid udstrækning ikke fungerede, som de havde planlagt?

Da det første program, hvor Erhvervsstøtteinstrumenter blev anvendt som udviklingsbistand, PSD programmet, som startede i 1993, blev iværksat, var det et helt nyt koncept både i en dansk kon-

tekst og internationalt. Det var inden Privat Sektor Programmer var blevet almindelige accepteret rundt om i verden, og inden der var nogen forskning på området. Nogle var begyndt at tale om at bruge den private sektor som "motor" til at skabe økonomisk udvikling. En ændring som kom i lyset af den udvikling private investeringer havde skabt i den industrialiserede verden Kragelund, P. (2005). Op igennem 1990erne blev det den generelle tænkning for alle donorlande i den industrialiserede verden, at den private sektor skulle stå for den økonomiske vækst, og staten skulle skabe det nødvendige grundlag for, at udviklingen blev brugt til fattigdomsreduktion, Schulpen, L; Gibbon, P. (2002)

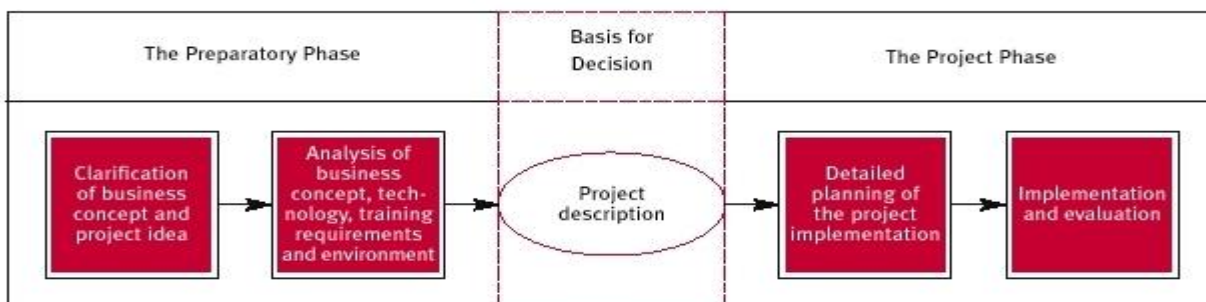
Den danske del af PSD blev skabt og introduceret over for Danida af DI, som ønskede at se danske virksomheder komme mere ud i verden og få del i den mulige eksport, der formentlig var til stede i en lang række ulande. I deres oplæg havde DI udelukkende fokus på at få designet et program, der ville gøre det nemmere for danske virksomheder at etablere sig i udlandet og ikke så meget på udviklingsbistand. Det var en indbygget forudsætning, at et blomstrende erhvervsliv ville føre til økonomisk udvikling og derigennem også fattigdomsbekæmpelse. Kragelund, P (2005). Som tidligere nævnt, blev PSD programmet lavet som et "én størrelse passer alle", hvor der ikke blev taget særlige hensyn til de specifikke forhold, der findes i de forskellige lande, hvilket betyder at programmet ikke kom til at fungere lige godt i alle lande. Programmet var også lavet, så det primært var rettet mod mikroniveau (virksomhederne), hvor al støtten var målrettet støtte til etableringer af private samarbejder, teknologioverførsel og træning af involverede medarbejdere. Først da man gik fra PSD programmet over til B2B (business to business) i 2002, kom der nogle tilføjelser omkring bekæmpelse af HIV/AIDS og arbejde for menneskerettigheder og arbejderrettigheder, men det var stadig kun på mikroniveau, hvor det var holdningen, at det var virksomhederne, der skulle have fokus på dette, selv om det klart er et makroniveau anliggende, hvor staterne indbyrdes skulle løse de opgaver. Klarlund, P. (2005). Gennem Danida var der etableret nogle Bilaterale støtteprogrammer, som mere var rettet imod meso- og makrodelen af samfundet som f.eks. MCP (Mixed Credit Program) DIPO (Danish Import Promotion Office) og andre mere landespecifikke programmer. At Privat Sektor Programmer primært var rettet mod mikroniveau var noget generelt for alle de donorlande, der begyndte at arbejde med denne type af programmer. Schulpen, L.; Gibbon, P. (2002)

Naturligvis skal de danske virksomheder gøre, hvad der er muligt i retning af at få indført så meget af danske standarder, som der er muligt i den virksomhed, de indgår i på den ene eller anden måde. Men Danida har også et krav om, at det skal være to sunde, rentable og veldrevne virksomheder, der indgår et langsigtet samarbejde, og de skal i deres projektbudgetter også fremlægge realistiske planer for, hvordan de vil opgradere den lokale virksomhed, så den er effektiv, får tilført nye teknologi fra sin danske partner, men samtidig er konkurrencedygtig på det lokale marked og måske endda i stand til at konkurrere med andre importerede varer eller kunne klare sig på nogle nære eksportmarkeder.

Med den udformning som PSD programmet og senere også B2B programmet fik, hvor al støtte var lagt an på at få støtte til at undersøge markedsmulighederne, forsøge at finde et firma at samarbejde med og få etableret en egentlig produktion, har virksomhederne udelukkende ét fokuspunkt; det er at få etableret den nødvendige overførsel af teknologi og træning af medarbejderne, og etablering af virksomheden, så produktionen kan komme i gang. Der er i den sammenhæng absolut ingen virksomheder, der har fokus på fattigdomsbekæmpelse i lokalområdet eller nogle andre af Danidas overordnede mål. Derudover kom programmet til at fungere på den måde, at det næsten udelukkende var danske firmaer, der viste interesser for at finde en partner i et af de pågældende lande. Det var meget sjældent, at det var de udenlandske virksomheder, som forsøgte at finde en dansk partner. Det var også i vid udstrækning de danske virksomheders behov for at få opgraderet medarbejdernes uddannelse, der var styrende for det, der blev sat i gang af træning, og ikke det behov de udenlandske virksomheder havde. Folke, Steen (2009). Det var igen med til at skævvride hele projektet og give det et meget klart aftryk af dansk eksportstøtte.

Det danske PSD program kom til at bestå af en slags støtte til opstart af et virksomhedssamarbejde, et program til Projektforberedelse, hvor der blev givet tilskud til besøgsrejser og identificering af samarbejdspartnere og undersøgelser af muligheden for at lave et egentligt partnerskab. Denne del skulle afsluttes inden for ét år og blev dækket med op til 90 % af omkostningerne med et maksimum på DKK 250.000. Danida (2004). Derefter kunne der søges tilskud til egentlig etablering af et samarbejde med indledende forhandlinger og forberedelser til projektet. Derudover var der selve projektet med etablering af samarbejdet og virksomheden, overførsel af teknologier, træ-

ning af lokale medarbejdere. Her var tilskuddet også op til 90 % af udgifterne, men med en begrænsning på DKK 5 mio. totalt.



Figur 7 PSD-Programmets forskellige faser. Danida (2004)

Markedsføringen af programmet i Danmark kom meget til at foregå igennem DI og HVR til deres medlemmer. Flere af dem, som kom til at deltage i projekterne, var SMV som ikke havde synderlig eksporterfaring eller var involveret i netværk med erfaring inden for eksport og etablering inden for ulande, hvilket gør at det var nogle virksomheder med kun meget ringe erfaring i arbejde på fremmede markeder, som kom til at deltag i mange af projekterne. Det blev i mange tilfælde også DI og HVR, der kom til at gennemføre mange af de forundersøgelser, der blev lavet i de pågældende lande, men undersøgelserne blev tilrettelagt i samarbejde med de danske virksomhederne, så de i vid udstrækning kom til at afspejle det, virksomhederne ønskede, i højere grad end det viste et korrekt billede af situationen. Folke S. (2009). Markedsføringen af programmerne i modtagerlandene kom til at foregå ved, at ambassaderne gennemførte kampagner i medierne eller gennem lokale erhvervsorganisationer for at forsøge at skabe et net af virksomheder, der var interesseret i og i stand til at indlede et samarbejde med en dansk partner.

Det var et krav fra Danidas side, at de danske virksomheder skulle etablere et samarbejde med en lokal partner. Det kunne ikke være et rent dansk selskab eller et dansk datterselskab uden lokal medvirken. Danida Guideline (2004). Alligevel var der en del af de projekter, der blev startet, som var projekter lavet af store danske multinationale virksomheder kun med det formål at få etableret deres eget set-up på stedet, og som efter kort tid blev 100 % danskejet, men det blev accepteret af Danida, som et projekt der kunne sættes i gang. Samtidig var der en lang række af små virksomheder, der aldrig nåede længere end til at lave et forstudie, før de stoppede igen. At de små virksomheder stoppede igen, før de rigtig kom i gang med at etablere et egentligt samarbejde,

tilskrives, at de ikke har de ressourcer, det kræver at deltage i et projekt. Folke S. (2009). At projekterne i Indien primært kom til at ligge i og omkring de metropoler, hvor Danida og IFU havde deres kontorer, og dermed kunne støtte meget op omkring projekterne, kom også til at betyde, at de danske virksomheder havde adgang til gode ressourcer i form af virksomheder med et godt netværk, medarbejdere med en god uddannelse på alle niveauer, en acceptabel infrastruktur og et civilsamfund som fungerede i vid udstrækning, hvilket på mange måder gjorde Indien til et mere attraktivt land at starte i. Det, der ofte mangles, er ledelsesmæssige kvalifikationer og teknologi.

Kikker man derimod på strukturerne i Afrika syd for Sahra, hvor Danidaprojekter i Afrika primært bliver udført, er der naturligvis en meget stor forskellighed landene imellem, hvor der er meget forskellige økonomiske muligheder, meget forskellige erhvervsstrukturer og meget forskellig infrastruktur. Endda inden for nogle af de enkelte lande vil der være meget store regionale forskelle. Kragelund, P. (2005) En meget væsentlig del af virksomhederne er ejet af enkeltpersoner eller familier, og det er dem, og måske nogle få fra landsbyen, der arbejder for virksomheden. Deres marked er den nære omegn uden mulighed for ekspansion. Det viser sig dog, at selv meget små udviklinger her, ofte medfører, at der ansættes flere, og dermed påvirker det i høj grad den lokale økonomi, som dog også er meget sårbar for modsatte strømninger, hvor det betyder meget for den lokale økonomi, hvis virksomheden ikke kan klare sig. For de lidt større virksomheder, vil det ofte være kendskab til og adgang til teknologi, som kommer til at udgøre en af flaskehalsene sammen med adgang til uddannet arbejdskraft på alle niveauer og finansieringer. Det er et af områderne, hvor virksomheder i Afrika adskiller sig meget fra virksomhederne i Indien.

En væsentlig del af Danidas PSD program består i projektfasen af Teknisk assistance og Træning og teknologioverførsel, som set fra de danske virksomheders side kommer til at handle om at træne de lokale medarbejdere i at få installeret nye maskiner, og komme til at bruge dem til det virksomheden har behov for i forbindelse med deres produktion. Men der er ikke tale om egentlig uddannelse, men om træning, hvilket er meget væsentligt at holde fast i. Hvis man laver et projekt i Indien, vil man have adgang til veluddannede (efter indisk standard) håndværkere og ingeniører, som kan trænes op til at anvende de maskiner og tegninger og den teknologi, der er nødvendig for at have en produktion. Det er stadig 39% af befolkningen, der er analfabeter, og den gennemsnitlige uddannelseslængde blandt voksne er kun 4,4 år, Leksikon.org (2015), men i Indien er befolk-

ningen så stor, at den uddannede del af befolkningen stadig udgør et meget stort antal. Hvis man laver et projekt i Ghana eller et andet sted i Afrika syd for Sahra, vil der ikke være den samme adgang til uddannet arbejdskraft. I Ghana er 57 % af den voksne befolkning analfabeter, men den gennemsnitlige uddannelseslængde er 7 år blandt voksne, Leksikon.org (2015), hvilket gør at det bliver væsentligt vanskeligere at installere og drive nye avancerede maskiner og teknologi. Problemet med at skaffe kvalificeret arbejdskraft bliver større, hvis man vil lave projekter uden for de større byer; derfor ser vi flest projekter omkring byerne.

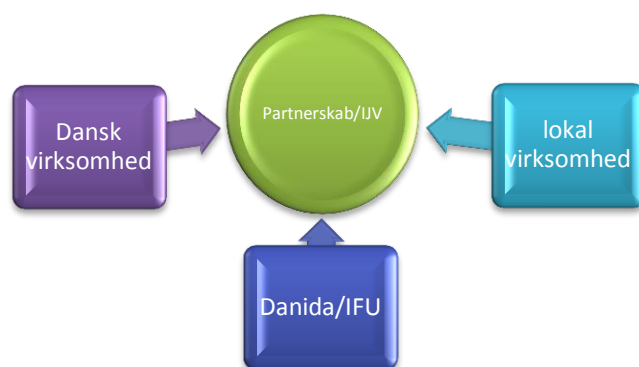
De danske virksomheder, der etablerede en virksomhed i et af de udvalgte lande, valgte med nogle få undtagelser at betragte træningselementer i programmet meget snævert, så det kun kom til at omfatte træning i at udføre præcis de funktioner, der var nødvendige for at kunne få en produktion til at fungere. Derfor efterspurgte virksomhederne også medarbejdere med et relativt højt grundniveau som for eksempel uddannede maskinarbejdere, uddannede svejsere eller andre håndværkere. Derfor blev der kun tale om egentlig omskoling eller træning i brug af de nye maskiner og produktion af de nye produkter og ikke om almen uddannelsesløft til en række medarbejdere i lokalområdet.

