

Utvikling av lokale foretak i oljesektoren i Aserbajdsjan



Hilde Solli

Hovedoppgave i samfunnsgeografi

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo februar 2005

Utvikling av lokale foretak i oljesektoren i Aserbajdsjan



Hilde Solli

Hovedoppgave i samfunnsgeografi

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo februar 2005

Forsidefoto, gamle oljetårn i området rundt Baku. Hilde Solli

Forord

Jeg vil gjerne takke de som har bidratt med inspirasjon, hjelp og støtte i arbeidet med hovedoppgaven.

Takk til veilederne mine Tone Haraldsen og Hege Knutsen. Tone har bidratt med å kreve teoretisk grundighet i startfasen. En spesiell takk til Hege som har hjulpet meg i slutfasen med oppgaven og som har kommet med så mange konstruktive innspill.

Jeg vil takke Pål Eitrheim og Jamila Gadjeva i Statoil Aserbajdsjan for god hjelp i planlegging av feltarbeidet og praktisk hjelp under oppholdet i Baku.

Jeg vil også takke den norske ambassaden i Baku for hjelp og støtte. En spesiell takk til Thea som gjorde oppholdet mitt i Baku mye hyggeligere enn det ellers ville ha vært.

Takk til Torleif og Tarana Nilsen for praktisk hjelp med blant annet bopsetning i Baku.

Takk til BP, BP Enterprisesenter, Business Development Alliance, Maritime Hydrolics, Eupec, McDermott, Janubsanayetikinti, MCG, REM Services og RISK Company for intervjuer og omvisning på verkstedsområder. Takk for at dere satt av tid til intervjuet og hjalp meg videre i prosessen.

Takk til institutt for sosiologi og samfunnsgeografi for økonomisk støtte til feltarbeidet.

Takk til kollokviegruppen min Anja, Yohan, Steinar og Camilla for at dere leste tidlige utkast av oppgaven min og for at dere har vært med å diskutere teoretiske tilnærminger. En spesiell takk til Anja som har fulgt meg videre i prosessen.

Takk til dere som har lest, kommentert og rettet diverse utkast og hjulpet meg praktisk i innspurten: Audun, Heidi, Vidar, Marit, Randi, Lars, Camilla, Jenny og Inga Gudrun.

Tusen takk til alle på samfunnsgeografi for at dere er så utrolig hyggelige å studere sammen med.

Tusen takk til Einar for at du ble med til Baku. Takk for alt du har lest og takk for konstruktive tilbakemeldinger.

Takk til Vemund for at du er så søt og sier da, da, og holder mammaen din i godt humør.

Tusen takk!

Hilde Solli

Oslo 15.02.2005

Innhold

Forord	3
Innhold	4
Figurer	6
Tabeller	6
Forkortelser	7
1. Innledning	9
2. Bakgrunn	15
2.1. Historie.....	15
2.2. Olje og økonomi.....	16
2.3. BPs virksomhet.....	17
Azeri-Chirag-Gunashli (ACG).....	17
Shah Deniz.....	18
2.4. Oppsummering.....	19
3. Teori	21
3.1. Organisering av produksjon.....	21
Produksjonssystemer.....	21
Makt.....	24
Makt og produksjonssystemer.....	24
3.2. Kunnskap, læring og innovasjon.....	25
Innovasjonssystem.....	25
3.3. Nasjonale innovasjonssystemer.....	28
Transformasjon.....	30
Mottaker- og deltakerkompetanse.....	31
3.5. Ulike teoretiske begreper i studien.....	32
3.6. Oppsummering.....	33
4. Metode	35
4.1. Vitenskapsteoretisk grunnlag.....	35
4.2. Valg av forskningsdesign.....	36
Casestudie.....	36
Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	37
Troverdighet og bekræftbarhet.....	38
4.3. Innhenting av empiri.....	39
Forhåndsinnhenting av informasjon.....	39
Dokumentanalyse og kvalitative intervjuer.....	39
4.4. Erfaringer fra felt.....	40
Valg av informanter.....	40
Betydningen av språk i intervjusituasjonen.....	41
Relasjoner i intervjusituasjonen.....	42
Dagbok.....	43
Transkribering.....	43
4.5. Analyse.....	44
4.6. Etikk.....	44
4.7. Oppsummering.....	45

