



Frode Mellemvik - direktør Nordområdesenteret for næringslivet, Handelshøgskolen i Bodø

Leder

STOR NABO I STÆRK UTVIKLING

På få år har Russland reist seg fra økonomisk krise til å bli en av verdens største økonomier. Den er i fortsatt sterk utvikling og er rangert på 7. plass etter BNP. En fortsatt høy vekst i investeringer og eksport innenfor energisektoren forventes å være bare en av driverne i denne utviklingen. Også utviklingen i for eksempel forbruksvaresektoren gjør Russland som en økonomisk supermakt i et tyveårsperspektiv.

For nordnorsk næringslivet gir beliggenheten en nærhet til et stort og voksende marked – et marked og et samfunn som vi har begrenset kunnskap om. Den lave kunnskapen skyldes blant annet at den sterke økonomiske utviklingen i Russland er skapt over få år og at russisk næringspolitikk og næringsliv hverken er lett oversiktlig eller gjennomskiktig.

Det er i dag en klar mangel på kunnskap innenfor en rekke områder - næringsliv, geopolitikk, miljø, jus og infrastruktur- og teknologiutvikling. Denne type usikkerhet og lite gjennomskiktige beslutningsprosesser representerer en utfordring for norske bedrifter som ønsker å etablere seg og/eller investere i russiske virksomheter. Russlands nye president, Dmitry Medvedev, kommenterte noe av denne usikkerheten i en tale nylig og sa seg opptatt av økt næringslivssamarbeid med bedrifter i andre land.

Heldigvis er det noen som har betydelig erfaring med samhandling med russisk næringsliv og russiske institusjoner. I denne utgaven av ARENA gir noen av disse oss innsyn i viktige utfordringer og muligheter i forretningssamarbeid med Russland. Fra ulike ståsteder og med varierte erfaringsbakgrunner kommenterer de norske og nordnorske strategier for økt økonomisk samkvem med vår nære og store nabo i øst.

I Regjeringens nordområdestrategi understrekes det at forholdene skal legges enda bedre til rette for næringslivssamarbeid våre to land imellom og videreutvikling av et kompetansebasert næringsliv i landsdelen. Med de perspektiver som følger av den generelle økonomiske utviklingen i Russland, ligger mye til rette for at nordnorske bedrifter kan utvikle forretninger i øst.

For bedrifter som vil benytte disse mulighetene, og det håper jeg mange vil, blir økt kunnskap veldig viktig. Det være seg om russisk næringsliv, rammebetingelser som regelverk for skatt, regnskap, toll og avgifter, samt ikke minst infrastruktur, språk og kultur.

Nordområdesenteret for næringslivet ved Handelshøgskolen i Bodø har arbeidet med russiske institusjoner i snart 20 år og er et kompetansesenter når det gjelder næringslivssamarbeid mellom Norge og Russland.

Mulighetene er mange - og sjansene for å lykkes blir enda større når vi spiller på lag med hverandre.



Anatoli Bourmistrov - førsteamanuensis PhD

Andrei Mineev - stipendiat Nordområdesenteret for næringslivet, Handelshøgskolen i Bodø

BARRIERE FOR LEVERANDØRSAMARBEID

Det forventes at utvinning av olje- og gassressurser i nordområdene vil komme leverandørindustrien i Nord-Norge og Nordvest-Russland til gode. Signalene fra selskapene som inngår i Shtokman Development Company, gir imidlertid ingen trøst til leverandørselskapene.

KREVENDE ØVELSER

Sterk internasjonal konkurranse er forventet for hver leveranseavtale. Størrelsen på hver avtale vil trolig overstige alt som er kjent fra tidligere leveranseprosjekter. Russiske myndigheter stiller krav til hvordan gass fra Shtokman skal markedsføres og selges, samt at størstedelen av leveransene skal skje fra russiske bedrifter. En mulig strategi for norske leverandørbedrifter er derfor å tenke internasjonalt og bygge konkurransefortrinn gjennom russisk partnerskap. Dette er en krevende prosess og bedriftsøkonomisk forskning viser til mange fallgruver for slike fellestablinger.

TRUSSEL FOR PARTNERSKAP

I leverandørbransjen står prosjektarbeid og -styring sentralt. Når norske og russiske bedrifter skal samarbeide kan ulikheter i prosjektstyring, definisjon og håndtering av risiko utgjøre en trussel for partnerskapet. Denne artikkelen setter søkelys på ulikheter i prosjektstyring i norske og russiske leverandørbedrifter med basis i forfatternes forskningsprosjekter siden 2000. Innholdet er ingen generalisering, men mer en illustrasjon av mulige utfordringer.

RELASJONSBYGGING

Prosjektstyring innebærer innhenting av informasjon om usikkerhet og sentrale



I olje- og gassnæringen står prosjektarbeid og prosjektstyring sentralt. Når norske og russiske bedrifter skal samarbeide, kan ulikheter i måten prosjekter styres på samt måten risiko defineres og håndteres, representere en trussel for norsk-russiske partnerskap.

risikofaktorer for prosjektets suksess.

Norske og russiske bedrifter arbeider ulikt i hvordan de innhenter slik informasjon og hvilke aktører i omgivelse som er sentrale for å sikre viktig informasjonsgrunnlag for risikovurderinger. Norske bedrifter er mer markeds koblete, hvor kunder og konkurrenter utgjør den viktigste risikokilden. Selv om HMS-regelverket er nest viktigste risikokilde, regnes omdømme og godt rykte i markedet som selve grunnlaget for bedriftens eksistens. Det er derfor naturlig at norske bedrifter innhenter mye informasjon gjennom nettverksbygging og direkte kontakt med markeder gjennom deltakelse på f.eks. konferanser, messer og utstillinger.

Selv om markeder også er viktige for russiske bedrifter, utgjør ifølge de russiske respondentene regelverket og myndighetene de viktigste risikokildene. Skatte-, anbuds- og regnskapsregler endres kontinuerlig, og god kjennskap til disse endringer utgjør et viktig konkurransefortrinn. Relasjonsbygging til spesialister i industriorganisasjoner og lokale myndigheter med kjennskap til ulike regelverk er sentralt. Sentraliseringen av ansvaret for olje- og gassressursene som ble skjedde i 2004 har gjort det enda viktigere å etablere og vedlikeholde gode relasjoner til de føderale myndighetene i Moskva. Slike personlige kontakter mellom bedriftens toppledelse og eksterne eksperter



fremstår som nødvendig for bedrifter skal kunne overleve. På denne måten kan russiske bedrifter karakteriseres mer som ekspertkoblede enn markeds-koblede når det gjelder informasjonsinnhenting.

ÅPEN BESLUTNINGSMODELL

Prosjektstyring innebærer strategiske beslutninger for prosjektinitiering og gjennomføring. Norske ledere fatter strategiske beslutninger med utgangspunkt i det som kan karakteriseres som åpne prosesser. Det er langsiktighet i beslutningshorisonten, åpne beslutningsstrukturer og flate organisasjonsstrukturer hvor mye av beslutningsgrunnlaget diskuteres på møter mellom ledelse og nøkkelansatte. Maktavstanden mellom toppledelse og ansatte er ofte ganske kort, og mye av beslutningsgrunnlaget delegeres i organisasjonen. Beslutningsmodeller utvikles ofte over lang tid og transformeres i veletablerte rutiner som synlige og åpne, og kan lett studeres i bedriftens strategiske dokumenter.