En meget væsentlig del af Danidas program kom til at handle om teknologioverførslen fra danske virksomheder til den udenlandske partner. Med igangsættelsen af projekterne viste det sig, at de danske virksomheder følger Mudambis Smile of Value Creation model, Mudambi (2007), hvor der i første omgang kun bliver lagt en begrænset del af den kendte teknologi ud til de nye selskaber, både i form af produkter og i form af hvilke maskiner/teknologier der ønskes anvendt. Ofte var det ovenikøbet brugte og nedslidte maskiner fra den eksisterende produktion, der blev sendt ud til de udenlandske selskaber, Kragelund, P. (2005). For de udenlandske virksomheder i nogle af landene var det naturligvis et skridt fremad, og fint i tråd med Danidas vejledninger, som specificerer, at det er en forudsætning, at den teknologi der indføres i de nye selskaber, er kendt og gennemprøvet. Der er dog også en mulighed for indførelse af teknologi specifikt rettet mod det projekt, virksomheden starter op, hvis det er nødvendigt. Danida (2004).

6.1.1: Samarbejdsrelationer

Visionen med oprettelse af en virksomhed, eller et meget tæt samarbejde imellem en dansk virksomhed og en virksomhed i et uland, med henblik på at opnå nogle klare og målbare samfunds-

mæssige forbedringer i det samfund, hvor virksomheden/samarbejdet oprettes, virker teoretisk set som en model, alle vil få fordele ud af. Men hvis vi betragter de enkelte aktører i samarbejdet, har de nogle meget forskellige motiver til at indgå i samarbejdet, hvorfor de også vil arbejde frem mod opfyldelse af forskellige mål, hvilket gør det vanskeligt at dokumentere en klar målopfyldelse for alle.



Figur 8 samarbejdsrelationer under PSD projekt

Danida arbejder hen imod opfyldelse af de målsætninger, de har i deres Programmer om opnåelse af fattigdomsreduktion, forbedringer af de sociale standarder, fremme arbejdsvilkårene og forbedre menneskerettighederne. Alt sammen nogle punkter som skal opnås igennem etablering af en virksomhed, som ejes af et dansk selskab og et lokalt selskab eller et samarbejde imellem en lokal virksomhed og en dansk virksomhed. Men alle punkterne er afledte effekter af det etablerede samarbejde og ikke de direkte mål med dem, hvilket gør, at det er meget vanskeligt for Danida at styre udviklingen. Danidas krav om, at virksomhederne alle skal være økonomisk velfunderede, og at samarbejdet, på sigt, skal være overskudsgivende, kan styres igennem grundige økonomiske analyser inden opstarten af samarbejdet. Hvis begge de involverede virksomheder har et tilfredsstillende udgangspunkt, vil der være gode chancer for, at samarbejdet økonomisk kan leve op til Danidas krav på det område. Resten af Danidas målopfyldelse vil være afledte effekter.

Den Danske virksomheds motivation.

Den danske virksomheds motivation for at gå ind i et samarbejde med en udenlandsk partner udspringer ikke af et ønske om at komme til at yde ulandsbistand. Hvis en dansk virksomhed skal kunne opnå nogen form for succes i forbindelse med at lave sådan et samarbejde, kræver det for det første, at de er klar til at tage det skridt. Det vil sige, at de udviklingsmæssige befinder sig det

rigtige sted, og har de ressourcer, der skal til, som det fremgår af Uppsala modellen. Johnson, Vahlne(2009). Hvis virksomheden befinder sig i en situation, hvor de mener, de har de rigtige forudsætninger, bliver det deres globaliseringsstrategi, der kommer til at være medvirkende til at danne beslutningsgrundlag. Det, der får virksomheder til at beslutte sig for en eller anden form for globalisering, er normalt udsigten til en omkostningsreduktion eller muligheder for at kunne komme ind på et nyt marked og ikke ønsket om at yde ulandsbistand. En Globaliseringsstrategi skal altid ses i sammenhæng med både deres overordnede strategi og deres konkurrencemæssige situation. For de danske virksomheder, som deltager i PSD programmet, kom det til at handle om nemmere adgang til et nyt marked, reducerede produktionsomkostninger på grund af billigere arbejdskraft, adgang til billigere råvarer, muligheden for at forlænge levetiden for produkter, der er på vej ud, ved at reintrodere dem på et udviklingsmarked igennem en offshoring til det pågældende område, eller at kunne få outsourcet dele af produktionen til et billigere område og derigennem opnå nogle fordele i resten af sin produktion. Gruppen af multinationale selskaber som kom ind under PSD programmet vil sandsynligvis følge Dunning's Eklektiske paradigme OLI, hvor der skal være nogle kriterier opfyldt, før virksomheder går ind i processen a) der skal være nogle ejerspecifikke fordele (O), b) de skal have nogle lokaliseringsfordele (L), og c) internaliseringsfordele (I) Dunning, H.J. (2009)

I denne proces er der nogle konfliktpunkter imellem virksomhedernes tilgang, og Danidas ønsker om at højne arbejdsmiljøstandarder, sociale standarder og miljøudvikling. Hvor virksomhederne træffer deres beslutninger ud fra at skulle producere i forhold til lokale standarder og naturligvis overholde de lokale regler og bestemmelser, men de skal også kunne konkurrere med lokale virksomheder. Derfor vil de ikke vælge at indføre danske standarder, som ofte vil være væsentligt højere end de lokale og dermed være med til at reducere nogle af deres Lokaliseringsfordele.

Udenlandske virksomheders motivation

For den udenlandske partner er der også nogle andre parameter end Danidas, som gør, at de ønsker at investere i at gå ind i et samarbejde med et dansk firma. Deres fokuspunkter er ofte adgangen til mere moderne produkter, som giver fordele på markedet, adgang til opdaterede produktionsmetoder som medvirker til at højne produktkvaliteten, og dermed også konkurrenceevnen, og endelig en opgradering af medarbejdernes færdigheder, så de kan arbejde med de nye teknologi-

er. I de fleste tilfælde vil produktionen komme til at foregå under de lokale forhold, og hvis den danske partner presser på, vil det blive med overholdelse af alle de lokale standarder, men indførslen af danske standarder vil der ofte ikke være forståelse for på grund af bl.a. stærke kulturelle forskelle og forskelligt menneskesyn. Ligesom den danske virksomhed har den udenlandske virksomhed også sin indtjening og virksomhedens fortsatte drift som sit absolutte fokusområde, og vil heller ikke have Danidas mål, som noget de arbejder frem mod.

Anvendelsen af PSD programmet vil være med til at fremme nogle af virksomhedernes mål igennem støtte til at overføre teknologi fra danske virksomheder til de udenlandske, hvilket gør, at den proces bliver grundigere, og dermed er med til at øge chancen for et succesfuldt projekt. Samtidig er støtten til at træne lokale medarbejdere med til at øge chancen for, at det fremadrettet også lykkes for de lokale virksomheder at kunne fastholde den øgede standard. Men projektet vil ikke lykkes, hvis det udelukkende er et udslag af, at nogle virksomheder har følt sig tiltrukket af det "eksotiske" i at etablere sig i udlandet med så meget støtte, at det næsten ser omkostningsfrit ud fra starten. De projekter, der lykkes, er dem, hvor virksomheden alligevel er klar til at etablere sig, og hvor det passer ind i deres strategi at tage de skridt.

Så når Danida måler på, om PSD programmet har haft den ønskede virkning, skal de kikke på effekten af det virksomhederne har foretaget sig for at se, om det har skabt flere arbejdspladser og medarbejdere på de virksomheder, der indgår i projektet, har fået forbedrede forhold. Den træning, som er blevet gennemført af de fleste af de deltagende virksomheder, har været meget målrettet mod den specifikke teknologi, som virksomheden har haft behov for. Derfor kan man ikke sige, at træningen har været med til at give et uddannelsesmæssigt løft til området generelt, som egentligt ønsket af Danida. Hvis man kikker på antallet af projekter i Indien, som lever op til kravet om at være profitable langsigtede samarbejder imellem en dansk og en lokal virksomhed, er der kun en succesrate på 22 %. Folke, S. (2009). Men derudover kan man også betragte de tilfælde, hvor de danske virksomheder overtog selv og blev enten datterselskaber af danske virksomheder eller afdelinger af danske virksomheder. Her blev der også gennemført træning af medarbejderne, og der blev ansat væsentligt flere i de virksomheder end i de få, der blev gennemført helt som Danida ønskede. Så hvis man også tager denne gruppe med, har danske virksomheder absolut bidraget til at øge beskæftigelsen, og når de tages med i det samlede billede, kommer succesraten op

på 43 %, Folke, S. (2009). De danske virksomheder, som ikke blev i et samarbejde med en indisk partner, men etablerede sig selv, har også meget nemmere ved at få indført danske miljø og arbejdsstandarder i virksomhederne, dels fordi det er dem, der har den fulde magt i ledelsen, dels fordi det er den danske ledelseskultur, der er fremherskende i virksomheden. Så hvis denne gruppe tages med i bedømmelsen, vil man også se, at de har været med til ændre på disse forhold, og samtidig kan man påstå, at meget store danske virksomheder i højere grad end et lille samarbejde mellem to mindre virksomheder, vil være med til at præge den samlede kulturelle påvirkning igennem dokumentation for, at man kan holde en meget høj standart og samtidig drive en rentabel virksomhed. Så selv om nogle af projekterne ikke levede op til kravet om at have en indisk virksomhed som deltagende partner, er der alligevel opnået nogle af de ønskede resultater.

Generelt set, kan man sige, at den form for ulandshjælp kun vil bidrage med et meget lille bidrag til samfundet som helhed, og kun vil have indflydelse på de deltagende virksomheder. Hvis vi kikker på projekter udført i Indien i og omkring storbyer som f.eks. Bangalore med omkring 8 mio. indbyggere, vil nogle få danske projekter ikke have nogen synlig effekt på erhvervsudviklingen, og noget tilsvarende gør sig gældende i andre af Indiens store byer. Den danske påvirkning på de store indiske virksomheder vil ikke være synlig. Det samme er tilfældet i Ghana, hvor de projekter det lykkedes at gennemføre, ikke har medført nogen synlig effekt på den samlede erhvervsudvikling i Ghana, men hvor der er lavet projekter i små samfund, ses der nogen effekt. Kragelund. P (2005)

6.2: Hvilken størrelse havde de Danske virksomheder, og var de det rigtige sted i deres udvikling til at gå ind i et projekt omkring etablering af samarbejde med en partner i et uland?

Her vil jeg fortsætte med at betragte et repræsentativt udsnit af de virksomheder, der lavede projekter i Indien og i Ghana, på baggrund af rapporter af Steen Folke (Rapport fra Indien) og Peter Klarlund (rapport fra Ghana) for at få et billede af de virksomheder, der involverede sig i projekterne, og de forskelle der er på de virksomheder, der vælger at arbejde i de to lande.

Årsagen til at kikke på dette spørgsmål er for at beskrive om de virksomheder, der kom til at deltage i projekterne, egentlig var på et udviklingsmæssigt niveau, hvor de kunne håndtere de udfordringer, der ligger i at etablere sig i udlandet. Samtidig vil det være med til at give et billede af,

hvilken type af virksomheder der er en del af PSD projektet, selv om de har en størrelse, så de under alle omstændigheder ville have etableret et selskab i det pågældende land.

For at kunne arbejde med dette spørgsmål har jeg valgt at bruge eksisterende materiale fra DIIS rapport omkring Danidas PSD programmer, som beskriver et repræsentativt udvalg af de 34 partnerskaber, der blev lavet i Indien i perioden 1996 – 2002. Derudover anvendes også udvalgte projekter fra PSD programmet i samme periode i Ghana for at kunne vurdere forskellene.

Når man gennemgår de virksomheder, der var en del af PSD programmet i Indien i den periode, er det ca. 40 % af dem, der er det, som Danida kalder SMV med mindre end 100 ansatte, resten er store virksomheder og en del af dem, er nogle af Danmarks største virksomheder.

At der er tale om en virksomhed med mindre end 100 ansatte, betyder nødvendigvis ikke, at de ikke er en virksomhed, der ikke har etableret sig med afdelinger i udlandet allerede, og dermed har sine første erfaringer og måske også er en del af nogle netværk, som fremmer deres ønsker om og evner til at kunne deltage aktivt i et PSD program i Indien. Men for at kunne være en relevant virksomhed i denne sammenhæng, kræves det, at virksomheden har de ressourcer, der skal til, i form af netværk, ledelse med international erfaring, kapital til at kunne overkomme opgaverne, behov for at starte produktion i Indien og kan finde markedet interessant. Johanson, J.; Vahlne, JE. (2009) Hvilket også var tilfældet for en række af de mellemstore virksomheder, der kom til at deltage, og det er formentlig også denne type af virksomheder, der ser oprettelsen af IJV som den rigtige mulighed for at kunne starte op på markedet i Indien, hvor de vil kunne få nogle ejerspecifikke fordele ved etableringen.

Den mindste af virksomhederne, med bare 15 medarbejdere i Danmark, som måske havde et kendskab til Indien, virker som en virksomhed, der er gået med i et PSD projekt, fordi man har kunnet se, at der var rigtig mange penge i tilskud, som ville gøre det muligt, men når det kom til selve projektfasen, havde de ikke de nødvendige ressourcer til at gennemføre hele forløbet. I den betragtede periode i Indien var det 39 %, som var virksomheder med imellem 9 og 100 ansatte. Folke, S. 2005)

Når man gennemgår de større virksomheder i forløbet, kan man se, at det er nogle af Danmarks største virksomheder og virksomhedsgrupper. Set ud fra perspektivet om, at PSD programmet vil

have etableret arbejdspladser i Indien, at de vil have etableret produktioner, hvor der er en meget høj standard i forhold til det, der er normalt i Indien, og være med til at skabe velstandsforøgelse igennem afledte effekter til det omkringliggende samfund i form af anvendelse af forskellige underleverandører, er de meget store danske virksomheder de absolut bedste til at gøre det. Derfor er det dem, der kan skabe det bedste resultat, men samtidig er der mange af dem, der udelukkende ønskede at etablere deres eget selskab eller et datterselskab, og kom dermed ikke til at leve op til Danidas krav om at danne et selskab med en indisk partner. Det var godt 60 % af virksomhederne, der var med over 100 ansatte og de fleste af dem Danmarks største. De er alle virksomheder med et meget indgående kendskab til etableringer på fremmede markeder, så de må absolut siges at være det rigtige sted i deres udvikling til at kunne foretage en etablering. Men de havde nok flyttet sig væk fra det punkt, hvor de havde brug for en lokal partner for at kunne etablere sig ordentligt på det pågældende marked. De arbejdede alle ud fra en internationaliseringsstrategi, hvor det i meget høj grad bliver aspekterne i Det Eklektiske paradigme OLI, Dunning, J.H, (2009). At de kunne opnå betydelige tilskud til deres projekter med etableringer i Indien, hvor de fik massive tilskud til uddannelse og træning, har været en fordel for dem, men absolut ikke nødvendigt og heller ikke afgørende for deres etableringer på markedet.