5. Hvordan kan aserbajdsjanske myndigheter fremme konkurransedyktighet hos sine leverandører?.....	47
5.1. Krav som er stilt i produksjonsdelingsavtalen/andre forventninger.....	47
5.2. Transformasjon.....	49
Oppsummering	51
5.3. Institusjonell kapasitet og offentlig mottakerkompetanse.....	52
Bankvesen.....	52
Universitetene.....	53
Korrupsjon.....	55
Nasjonalt innovasjonssystem, mottaker- og deltakerkompetanse.....	57
5.4. Oppsummering.....	58
6. Hva krever internasjonale oljeselskaper fra sine leverandører?.....	61
6.1. Internasjonalt produksjonssystem og teknologisk kjerne.....	61
6.2. Standarder og deres betydning for tilgjengelighet i næringen.....	62
Langvarige relasjoner.....	65
6.3. Hvorfor nasjonale leverandører?.....	68
6.4. Tiltak for å få nasjonale leverandører.....	71
Business Development Alliance.....	71
BP Enterprisesenter.....	72
Virker senteret etter hensikten?.....	74
Andre tiltak.....	75
6.5. Oppsummering.....	76
7. Tilfredsstiller aserbajdsjanske leverandører krav i BPs produksjonssystem?.....	79
7.1. Intern organisering av ulike typer nasjonale foretak.....	79
Joint venture-foretak.....	80
Gamle privatiserte sovjetforetak.....	81
Nye private foretak	82
7.2. Relasjoner mellom foretak.....	84
Relasjoner til BPs produksjonssystem.....	84
Egne leverandørnettverk og samarbeidsforhold.....	86
Konkurransforhold.....	88
Intern organisering og relasjoner mellom foretak.....	91
7.3. Institusjonelle forhold i finanssektoren.....	93
7.4. Læring.....	94
Læringsveier	94
Læringsinsentiver.....	95
Tilgang til relevant kunnskap.....	98
Kunnskap og deltakelse i BPs produksjonssystem.....	99
7.5. Transformasjon	100
7.6. Oppsummering.....	103
8. Konklusjon.....	107
8.1. Oppsummering av funn.....	107
Hvilken betydning for lokale foretaks tilgang til BPs produksjonssystem har aserbajdsjanske myndigheters politikk?.....	107
Hvilken betydning for lokale foretaks tilgang til produksjonssystemet har forhold ved det internasjonale produksjonssystemet nasjonale foretak deltar i?.....	109
Hvilken betydning for aserbajdsjanske foretaks tilgang til produksjonssystemet har forhold ved de lokale foretakene?.....	110
Hypoteser	113

8.2. Teoriens anvendbarhet i forhold til caset.....	113
Organisering av produksjon.....	114
Makt.....	114
Nasjonale innovasjonssystemer og transformasjon.....	115
Kunnskap og læring	116
Mottaker, deltaker og giverkompetanse.....	116
Kilder.....	117
Vedlegg.....	120
Vedlegg 1: Brev til intervjuobjekter.....	120
Vedlegg 2: Intervjuguider.....	121
Intervjuguide aserbajdsjanske selskaper.....	121
Intervjuguide myndigheter.....	122
Intervjuguide oljeselskaper.....	123

Figurer

Kart og faktaboks Aserbajdsjan.	15
Forholdet mellom ulike teoretiske begreper i studien.....	33
Teknologisk kjerne og tilgjengelighet til oljesektoren.	62

Tabeller

Tabell 1 Verdi av kontrakter for foretak med aserbajdsjansk kapital i millioner USD.....	84
Tabell 2 Egenskaper ved lokale foretak.....	105

Forkortelser

ACG	Oljefeltet Azeri-Chirag-Gunashli
AIOC	Azerbaijan International Operating Company, partnerskap av oljeselskaper som utvikler ACG. (BP (34%), SOCAR (10%), Unoval (10%), LUKoil (10%), Statoil (8,6%), ExxonMobil (8%), TPAO, Devon Energy, Itochu, Delta Hess)
BTC	Oljerørledningen Baku-Tblisi-Ceyan
CCIC	Consolidated Contractors International Co
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EC	Enterprise Centre
FoU	Forskning og Utvikling
IFC	International Finance Cooperation
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
PSA	Production Share Agreement, produksjonsdelingsavtale
OPEC	Organisasjonen for oljeeksporterende land
SOCAR	State Oil Company of Azerbaijan