LUKKEDE STRUKTURER

I motsetning til dette har russiske bedrifter vi studerte, sterke hierarkiske og sentraliserte beslutningsstrukturer. Beslutningsstilen vi fant i studerte russiske bedrifter preges av at det kun er toppledelsen som har makt og ansvar for nesten alle typer beslutninger. Både de av strategisk karakter, men også for beslutninger som i norske bedrifter ville vært delegert til ansatte.

Det er også overraskende hvor mange beslutninger i de russiske bedriftene som kan sies å være kortsiktig orienterte. I en slik sentralisert beslutningsverden er det ofte umulig å se på hvilket grunnlag beslutninger ble tatt. Beslutningsmodeller forblir lukkede for de fleste som ikke er direkte involvert i beslutningsprosessen. En av konsekvensene av dette er at russiske arbeidere i mye større grad enn norske kan være avhengige av detaljerte instruksjoner fra sine overordnede.

RISIKOHÅNDTERING

Prosjektstyring innebærer anvendelse av ulike styringsverktøy for risikohåndtering. Både norske og russiske bedrifter skiller mellom tekniske og ikke-tekniske risikofaktorer. De tekniske stammer fra anvendelse av teknologi og/eller naturkrefter, mens de ikke-tekniske ofte kobles til menneskelige

eller sosiale systemer som markeder, regelverk, kultur m.v.

I begge land brukes analytiske systemer som bygger på statistiske og matematiske metoder og modeller for å predikere og håndtere tekniske risikofaktorer. Bruk av verktøy for håndtering av de ikke-tekniske varierer derimot i stor grad.

De fleste norske bedrifter kjenner til total kvalitetsledelse (TQM), verdikjedeanalyse, SWOT, livstidskalkyle eller andre styringsmodeller for håndtering av produkt- og

” Det er kun toppledelsen som har makt og ansvar for nesten alle typer beslutninger.

markedsrisiko. På den måte vurderes begge typer risiko under ett ut fra et helhetlig perspektiv og hvor kvalitative og kvantitative risikoanalysemetoder inngår i hverandre.

Russiske bedrifter har imidlertid få formelle verktøy for å håndtere ikke-tekniske risikofaktorer. Markeds- og produktbeslutninger tas veldig ofte med utgangspunkt i intuisjon, erfaring og logikk. Dette kan føre til utfordringer i prosjektstyring særlig i situasjoner hvor erfaringsgrunnlag ikke foreligger, som ved nye typer kontrakter eller i nye markeder.

RAMMEVILKÅRENES BETYDNING

I tabellen nedenfor fremstår risikohåndtering i norske og russiske bedrifter i leverandørbransjen som svært forskjellige. En forklaring er at bedriftene opererer i svært ulike omgivelser. Relativt stabile rammevilkår i Norge må sammenlignes med rammevilkår i vårt naboland som er i kontinuerlig forandring. Dette kan forklare at langsiktig planlegging har mindre

betydning og at russiske bedrifter skaper et slags forsvarssystem mot risiko gjennom å etablere primær aksess til de som representerer rammevilkårene, dvs. myndighetene selv og eksperter som kan gi fortolkninger.

En annen mulig forklaring er at mange av de russiske bedriftene vi studerte, ble etablert i Sovjet-tiden. Metoder for risikohåndtering som fortsatt anvendes i dag, ble utviklet i planøkonomiens storhetstid. Da hadde staten ansvaret for produkt- og markedsrisiko gjennom f. eks. sentrale bestillinger, mens bedriftene konsentrerte

seg om produksjon, teknologianvendelse og dermed primært håndtering av tekniske risikofaktorer. Selv om mange år har gått siden Sovjetunionens og planøkonomiens fall, ser vi at endringer i enkelte bedrifter ikke skjer fort, særlig hos dem som har begrenset kontakt med utenlandske markeder.

PARTNERSKAP I FELLESKAP

Til tross alle forskjellene, kan partnerskap, allianser og fellestabling mellom norske og russiske bedrifter lykkes om bedrifter på begge sider setter seg på skolebenken, gjør hjemmeleksen og lærer seg viktige ulikheter i bedriftspraksis.

Om leveransene til Shtokman først begynner om noen år, er det på tide å komme i gang. Det er behov for nye arenaer for læring, nettverksbygging og kunnskapsutveksling i tillegg til internasjonale messer og leverandørkonferanser. Det vi mener bedrifter trenger mest, er arenaer for å lære om ulikheter og partnerskap i praksis.

	NORGE	RUSSLAND
Informasjonsinnhenting	Markedskobling	Ekspertkobling
Beslutningsmodeller	Åpne og erfaringsbaserte	Lukkede og lederkontrollerte
Styringssystemer	Helhetlig, integrert tilnærming	Teknisk fokus

Ulikheter i risiko- og prosjektstyring i norske og russiske leverandørbedrifter.



MURMANSK FYLKE – MOT UNDERSKUDD PÅ ARBEIDSKRAFT?

Befolkningsvekst er en forutsetning for å få tilgang på yrkesaktive, noe som er en kritisk faktor for økonomiske utvikling i en region. Siden 1990 har det vært en dramatisk nedgang i befolkningen i Murmansk fylke.

klima. Tidligere var lønningene i den nordlige delen av Russland mye høyere enn det nasjonale gjennomsnittsnivået, mens de nå er på nesten samme nivå. En mer markedsstyrt økonomi innebar at mange ansatte ble overflødige og derfor måtte flytte for å

fylke er i dag ikke tilstrekkelig for å oppnå reproduksjon. Både på føderalt og regionalt nivå er det igangsatt programmer med det formål å stimulere til flere barnefødsler. Tiltak innebærer blant annet klinikker for gravide kvinner og nyfødte barn, økte løn-

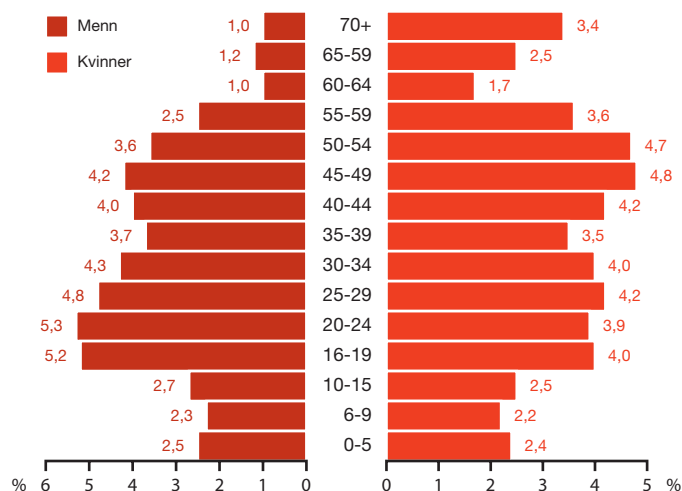
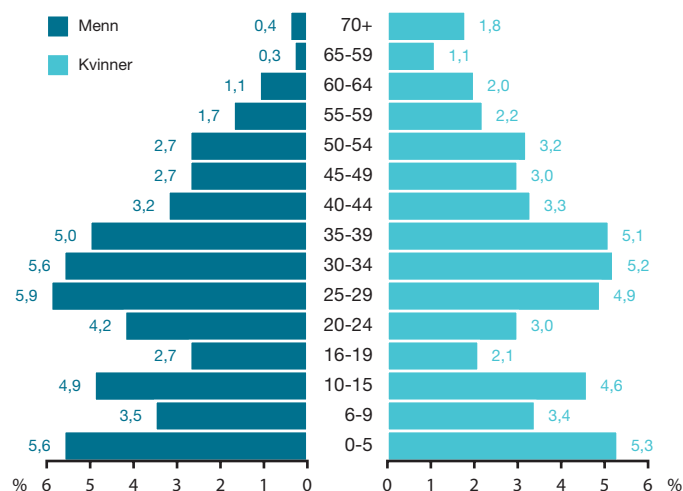
” Det er store forventninger om høy økonomisk vekst i Murmansk i nær framtid på grunn av investeringer i olje og gass. Men det krever tilgang på kvalifisert arbeidskraft.