I modsætning til Indien er der i Ghana en tradition for små familieejede virksomheder, hvor det er familien, der er leder, og hvor ledelsen har en generel mistro til at lade andre komme ind og få indflydelse, hvilket gør det vanskeligt at etablere et tillidsfuldt samarbejde imellem to virksomheder, specielt hvis den ene er en virksomhed, som ikke tilhører lokalsamfundet. Kragelund, P. (2005). En del af de danske virksomheder havde størrelsen til at kunne indgå i et PSD projekt, havde de ressourcer der skulle til for at kunne løse opgaven, men fik problemer af forskellig art med den lokale partner. Andre projekter var det enten den lokale partner eller den danske partner, der ikke havde kapaciteten til at løfte opgaverne

Udover både de danske og de udenlandske virksomheders kapacitet og kapabilitet har erhvervsstrukturen i de lande, hvor samarbejdet kommer til at foregå også meget afgørende indflydelse på, om projektet kan blive en succes eller ej. I Indien er der en lang række meget store firmaer, som er vant til at benytte sig af underleverandører, hvilket gør, at der findes mange forskellige SMV, som fungerer som underleverandører til internationale virksomheder, hvor de lever op til kvalitetskra-

vene, og som også er vant til at arbejde på tværs af statsgrænserne. Hansen, M.W. (2006). Det gør også, at de er vant til at indgå i samarbejdsrelationer med andre virksomheder, og er vant til at overholde kontrakter. Samtidig er der også en god bevægelighed af arbejdskraften, som gør, at der altid er nok arbejdskraft med de nødvendige kvalifikationer. Derudover har de alle et godt kendskab til engelsk, som er forretningssprog.

Erhvervsstrukturen i Ghana var meget anderledes end den, der kendes fra Europa eller Indien, hvilket gjorde det meget vanskeligt at opgradere virksomheder eller at træne medarbejdere. De lokale virksomhedsledere ønskede ikke at lade deres medarbejdere modtage træning eller uddannelse af frygt for at miste magt, eller at medarbejderne skulle rejse. Dette var i høj grad med til at besværliggøre projekterne. Derudover er det generelle uddannelsesniveau i Ghana langt lavere, end det ses i Indien, hvilket er med til at give store problemer med den træning, der skal gives i forbindelse med indførslen af ny teknologi. Kragelund, P. (2005). Det er ikke muligt at træne en medarbejder, der ikke kan forstå, det der bliver sagt, hvis det er på et for højt niveau, eller hvis de ikke kan forstå teknikken.

Det generelle indtryk er, at en del af de danske virksomheder har haft den rigtige størrelse og styrke til at kunne gå ind i et projekt og få det gennemført, men et flertal af dem har ikke været klar til at møde de udfordringer, der er forbundet med at etablere sig i udlandet og slet ikke i et uland. Samtidig er der en række af de lokale virksomheder, som ikke har været forberedt på, hvad et PSD projekt var, og hvordan det fungerede, hvorfor de opgav projektet efter kort tid. Af de danske virksomheder, der var med i PSD programmet i Indien, som havde den rigtige størrelse og styrke til at gennemføre projekterne, var der en stor del af dem, som ikke var interesseret i at deltage på Danidas vilkår, og forlod projekterne uden at leve helt op til kravet om at have en lokal partner med. At de forlod projektet betød ikke, at de opgav etableringen i landet, men at de overgik fra PSD projektet til etablering af et egentligt datterselskab eller selvstændigt dansk selskab, hvilket lå uden for rammerne af PSD programmet, Folke, S. (2009). At de lavede denne anden selskabsstruktur og kom til at ligge uden for PSD programmet kom til at betyde, at Danida ikke regnede dem med i de positive effekter, der har været af Danidas indsats, selv om de store danske virksomheder egentlig kom til at bidrage mere til etableringen af arbejdspladser, mere til forbedringer af arbejdsvilkårene for de ansatte, i højere grad sørgede for at have fokus på miljøindsatsen. Samtidig

var det også de store virksomheder, der var med til at styrke de omkringliggende virksomheder igennem skærpede krav til kvalitet og leveringssikkerhed. Hansen, M.W. (2006).

Endelig kan man sige om Ghana, at erhvervsstrukturen gjorde det meget kompliceret at overskue hele sammenhængen og få tilrettelagt et positivt forløb. Der var nogle danske virksomheder, som så ud til at have den rigtige størrelse til at kunne gå ind i et PSD projekt og også var klar til at kunne etablere sig i et uland, men de lokale virksomheder var ikke klar til det. Kragelund, P (2005). Projekterne omkring Ghana er med til at vise, at det ikke kun er størrelsen af de danske virksomheder, der er afgørende, men i høj grad også størrelsen af de lokale virksomheder og erhvervsstrukturen i det pågældende land.

6.3: Hvilke forventninger er der som minimum til et uland, for at det vil være i stand til at kunne få en positiv effekt af FDI?

Som en generel betragtning kan man sige, at FDI medfører forøget vækst i både ilande, udviklingslande og ulande, med en tydelig overvægt mod mest udvikling i udviklingslandene sammenholdt med de to andre kategorier. Tintin, C. (2012). En helt afgørende faktor for, at et modtagerland kan få glæde af FDI, er, at man på makroniveau har arbejdet positivt for at skabe nogle vilkår, som gør at FDI er attraktivt for de virksomheder, der ønsker at etablere sig i det pågældende land, at virksomhedens eksogene vilkår er optimale vurderet af virksomheden. I jo højere grad et land har opsat begrænsninger for FDI i form af import restriktioner, særbeskatninger, restriktioner imod valutatransaktioner og begrænsninger i anvendelse af udenlandsk arbejdskraft, des mindre glæde vil de få af de investeringer, der bliver lavet. Hvis virksomheder laver deres investeringer i landet udelukkende for at kunne få adgang til markedet uden om forskellige restriktioner og samtidig ved, at lovgivningen hurtigt vil kunne blive lavet om, så noget går dem imod, vil de investeringer der bliver lavet kun være det mest nødvendige, og den teknologi der bliver overført, vil kun blive det ældste og mest udrangerede, hvilket gør at det teknologiske fremskridt i landet og den spilover der kommer, vil være meget begrænsede. Et andet punkt som vil kunne virke begrænsende på investeringen, så der kun investeres det absolut nødvendige, er, i hvor høj grad det er en reversibel investering, der er lavet. Selv om OLI fordelene samlet set er positive, vil det virke begrænsende, hvis det er en irreversibel investering. Rivoli, P.; Salorio E. (1996). Det var det, som var tilfældet i starten

af PSD programmet i Indien, hvor de først startede på liberaliseringen af lovgivningen i midten af 1992. Folke, S. (2009).

Hvis FDI til et uland ikke sker på baggrund af en beslutning om at omgå nogle opsatte handelsbarrierer for at få adgang til det pågældende marked, men ud fra en betragtning om opnåelse af de generelle fordele der er ved FDI (OLI), vil de investeringer, der bliver lavet, ofte være med til at fremme den generelle udvikling i landet. Tintin, C. (2012). I de tilfælde vil der ofte være en lang række positive fordele for de lokale virksomheder, som enten direkte kan gå ind som underleverandører, hvis de har det rigtige niveau til at kunne levere den rigtige kvalitet og kvantitet til tiden, eller hvis de ikke har det rigtige niveau, vil kunne udvikle deres virksomhed til at møde de krav, der stilles. Hvis en udenlandsk virksomhed har en underleverandør, de har tillid til, vil de også ofte være med til at løfte deres niveau til at kunne opfylde de nødvendige krav. At der er tilstrækkelige underleverandører og adgang til arbejdskraft med nødvendige kvalifikationer til at kunne modtage uddannelse i anvendelser af den indkommende teknologi, er en absolut nødvendighed for at kunne få den fulde glæde af FDI, og det har været tilfældet i Indien. Hansen, M.W. (2006).

Som nævnt tidligere er alle FDI udelukkende lavet på baggrund af vurderingen af nogle specifikke fordele for virksomheden og deres omsætning med henblik på en langsigtet maksimering af deres indtjening. Der er ikke nogle af dem, der har landets udvikling og fremgang som et mål. Dette gælder også for de virksomheder, der søger støtte fra PSD midlerne til deres etablering.

Hvis landet, som Ghana, ikke har den infrastruktur, lovgivning og uddannelsesmæssige kapacitet der skal til for at kunne modtage den nye teknologi, der kommer ind, vil effekten også blive begrænset. En række virksomheder i Ghana, i forbindelse med PSD programmet, havde ikke adgang til den nødvendige kapital til at kunne lave de aftalte investeringer i tide, og støtten fra Danida var meget lang tid undervejs, derfor var der en del af projekterne, der ikke blev gennemført, da det i vid udstrækning var et kapitalbehov, de lokale virksomheder havde. Kragelund, P. (2005).

I et land som Ghana, hvor virksomhedskulturen i landet bygger på en meget stærk hierarkisk opdeling, hvor det ofte kun er ledelsen og deres familier der skal modtage informationer, uddannelse og støtte, vil det ofte ikke være interessant at lave de nødvendige investeringer i landet. Når der så samtidig er et meget lavt uddannelsesniveau, hvor den nødvendige tekniske viden ofte ikke er til stede i virksomhederne, bliver det vanskeligt at få overført ny viden og ny teknologi til landet. Som

det også viste sig i nogle af de gennemførte PSD programmer, var der nogle af virksomhederne, som ikke var i stand til at vedligeholde maskinerne, efter projektet var stoppet. Kragelund, P. (2005). For PSD programmet i Ghana gælder også, at alle de danske virksomheder, der deltager i projektet, udelukkende gør det ud fra nogle betragtninger om at kunne optimere deres indtjening gennem øget omsætning og større markedsandele.

Den struktur, som er beskrevet ovenfor, er meget typisk for en række lande Syd for Sahara i Afrika, Schulpen, L.; Gibbon P(2002). Der er sandsynligheden for at kunne tiltrække positive FDI uden om bistandsprogrammerne meget små, da de umiddelbare fordele for virksomhederne ved etablering i landet er begrænsede. Den type af FDI, de vil komme til at opleve, vil være etableringer af virksomheder, der for at få adgang til nogle specifikke resurser (ofte råstoffer) er nødt til at etablere sig i landet, eller til projekter der er meget kapitalkrævende, og som ikke kan løftes af lokale virksomheder (kraftværker, telekommunikation). Men det vil kun i meget begrænset omfang føre til egentlige fordele for landet, og det øjeblik der ikke er mere af den pågældende resurse, eller den kan findes billigere et andet sted, vil de øjeblikkelig forlade landet.

For at et modtagerland kan få et positivt udbytte ud af FDI, er det nødvendigt, at de har en økonomi, med adgang til eksport og import. Så vil de investeringer, der bliver lavet ofte være rettet mod eksport, og vil kunne få et positivt effekt i form af samarbejder imellem de MNE, der har etableret sig og de lokale, samtidig vil landet opleve øgede eksport indtægter. Omvendt, hvis der er tale om en meget lukket økonomi med handelshindringer, vil det som MNE producerer primært være rettet mod hjemmemarkedet og skabe konkurrence med lokale producenter og dermed være med til at blokere for den lokale udvikling, og når MNE stopper sine aktiviteter, vil landet være værre stillet end før FDI, da den lokale producent måske er lukket. Moran, T.H.; Graham E.M.; Blomström, M. (2005).

For at et land kan få en positiv effekt ud af FDI, kræves det, at landet har en åben økonomi, som tillader virksomhederne at gennemføre de nødvendige transaktioner. Samtidig skal der også være etableret netværk af virksomheder, som er i stand til at kunne drage fordele af de tiltag som den enkelte virksomhed tager for at udvikle sig, ligesom de også er i stand til at understøtte hinanden. De udenlandske virksomheder, som etablere sig, vil komme til at indgå som en del af disse netværk og dermed være med til at påvirke strukturen i landet, ligesom de også selv vil blive påvirket.

Johanson, J.; Vahlne, JE. (2009). Derudover lægges der naturligvis vægt på, at landet har den infrastruktur, som virksomheden har behov for i forbindelse med etablering og drift. Dette er nogle af de medvirkende årsager til, at man har set etableringer omkring byerne i Indien i højere grad, end man har set dem etablerer sig ude i landet. Omkring byerne finder virksomhederne i højere grad grupper af netværk som samarbejdspartnere, telefon- og dataforbindelser, vej- og togforbindelser og adgang til de nødvendige menneskelige resurser og uddannelser.

6.4: Hvilke grunde havde Danida til at tro, at danske virksomheder var interesseret i at overføre deres teknologi til udenlandske virksomheder med risiko for, at det udenlandske firma bliver en konkurrent, og deres produkter bliver fremstillet billigere og bliver en konkurrent.