1. Innledning

Globalisering er en av de mest framtreddende økonomiske og politiske diskurser i dag. Dicken definerer økonomisk globalisering som:

”Globalization processes: These involve not merely the geographical extension of economic activity across national boundaries but also – and more importantly – the *functional integration* of such internationally dispersed activities. They reflect, therefore, essentially *qualitative* changes in the ways economic activities are organized” (Dicken 2003, 12, kursiv i original).

Denne definisjonen skiller seg fra kvantitative definisjoner av globalisering som vektlegger økt internasjonal handel og produksjon. Funksjonell integrasjon karakteriserer også internasjonal oljeproduksjon med tett samarbeid mellom oljeselskap og internasjonale leverandørforetak (Hallwood 1990). Globalisering aktualiserer relasjoner mellom nasjonalstaten og multinasjonale selskaper. Et mye diskutert tema er erosjon av nasjonalstaten og økt makt til multinasjonale selskaper.

Baddour (1997) deler utviklingen i internasjonal oljesektor i tre ulike perioder; de store oljeselskapenes periode (de sju søstrene¹, 1929--73); OPECs periode (1974--86); og forbrukerlandenes periode (1986 og fram til i dag). Oljeselskapenes periode var preget av samarbeid mellom de store oljeselskapene etter en priskrig tidlig på 20-tallet. På 50-tallet ble oljeselskapenes kontroll noe svekket på grunn av konkurranse fra uavhengige oljeselskaper og foretak fra oljeimporterende land. De sju søstrene ble derfor tvunget til å sette ned prisene. Prisnedgangen førte til økt bruk av olje som energibærer og økende bekymring hos oljeselskapene for oljereservene. Dette førte igjen til oljeleting i nye områder, deriblant Nordsjøen. Prisnedgangen gikk også utover inntektene til de oljeeksporterende landene. Dette er noe av bakgrunnen for dannelsen av OPEC i 1960. Hensikten var å få kontroll over oljeinntektene (Baddour 1997). Høsten 1973 stoppet OPEC oljeeksporten til USA og andre vestlige land, og oljeprisen ble firedoblet. Prisene gjorde oljeproduksjon i nye områder lønnsomt. I 1981 ble OPECs produksjon forbigått av andre land og sommeren 1986 var prisene nede i 10 dollar fatet. Etter 1986 har vi hatt en periode med "fri konkurranse" på verdens oljemarked. OPEC spiller likevel fortsatt en viktig rolle som prisregulator, nå også i samarbeid med andre oljeeksporterende land. Etter krigen i Irak er oljeprisen gått drastisk opp.

Det er viktig å understreke at nasjonalstatens spillerom ikke utelukkende er bestemt av omkringliggende faktorer. Dette er godt illustrert i Andrew Cumbers (2000) studie av oljeindustrien i Norge og Storbritannia. Oljeindustrien i disse landene utviklet seg parallelt i en periode hvor de oljeeksporterende landene hadde relativt stor makt (OPECs periode). Ulik politikk i de ulike

¹ Exxon (Esso), Shell, BP, Gulf, Texaco, Mobil, Socal (Chevron)

landene førte likevel til ulike nasjonale og regionale konsekvenser. I Norge ble det satt omfattende krav til oljeselskapene i forbindelse med teknologioverføring og samarbeid med nasjonale aktører. Hensikten var å bygge opp egen teknologi og leverandørindustri. Britene på sin side var mindre opptatt av dette og mer opptatt av å sikre energiforsyningen. Cumbers (2000) foretar et illustrativt anslag over kontrakttildelinger i Nordsjøen mellom 1979 og 1993: Mens norske leverandører fikk 46 prosent av kontraktene fra nasjonale oljeselskaper, fikk skotske selskaper til sammenligning 9 prosent.