Fra 1990 til 2006 ble befolkningen i Murmansk fylke redusert med hele 27 prosent til 865.000 innbyggere. Nedgangen startet samtidig med oppløsningen av Sovjetunionen, med stor utvandring til andre regioner i Russland. En årsak til dette var en forverret situasjon i arbeidsmarkedet med devaluering av garantier og bonuser for å kompensere for barskt

finne arbeid. Utvandringen fra Murmansk fylke har avtatt i det siste, blant annet fordi boliger er blitt mye dyrere i regioner lenger sør i den Russiske Føderasjonen.

Fødselsunderskudd forklarer også nedgang i befolkningen. Fødselsraten i Murmansk

ninger til helsepersonale som jobber med barnefødsler og barn, og det gis finansiell hjelp til gravide kvinner. Andre tiltak har som formål å få russere som bor og jobber i utlandet tilbake. Dette kan bidra til å stabilisere innbyggertallet, og på sikt skape positiv befolkningsutvikling.



Livskvalitet og lønnsvilkår. Forventet levetid er en indikator på livskvalitet.

BEFOLKNINGSDYNAMIKK OG ARBEIDSMARKED

I Murmansk fylke utgjør arbeidsstyrken rundt 60 prosent av den totale befolkningen. I 2006 var 93 prosent av arbeidsstyrken i arbeid og arbeidsledigheten har hatt en fallende trend siden 2000. Noen grupper strever med å komme inn i arbeidslivet, som ungdom uten arbeidserfaring og med utdanninger som ikke etterspørres. Andre grupper er eldre som har mistet jobben, arbeidstakere i lavtlønnsyrker samt minoritetsgrupper. I aldersgruppen 16 til 29 kan arbeidsledigheten være på over 40 prosent i noen byområder. En viktig årsak til høy arbeidsledighet innenfor noen sosiale grupper er lav grad av økonomisk diversifisering. Store industrielle aktører dominerer ofte næringslivet i byene, mens småskalaindustri og tjenesteytende sektor er dårlig utviklet.

Utdanningsnivået i fylket er økende, men det er et gap mellom de utdanningsvalg som unge tar og hva som etterspørres i arbeidsmarkedet. Nyutdannede innenfor høyere utdanning som økonomi, bank, ledelse og jus utgjør rundt 70 prosent, mens nyutdannede innen yrkesrettede fag utgjør 30 prosent. Men etterspørselen i arbeidsmarkedet er motsatt; mer enn 70 prosent av ledige stillinger etterspør yrkesrettet utdanning mens de resterende retter seg mot akademikere. Å få bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel tar tid. Økt etterspørsel etter yrkesrettet fagutdanning vil presse lønningene opp, og vil gjøre disse utdanningsveiene mer attraktive.

På kort sikt er ikke tilgangen på arbeidskraft et stort problem, selv om bedrifter i strever med å rekruttere rett kompetanse. Men befolkningspyramiden varsler om en helt annen situasjon om 10 til 15 år. Da vil det ikke være tilstrekkelig med personer som går inn i arbeidslivet. I 2006 er antall personer i yngre aldersgrupper, og da spesielt gruppen på 5 – 9 år, foruroligende lavt. Manglende tilgang på yrkesaktive personer om 10 år vil også være lønnsdrivende.

En negativ utvikling i levetid indikerer gjerne at levevilkårene forverres. I Murmansk fylke har forventet levetid hatt en nedadgående trend siden 1998; i 2006 var den 63,8 år. Hovedforklaringen er at dødsraten har økt for de fleste sykdommer. Denne



UTFLYTTING OG LAVE FØDSELSRATER. *Befolkningsutviklingen i Murmansk fylke har helt siden 1990-tallet vært preget av høy utflytting og lave fødselsrater. Selv om utflyttingen nå avtar, og det er satt i gang tiltak for å stimulere til flere barnefødsler, vil det ta tid å snu den negative utviklingen.*

utviklingen er en konsekvens av en krise i helsesystemet og at personer dør av akutte sykdommer, som sosialt stress, forverring av levevilkår og usunn livsstil.

I det russiske samfunn kan man være fattig selv om man har jobb. Lønnsnivået falt dramatisk tidlig på 1990-tallet men har økt kraftig siden 2000. I 2006 var det en relativt sterk økning i lønningene i en rekke sektorer som vitenskap, helse og utdanning. Det forventes at knapphet på arbeidstakere i fremtiden og ytterligere økonomisk vekst vil bidra til å øke lønningene ytterligere også innenfor privat sektor. En relativ høyere lønnsvekst i fylket sammenlignet med nasjonalt nivå kan bidra til å tiltrekke seg arbeidskraft fra andre regioner. Tendensen er at andelen fattige er i ferd med å reduseres. En ytterligere reell lønnsvekst vil bidra til en bedre livskvalitet.

FREMTIDIGE PERSPEKTIVER

Det er store forventninger om høy økonomisk vekst i Murmansk fylke i nær fremtid på grunn av investeringer i olje og gass. Men økt økonomisk aktivitet krever tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Befolkningsdynamikken er ikke spesielt gunstig sett i lys av høy utvandring og lav fødselsrate. Selv om utvandringen avtar og det er satt i gang tiltak for å stimulere til økt reproduksjon så vil det ta tid å snu den negative befolkningsutviklingen. Økt økonomisk aktivitet i regionen de neste 10 årene vil innebære en tøff konkurranse om kvalifisert arbeidskraft, som igjen vil presse lønningene opp. Motivasjonen til å reise til utlandet for å arbeide vil derfor ikke være så sterk. Det betyr at arbeidsmarkedet i Nord-Norge, som forventer en vekst på opptil 6.000 nye arbeidstakere de neste 10 årene, ikke kan belage seg på noen større arbeidsinnvandring fra Nordvest-Russland.



NORSK POSISJONERING I MURMANSK

Flere norske bedrifter har de siste årene funnet tiden inne for å etablere seg i Murmansk. Etter noen år på begynnelsen av 2000-tallet med svært laber interesse fra norsk næringsliv snakkes det nå om en pågående posisjonering foran mulige Klondyke-tilstander.