Da Danida introducerede deres første PSD program i 1993, var de iblandt de første donorlande overhovedet til at begynde at arbejde med den private sektor som drivkraften til økonomisk udvikling i ulande. Inden for de internationale donorlande var dette stadig helt nyt og endnu ikke helt accepteret, men det var begyndt at blive anerkendt, at der var behov for at finde en anden vej til udvikling af økonomierne og dermed reduktion af fattigdommen i ulandene, end det man havde arbejdet med op igennem 1970'erne og 1980'erne, hvor det havde været nogle af de neoklassiske begreber, som havde været fremherskende. Ændringen af den generelle konsensus inden for udviklingsbistand kom til at være fokus på fattigdomsreduktion, med økonomisk vækst som det centrale, hvilket bedst opnås igennem private virksomheder, hvor det skal være regeringernes rolle at sørge for, at væksten fører til fattigdomsreduktion. Schulpen, L. Gibbon, P. (2002). Noget af det, som Danida ikke havde med i deres PSD program, var udviklingen af de nødvendige bagvedliggende strukturer, som var helt afgørende for, at den private sektor kan fungere, hvilket kom til at have stor indflydelse en række steder i Afrika.

Det danske PSD program var udviklet af DI og HVR og præsenteret for Danida som en mulighed for fattigdomsreduktion i ulandene, hvorefter Danida tog forslaget ind, og lavede nogle modifikationer og tilføjelser inden det blev implementeret. Folke, S. (2009). Det overordnede mål for Danida blev fattigdomsreduktion igennem overførsel af teknologi fra danske virksomheder til nogle lokale virksomheder i ulandene og træning af medarbejderne i ulandene, Folke, S. (2009). Tilførslen af ny teknologi skulle være med til at løfte de lokale virksomheder, så de fik mulighed for at kunne pro-

ducere de produkter, de danske virksomheder ville have fremstillet, samtidig var det tanken, at den tilførte træning skulle være med til at give den lokale befolkning et uddannelsesmæssigt løft, så de kunne producere i en kvalitet, som levede op til de standarder, de danske virksomheder havde brug for.

For at sikre, at de danske virksomheder, som gik ind i projektet, havde fokus på de dele, som Danmark ønskede, blev den danske støtte tilrettelagt, så der var fokus på træning og teknisk assistance til medarbejderne i de nye lokale samarbejder samt overførsel af teknologi, men ikke indkøb af maskiner. Samtidig var det et krav, at projektet på en eller anden måde var et samarbejde imellem en dansk og en udenlandsk virksomhed. På den måde ville man sikre, at der blev etableret samarbejder, som havde til formål at flytte dansk produktion til et uland, og at den danske virksomhed deltog i at få overført noget af den teknologi, de anvendte i produktionen i Danmark, til deres nye partner, som dermed skulle opleve en teknologisk opgradering.

Det viste sig i meget stor udstrækning, at den teknologi, som blev overført til de samarbejder, der blev etableret og videreført som samarbejder, meget ofte var produktion af produkter, som var meget velgennemprøvet på andre markeder (sidst i deres PLC), men som med introduktionen på et ulandsmarked kunne få forlænget sin livscyklus. Selv om det ofte var produkter, der var meget velkendte andre steder, var det stadig en teknologisk opgradering i forhold til de lokale standarder i ulandene. På den måde beskyttede de danske virksomheder deres nyeste produkter og deres brand, hvis det skulle vise sig, at deres samarbejde ikke kom til at holde. At den teknologi, der blev overført, ofte var meget velgennemprøvet, havde også den fordel, at den danske virksomhed var i stand til at gennemføre en meget grundig træning og oplæring af de nye medarbejdere, ligesom de også havde en meget god indsigt i, hvordan den overførte teknologi skulle vedligeholdes, hvilket viste sig at være et af de store problemer ved projekter i Afrika, hvor man så projekter gå i stå, fordi maskinerne ikke blev vedligeholdt. Kragelund, P. (2005).

Der har været stor forskel på, i hvor høj grad der har været behov for teknologioverførsel, og hvor omfattende den har været, afhængig af om der har været tale om en licensproduktion med overførsel af nogle tegninger og specifikationer, eller det har været etablering af et IJV med produktion af komplette maskiner, eller der har været tale om overførsel af knowhow imellem konsulentvirksomheder. Men i alle de tilfælde, hvor der er blevet etableret et egentligt projektforsøg under Da-

nidas PSD program, har et meget centralt element været teknologioverførslen og støtten til det. For de virksomheder, der kom til at deltage i et projektforsøg, handlede det i alle tilfælde om virksomheder, der havde truffet en strategisk beslutning om at etablere sig under en eller anden form i det pågældende land, og teoretisk også havde besluttet at ville gøre det i samarbejde med en lokal partner, da det var et krav fra Danidas side. Derfor var overførslen af den nødvendige teknologi, for at få produktionen til at forløbe på den rigtige måde, helt central. I den proces har den meget omfattende støtte fra Danida været med til at få den proces til at forløbe bedre, da mange virksomheder valgte at benytte sig af muligheden for at få gennemført den nødvendige træning så optimalt som muligt, for derigennem at sikre, at projektet kom til at virke, når det blev sat i gang, men samtidig har man ikke givet mere information end nødvendigt for at kunne gennemføre projektet.

I hovedparten af de projekter, som blev gennemført, har der været to forskellige dagsordner. En for Danida, som handlede om, at dette projekt skulle føre til opfyldelse af de mål, som Danida havde opsat, og en anden dagsorden for virksomheden, som handlede om at få etableret en produktion, som kom til at forløbe optimalt med generering af det ønskede overskud, og etablering af den ønskede markedsadgang. I sit arbejde med at få etableret sit samarbejde med den lokale virksomhed har den danske virksomhed ikke haft fokus på de mål, Danida arbejder med, så hvis nogle af de mål blev opfyldt, har det været en tilfældighed og ikke en målrettet indsats fra den danske virksomheds side. Når den danske virksomhed er gået ind i projektet ud fra nogle rent strategiske overvejelser, kan man påstå, at de ville have gennemført projektet under alle omstændigheder, men at der måske blev givet mere træning til projektet nu, fordi det var understøttet af Danida. Til gengæld har støtten til overførsel af teknologi ikke fået de danske virksomheder til at overføre mere teknologi end nødvendigt for at gennemføre deres planlagte projekt, men den teknologi man valgte at overføre, blev nok implementeret på en grundigere måde, med større chance for at blive en succes, på grund af støtten.

6.5: Hvad gjorde Fowler/Westrup projektet til en succes, og vil det kunne bruges i andre sammenhænge?

I forbindelse med Danidas PSD projekter i Indien var den danske virksomhed Westrup A/S en af de første til at deltage med et projekt, som startede allerede i 1994 med et samarbejde med den indiske virksomhed John Fowler (India) Ltd., som var en del af Barwale Group.

Det samarbejde blev ikke startet på grund af Danidas PSD program, og Danidas medarbejdere deltog heller ikke i processen med at identificere en eventuel partner. Samarbejdet blev startet igennem godt netværksarbejde imellem administrerende direktør hos Westrup A/S, Mogens Dahl Nielsen og B.R. Barwale CEO hos Barwale Group på det tidspunkt. De to havde nogle år tidligere mødtes nogle gange til frøkongresser forskellige steder, og var blevet enige om at indlede et samarbejde om salg af danske maskiner til at rense korn og frø efter høst med henblik på at forbedre kvaliteten af såsæd i Indien, noget som Mr. B.R. Barwale havde meget opmærksomhed på, som grundlægger af Maharashtra Hybrid Seed Co. Ltd. Det startede, inden PSD programmet var i gang, med at John Fowler skulle sælge de dansk producerede maskiner på licens og betale en royalty pr. solgt maskine. Men det viste sig meget besværlig, da Indien i begyndelsen stadig havde importtold på maskiner, hvilket gjorde de danske maskiner meget dyre; derfor var der lidt tvivl, om projektet kunne lade sig gøre. Efter at have gennemført en del markedsundersøgelser i Indien, for at påvise et potentiale for den type af maskiner i løbet af efteråret 1993, blev det besluttet at forsøge at lave en egentlig licensproduktion i Indien. Den tilgang Westrup har valgt at have til etablering på det Indiske marked, med først at prøve salg igennem en forhandler og derefter overgå til licensproduktion, er det, der kan karakteriseres som Strategisk Fleksibilitet, som beskriver evnen og parathed til at ændre deres internationale operationer, når det er formålstjenligt. Petersen, B; Welch, D.E.; Welch, L.S. (2000)

Westrup A/S var på det tidspunkt en maskinfabrik med omkring 110 medarbejdere på fabrikken i Slagelse, hvilket lige bringer den op i den klasse, Danida kalder store virksomheder. Den har eksisteret siden 1958 og havde på det tidspunkt, hvor projektet i Indien startede, allerede afdelinger i USA, kontor i Tyskland og Frankrig samt et godt samarbejde med agenter forskellige steder i verden, så det er en virksomhed, der udviklingsmæssigt tydeligt følger Uppsala modellen. At det ydermere sker igennem de netværk, som den adm. Direktør i Westrup har opbygget, hvor han har

kendskab til og tillid til den person som står bag virksomheden i Indien, vidner om, hvad vi ser i Den Udvidede Uppsalamodel Johanson, J; Vahlne, J.E. (2009). Westrup A/S havde løbende sørget for at lave produktudvikling og var iblandt verdens 5 mest anerkendte virksomheder inden for produktion af maskiner og anlæg til rensning og sortering af korn og frø, hvilket ville sige, at det var et meget attraktivt brand at få ind på markedet i Indien.

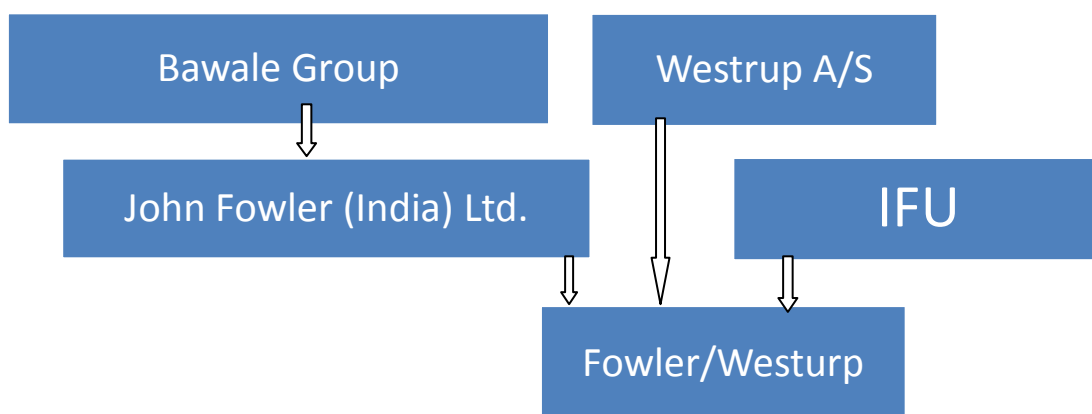
At Westrup vælger en strategi, hvor man kun lægger nogle enkelte af sine maskiner ud til produktion i Indien og samtidig vælger nogle modeller, som er velgennemprøvede og på vej ud af markedet i Europa, viser en dansk virksomhed, der gerne vil starte op i små trin. Her kan vi se, at Westrup agerer i henhold til Mudambis Smile Model Mudambi, R. (2009), hvor der i første omgang lægges produktion af enkeltmaskiner ud, og R&D, marketing m.m. bliver i Danmark, indtil man er sikker på, at det man laver i Indien, kommer til at virke.

Westrups arbejde med at etablere dele af en produktion hos en Indisk partner blev startet op, inden der var adgang til Danidas PSD program. Det vil sige, at Westrup havde besluttet, at de ville etablere sig, havde truffet deres strategiske beslutning om at igangsætte processen. Da der så kommer gang i PSD programmet, er Westrup så heldig, at deres partner bor i Bangalore, som ligger i staten Karnataka, som er én af de to sydlige stater, Danida havde valgt at starte deres projekter i, samtidig producerede Westrup maskiner, der kunne anvendes inden for landbruget (post harvest). Så Westrup passede godt inden for rammerne af PSD programmet, men hele projektet var ikke noget Westrup satte i gang, fordi man havde PSD programmet.

At Westrup valgte at ansøge om midler fra PSD skyldes, at det gav nogle muligheder for at kunne skabe en bedre baggrund for at gennemføre projektet, hvor der først blev søgt om penge til en start-up facilitet, med henblik på at få lavet en dybere undersøgelse af markedsmulighederne på markedet i Indien, og få klarlagt hvad der skulle til, før man kunne få produceret maskiner i Indien. Det kom til at handle om, hvilke tegninger der skulle oversættes til indiske standarder, hvilke råvarer der var adgang til, hvilke varer der skulle importeres til Indien, og var det muligt. At man kunne få støtte til projektet fra PSD programmet betød, at de ting, der var planlagt, kunne udføres grundigere og mere detaljeret, end det ellers ville være blevet gjort. Men det var ikke et projekt, der blev sat i gang på grund af PSD programmet, og der var ikke nogle af de deltagende virksomheder,

der havde Danidas mål med i overvejelserne. Så hvis Danida kunne se nogen effekt, som kunne passe ind i deres program, var det absolut ikke tilsigtet.

John Fowler (India)Ltd. var en eksisterende maskinfabrik i Bangalore, som havde en produktion af kompressorer og luftfiltre til biler og maskiner, da de indgik samarbejde med Westrup. John Fowler var en virksomhed med samme størrelse som Westrup. John Fowler (India) Ltd. var en virksomhed, der var ejet af Barwale Group. Det vil sige, at John Fowler (India) Ltd., havde en produktion med medarbejdere, der var vant til at arbejde med metalkonstruktioner. Men produktionen af maskiner fra Westrup kom aldrig til at ligne det Brand Westrup var, og det var helt uacceptabelt at sende på markedet som værende et Westrup produkt. Samtidig var der ikke nogle af kunderne på markedet, der ville betale den ønskede pris for et produkt som kvalitetsmæssigt lå meget langt fra de andre importerede maskiner fra vestlige leverandører. Derfor kom licensproduktionen ikke til at virke, og det blev besluttet at etablere et IJV, hvor Westrup og John Fowler kom til at deltage.



Figur 9 Ejer Stuktur for Fowler/Westrup.