Aserbajdsjan har vært en av verdens første store oljeprodusenter, og var på begynnelsen av 1900-tallet verdens største oljeeksportør. Oljen var også viktig under sovjettiden, men aserbajdsjansk oljeutvinning ble av strategiske årsaker etter hvert nedprioritert i forhold til oljeutvinning i Sibir. Da Sovjetunionen brøt sammen, hadde Aserbajdsjan en foreldet oljeindustri, men likevel en del produksjon og utdanningsinstitusjoner innenfor sektoren.

Hvilke muligheter og hva slags interesse har Aserbajdsjan for å bygge opp en nasjonal industri knyttet til oljeinvesteringene? I 1994 ble det som seinere er blitt kalt "århundrets kontrakt" inngått mellom Aserbajdsjan og en rekke internasjonale oljeselskaper med BP i spissen. Myndighetene ønsket at de internasjonale oljeselskapene skulle bidra med kapital og teknologi, og på denne måten få fart på aserbajdsjansk oljeutvinning. De internasjonale oljeselskapene representerer en annen teknologi og tankemåte enn det som var vanlig i sovjettiden. Sovjetunionen, og dermed også Aserbajdsjan, hadde imidlertid et velutviklet utdanningssystem. Aserbajdsjan er derfor i en annen situasjon enn mange andre land hvor internasjonale oljeselskaper har etablert seg, etter som de både hadde en oljeindustri og et fungerende utdanningssystem i sovjettiden. Etter Sovjetunionens sammenbrudd har store deler av dette falt sammen. Situasjonen reiser interessante spørsmål om hva Aserbajdsjan får ut av de internasjonale oljeselskaperes tilstedeværelse når det gjelder teknologiutvikling og utvikling og revitalisering av gammel olje- og leverandørindustri.

I studien undersøkes utviklingen av aserbajdsjansk leverandørindustri knyttet til BPs investeringer. Studiens problemstilling er å forklare *aserbajdsjanske leverandørers tilgang til internasjonale oljeselskapers produksjonssystemer*.

Problemstillingen undersøkes gjennom å belyse følgende underspørsmål:

Hvilken betydning for slik tilgang har

- *aserbajdsjanske myndigheters politikk?*
- *forhold ved det internasjonale produksjonssystemet nasjonale foretak deltar i?*
- *forhold ved de lokale foretakene?*

BP har en sentral rolle blant de internasjonale oljeselskapene i Aserbajdsjan. De har relativt høye eierandeler i flere felt og rørledninger, og er ikke minst det eneste internasjonale oljeselskapet som

har operatøransvar for oljefelt og rørledninger under drift og utbygging. BP er det eneste internasjonale oljeselskapet med utviklede leverandørrelasjoner til andre internasjonale og nasjonale foretak i Aserbajdsjan. Ved forskning på internasjonale oljeselskapers påvirkning av nasjonal leverandørindustri i Aserbajdsjan er det naturlig å velge BPs produksjonssystem som case. Det er en rekke forhold som er spesifikke for Aserbajdsjan i dag, som har betydning for relasjonene mellom BP og lokale leverandører i Aserbajdsjan. Studien er en casestudie som har som mål å diskutere disse relasjonene med utgangspunkt i teoretiske begreper som er utviklet i andre kontekster. Begrepenes overføringsverdi diskuteres i avslutningskapitlet.

Caset i studien er BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan, begrenset til relasjoner mellom BP og de internasjonale leverandørforetakene, Hydro Maritime og McDermott, *joint venture-foretaket* Eupec Azerbaijan og de lokale foretakene MCG, Janubsanayetikinti, REM-service og RISK Company. Av praktiske årsaker kunne ikke hele BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan undersøkes. Foretakene i caset er valgt med tanke på å undersøke en del av produksjonssystemet hvor lokale leverandører har fått innpass. Som det kommer fram i studien, er ulike deler av produksjonssystemet mer eller mindre lukket for aserbajdsjanske foretak. For å få tilstrekkelig kunnskap om årsakssammenhenger og relasjoner i produksjonssystemet var det nødvendig å konsentrere seg om et fåtall foretak framfor et raskt overblikk over mange. Gjennom litteraturstudier og intervjuer med BP er det skaffet et nødvendig bakgrunn over resten av produksjonssystemet.