Flere store norske entreprenørbedrifter, eiendomsutviklere og banker er kommet på plass i byen i løpet av de siste par årene. Omtalen av Murmansk som den nye olje- og gasshovedstaden i Nordvest-Russland gjentas ofte.

– Ja, det skjer mye i Murmansk-området nå, bekrefter Roger Håkon Mikkelsen, konsul for handelsanliggender ved det norske generalkonsulatet og representant for Innovasjon Norge i Murmansk.

Han mener oppmerksomheten rundt og forventningene til olje- og gassektoren er mye av bakgrunnen for optimismen. Men også den allerede påbegynte utbyggingen av Murmansk havn, med ny fiskerihavn, oljeterminal og kullhavn til en totalramme på over 10 milliarder norske kroner, er noe investorene har merket seg.

– Det er klart at den generelle veksten i russisk nasjonaløkonomi og privat kjøpekraft merkes og bidrar positivt her som andre steder i Russland, påpeker Mikkelsen. Med Moskva og St. Petersburg i spissen har mange russiske byer de siste årene opplevd en eventyrlig boom, både i



NORDNORSK INVESTERING I MURMANSK. Denne eiendommen - med 35 mål tomt og en ikke ferdigstilt betongkonstruksjon - ble kjøpt av en nordnorsk eiendomsutvikler i fjor høst. Planen er å utvikle eiendommen til bolig- og forretningsformål.





ØKT INTERESSE. Konsul Roger Håkon Mikkelsen ved det norske generalkonsulatet i Murmansk har opplevd stor økning i interessen fra norsk næringsliv for å etablere seg i Murmansk de siste par årene.

eiendomspriser og byggeaktivitet. Murmansk henger i en slik sammenligning fortsatt et godt stykke etter. Men også her har eiendomsmarkedet gått i været de siste

Mangelen på kontorlokaler i byen er stor. – Kontorer av såkalt A-klasse tilbys ikke, noe som medfører stort press på de beste kontorlokalene som tross alt finnes. Vi har

” Med Moskva og St. Petersburg i spissen har mange russiske byer de siste årene opplevd en eventyrlig boom, både i eiendomspriser og byggeaktiviteter.

årene. Det fortelles om en tidobling av leilighetsprisene på bare 6 - 7 år. Enkelte investorer innen næringseiendom skal også ha opplevd å kunne realisere gevinster på 30 - 40 prosent bare etter få måneder.

sett årlige leiepriser på opptil 6.000 norske kroner pr kvadratmeter. Selv om det prismessig ligger godt over Aker Brygge-nivå, er ikke kvaliteten tilsvarende, avslutter konsul Roger Håkon Mikkelsen.

NORSK I MURMANSK

Noen av medlemmene i Norwegian Business Association - den nystartede norske næringsforeningen i Murmansk:

Arctic Arena
SIU (Senter for internasjonalisering av høyere utdanning)
Rambøll Storvik
Barel AS / BR Electronics
Sparebank1 Nord-Norge
SIVA / Sivatech
NaturVitamin Norge
Bedriftskompetanse
CarlStahl
Kirkenes næringshage
Henriksen Shipping Service AS
Kirkenes Trading & Supply Service AS
DnBNOR Monchebank
Ølen Betong AS
Norcem AS
Husbanken
New Century Plus
Pasvik Turist
Petroarctic
Russcomm AS
Blått blikk
Norlense AS
Harald Grimm AS/Maritime Logistics
Kirkenes Boligutvikling AS
OOO ServeringsPartner
Hotel Covas Virma ltd.
SOS Barnebyer
Flait
Innovasjon Norge
Nordnorsk Beredskapssenter AS
Finnmark Invest
Kimek Offshore AS
D&F Group AS
StatoilHydro
Kimek AS
Reinertsen AS
Datakortet AS
FMC Technologies
BB Eiendom

Kilde: Norwegian Business Association



Birger Johnsen - seniorrådgiver Nordområdesenteret for næringslivet, Handelshøgskolen i Bodø

STØRSTE NORSKE INVESTERING I RUSSLAND

Arctic Arena er den hittil største norske investeringen planlagt i Russland. Planene innebærer bygging av formidable 174.000 m² nærings- og boligarealer i sentrale Murmansk by. Idéskaperen og grunderen bak Arctic Arena er den nå avdøde forretningsmannen Stein Fiskebeck i Kirkenes.

Det er et knippe norske eiendomsinvestorer, med Olav Thon-gruppens Amfi Eiendom og Storebrand i spissen, som viderefører Fiskebecks planer med utgangspunkt i et gammelt fotballstadion.

Tomten er på 45 mål og skal gi plass til et kjøpesentert på 40.000 m², et hotell med 400 rom og byens største konferansesal, 25.000 m² kontorlokaler og et hundretalls såkalte high-end-leiligheter. I tillegg skal man bygge nytt idrettsanlegg med tribuner og alle tilhørende fasiliteter. Under det hele er det prosjektert et parkeringsanlegg med plass for 1.700 biler.

Total kostnadsramme er beregnet til over 3 milliarder norske kroner. Da vil hotellet ruve i 29 etasjers høyde, mer enn dobbelt så høyt som noen bygning i byen i dag. Tomten eies i dag av de lokale myndighetene i Murmansk. Adm. direktør Birger Johnsen i Arctic Arena har siden i mai 2007 hatt Murmansk som sitt arbeidssted. – Planene for prosjektet for lengst godkjent av de lokale myndighetene. Kun godkjenning av mindre endringer gjenstår før vi kan trykke på startknappen, sier Birger Johnsen i Arctic Arena.



STØRSTE NORSKE INVESTERING I RUSSLAND. Administrerende direktør Birger Johnsen i Arctic Arena ønsker å bygge 174.000 m² varehus, hotell og boliger på dette gamle fotballstadionet i sentrum av Murmansk.





Frank Strand - seniorrådgiver Nordområdesenteret for næringslivet, Handelshøgskolen i Bodø

EN INVESTERINGSSUKSESS

Tromsø-mannen Knut J. Borch har i mer enn 12 år ledet oppbyggingen av Norum-fondene, to av Russlands mest suksessrike egenkapitalfond, topprangert av den europeiske utviklingsbanken EBRD.

Tidligere banksjef og fiskeriinvestor Knut J. Borch har bygget opp en virksomhet i Russland som har skapt oppmerksomhet i internasjonale investormiljøer. Tilsammen har Norum-fondene investert i 24 russiske bedrifter. De første investeringene ble gjort i 1996, to før den russiske økonomien klappet sammen, staten sluttet å utbetale lønn og inflasjonen gikk gjennom taket.

OMFATTENDE VIRKSOMHET

Fasit etter 12 års virke er en årlig snittavkastning på henholdsvis 17 og 50 prosent for Norum I og II. Ingen av de 24 porteføljebedriftene har gått konkurs, 17 bedrifter er solgt ut. Kun i ett tilfelle har man foretatt delvis nedskrivning av aksjekapitalen. – Alle de andre er solgt med fortjeneste. Og av de gjenværende sju bedriftene i porteføljen, vurderes to som aktuelle for notering på Moskva-børsen, forteller Borch.

Investeringene spenner over et vidt bransjespekter. I det Knut J. Borch beskriver som en opplæringsperiode på slutten av 90-tallet, drev Norum-fondene hotell i Murmansk og gartneri, kabel-TV-selskap og sagbruk i Arkhangelsk, hvorav sistnevnte

hadde ved inntreden hele 1.400 ansatte.