Et IJV i denne sammenhæng bliver defineret som *"en virksomhed, der ejes af to eller flere virksomheder, hvor hovedkvarteret for mindst den ene af virksomhederne skal være placeret uden for det land, hvor virksomheden etableres"* Ren, H.; Gray, B.; Kim K. (2009). Virksomheden blev etableret med henblik på at oprette et fællesselskab, der skulle producere maskinerne i Indien med massiv støtte fra Westrup i Danmark. At Westrup har kapaciteten og aktiverne til at kunne gå ind i

dette projekt, kan ses som en Real Option, som de vælger at bruge til gennemførelse af deres strategiske beslutning. Cuypers, I. RP.; Matin X. I(2010).

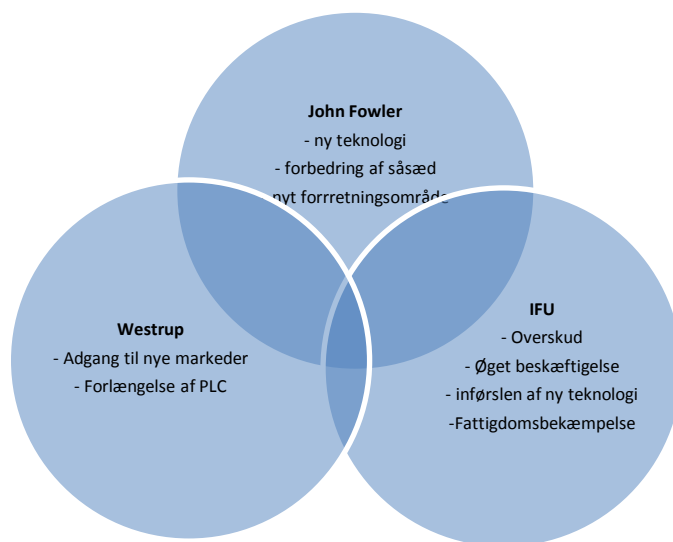
I forbindelse med etableringen skulle der overføres en del teknologi og knowhow fra Westrup til det nye selskab, og der skulle også investeres i de rigtige specialmaskiner til produktionen. Derudover blev det også besluttet, at den nye produktion skulle foregå fra separate lokaler, hvorfor det blev besluttet, at der skulle bygges nye lokaler for at få det optimale set-up fra starten. Selve investeringerne i bygninger og nye maskiner var ikke en del af PSD programmet og skulle bæres af de to moderselskaber, som derfor var nødt til at tilføre selskabet tilstrækkelig kapital til at foretage de fornødne investeringer. Så begge virksomheder var meget kraftigt bundet op med store investeringer, hvilket gjorde det meget omkostningskrævende at trække sig ud af samarbejdet igen, så på den måde var der en markant exit-barriere, men samtidig var det også et vigtigt signal om tillid i forhold til fremtidige samarbejder, hvilket er meget vigtigt for den fælles tillid. Ren et al. (2009)

De to virksomheder var interesseret i dette projekt ud fra nogle forskellige perspektiver, men også nogle fælles. Westrup var interesseret i projektet for at kunne få adgang til markedet i Indien, som ville vokse meget kraftigt i de kommende år, da der var et meget stort behov for at kunne effektivisere produktionen af afgrøder igennem højere kvalitet af såsæd og derigennem meget større arealudbytte. Det var også et ønske om at forbedre den generelle kvalitet af såsæd, som var den bagvedliggende årsag til Mr. Barlawas ønske om dette samarbejde, et ønske som kom fra hans arbejde med udvikling af Hybridfrø. Men der lå også et ønske om at kunne få en bedre teknologi implementeret hos John Fowler og sammen med teknologien også den nødvendige viden til medarbejderne. Så selv om der var nogle forskellige mål, var der også nogle gode sammenfald, som gjorde, at fællesmængden var ret stor, hvilket gjorde muligheden for at få IJV til at blive en succes endnu større.

Da man startede på dette projekt, blev det også lagt ind under PSD programmet, hvilket kom til at betyde, at IFU gik ind i selskabet med kapital og kom til at eje $\frac{1}{4}$ af aktieren. Selv om de var med som ejere og sad i bestyrelsen, havde de ikke indflydelse på projektets udformning, som i meget høj grad blev lavet fra Danmark, men i samarbejde med de kommende partnere i Indien.

I forbindelse med etableringen af deres fælles selskab, opstår det klassiske dilemma omkring, hvad det er, de to involverede selskaber vil med det nye IJV. Vil Westrup bare bruge det til at få mar-

kedsadgang til markedet i Indien, og så overtage det, når de er klar til det, eller? Vil John Fowler bare have adgang til den teknologi og knowhow, som Westrup har, for så selv at starte produktionen? Det er altid det dilemma, to virksomheder står i, når de skal til at lave et fælles selskab som f.eks. IJV. Disse paradokser gør det samtidig vanskeligt at definere, hvornår det nye selskab er en succes, og hvornår det ikke er. Hvis vi kikker på årsagerne til at involvere sig i projektet for de tre deltagende virksomheder, er der en god fællesmængde, som gør det interessant for alle parter at få noget godt ud af dette samarbejde. Men som det kan ses, er der ingen af de to private virksomheder, der har fokus på de mål Danida har som sine primære mål.



Figur 10 Fælles interessemængde for de 3 involverede virksomheder

Ved etableringer af fællesselskaber handler det meget om, hvilken tillid man har til sin partner, og hvilke strategiske beslutninger man selv har; derfor er fordelingen af andele imellem de deltagende virksomheder udtryk for, hvor stor grad af tillid man har til sin kommende partner. Ren et al (2009). At Fowler/Westrup IJV kom til at have 49/51 som fordeling imellem de to partner, med 51% til den danske side (IFU antages at have danske præferencer), er udtryk for stor tillid imellem de to partner. Det klassiske eksempel er, at den internationale virksomhed overtager den lokale virksomhed, når markedet er modent til et større skridt, eller at de helt forlader samarbejdet, men som det viser sig senere, blev det omvendt i denne sag. Det var ikke kun i fordelingen af andele, begge moderfirmaer viste deres engagement. Det gjorde de også, som vi skal se senere i deres anstrengelser for at få virksomheden til at fungere, igennem deres investeringer i faciliteter og

udstyr, og i deres fælles arrangement og accept af den nødvendige træning og uddannelse. Ren et al. (2009)

De lokale medarbejdere, som skulle indgå i IJV, var i udstrakt grad medarbejdere, som arbejdede i John Fowler, da det nye selskab blev dannet, og som havde været med til de første forsøg på licensproduktion. Så det var alle medarbejdere, der var tillid til, og som havde de nødvendige faglige kvalifikationer til at kunne indgå i projektet. De var alle uddannede håndværkere, Ingeniører og teknikere med relevant erfaring, så man skulle ikke ud og ansætte nye og uprøvede medarbejdere. Men på grund af de tidligere mislykkedes forsøg på at lave en licensproduktion vidste man hos Westrup, at der skulle rigtig meget træning til, før de indiske medarbejdere forstod, hvad det var, der skulle laves, og hvad kvalitet var i den forbindelse. Dette handlede ikke om dårlige håndværkere, men i meget høj grad om holdningsændringer, hvor en indisk håndværker nok godt vidste, hvordan man skulle svejse eller bukke en plade, men havde den helt forkerte opfattelse af kvalitet. Men det var absolut noget kulturelt betinget, hvorfor man ikke bare kunne give dem et kursus i, hvordan man skulle gøre; man var nødt til at ændre på den kulturelle opfattelse af kvaliteten. Derfor var det nødvendigt med en meget intensiv træning af medarbejdere på alle niveauer, og for at have mulighed for at kunne flytte de kulturelle grænser, blev det besluttet, at den første træning skulle foregå i Danmark. På grund af den kraftige støtte fra Danida og PSD programmet blev træningen i Danmark grundigere, end den ellers ville have været. Med støtten fra programmet var det muligt at lave et forløb, som var en kombination af et samarbejde med Teknisk Skole i Slagelse og makkertræning med medarbejderne fra Danmark i produktionen, så de indiske medarbejdere fik lært alle detaljer omkring de typer af maskiner, de skulle producere i Indien. Under træningen i Danmark blev der også lagt meget vægt på interne arbejdsmiljø, og de fordele der var ved at have nødvendige værne- og hjælpemidler. Den grundige træning af en stor gruppe udvalgte medarbejdere fra Indien kom til at danne grundlag for etableringer af træning af de andre medarbejdere, så snart lokalerne var etableret, og maskinerne var monteret i Indien, hvilket igen var med til at sikre at projektet kom til at forløbe optimalt.

Al den træning og oplæring kom til at betyde, at de lokale medarbejdere, som var gode håndværkere, var i stand til at bruge det udstyr, der blev indkøbt og fik det installeret på den rigtige måde. De var også i stand til at vedligeholde maskinerne, hvilket kom til at betyde, at de også kunne fun-

gerer, efter projektet var slut. Det var ikke kun i produktionen, der blev givet træning, men også i den tekniske afdeling, på salgssiden og på indkøb. Så den virksomhed, der blev startet, kom meget til at fungere lige som Westrup i Danmark, hvilket gjorde det nemmere at give yderligere support i de tilfælde, hvor det var nødvendigt.

Både under opbygningen af produktionen og etableringen af indkøbsafdeling og med genereringen af de rigtige varenumre, opbygning af reservedelslager og under opstart af produktionen, var der hele tiden danske rådgivere til stede både i fabrikken og på teknikersiden. Også omkring produktionsplanlægning var der danske rådgivere med i processen. Men da virksomheden først var ordentligt i drift kunne de lokale medarbejdere selv stå for hele produktionen. En opbygning der både var for at kunne hjælpe IJV på afstand fra DK, men også var med til at gøre det nemmere for DK at følge flow igennem virksomheden og dermed have mere kontrol med, hvad der foregik.

Det blev fra starten besluttet, at når virksomheden var i drift, skulle den ledes af en lokal ledelse med en ansvarlig direktør i spidsen. Det ville give færrest kulturelle uoverensstemmelser i driften af virksomheden, da en lokal leder i fuldt omfang forstår alle aspekter af den lokale kultur og accepterer dette, hvilket en dansk leder ville have sværere ved. Men alle investeringsbeslutningerne skulle træffes af bestyrelsen, som bestod af ejerne i forhold til deres andele. Derigennem kunne alle ejere udøve den nødvendige strategiske kontrol over IJV Ren et al. (2009).

I forbindelse med etablering af en virksomhed i det sydlige Indien, som et Greenfield projekt med medarbejdere fra et firma i Danmark og et firma fra det sydlige Indien, samt embedsmænd fra IFU/Danida, vil der ud over de problemer, der altid vil være ved sammenlægning af to forskellige firmakulturer, yderligere være en meget markant kulturkløft. Den intensive træning i Danmark af en række medarbejdere var med til at give de indiske medarbejdere en bedre forståelse for den danske arbejdskultur og hverdag. Det gjorde dem i højere grad i stand til at forstå og acceptere, at ting skulle gøres anderledes for at nå de resultater, man skulle. Samtidig var det meget tætte samarbejde imellem de danske og indiske håndværkere med til at skabe en forståelse og respekt iblandt de danske medarbejdere, hvilket også var med til at gøre projektet nemmere for den, der senere skulle til Indien som supervisor. Derudover var det også af stor betydning, at de kendte hinanden fra deres samarbejde i Danmark.

Det lykkedes at få IJV FowlerWestrup til at være en velfungerende virksomhed, som kunne producere maskiner i den rigtige kvalitet, og få skabt et marked for deres produkter i Indien.

At dette lykkedes skyldes ikke Danida eller PSD programmet, men programmet var med til at gøre samarbejdet endnu tættere og endnu mere velgennemført. At det lykkedes at etablere dette samarbejde skyldes, at ledelsen fra nogle stærke virksomheder fik etableret et netværk, og fik truffet de rigtige beslutninger omkring projektet. Samtidig er det af meget stor vigtighed, at ledelserne også havde ejerskab til projekterne, og at den danske organisation havde CEO Mogens Dahl Nielsen som sponsor. Der blev oprettet én overordnet projektorganisation med ansvar for koordinering af alle projekter i forbindelse med det samlede projekt. Köster K. (2010). Derudover var det vigtigt, at begge virksomheder havde størrelsen og resurserne til etablering af de relevante projektorganisationer til styring og gennemførelsen af hele forløbet.

Hvis begge virksomheder ikke har den nødvendige indsigt, interesse, arrangement og forståelse, vil projektet ikke kunne gennemføres, selv om Danida stiller mange midler til rådighed for begge parter. Som det fremgår af ovenstående, er der på intet tidspunkt i processen blevet kikket på, hvilke konsekvenser det ville have i forhold til Danidas dagsorden. Så hvis der har været nogle steder, hvor Danida kan sige, at deres projekt lykkedes, skyldes det ikke, at de to partner havde fokus på denne del. Den eneste del af Danida projektet, de havde fokus på var, at virksomheden skulle kunne generere et overskud, når den kom i drift, og det var klart et Danida krav, men det var også et krav fra begge parter i projektet.

Efterhånden som de nåede det rigtige niveau, blev der tilføjet flere dele af Westrups produktprogram til Indien, og det ender med, at Barwale Group overtager Westrup, og i dag er Westrup en del af de mere end 30 virksomheder Barwale Group ejer, og stadig med i Fowler Westrup, som er en meget velfungerende maskinfabrik. Så her kan man virkelig tale om, at projektet har haft en langvarig positiv effekt i programsamarbejdslandet.

At etableringen af en succesfuld IJV lykkedes for de to virksomheder kan tilskrives en lang række forskellige faktorer, men overordnet set er det væsentligt, at virksomhederne er klar til at indgå i et samarbejde. Så Danidas udvælgelse af mulige virksomheder til at indgå i deres projekter skal ikke kun handle om, at de har haft overskud de seneste 3 år, men i ligeså høj grad om at man har det rigtige udviklingspotentiale og erfaring med den type af opgaver.

6.6: Hvilke ændringer skal der til for at gøre Erhvervsstøtteinstrumenter attraktive for alle parter i denne form for støtte.