Produksjonssystemer defineres som bestemte former for organisering av produksjon med tekniske, sosiale og romlige fordelinger av arbeid (Hudson 2002b). BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan defineres derfor som hvordan oljeutvinningen er organisert. Det vil si alt fra produksjon av infrastruktur, som oljeplattformer og rørledninger, til utvinning av petroleum. BP har operatøransvar og er den aktøren med beslutningsdyktighet når det gjelder hvordan oljeutvinningen skal organiseres. Benevnningen "BPs produksjonssystem" faller derfor naturlig. Innenfor produksjonssystemet fordeles store mengder verdi mellom de ulike aktørene. Relasjoner til aktører utenfor som ikke er direkte tilknyttet den fysiske produksjonen diskuteres i sammenheng med produksjonssystemet. Hensikten med dette er å knytte produksjonssystemet nærmere til kontekst. I denne sammenhengen først og fremst nasjonalstaten, men også aktører i den globale økonomien. I produksjonssystemet har alle aktørene ulike muligheter til å ta ut verdi og påvirke andre aktører. De har med andre ord ulik grad av makt og innflytelse. Denne muligheten vil være avgjørende for de ulike foretakenes utviklingsmuligheter.

Sentralt for aserbajdsjanske foretaks utviklingsmuligheter er deres evne og mulighet til å lære. Læring er knyttet til sosial interaksjon, og felles for alle læringsprosesser er at de er knyttet til behov for tilbakemelding og diskusjon (Lundvall & Johnson 1994). Aserbajdsjanske foretaks læringsevne

vil derfor være knyttet til interaksjon både internt i produksjonssystemet og med andre aktører. I studien diskuteres læring både i forhold til produksjonssystemet og i forhold til det nasjonale innovasjonssystemet. Innovasjon er læring og utforskning som resulterer i nye produkter, framgangsmåter, organisasjonsformer og markeder (Lundvall 1992a). Innovasjon tar utgangspunkt i eksisterende industristruktur og ny bruk av eksisterende muligheter (Lundvall 1992a, Haraldsen 1998, Lundvall et al. 2002). Avgrensningen til det nasjonale knytter an til at ulike land har ulike tradisjoner, kultur og næringsstruktur. Begrepet nasjonale innovasjonssystemer er dermed sentralt i diskusjonen av kontekst. Teorien om nasjonale innovasjonssystemer er i første rekke knyttet til suksesshistorier i industriland, men kan også være nyttig i forskning på andre land. Fordi teorien fokuserer på faktorer som er sentrale for økonomisk utvikling, som læring, innovasjon, evne til å ta i bruk kunnskap og formelle og uformelle institusjoners betydning for disse faktorene (Lundvall et al. 2002, Johnson et al. 2003). Jeg vil argumentere for at nasjonale innovasjonssystemer også kan brukes til å belyse forhold i samfunn som kan virke innovasjonshemmende og derfor kan være egnet til analyser av mer enn suksesshistorier. Imidlertid mangler teorien en god behandling av maktaspektet og evner i liten grad å knytte globale og nasjonale relasjoner sammen. Disse svakhetene har jeg kompensert for gjennom produksjonssystemer, et annet sentral begrep i studien. Produksjonssystemer knytter ulike geografiske nivåer sammen. Ved å diskutere makt i forhold til dette begrepet er maktaspektet innlemmet i studien.

Diskusjonen rundt nasjonale innovasjonssystemer er nærmere spesifisert ved diskusjon av nasjonal mottaker- og deltakerkompetanse (Engen 1997). Denne sammenknytningen er gjort tidligere i forhold til utvikling av norsk oljeindustri (Haraldsen 1998). Mottaker- og deltakerkompetanse er evnen til å mobilisere offentlige og private ressurser og kunnskap på en måte som gjør at nye næringer kan tilpasses og integreres i samfunnslivet (Engen 1997). Begrepene er derfor nyttige i diskusjonen rundt aserbajdsjanske leverandørers evne til å tilpasse seg og integreres i produksjonssystemet. I Aserbajdsjan er BP en sentral aktør i tilpasning og integrering av oljeindustrien i samfunnslivet. Jeg har derfor valgt å definere giverkompetanse som transnasjonale foretaks evne til å overføre kunnskap og teknologi til nasjonale foretak på en måte som sikrer dem dyktige underleverandører.