Senere har det blitt en rekke andre virksomheter i en rekke byer - som kjemisk industri, dataspill, bredbåndtjenester, iskremproduksjon, ølflaskefabrikk, fiskeindustri, sjokoladefabrikker og ysteri (se oversikt side 13 for fullstendig oversikt).

INVESTERINGSFILOSOFI

Norum-fondenes investeringsfilosofi innebærer mer enn penger og styrekompe-

” For Norum II, som startet i 2003, har handlingsrommet vært et helt annet. Dette fondet har fra første dag kunnet investere over hele Russland, og i flere typer bedrifter.

tanse. Management-selskapet bak fondene har i de fleste tilfeller involvert seg sterkt i nødvendige omstruktureringer. Minst to av partnerne i Norum-fondene har gått inn i de repsektive styrever. Ansatte og innleide konsulenter har arbeidet aktivt med utviklingsprosjekter i bedriftene, herunder også utvelgelse og utvikling av ledere.

– Alle innbetalinger av egenkapital har vært øremerket spesielle enkeltprosjekter i bedriftene, forklarer Knut J. Borch,

Han legger vekt på tre forhold når han skal forklare de gode resultatene.

– For det første har vi dyktige medarbeidere med både vestlig og russisk bakgrunn. Dernest gjennomfører vi omfattende due diligence-prosesser ved hver enkelt investering. Til sist, og det som kanskje er mest avgjørende for suksess; en tilstedeværelse i Russland kombinert med aktiv oppfølging

inne i den enkelte bedrift.

Borch sier de raskt forsto at de måtte etablere seg permanent i Russland.

– Derfor åpnet vi kontorer i Murmansk, Arkhangelsk og Petrozavodsk allerede i 1996, noe som også lå i de opprinnelige forutsetningene fra EBRD, forteller Borch.

Strategien fra starten var å ansette en miks av vestlige og russiske medarbeidere. De ønsket spisskompetanse om russiske samfunnsforhold og vestlige økonomi-

kunnskaper, samt en variasjon av teoretisk og operasjonell bakgrunn. Av dagens 12 ansatte er tre nordmenn, en italiener og resten russere. Samtlige her enten studert i Norge eller andre vestlige land, eller på andre måter har tilegnet seg kunnskaper om vestlig forretningsliv.

– Vi kunne helt fra starten av ansette første generasjons russere med utdanning fra Vesten, blant annet to siviløkonomer fra Handelshøgskolen i Bodø, sier han.

ORGANISERING

Hele investeringsteamet er flyttet til Norum-fondenes nye hovedkontor i Moskva. All operativ aktivitet ledes av Hans Christian Dall Nygård. Et backup-team for analyse og finansiell due diligence er lokalisert i St. Petersburg under ledelse av Kåre Wessel, mens styreformann og leder av fondenes investeringskomité, Knut J. Borch, fortsatt er stasjonert i Tromsø.





INVESTERING NUMMER TO. Hotell Polarnie Zori i Murmansk, Norum-fondenes andre investering i Russland. Hotellet ble i 2006 solgt til den norske Wenaas-gruppen.

OMFATTENDE DUE DILLIGENCE

Borch beskriver due dilligence-prosessene som meget omfattende. De er tidkrevende blant annet fordi russiske regnskaper må konverteres til den internasjonale GAAP-standarden.

– Vi sender våre regnskapsanalytikere inn i bedriftenes regnskapsavdelinger, hvor de sammen med de ansatte utvikler nye styrings- og rapporteringssystemer. Det har også vært leid inn eksterne konsulenter og revisorer, – dog ikke alltid med full valuta for pengene, som Borch sier det.

Due dilligence, slik Norum-fondene gjør det, består av mange elementer. Borch legger vekt på den finansielle (regnskapsmessige), tekniske og juridiske gjennomgangen av selskapene, men nevner også en miljømessige gjennomgangen og en egen

integritetssjekk av ledelse og medeiere.

– Resultatet er at vi hittil ikke har hatt en eneste rettssak mot noen av våre samarbeidspartnere selv om det har vært overraskelser underveis. Dette er jeg meget stolt av, forteller Knut J. Borch.

SPENNENDE HANDLINGSROM

Da Norum-fondene i 1996 gikk inn i Russland, kunne man utelukkende investere i privatiserte og tidligere statseide bedrifter på Kola og i Arkhangelsk- og Karelen-områdene. Flesteparten av bedriftene hadde fortsatt tradisjonell russisk ledelse fra den gamle skole. De var på jakt etter vestlig kapital, primært som minoritetsaksjonærer. Oppdraget fra 1996 var svært utfordrende, kanskje noe av det vanskeligste en investor kan begi seg inn på i et nytt marked.

Først etter år 2000 slapp man til i det Borch beskriver som de næringsmessig sett mest interessante stedene i Russland – som Moskva og St. Petersburg.

– Ut fra disse forutsetningene er vi svært fornøyde med de resultatene vi oppnådde i Norum I, sier han.

– Når det gjelder Norum II, som ble startet i 2003, har handlingsrommet være et helt annet. Dette fondet har fra første dag fritt kunnet investere over hele Russland, og i flere typer bedrifter. Det er derfor resultatene herfra som reflekterer de forretningsmessige mulighetene som ligger i det nye Russland. Det er derfor også resultatene herfra vi har å leve opp til i vårt nye fond Norum III, sier Knut J. Broch.



NORUM-INVESTISERINGER I RUSSLAND



Aviser	Ekaterinburg, Nizhnij Novgorod og Novosibirsk
Avistrykkeri	Ekaterinburg
Avistrykkeri	Nizhnij Novgorod
Bakeri/ konfektproduksjon	St. Petersburg
Bredbåndsløseleverandør	Moskva
Butikkinnredninger	Pskov
Dataspill-distributør	Moskva
Ferdigmatproduksjon	Kaliningrad og Moskva
Fiskeindustri	St. Petersburg og Moskva
Gartneri	Arkhangelsk
Glassprodusent	Pskov
Hotell	Murmansk
Internett innholdsleverandør	St. Petersburg
Iscremproduksjon	Novosibirsk og Omsk
Kabel-TV-distributør	Arkhangelsk
Kjemisk industri	Tver
Lakseoppdrett	Karelen
Plastemballasje	St. Petersburg og Moskva
Reklame/ design	Moskva
Sagbruk/trevarefabrikk	Arkhangelsk
Sjokoladefabrikk	St. Petersburg
Trevarefabrikk	Vologda
Ysteri	Moskva
Ølflaske-fabrikk	Vologda

NORUM I

Forvalter 60 mill USD på vegne av EBRD.
Oppstart: 1996.

Investert i totalt 19 bedrifter.
Har solgt seg ut av 15.
Forventet snitt-avkastning pr år: 17 %.

NORUM II

Forvalter 25 mill USD på vegne av EBRD.
Oppstart: 2003.

Investert i totalt 5 bedrifter.
Har solgt seg ut av 2.
Forventet snitt-avkastning pr år: 50%.

NORUM III

Nytt uavhengig russisk investeringsfond.
Oppstart: 2008.
Forvaltningskapital: 95 mill euro
(målsetting 150 mill euro)
Kan investere i hele Russland.