Når man kikker på, hvordan støtteinstrumenterne kan blive gjort attraktivt for alle parter i denne sammenhæng, er det, at Danida opnår de mål, de har opstillet, at det er attraktivt for danske virksomheder, at det virker tiltrækkende for de udenlandske virksomheder, og at de samtidig forstår, hvad projektet drejer sig om.

Erhvervsstøtteordninger som beskrevet i Danidas PSD programmer, skal altid kun ses som et støtteinstrument, det vil sige en støtteordning, som kan få en proces til at forløbe på en bedre og mere gnidningsløs måde, end den ellers ville have gjort. Det øjeblik ordningen er lavet så tillokkende, at den kan friste nogle til at igangsætte et projekt, er der risiko for at få sat noget i gang, som ikke bygger på et stabilt fundament. Selv om Danida i deres proces med at godkende projekter har været meget grundige med at gennemgå projektbeskrivelserne og de deltagende firmaers økonomier, virker det som om, der har været for meget optimisme i deres vurderinger af de muligheder, der er til stede i de enkelte lande. Dette bygger formentlig på et ønske om at få sat projekter i gang for at vise programmets værdi, samt et politisk pres for at vise aktivitet.

Som det fremgår af de løbende justeringer af den støtte, der kunne opnås igennem programmet, har der været en erkendelse af, at der blev givet for meget støtte til at starte med, og at det tiltrak nogle virksomheder, der ikke var klar til at starte i et andet land. Med indførelsen af DBP i 2011 var støtten reduceret til kun 50 % i projektfasen, hvilket også førte til et markant fald i antallet af ansøgere, men det er stadig kun 27 % af de etablerede partnerskaber imellem danske og udenlandske virksomheder, der kan fortsætte efter Danidas støtte ophører, Danida (2014).

Et helt afgørende element for, at etableringen af en virksomhed i et uland kan lade sig gøre er, at der er etableret så stærke kontakter imellem den danske og den udenlandske virksomhed, at der er den nødvendige tillid iblandt dem til, at de kan etablere et samarbejde Ren et al. (2009). Samtidig er det vigtigt, at alle er klar over, hvorfor samarbejdet er etableret, hvilke strategiske beslutninger der ligger bag samarbejdet for de to virksomheder. Dette vil være afgørende for, i hvor lang tid samarbejdet eksisterer. Så snart en af virksomhederne har opnået det, de gerne vil med samarbejdet, vil det ændre form eller ophører. Præcist som det blev set med de tidlige samarbejder i Indien, er virksomhedernes Strategisk Fleksibilitet afgørende for i hvor lang tid, man ønsker at bli-

ve i den type af samarbejde. Petersen, B; Welch, D.E.; Welch, L.S. (2000). Specielt med virksomhedsformen IJV, kan der ofte være tale om en meget midlertidig ordning til opnåelse af specifikke mål. Så snart en af partnerne ikke længere ser konstellationen som det mest effektive set-up til at opnå deres strategiske mål, vil de søge at ændre det, Ren et al. (2009). Derfor kan det være tankevækkende, at Danida ofte ser IJV som en etableringsform, som skal have et meget langsigtet og blivende perspektiv.

For at kunne opnå den effekt, som Danida har specificeret i deres programmer, er det væsentligt, at programmerne er tilpasset de enkelte lande, og ikke er ét meget bredt standardprogram som anvendes i alle programsamarbejdslande. Der vil være nogle af programsamarbejdslandene, hvor programmet af forskellige årsager ikke kan anvendes. Hvis erhvervsstrukturen ikke er udviklet, så de virksomheder der kommer til at indgå, ikke er involveret i netværk med andre virksomheder, og samarbejdet kun bliver snævert imellem den danske og den udenlandske virksomhed, vil der ikke blive nogen afsmittende effekt på andre virksomheder, ligesom der heller ikke vil blive nogen form for spin-off til evt. leverandører, Kragelund, P. (2005). Det kan stadig være de to virksomheder vil opleve en positiv effekt af samarbejdet, men Danida kommer ikke til at se, de effekter de ønsker. Hvis landet ikke udviklingsmæssigt har de nødvendige kompetencer til at modtage den nye teknologi, så medarbejderne ikke kan lære at anvende og vedligeholde den indførte teknologi, vil projektet ikke lykkes, selv om der gives støtte til etableringen.

At tiltrække danske FDI til ulande vil give den bedste effekt i lande, som har den struktur, som underbygger etableringen af udenlandske virksomheder, hvor det lokale erhvervsliv er klar til at modtage teknologisk input, og møde de krav en dansk virksomhed vil have til for eksempel sine underleverandører. Lokale entreprenante virksomheder med et godt netværk, og med et vist uddannelsesniveau, vil kunne modtage og anvende teknologien. At der er et vist uddannelsesniveau er ikke nødvendigt for at være end aktiv entreprenør, men uden uddannelser vil der ikke være lige så gode chancer for at kunne opbygge sin forretning, Yu, FL. T. (2012). Hvis der ikke findes den type af lokale virksomheder, vil effekten af den danske investering blive begrænset til den virksomhed, der bliver samarbejdet med, og her kan de teknologiske ændringer have en negativ effekt i første omgang på grund af indførslen af den nye teknologi, som kan medføre en reduktion af medarbejderstaben, og dermed det modsatte af hvad Danida ønsker.

Hvis landet på makroniveau underbygger FDI igennem deres politikker, vil der være en større chance for at kunne opbygge en virksomhed, der vil udvikle sig til noget, der kan bestå igennem længere tid, Schulpen, L.; Gibbon, P. (2002). At landet har et attraktivt erhvervsklima, og aktivt forsøger at udvikle deres egne virksomheder ved at tiltrække FDI og dermed en teknologi, som er mere avanceret, end den de har nu, vil kunne være med til at skabe en kraftig fremgang, hvor lokale virksomheder får mulighed for at kunne udvikle sig igennem samarbejder, men det kræver, at de er klar til at modtage og forstå, det der kommer ind. Hvis der samtidig etableres gode netværk og samarbejde imellem små lokale virksomheder, vil de i fællesskab kunne skabe en positiv dynamik, som sikre en generel positiv udvikling, Yu, FL. T. (2012). Hvis landet ikke har de nødvendige stabile makrostrukturer, kan det være nødvendigt for Danida at gå ind med programmer, som opbygger og stabiliserer de nødvendige strukturer, støtter virksomhedsdannelse, giver adgang til finansieringer og forbedrer værdikædefunktionerne. I en række lande har manglende adgang til nødvendig kapital været med til at bremse for erhvervsudviklingen, hvorfor forstærkninger af den del af makroniveauet vil være medvirkende til at øge etableringen af virksomheder og aktiviteter. Kragelund, P. (2001). I nogle projekter vil finansieringsproblemerne kunne løses med egentlig mikrofinansiering af projekterne.

At Danida gør meget for at markedsføre deres PSD programmer er vigtigt, da det kan være med til at vise nogle nye alternative muligheder for de danske virksomheder, der er klar til etablering, men det er samtidig meget væsentligt, at man ikke får virksomheder, der ikke er klar, eller ikke har styrken til at gennemføre projekterne, til at starte på dem, da det vil medføre at både den danske og den lokale virksomhed kommer til at fejle. I forbindelse med markedsføring af projektet er det væsentligt, at Danida har et detaljeret kendskab til de lokale virksomheder, og kan vurdere om de danske virksomheder matcher de lokale.

Når Danida har etableret nogle samarbejder, er de nødt til at have en plan for, hvordan det præcise samarbejde kan komme til at leve op til deres krav til opfyldelse af PSD programmet, da det ikke er noget, der naturligt vil ligge i virksomhedernes planlægning. Derfor vil det meget ofte ikke komme til at leve op til Danidas ønsker om fattigdomsreduktion og øget beskæftigelse, og dermed ikke blive en succes, selv om begge virksomheder er godt tilfredse.

Kap 7: Kildekritik:

Dele af opgaven er baseret på evalueringsrapporter bestilt af Danida, som ikke er lavet som forskningsopgaver, og har ikke den samme validitet, som forskningsartikler vil have, men det er det bedst tilgængelige stof omkring de tre programmer, jeg har valgt at arbejde med. Der er også en rapport fra DIIS, Folke, S. (2009), som er et uafhængigt studie, men lavet i samarbejde med Danida og ambassader i Indien, hvilket er med til at reducere validiteten af rapporten i sammenhæng med denne opgave. De forskellige evalueringer er lavet af forskellige firmaer for Danida, hvilket gør, at der er nogle forskellige syn på hele projektet. Samtidig er rapporten fra DIIS ikke bestilt af Danida, men er lavet af DIIS, for at belyse virkningerne af Danidas PSD programmer i Indien. Dette underbygges så af en Ph.d afhandling, Kragelund, P. (2005) og forskelligt litteratur, som har belyst anvendelsen af erhvervsstøtteprogrammer i bistandssammenhænge, uden det dog er specifikt for Indien, men mere generelt. Der er lavet rapporter om en del individuelle programmer i forskellige lande, men rapporten fra DIIS er den eneste, der specifikt beskriver PSD programmet i Indien.

Michael W. Hansen's "Collaboration between Danish Foreign Investors and Local industry in India" Hansen, M. W. (2006), giver en mulighed for at kunne sammenligne forskningen med den virkelighed, Danida arbejder i, og er med til at perspektivere de forskellige udsagn.

Valget af Indien som et eksempel på, hvordan PSD programmet kom til at virke, giver en skævhed, da Indien på de fleste makroområder er langt mere udviklet end de fleste programsamarbejdslande i Afrika, hvilket perspektiveres af Ph.d afhandlingen, Kragelund, P. (2005), der har sit fokus på virkningerne af programmet i Ghana.

Beskrivelsen af de forventede udviklinger for de danske virksomheder, der deltager i de tre programmer igennem anvendelse af teorien om Value Creation (Mudabi, 2007) og den reviderede Uppsala model (Johnson & Vahlne (2009), kan bruges til at lave en generel beskrivelse af de forventede udviklingsmønstre for virksomheder af den type, som deltager i programmerne og dermed også være med til at beskrive, hvorvidt de deltagende virksomheder ud fra en teoretisk vurdering er klar og egnede til at indgå i projektet. Dermed kan teorierne også bruges som baggrund for en vurdering af sandsynligheden for, at projekterne med de involverede virksomheder vil blive en succes eller ikke. Det skal dog nævnes, at begge teorierne er lavet, efter PSD programmet var

afsluttet, og B2B var begyndt, hvorfor de to teorier ikke kunne have været anvendt i deres opdaterede form.

Det skal også nævnes, at der udelukkende arbejdes med erhvervsstøtteinstrumenterne PSD, B2B og DBP i denne opgave. Det er ikke undersøgt, hvordan andre erhvervsstøtteprogrammer under Danida virker, for eksempel VtV programmet, som er et separat støtteprogram for Syd Afrika, men heller ikke andre er inddraget. Dette er fordi, de 3 programmer jeg arbejder med, var de absolut mest dominerende af Danidas ordninger i den periode. Det medfører, at nogle af de kritikpunkter, der muligvis vil komme frem i denne opgave, kan der være taget højde for i andre programmer.

At fremhæve nogle modsætninger mellem de konklusioner Danida kommer med i deres rapporter, og den succes et enkelt projekt i programmerne har, på baggrund af én enkelt case, har naturligvis en Bias, da et enkelt projekt ikke kan danne baggrund for en generalisering, men ved at kikke på casen i et teoretisk perspektiv og med den systemiske tilgang jeg har valgt, kan man vurdere, om det følger de almindelige teorier for virksomhedsudvikling og etableringer i udlande og dermed fremhæve et perspektiv. Det skal her også nævnes, at casen om Fowler/Westrup bygger både på egne erfaringer fra arbejdet med projektet, hvilket naturligvis ikke kan undgås at være farvet af min generelle holdning, og på empiriske data om dette specifikke projekt, som indgår i en af vurderingerne.

Kap 8: Diskussion.

Dette kapitel vil diskutere anvendelsen af erhvervsstøtteinstrumenter som udviklingsbistand, som en måde at skabe varige positive effekter på makroniveau i de lande, hvor de anvendes. Først vil jeg diskutere Danidas PSD programmers mulighed for at kunne skabe langvarige ændringer på makroniveau, når de er designet til at være et redskab, som anvendes på mikroniveau. Derefter vil jeg diskutere FDI som et muligt redskab til at skabe udvikling i et uland, og de forudsætninger der skal være til stede, før det kommer til at virke. Endelig vil jeg diskutere, hvilke ændringer der er nødvendige for at få erhvervsstøtteinstrumenter til at virke, og hvilke tiltag Danida har lavet i deres seneste privatsektor tiltag.

8.1: Erhvervsstøtteinstrumenter som udviklingsbistand.

Det blev den generelle teoretiske opfattelse op igennem 1990'erne, at udviklingshjælp til ulandene skulle have fattigdomsreduktion som overordnet mål, og dette skulle ske igennem en økonomisk vækst, skabt af en udvikling i den private sektor, hvor regeringerne skulle sikre, at udviklingen førte til en generel fattigdomsreduktion, Schulpen, L.; Gibbon P. (2001). Der er en opfattelse af at den udvikling, der havde været i den veludviklede del af verden, hvor større samhandel har ført til FDI i en række lande, og hvor man som konsekvens har set en generel velstandsstigning og teknologisk udvikling, vil kunne anvendes i ulandene på samme måde. Det er også den tænkning, der danner baggrund for Danidas PSD programmer.

Danidas mål om fattigdomsreduktion og teknologisk udvikling igennem teknologioverførsler fra danske virksomheder, Danida (2001), er i de fleste af de evalueringer, der er lavet, ikke blevet fremlagt som en succes, fordi man ikke har kunnet påvise en egentlig fattigdomsreduktion afstedkommet af de projekter, der er sat i gang. En række af de projekter, der er blevet igangsat under PSD programmerne, er ligeledes ikke blevet opfattet som en succes målt på Danidas parameter.