Aserbajdsjan var en del av Sovjetunionen og utvikler seg nå mot et nytt økonomisk system. Transformasjon er valgt som begrep for å diskutere overgangen fra et system mot noe annet. Til grunn for begrepet ligger det at tidligere praksiser påvirker framtidige (Smith & Pickles 1998). Brukt sammen med transformasjonsbegrepet trekkes nasjonale innovasjonssystemer inn i aserbajdsjansk kontekst.

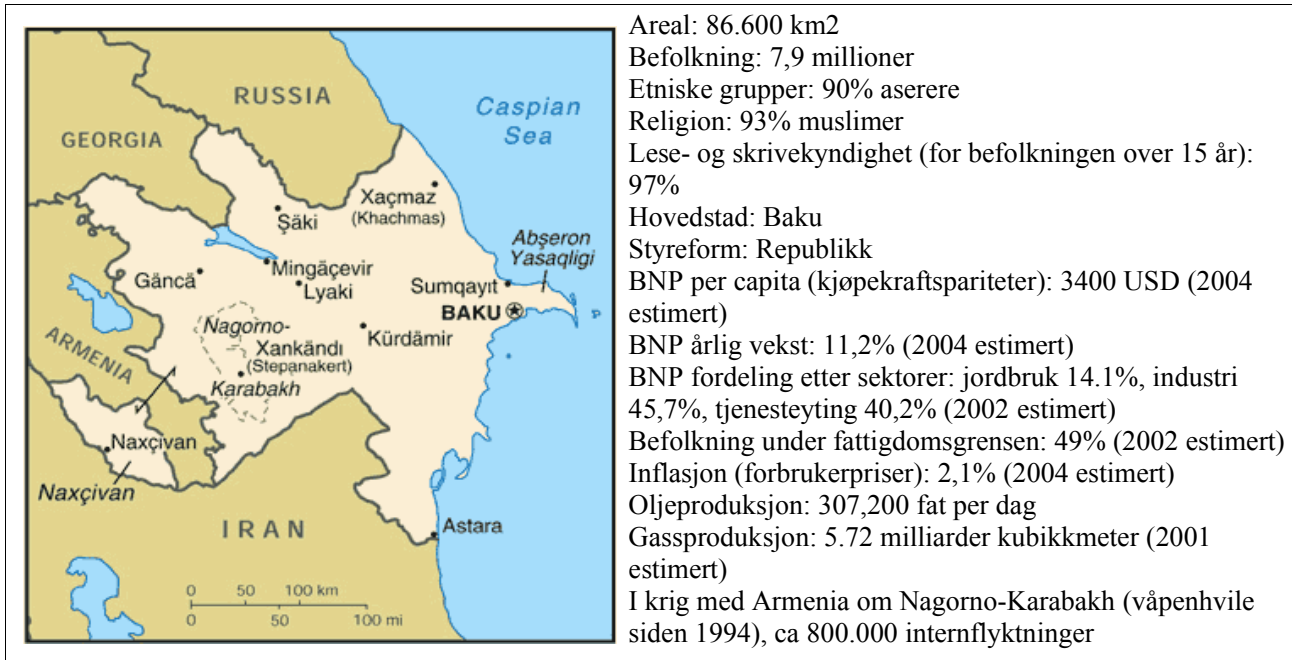
De sentrale teoretiske begrepene i studien er altså produksjonssystemer, nasjonale

innovasjonssystemer, mottaker-, deltaker- og giverkompetanse og transformasjon. Samlet gir begrepene et godt grunnlag for å diskutere problemstillingen i lys av empirien. Produksjonssystemer brukes til å beskrive hvordan produksjonen er organisert. Makt og fordeling av verdi mellom aktørene diskuteres i denne sammenhengen. Konteksten konkretiseres gjennom nasjonale innovasjonssystemer og knyttes nærmere til læring og innovasjon slik det diskuteres i studien. Mottaker-, deltaker- og giverkompetanse brukes til å diskutere hvordan de ulike aktørene, BP, internasjonale og nasjonale leverandører og den aserbajdsjanske staten, evner å ta imot og overføre kunnskap.