Se for øvrig www.norum.ru



NORDNORSKE STRATEGIER

Hva er de største utfordringene ved å drive forretningssamarbeid med Russland? Hvilke strategier bør nordnorsk næringsliv og offentlige institusjoner følge i årene som kommer? Hva bør vi ikke gjøre?

ARENA hadde mange sentrale spørsmål som krevde gode svar. Derfor kontaktet vi fire av Norges mest erfarne aktører innenfor økonomi- og næringslivssamarbeid med Russland. Alle har de 15-20 års fartstid fra en rekke forskjellige samarbeidsprosjekter, i ulike næringer og i offentlig og privat sektor.

Frode Mellemvik og Johan Petter Barlindhaug er tilknyttet Nordområdesenteret for næringslivet ved Handelshøgskolen i Bodø. Knut J. Borch og Birger Johnsen arbeider med norsk-russiske næringslivsprosjekter i Russland. Med ulike ståsted og erfaringsbakgrunner kommenterer de her mulige norske og nordnorske strategier for økt økonomisk samkvem med vår nære og store nabo i øst.

Det finnes ingen universalstrategier for å lykkes i Russland. Og selvsagt finnes det mange veier til suksess i russiske markeder som andre steder.

Likevel våger vi oss på en oppsummering av synspunktene fra ARENAs ekspertpanel, for deretter å la panelet kommentere de enkelte strategier mer utfyllende.

KOMPETANSE/KUNNSKAP

- Å lære om hverandres likheter og ulikheter før samarbeidet starter.
- Fortsatt fokusere faglig kvalitet.
- Unngå snarveier, arroganse og kortsiktighet.
- Lytt, lær og vær åpen.

INFRASTRUKTUR OG ATTRAKTIVITET

- Prioriterene de områdene der vi har størst konkurransefortrinn.
- Hjelp russiske bedrifter å bli gode gjennom en suppleringsstrategi.
- Å legge forholdene til rette for at også russiske bedrifter skal kunne etablere seg i Norge.

SAMHANDLING OG TILSTEDEVÆRELSE

- Å skape gjensidighet og utnytte synergier i samarbeidsprosjekter.
- Å forstå russiske markeder og markedsaktører, hva de etterspør og å kunne levere i forhold til dette.
- Vær fysisk til stede i Russland.
- Bidra til verdiskaping på russisk side.
- Forhold deg til maktsentrene og de store markedene i Moskva og St. Petersburg, som for mange næringsdrivende representerer en inngangsport til resten av Russland.

PARTNERSØK

- Å finne lokale og regionale partnere med relevante og utfyllende kunnskaper.
- Bruke egnede styringsmodeller.
- Akseptere og forholde seg til det russiske byråkratiet.
- Unngå alle former for korrupsjon.

I. KOMPETANSE/KUNNSKAP

– Språk, kulturforskjeller og mangel på kunnskap hos oss selv er de største utfordringene som må overvinnes når vi skal samarbeide med russerne, sier Frode Mellemvik, professor og leder for Nordområdesenteret for næringslivet ved Handelshøgskolen i Bodø.

Mellemvik har mange års erfaring etter å ha bygget opp et omfattende undervisnings- og forskningssamarbeid med fire russiske universiteter. For den innsatsen er han blant annet blitt utnevnt til æresdoktor ved universitetet i St. Petersburg.

Han sier det i Norge er lett å bli sittende med et feilaktig, kanskje tendensiøst, bilde av Russland, ofte skapt av norske medier. – Journalister er som kjent ofte opptatt av det spesielle, det avvikende, det som går galt eller konfliktfylt. Dette har dessverre bidratt til å gi mye feilaktig kunnskap. For at nordmenn skal bli flinkere til å forstå og samhandle med russerne, er det derfor viktig tilegne seg mer ny kunnskap og i noen tilfeller korrigere feilaktige oppfatninger.

– Min erfaring er for eksempel at om man har inngått en formell avtale med en russisk motpart, så er det ingen man kan stole mer på enn russerne. I det russiske samfunnet er man veldig opptatt av sosial kapital, basert på det å ha tillit til hverandre. Om en avtale er signert, setter russerne alt inn på å holde den. Det nordmenn må lære seg, er at prosessen ved avtaleforhandlinger er ganske annerledes enn hos oss. Avtaler er en flerstegsprosess, hvor gode relasjoner underveis er avgjørende. Derfor må man





FRODE MELLEMLVIK anbefaler gjensidighet og å unngå snarveier, arroganse og kortsiktighet.

aldri prøve å ta snarveier, og slett ikke bryte med juridiske eller det som oppfattes som sosiale regler, sier Mellemvik.

– Russisk økonomi har vært i betydelig vekst gjennom flere år, og næringslivet og den private velstanden utvikler seg sterkt. Det som er et problem, er at den samfunns-messige infrastrukturen ikke har utviklet seg like raskt. Da tenker jeg på ting som transportsystemer og kommunikasjoner,

benytte seg av gode juridiske rådgivere når man skal inngå kontrakter, understreker Frode Mellemvik.

– Årsaken til at Norge har lyktes så godt innenfor undervisnings- og forskningssamarbeid med Russland, er etter mitt syn at vi fra første stund har fokusert faglige kvalifikasjoner. Russland er et samfunn med et godt utbygd universitetssystem og lange akademiske tradisjoner, på mange måter et

” Russland har et godt utbygd universitetssystem og lange akademiske tradisjoner, og er på mange måter et elitedyrkende land som gjennomgående er opptatt av kvalitet.

men også på områder som juridisk infrastruktur; systemer for bedriftsregistrering, skattesystem, kontraktsproblematikk og konfliktløsning. Alle disse områdene er i sterk bedring.

Det er imidlertid all grunn til fortsatt å

elitedyrkende land som gjennomgående er opptatt av kvalitet.

– I fremtiden tror jeg det blir enda viktigere å bidra med det vi er absolutt best på. Vi ser at russiske institusjoner nå selv gjerne bidrar sterkt i våre ulike programmer og

prosjekter, og dette institusjoner som er ekstremt kvalitetsoptatt.

Mellemvik mener det å etablere sterke, gjensidige samarbeidsprosjekter er den strategien som bør følges overfor Russland i årene fremover.

– Jeg understreker gjensidige samarbeidsprosjekter. Vi må for all del unngå snarveier, arroganse og kortsiktighet. Lytt, lær og vær åpen overfor dine samtalepartnere.
– Om ti år vil Russland være et land hvor vi sender noen av våre beste studenter for å ta sine avsluttende universitetsgrader. Og vi vil ha et bedre og mer gjensidig samarbeid med russiske universiteter enn med for eksempel amerikanske, britiske og tyske. Det kommer blant annet av den russiske åpenheten for å tilpasse seg det nye felles-europiske regelverket for høyere utdanning. Og det vil komme enda flere russere til Norge for å studere.

– La meg for øvrig legge til at nesten alle de russiske studentene som kommer til Bodø, returnerer til sitt hjemland etter studiene. Svært mange jobber nå for norske bedrifter, avslutter Frode Mellemvik.