Den største udfordring med PSD programmerne, som de var tilrettelagt, var, at det var det samme program i alle lande til trods for landenes meget forskellige makrostrukturelle standpunkter. Nogle lande har været klar til at modtage den teknologi, som danske virksomheder kunne tilbyde, og har haft en infrastruktur, som også kunne understøtte en udvikling inden for forskellige områder. I de lande har de danske investeringer på nogle områder været med til at bidrage til en udvikling, som er vedvarende, og har også været med til at skabe både direkte og indirekte produktion. Nogle af virksomhederne bestod kun i en periode indtil modervirksomhederne havde nået de fastsatte mål, hvorefter de tog det næste skridt og etablerede eget selskab eller et datterselskab. Dette er med til at øge velstanden i det land, hvor virksomheden er etableret, men i Danida sammenhæng er det et fejlslagent projekt, da de havde et krav om et langsigtet projekt med deltagelse af både en dansk og udenlandsk virksomhed, og det bliver ikke opfyldt, når det er et rent dansk selskab. Det samme gør sig gældende når der, som hos Fowler/Westrup, er tale om, at den indiske partner overtager den danske virksomhed, men det er et projekt som til stadighed udvikler sig med flere typer af produkter, mere avanceret teknologi og flere medarbejdere, som har behov for stadig højere uddannelse. Samtidig aftager de en stadig større mængde varer fra lokale underleverandø-

rer, så alt i alt er det en meget sund virksomhed, som har fået glæde af PSD programmet. Men en blomstrende virksomhed, med nogle hundrede ansatte som har en løn efter tariffen, vil ikke være med til at bidrage mærkbart til velstandsudviklingen i en by som Bangalore med godt 8,4 mio. indbyggere; derfor er det svært at sige, at det har været en succes målt på Danida parametrene.

Det er et af Danidas problemer, at veldrevne virksomheder ikke har som deres mål at skulle bidrage specielt til at fremme specifikke mål i lokalsamfundet. Der blev forsøgt kompenseret for det i BDP programmet, hvor en af ændringerne blev, at der skulle lægges meget vægt på CSR, hvor et af de vigtigste punkter er at fremme CSR til fordel for de ansatte, deres familier og det lokale samfund. Danida (2013). Mange danske virksomheder har i dag rigtig godt fokus på CSR i deres virksomhedsprofil, og kan se nogle fordele ved at fremme dette element. Men det er et af de punkter, som er vanskeligt at få en forretningspartner i et uland med en markant anderledes kultur til at acceptere som en nødvendig del af et forretningskoncept, da de umiddelbart ikke kan se, at det er med til at fremme deres konkurrenceevne på deres lokale marked, men tværtimod er med til at påføre ekstraomkostninger. Dermed bliver det et punkt, som arbejder mod et andet af Danidas egne punkter om at øge konkurrenceevnen hos de lokale virksomheder. Det vil stadig være vanskeligt for Danida at få virksomheder til at have ulandsbistand, som et af deres mål i forbindelse med oprettelse af en virksomhed i et uland. Det vil være muligt, at virksomhederne inddrager de punkter, som Danida har som betingelser for at få støtte, som en del af deres projekt, men derfra og så til, at det får en positiv effekt på det omgivende samfund, er langt fra sikkert.

Danidas målopfyldelse vil altid være noget, de selv skal måle på igennem tydelige forandringer i det samfund, hvor virksomheden arbejder, for at kunne dokumentere en reel bistandseffekt af etableringen af virksomheder. Derfor vil det være vanskeligt at dokumentere positive effekter af et vellykket projekt som f.eks. Fowler/Westrup projektet i Indien.

Hvis man kikker på f.eks. Holland, har de igennem en årrække også haft et tilsvarende program Privat Sector Investment Program, som også var lavet for at give støtte til at *"Stimulerer finansiel vækst, skabe beskæftigelse muligheder og generere indkomst"* Netherlands Enterprise Agency (2015), hvor de har lavet mere end 1000 projekter, hvor deres vurderinger siger, at de har bidraget signifikant til økonomisk udvikling og fattigdomsreduktion i de lande, hvor de er blevet gennemført. De har over 57 % af deres projekter, som 10 år efter støtten er stoppet, som stadig er holdba-

re virksomheder, Netherlands Enterprise Agency (2015). Deres projekter har været tilgængelig for projekter i samme områder som de danske, så redskabet kan sættes op, så det virker.

8.2: FDI som udviklingsredskab

Hvis man kikker på redskabet PSD, har det været anvendt med stor succes i meget store økonomier som Kina og Indien, som i meget vid udstrækning har brugt FDI og PSD som redskaber, der har været med til at udvikle deres industrier på en lang række områder, hvor de har fået tilført ny teknologi på mange afgørende områder, og har været gode til også at få den tilførte teknologi overført til deres andre virksomheder. Udviklingen i de to lande kom først i gang efter de åbnede deres økonomier op for de muligheder, internationale virksomheder efterspørger for at ville etablere sig. For selv om begge lande har en meget stor befolkning, og dermed også et meget stort markedspotentiale for mange virksomheder, var mange af de multinationale virksomheder tilbageholdende, indtil vilkårene var de rigtige til etableringer. At PSD også kan bruges til kraftig positiv udvikling af mindre samfund, fremgår af den udvikling man kan se på Taiwan, som i kraft af en række små virksomheder der står sammen i nogle meget stærke netværk, og som er meget omstillingsparate, der har formået at udvikle deres industri til at være verdensledende på en række områder. De har haft meget fokus på at modtage ny teknologi fra nogle vestlige samarbejdspartnere, og har været gode til at få det delt med andre i deres netværk, og i dag har de nogle af meget stærke virksomheder, som kan markere sig på verdensplan, Yu, Fu-Lai Tony (2012). Men også her var makrostrukturen på plads med en regering, der gjorde meget for at lave det attraktivt for virksomheder at etablere sig, og sørgede for at befolkningen havde en god uddannelse, som kunne bruges af industrien. En række af de tidlige studier af PSD viser, at det er et redskab, som godt kan anvendes i lande med den nødvendige struktur klar til at modtage den type af hjælp, men anvendt i ulande, som endnu ikke har den rigtige makrostruktur, vil det ikke komme til at virke, Schulpen, L.; Gibbon P. (2002)

Når man betragter et uland i f.eks. Afrika, er det meget vanskeligt at kunne overskue værdien af den indsats, som Danida laver i landet, målt på et parameter som fattigdomsreduktion, da de fleste lande får støtte fra en række forskellige internationale donorer, som i vid udstrækning anvender de samme redskaber. Så mængden af projekter der laves, og kapital som tilføres, er meget stor; derfor er den relevante vurdering af et enkelt projekt eller den samlede indsats, som Danida gør, vanskelig at gennemføre.

En af årsagerne til, at mange lande gik fra direkte støtte til landenes regeringer eller målrettede projekter givet som støtte over til PSD programmer, var, at støtten så blev givet til private virksomheder, der skulle kunne fortsætte deres drift og udvikle sig, og derigennem være med til at øge velstanden; støtten blev ikke givet til de officielle regeringer. Dermed mente man, at det var nemmere at kontrollere, hvad pengene blev brugt til og dermed sørge for udvikling. Men den massive tilførsel af støtte har fået en række regeringer i ulandene til ikke at iværksætte de nødvendige tiltag i form af reformer af deres systemer, opkrævning af skatter, udvikling af infrastruktur, opgraderinger af uddannelser m.m., fordi de venter på, at der skal komme tilskud fra forskellige hjælpeprogrammer, Deaton, A. (2015). Hvis Danmark ikke hjælper, er der nogle andre, der gør.

At der bliver lavet en række støttede tiltag for at opgradere nogle virksomheder til at kunne modtage ny teknologi, efterlader en række lokale virksomheder, som ikke bliver opgraderet, tilbage som tabere. De har ikke den nødvendige teknologi til at kunne konkurrere mod den nye teknologi, hverken når det drejer sig om kvalitet, eller når det drejer sig om omkostningsniveau, hvorfor der går nogle job tabt der, Hansen, M. (2006). Kun hvis du har et samfund med gode netværk og stor tillid imellem virksomhederne, så de støtter hinanden i deres fælles vækst, kan det lade sig gøre at opbygge en meget stærk kultur omkring vækst via FDI, som man har set det i Taiwan, Yu, Fu-Lai Tony (2012).

8.3: Ændringer af PSD så de vil virke som udviklingsbistand.

Danida har anvendt PSD under forskellige navne i perioden fra 1993 og frem til 2014. Først PSD Programmet, som blev ændret til B2B programmet, og senest kom det til at hedde DBP. Alle programmer havde fattigdomsreduktion som deres overordnede mål, og de arbejdede alle med Privat Sektor Udvikling som midlet til at kunne medvirke til at reducere fattigdommen i alle program-samarbejdslandene. Ændringerne i programmerne handlede meget om reduktion af de tilskud, der kunne opnås af de deltagende virksomheder, hvor man til projektdelen af programmet under PSD kunne få op til 90 % af sine udgifter til specifikke poster dækket op til en grænse på DKK 5 mio., hvilket blev ændret således, at man under DBP kan opnå en dækning på op til 50 % af sine udgifter til specifikke poster dækket og stadig med en grænse på DKK 5 mio. Dette er et udtryk for et ønske om kun at tiltrække virksomheder, der har det nødvendige økonomiske grundlag, og som ikke bare går ind i projektet, fordi det nok kan være spændende. En anden ændring har været, at

der også kan gives tilskud til arbejder- og menneskerettigheder og senere CSR for at få virksomhederne til at have det med som et fokusområde. Begge ændringer som vil give rigtig god mening for danske virksomheder, og som mange større danske virksomheder allerede i dag har som en del af deres værdier. Samtidig er det nogle begreber, som har en helt anden betydning i de fleste af de programsamarbejdslande, Danida arbejder i, selv om Danida i deres Guidelines kun kræver, at der leves op til FN, OECD og ILO reglerne, Danida DBP Guidelines (2013), som for de flestes vedkommende vil være under de danske standarder, men også væsentligt over hvad der er normal standard i de fleste samarbejdslande. Derfor er det stadig nogle krav, som er svære at forstå for lokale virksomheder. At en dansk partner kommer med krav om at indføre nogle tiltag, som ligger på et højere niveau, end det der er standard i det pågældende land, virker ikke logisk, og samtidig kommer det til at virke som en uforståelig omkostning, som er stærkt konkurrenceforvridende for de lokale partnere. Der er også eksempler på, at dette bliver iværksat, så længe Danida er inde over projektet, men når de trækker sig ud, stopper de initiativer, Folke, S. (2009), da det udelukkende betragtes som konkurrenceforvridning. Hvis det derimod er et rent dansk firma, der laver de tiltag, vil det ofte være noget, der får lov til at fortsætte, fordi det er en normal standard for mange danske virksomheder.

At PSD programmerne kan bruges til at lave generel udvikling, er der mange beviser for, og det kan være et stærkt instrument til at løfte det generelle indkomstniveau i et område. Men for at det skal virke, kræves det, at makrostrukturen er attraktiv for virksomhederne, før de vil lave deres investeringer. PSD programmerne kan få virksomheder, som i forvejen har interesse i det pågældende marked, til at foretage deres investering og få den til at forløbe bedre, end den ellers ville have gjort, men det er de generelle erhvervsbetingelser, der er afgørende for, om det er interessant for en virksomhed at etablere sig i det pågældende land.

Derfor er det væsentligt for, om der bliver succes med PSD, at der i første omgang er fokus på at tilvejebringe de rigtige betingelser på makroniveau, inden det kan forventes at opnå den rigtige succes. Virksomheder etablerer sig ikke for at yde ulandshjælp, de etablerer sig som en del af en langsigtet strategisk plan om forretningsudvikling, og de fremskridt det giver i samfundet er ikke virksomhedens mål, men bare en afledt effekt. PSD vil ikke være et effektivt redskab i lande, hvor der ikke den rigtige struktur til at kunne drive virksomheder Schulpen, L; Gibbon P. (2001).

Danidas seneste udvikling med hensyn til at bruge private virksomheder til at kunne deltage i udviklingen af ulande, er DMDP (Danida Market Development Partnerships), som er et samarbejde imellem danske virksomheder, NGO, en udenlandsk virksomhed og Danida. Det har til formål at bidrage til bæredygtig markedsudvikling og beskæftigelser inden for rammerne af verdensmålene om at fjerne fattigdom og skabe bæredygtig udvikling inden 2030, Global nyt (2017). Det er stadig tanken, at det skal være kommercielt bæredygtige virksomheder. At NGO'erne er med, skal være med til at skabe en bedre kontakt til de lokale samfund. En ny konstellation men stadig med en del fokus på privat udvikling.

Kap. 9: Konklusion.

Anvendelsen af PSD som udviklingsbistand, blev op igennem 1990erne en meget anvendt form for ulandshjælp, hvor hovedparten af alle donorlande begyndte at tro på private virksomheders evne til at opbygge velstand i et land, Schulpen, L.; Gibbon P. (2001). Med sin introduktion af PSD programmet i 1993 blev Danmark et af de første lande til at få indført et program, hvor man havde fuld fokus på mulighederne for at kunne bruge udviklingen af virksomhederne i et uland som en motor til økonomisk vækst i landet. Dette skulle drives af teknologi og vidensoverførsel fra danske virksomheder.