II. INFRASTRUKTUR OG ATTRAKTIVITET

– Å legge til rette for at vanlige nordnorske entreprenør- og håndverksbedrifter skal levere varer og tjenester til russiske olje-/gassutbygginger, er for meg en meningsløshet, sier Johan Petter Barlindhaug. Barlindhaug er mangeårig leder i Barlindhaug AS og de siste par årene professor II ved Nordområdesenteret ved Handelshøgskolen i Bodø. Han har i mange år vært rådgiver for norske og internasjonale oljeselskaper og for flere store havne- og industriutbygginger i Russland.

– Russerne vil selvsagt ha ha hånd om mest mulig av disse leveransene selv. De vil prioritere sine egne selskaper, og de vil ha mest mulig kontroll - akkurat som vi har gjort på norsk sokkel i alle år.

– Når dette er sagt, må det selvsagt legges til at Norge har mye å levere til russisk petroleumssektor, i første rekke fra våre nasjonale offshorespesialister. Når det

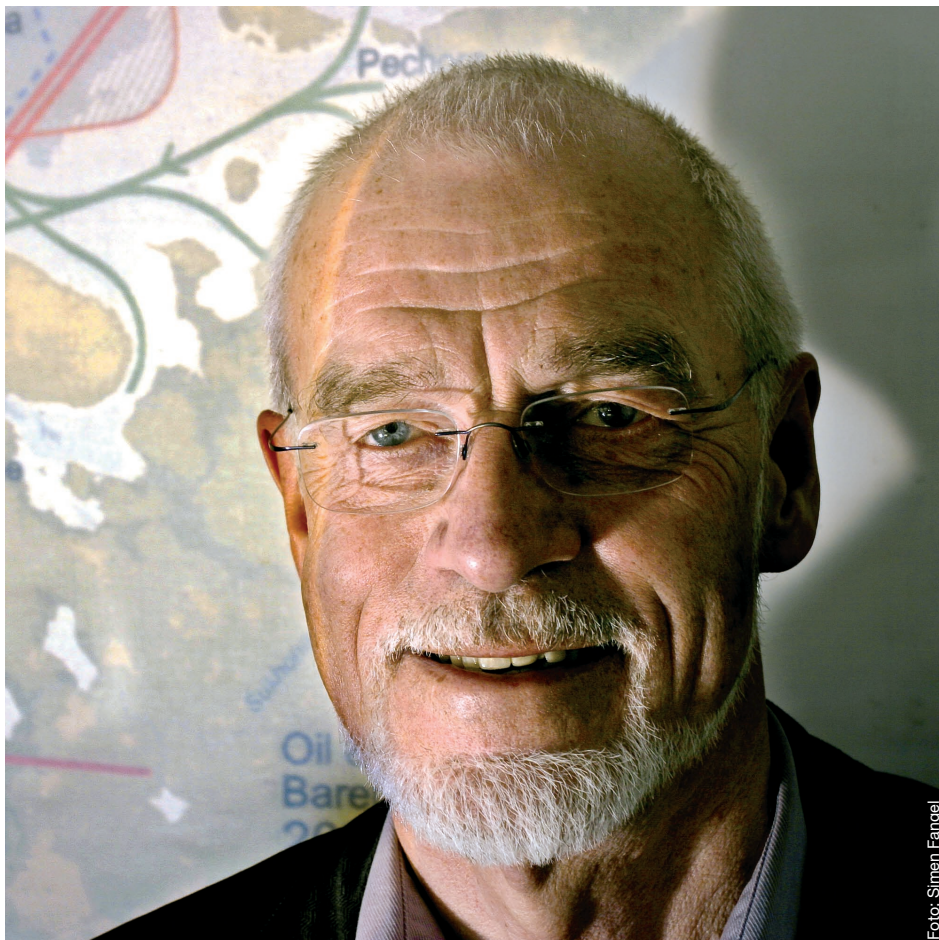


Foto: Simen Fangel

JOHAN PETTER BARLINDHAUG. – Nord-Norge bør satse på en suppleringsstrategi innen maritim logistikk - og også gjøre det enklere for russiske selskaper å etablere seg på norsk side av grensen.

gjelder Nord-Norge, ser jeg imidlertid bare et eneste område hvor vi har et fantastisk konkurransefortrinn, nemlig maritim logistikk, mener Barlindhaug.

– Russerne vil prioritere egen infrastruktur. Men ettersom denne har store begrensninger, og særlig i forhold til slike gigantutbygginger som vi her snakker om, vil det være

nærhet og lang kyst mot Barentshavet, har et kjempefortrinn. Det er her vi strategisk bør arbeide for å legge forholdene til rette for norsk og nordnorsk næringsliv.

For å utvikle nordnorske strategier mot Nordvest-Russland mener Barlindhaug følgende spørsmål må besvares: Hvordan gjøre det enklere for russerne i å lykkes med sine storstilte og utfordrende planer

» Ved å tiltrekke oss russiske etableringer på norsk side, vil vi samtidig legge til rette for at for eksempel russiske, franske og norske selskaper vil kunne samarbeide.

store muligheter for Nord-Norge ved å velge det jeg vil kalle en suppleringsstrategi. Ved å bygge ut kompetanse og kapasitet på industriell logistikk, vil det være betydelige muligheter for nordnorske aktører. For å kunne få til dette, trengs det nye havner, industriområder, veier og flyplasser.

– Det er her Nord-Norge, med geografisk

der ute i havet? Hvordan hjelpe dem til å få best mulig flyt i sine utbyggingsprosjekter?

– Jeg ser for meg Nord-Norge i en støttefunksjon, og nordnorsk infrastruktur som backup der hvor russisk infrastruktur går for sakte eller er kapasitetsmessig sprenget.

Johan Petter Barlindhaug har tidligere sterkt tatt til orde for å gjøre det enklere

GRENSEN ET KJEMPEPROBLEM

– Den nordnorske fiskeri- og havbruksnæringen får i dag ikke utnyttet det nærhetsfortrinn vi har til de store russiske markedene. Dette er svært alvorlig for landsdelen og utgjør på kort sikt en av de viktigste strategiske utfordringene vi har overfor Russland, mener Johan Petter Barlindhaug.

– Infrastrukturen ved grensen i Pasvik er for dårlig, og problemene knyttet til toll og kontrollsystemer velkjente. Eksporten av norsk fisk lider betydelig slik det er i dag, sier Barlindhaug.

Han berømmer det trykket Barentssekretariatet har gitt saken over lang tid, men påpeker at dette er problemer utenriks- og finansdepartementene må jobbe sterkere med i tiden fremover.

– Russland er et sterkt voksende marked for en av Norges viktigste næringer. Da kan vi ikke ha en situasjon ved grensen som vi nå har, sier han.

for russiske bedrifter å etablere seg i Norge.

– Denne tenkemåten må tydelig inn både i nasjonale og regionale strategiplaner. Både i Nordland, Troms og Finnmark må vi tenke på hvordan vi kan gjøre oss mest mulig attraktive, slik at russiske selskaper vil etablere seg her. Ved å tiltrekke oss russiske etableringer på norsk side, vil vi samtidig legge til rette for at for eksempel russiske, franske og norske selskaper vil kunne samarbeide med utgangspunkt i Kirkenes, Hammerfest eller Sandnessjøen. Også det vil kunne utvikles til et konkurransefortrinn, mener han.