Erhvervsstøtteinstrumenter som PSD, anvendt som udviklingsbistand, kan godt være med til at sikre en langvarig positiv udvikling for alle de deltagende parter, men det kræver, at alle de involverede parter er klar til at indgå i den udviklingssammenhæng, ellers vil det ikke få den ønskede effekt. Udbyderen af et PSD program skal have gjort sig klart, hvilke lande der vil være klar til at kunne modtage den form for støtte. Det kræver, at man har en makroøkonomisk politik, der understøtter FDI, (handelspolitik, pengepolitik, Finansielle institutioner etc.), der skal være en fysisk infrastruktur, der understøtter etableringen af virksomheder, der skal være menneskelige resurser, derudover skal der være almindelig god regeringsførelse. Schulpen, Lau; Gibbon P. (2002). De programmer Danida har udbudt, giver kun ca. 6 mdr. til identifikation af en forretningspartner. Det er meget kort tid, hvis de overhovedet ikke kender hinanden på forhånd. Det kommer til at betyde, at det vil være meget vanskeligt at opbygge nogen form for tillid til hinanden. Tillid er en af de afgørende faktorer for, at der kan etableres et frugtbart samarbejde, hvilket igen er afgørende for

muligheden for en langvarig relation imellem de to virksomheder, Ren et. Al (2009). For at projekterne skal lykkes godt, er det væsentligt at udvælge lande, der kan modtage hjælpen i den form og at have gjort sig klart, at virksomheder ikke deltager i dette for at yde ulandshjælp; de deltager for at udvikle deres forretning, og det øjeblik det potentiale er udtømt, deltager de ikke længere.

Et af de punkter som Danida er blevet kritiseret for, er blandt andet, at programmet er åbent for alle typer af virksomheder, uanset hvor store de er, og hvilken branche de tilhører, selv om ikke alle brancher vil være relevante i alle lande. Man skal i højere grad kikke på de enkelte lande og deres behov, end man skal bruge samme program over alt, Carlsen, Signe R(2009)

De danske virksomheder som vælger at gå ind i et PSD projekt, skal kun gå ind i projektet, hvis de i forvejen har et ønske om at starte en aktivitet i udlandet, og kan se et potentiale for udvikling af deres virksomhed i det pågældende land. Det vil sige, at en etablering i det pågældende land skal kunne medføre ejerspecifikke fordele, lokaliseringsfordele og internaliseringsfordele (OLI) Dunning, H.J. (2009), inden det umiddelbart vil være fordelagtigt for virksomheden at arbejde videre med projektet.

Når en virksomhed beslutter at deltage i et PSD projekt, skal de inden have gjort sig klart, at de til en vis grad får tilskud til dele af deres projekt, men det er kun tilskud, og de skal selv have den fornødne kapital til at kunne gennemføre projektet. Danidas tilskud vil som regel dække, det de kræver ekstra i forbindelse med projektet inklusiv den nødvendige dokumentation over for dem, som er ret omfattende. Samtidig skal virksomheden også være klar over, at det er et projekt, der skal laves i samarbejde med Danida, og at de også vil have en vis grad af mulighed for at påvirke processen. Samtidig med at virksomheden kan opnå et vist tilskud fra Danida til en række af de nødvendige processer, ligger der i PSD programmet også en mulighed for at kunne få IFU med som en medinvestor på projektet. Det vil sige, at der kan komme op til 25 % medfinansiering af projektet, hvilket ofte tilføre noget tiltrængt kapital til processen, specielt i lande hvor lånemulighederne ikke er så gode. Et andet vigtigt punkt for en virksomhed i forbindelse med etablering i et fremmed land er samarbejdspartneren, hvor tilliden imellem ledelsen i de to virksomheder er afgørende for, om de kan etablere den tillid, der er nødvendig for at kunne opbygge et længerevarende forhold. Selv om det i langt de overvejende dele af projekterne har været de danske virksomheder, der gerne ville etablere et samarbejde, er det ikke et projekt udelukkende lavet for den danske virk-

somhed, men for både den danske og udenlandske virksomhed, og begge parter har naturligvis både krav og forventninger til hinanden, ligesom de kulturelle aspekter ofte vil have en afgørende betydning for, om den indebyrds respekt og forståelse nogensinde opnås.

Det er ikke nødvendigvis længden af et samarbejde, der for virksomhederne definerer, om det er en succes eller ej. Hvis det danske firma har valgt at lave et samarbejde med en virksomhed i et uland for at få skabt et marked for deres produkter, inden de selv etablerer sig, vil et meget langt samarbejde være udtryk for, at det ikke er forløbet som forventet. Omvendt, hvis der er skabt et selskab, som udgør den enhed, som begge deltagende virksomheder ønsker, er et langt samarbejde udtryk for succes.

Selv om samarbejdet ophører, og virksomheden overdrages til den ene af partnerne, kan det stadig ses som en succes i forbindelse med fattigdomsbekæmpelse og etableringer af arbejdspladser, som det ses med nogle af de store danske virksomheder i Indien, Folke, S. (2001). Men målt med Danida øjne er det ikke en succes, da det så ikke er et samarbejde imellem en dansk og udenlandsk virksomhed.

En langvarig positiv effekt af erhvervsstøtteinstrumenter anvendt som udviklingsbistand kræver, at man er i stand til at tage projekterne ud af den skabelon, Danida har skabt til at måle med, således at en positiv effekt af udviklingsbistand er alle de projekter, som har været med til at skabe en fattigdomsreduktion(indkomstudvikling) i de områder, hvor de er etableret. Den positive effekt skal medregnes, selv om projektet er overgået fra at være et projekt imellem to virksomheder til at være drevet af kun den ene af dem. Det kan godt være, at udviklingen udelukkende kan måles i det område eller provins, hvor projektet har virket, men hvis det har bidraget til vækst i det område, og de to virksomheder har opnået, det de ville med projektet, kan det betragtes som værende en positiv udvikling, også selv om det ingen indflydelse har fået på landet som helhed, da PSD projekter i deres natur udelukkende er på mikroniveau.

Erhvervsstøtteinstrumenter anvendt som udviklingsbistand, på en måde som sikre langvarige positive effekter i de programsamarbejdslande, hvor de anvendes, kan godt lade sig gøre, og kan medføre markante forbedringer i de respektive lande, hvis bare de anvendes korrekt. Det er en væsentlig forudsætning, at modtagerlandene er klar til at modtage FDI på en måde, som gør det muligt for virksomhederne at etablere sig og drive deres virksomhed. Samtidig skal de virksomheder,

der samarbejdes med, også have medarbejdere med den nødvendige uddannelsesmæssige baggrund til at være i stand til at kunne udnytte de teknologioverførsler, der skal finde sted. Derudover er det også væsentligt, at der er en erhvervsstruktur, hvor man gerne vil anvende de netværk, man er end del af, og dele de fremskridt man har gjort, med den teknologi man har modtaget. Etableringerne af danske selskaber vil også være med til at øge efterspørgslen efter højere kvalitet fra underleverandører og dermed også hjælpe dem til at følge den udvikling, der er startet.

Litteraturliste

Arbnor, Ingeman; Bjerke, Björn (2009):

Methodology for creating Business Knowledge.
ISBN 978-1-84787-058-2

Carlsen, Signe R(2009):

Danida begravede kritisk evaluering.

Information 19. maj 2009

<https://www.information.dk/indland/2009/05/danida-begravede-kritisk-evaluering?rel>

Carlsen, Signe R(2009):

Danida fortsætter fejlslagent u-landsprogram.

Information 19. maj 2009

<https://www.information.dk/indland/2009/05/danida-fortsaetter-fejlsagent-u-landsprogram>

Cuyppers, I.RP.; Martin, X. (2010)

What makes and what does not make a real option? A study of equity shares in international joint ventures.

Journal of International business studies (2010) 41, 47 – 69

2010 Academy of international Business, all right reserved 0047-2506

Deaton, Angus (2013)

The Great Escape: Health, Wealth and the Origins on Inequality.

Princeton University Press, 2013

ISBN 1400847966, 9781400847969

Folke, Steen (2009)

Lopsided business partnerships: An ex-post study of

Danida's Private Sector Development Programme in India,

DIIS Reports / Danish Institute for International Studies, No. 2009:10, ISBN 978-87-7605-314-7

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/59853/1/599614684.pdf>

Foss, Nicolai J. (2007)

The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics.

Organization articles Volume 14(1): 29 – 52

ISSN 1350-5084

DOI: 10.1177/1350508407071859

Fowler/Westrup

www.fowlerwestrup.com

Ghana - statistik - Leksikon for det 21. århundrede

<https://www.leksikon.org/art.php?n=2995&t=257>

Hansen, M. W. (2006).

Collaborations between Danish Foreign Investors and Local Industry in India: Linkages and Upgrading Effects. In M. W. Hansen, & H. Schaumburg-Müller (Eds.), *Transnational Corporations and Local Firms in Developing Countries: Linkages and Upgrading*. (pp. 139-168). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Indien - statistik - Leksikon for det 21. århundrede

<https://www.leksikon.org/art.php?n=2917&t=257>

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik.

The Uppsala internationalization process model revised: From Liability of foreignness to liability of outsidership.

Journale of International Business Studies (2009)40, 1411 – 1431.

Köster, K. (2010)

International Project Management.

SAGE Publications Ltd. 2010

ISBN978-1-4129-4620-9

Kragelund, P. (2005).

Donor, dollars, and development: insights into the impacts of Danida's private sector development programme in Ghana.

Roskilde: Roskilde Universitet

[http://forskning.ruc.dk/site/da/publications/donor-dollars-and-development\(ba536916-8778-4e0f-89f7-33b891aae6bb\)/export.html](http://forskning.ruc.dk/site/da/publications/donor-dollars-and-development(ba536916-8778-4e0f-89f7-33b891aae6bb)/export.html)

Ministry of Foreign Affairs, Danida: List of Danida B2B partnerships

<http://um.dk/en/danida-en/business/partnerships/partnerships-established/supported-b2b-partnerships/>

Ministry of Foreign Affairs, Danida:

List of DBP Partnerships

<http://um.dk/en/danida-en/business/partnerships/partnerships-established/supported-DBP-partnerships/>

Ministry of Foreign Affairs, Danida (2014):

Evaluation of Danida B2B program 2006 – 2011

<http://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiag-azc7QAhXCkCwKHWpDAj8QFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fvietnam.um.dk%2Fen%2F%2Fmedi%2FVietnam%2FDocuments%2FContent%2520English%2FRapport%2520B2B%2520programme%2520web.pdf&usq=AFQjCNHDj0B6TFsCf8RZ59PfbLb3CQDaVg&bvm=bv.139782543,d.bGg>

Ministry of Foreign Affairs, Danida(2004):

OECD Meta-Evaluation of Danida Private and Business Sector Development Interventions

ISBN (report): 87-7667-129-1

<http://www.oecd.org/derec/denmark/36478191.pdf>

Ministry of Foreign Affairs, Danida (2004):

Meta-Evaluation. Private and Business Sector Development Interventions (2004/6)

<http://danida.netboghandel.dk/>

Moran, Graham, Blomstrøm, 2005.

Does Foreign Investment Promote Development?

Institute for international economic, Center for Global Development

ISBN 0-88132-381-0

[http://www.google.com/books?hl=da&lr=&id=Qu-](http://www.google.com/books?hl=da&lr=&id=Qu-YP-)

[YP-](http://www.google.com/books?hl=da&lr=&id=Qu-YP-)

[DMsVn0C&oi=fnd&pg=PA375&dq=Moran,+Graham,+Blomstr%C3%B8m,+2005.+Does+Foreign+Investment+Promote+Development&ots=l3gwtSQCRZ&sig=eAs-E25b8LizPrG6VFnpZdAw8M](http://www.google.com/books?hl=da&lr=&id=Qu-YP-DMsVn0C&oi=fnd&pg=PA375&dq=Moran,+Graham,+Blomstr%C3%B8m,+2005.+Does+Foreign+Investment+Promote+Development&ots=l3gwtSQCRZ&sig=eAs-E25b8LizPrG6VFnpZdAw8M)

Mudambi, Ram (2008)

Location, control and innovation in knowledgeintensive industries.

Journal of Economic Geography 8 (2008) pp: 699 – 725

Advance Access Published on 24 July 2008.

Petersen, B.; Welch, D.E.; Welch L.S. (2000)

Long Range Planning 33 (2000) 688 – 705

[www.elsevier.com/locate /lrp](http://www.elsevier.com/locate/lrp)

PSI program I Holland

<http://english.rvo.nl/subsidies-programmes/psi>

Ren, Hong; Gray Babara; Kim Kwangho (2009)

Performance of International Joint Ventures: What Factors really make a Difference and How?

Journal of Management, Vol. 35 No. 3 June 2009 805 – 832

DOI: 10.1177/0149206308331165

Reus, Taco H.; Rotting Daniel (2009):

Meta-analyses of international joint venture performance determinant.

Management International Review, 2009, Vol. 49(5), pp. 607 – 640.

Rivoli, Pietra; Salorio, Eugene (1996)

Foreign Direct Investments and Investments under Uncertainty.

Virksomhedens Internationalisering, Bind 2

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse 2015

Schaumburg-Müller, Henrik; Hansen, Michael W. 2006:

Transnational Corporations and Local Firms in Developing countries Linking and Upgrading.

e-ISBN 978-87-630-9977-6

<http://ebookcentral.proquest.com.esc-web.lib.cbs.dk/lib/kbnnhh-ebooks/reader.action?docID=3400780&ppg=7>

Schulpen, Lau, Gibbon, Peter (2002):

Private Sector Development: Policies, Practices and Problems.

World Development 30(1):1-15 · February 2002

DOI: 10.1016/S0305-750X(01)00097-3 · Source: *RePEc*

Sonnichsen, André (2017)

Global nyt 05.03.2017

<https://globalnyt.dk/content/partnerskaber-den-gyldne-vej-mod-verdensmaalene>

Tintin, Cem (2012):

Does Direct Foreign Investment Spur Economic Growth and Development, A Comparative Study

<http://www.etsg.org/ETSG2012/Programme/Papers/73.pdf>

Transparency International (2016)

Corruption Perceptions index 2016

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

Westrup A/S

www.westrup.com

Yu, Chong Ho (1994)

Abduction?, Deduction?, Induction?, is there a Logic of Exploratory Data Analysis?

http://www.creative-wisdom.com/pub/Peirce/Logic_of_EDA.html

Yu, Fu-Lai Tony (2012)

Entrepreneurship and Taiwan's Economic Dynamic

Springer Heidelberg, New York

DOI 10.1007/978-3-642-28264-5