– Klimaendringer og ressursrikdom vil føre til at Barentshavet blir stadig viktigere i en global sammenheng. Dette gjelder på tre viktige næringsområder for Nord-Norge: Olje/gass, fiskeri og havbruksnæringen. Skal Norge som nasjon dra nytte av denne utviklingen, må vi sørge for at spesielt Finnmark fremstår som en industriell og logistikkmessig plattform av høy kvalitet, forklarer Johan Petter Barlindhaug.



III. SAMHANDLING OG TILSTEDEVÆRELSE

– Det første norske bedrifter som vil inn i Russland bør gjøre er å etablere kontakt med samtalepartnere som har erfaring fra Russland, sier styreleder og gründer av Norum-fondene, Knut J. Borch.

– Dette kan gjøres via bedrifter og advokatfirmaer som har vært med i den allerede betydelige omstillingen av forretningslivet. Mange av disse er medlemmer i Norsk-russisk handelskammer, som nettopp har som formål å fremme kunnskapen om det å operere i Russland og å skaffe kontakter. Likeledes finnes det flere internasjonale investeringsfond, slik som Norum-fondene, som er eksperter på russisk næringsliv. De har penger å investere, nettverk i ulike bransjer, relevante erfaringer og dyktige fagfolk som kan vurdere om forretningsideen din overhodet passer i Russland og hvilke muligheter som eventuelt finnes.

Borch legger til at han mener næringslivet med fordel bør fokusere på Russland som noe mer enn Kola og Karelen.

– Hovedtyngden av den nyskapende forretningsutviklingen skjer fortsatt ut fra Moskva og St. Petersburg. Det er dit man må for å treffe både beslutningstakere og inngangen til markedene.

– I de årene vi har vært her har det skjedd en betydelig utvikling av Moskva som kommersielt sentrum. Stadig flere sentrale aktører har sine hovedkontorer i Moskva og ofte er det dit man må om man ønsker å etablere prosjekter i Nordvest-Russland eller i andre raskt voksende regioner.

– Jeg tror også noe av det viktigste vi kan gjøre i Nord-Norge er å fortsette å få hit flinke, unge russere, gjerne ingeniører, på utvekslings- og masterprogrammer i Bodø, Narvik, Tromsø og andre steder. Og hvorfor oppretter ikke langt flere nordnorske bedrifter traineeprogrammer for dyktige folk når de er ferdige å studere?

Borch sier at for Norum-fondene har rekruttering av russiske fagfolk, med bakgrunn fra Russland og utdannelse fra Vesten, vært helt avgjørende. Det mener han norske bedrifter bør merke seg – om de har ambisjoner i Russland.



Foto: Simen Fangel

KNUT J. BORCH mener næringslivet i Nord-Norge må slutte å se på Russland som Kola og Karelen. – Etter mitt syn handler det meste om Moskva og St. Petersburg, sier han.

Tilstedeværelse

– Suksess i Russland handler om tre ting; tilstedeværelse, tilstedeværelse og tilstedeværelse. Uten at vi hadde etablert lokale kontorer fra dag en, ville vi aldri oppnådd

til hva russerne forventes å kreve. Uten å være etablert i Russland vil man derfor gå glipp av de mulighetene som finnes. – Men er man villig til å jobbe hardt med stor utholdenhet og leve med en risiko

” Hovedtyngden av nyskapende forretningsutvikling skjer fortsatt fra Moskva og St. Petersburg. Det er dit man må for å treffe beslutningstakere og få inngang til markedet.

de resultatene vi har fått. Når det gjelder leveranser til fremtidige olje- og gassutbygginger, vil dette bli enda viktigere. Om man tror Norge prioriterte norske leverandører i utbyggingen av det norske oljeeventyret, vil dette bli for ingenting å regne i forhold

som nok kan være høy, gir det nye Russland store muligheter. Om man derimot allerede har trøbbel hjemme i Norge, er det nok best å holde seg unna, sier Knut J. Borch.

IV. START MED PARTNERSØK

– Lær deg engelsk, og puss skoene godt! Det er rådet til norske bedriftsledere fra administrerende direktør Birger Johnsen i Arctic Arena i Murmansk. Selv har Johnsen jobbet med Russland i 15 år, mesteparten av tiden med eksport av fisk. Før det studerte han blant annet russisk i to år ved statsuniversitetet i Moskva. Han har bodd tilsammen fire år i Russland.

– Helt fra begynnelsen av 90-tallet har norske delegasjoner strømmet over grensa, blant annet hit til Murmansk. Innenfor kultur og utdanning vil jeg beskrive resultatene av dette arbeidet som gode, men noe næringsvirksomhet har det nesten ikke kommet noe ut av denne trafikken. Jeg er faktisk imponert over den tålmodigheten russerne har vist overfor oss nordmenn på dette området, sier han.

At så få nordnorske bedrifter har lykket med å etablere seg i Russland i løpet av alle disse årene, mener Johnsen henger sammen med flere ting, som strukturen i nordnorsk næringsliv og forhold i Russland.

– Men det henger også i noen tilfeller sammen med mangel på kunnskap og respekt, og i noen tilfeller på ren arroganse fra norsk side.

Johnsen mener at i mange av prosjektene fra 90-tallet ble det benyttet svært uhen-siktsmessige forretningsmodeller. Joint venture med 50/50-splitt er for eksempel en helt uegnet styringsmodell både i Russland og i de fleste andre steder, noe som både norske, amerikanske og bedrifter fra andre nasjoner har fått erfare, påpeker han.

– Nordnorske bedrifter som vil inn i Russland bør etter mitt syn starte med et søk etter en god partner på russisk side. Skal du inn i her, må du også fra første stund ha folk som arbeider for deg her borte, folk som løser problemene for deg etterhvert som de oppstår, som arbeider med eien-domsforhold, etableringsspmål, regn-skap, skatt, forretningssikkerhet og andre juridiske avklaringer.

– Tilgangen på denne typen kompetanse i Murmansk er laber, noe som delvis kommer av at det har vært så få etableringer her gjennom mange år. Men det skyldes



BIRGER JOHNSEN påpeker mangel på kunnskap og respekt fra norske bedriftsledere - og i noen tilfeller ren arroganse.

også at Russland alltid har vært et veldig sentralstyrt land, og at de nå har blitt mer sentralstyrte enn noen gang før.

Birger Johnsen sier det russiske nærings-byråkratiet er verre enn det norske, men slett ikke håpløst.

– Det er et byråkrati det går an å forholde seg til, og som har en stor grad av forutsig-

– Noen spør oss om det finnes mafiavirk-somhet i regionen. Dette er ikke lenger noen trussel, takket være god innsats fra myndighetene. Korrupsjon er fortsatt et ut-bredt fenomen, men likevel et problem det går an å komme seg utenom. Bestikklser er dessuten straffbart også for den som be-taler, og man risikerer mye om man velger slike metoder. Etter mitt syn går det godt an å drive næringsvirksomhet i Russland

” At så få nordnorske bedrifter har lykket med å etablere seg her henger også sammen med mangel kompetanse, og i noen tilfeller ren arroganse fra norsk side.

barhet. Det tar litt lengre tid enn det nor-ske, og som oftest er det også flere papirer å fylle ut.

i dag uten å betale bestikklser, sier Birger Johnsen i Arctic Arena.