I kapittel 2 presenteres kontekst gjennom et bakgrunnskapittel som omhandler Aserbajdsjan og aserbajdsjansk oljehistorie. Kapittel 3 tar for seg studiens teoretiske grunnlag og utgangspunkt. Her blir valg av analysebegreper grundig presentert og diskutert. Deretter redegjøres det for vitenskapsteoretisk utgangspunkt, metodisk grunnlag og metodiske valg i kapittel 4. Her argumenteres det for hvorfor casestudie er en god tilnærming til problemstillingen. Styrker og svakheter med forskningsdesignet og innhenting av data diskuteres. Til slutt redegjøres det for hvordan det empiriske materialet er brukt i analysen. Kapittel 5 tar opp hvordan aserbajdsjanske myndigheter kan fremme konkurransedyktighet hos sine leverandører. kapitlet tar for seg nasjonale innovasjonssystemet og offentlig aserbajdsjansk mottakerkompetanse. Dette gjøres gjennom en presentasjon av avtalen mellom aserbajdsjanske myndigheter og BP, en diskusjon rundt aserbajdsjansk transformasjon og institusjonell kapasitet. Kapittel 6 tar opp hva internasjonale oljeselskaper krever av sine leverandører, og omhandler BPs internasjonale produksjonssystem, betydningen av standarder i produksjonssystemet og BPs tiltak for å få nasjonale leverandører. Kapittel 7 handler om aserbajdsjanske leverandører tilfredsstillende krav i BPs produksjonssystem. Her presenteres intern organisering av ulike type nasjonale foretak, relasjoner mellom foretak, institusjonelle forhold i finanssektoren og læring. Dette er utgangspunktet for diskusjonen rundt de lokale foretakenes tilgang til produksjonssystemet. Studien avsluttes i kapittel 8. Her oppsummerer funn og teoriens anvendbarhet i forhold til caset diskuteres.

2. Bakgrunn

I dette kapitlet gjøres det kort rede for aserbajdsjansk historie generelt og i forhold til olje og økonomi spesielt. Deretter presenteres en kort oversikt over BPs virksomhet i Aserbajdsjan i dag.



Figur 1. Kart og faktaboks Aserbajdsjan.

Kilde: CIA – The World Fact Book, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/aj.html>

2.1. Historie

Aserbajdsjan er strategisk plassert mellom Europa, Russland, Midt-Østen og Asia. Området har vært utsatt for skiftende okkupasjoner fra omkringliggende stormakter. Jordbruk og handel har tradisjonelt vært viktige næringer (Leeuw 2000).

På begynnelsen av 1900-tallet var Aserbajdsjan en del av det russiske tsarvelde. I 1917 ble det opprettet en kortvarig kaukasiske føderasjon bestående av Aserbajdsjan, Georgia og Armenia med Tblisi som hovedstad. Baku stod utenfor, og erklærte seg isteden som en selvstendig kommune. Føderasjonen falt sammen i desember 1917 da bolsjevikene startet fredsforhandlinger med Tyskland og Tyrkia. De respektive landene erklærte seg etter dette som selvstendige republikker (Leeuw 2000).

21. april 1920 ble Baku tatt av den Røde Arme, men det tok 10 år å få kontroll over Aserbajdsjan. Motstanden kostet, gårder ble ødelagt og anslagsvis 15.000 av innbyggerne massakrert (Leeuw 2000). Senere motstand mot tvangskollektivisering førte til at over 20.000 bønder og handelsmenn mistet livet, like mange flyktet til Iran og et betydelig antall ble sendt til Sibir. Kollektiviseringen førte til at matproduksjonen sank til 1/3 av sitt tidligere nivå, noe som

igjen førte til hungersnød. Som i resten av Sovjet var perioden fra slutten av 30-tallet og fram til Stalins død i 1954 preget av politiske drap og angiveri, samtidig ble mange deportert.

Den nye eliten forsøkte også å utdanne arbeiderne. Samme år som kommunistene tok over ble Universitet i Baku grunnlagt. I 1930 ble det bygd et nytt universitetskompleks, samtidig ble Petrokjemisk institutt dannet. I løpet av 60-tallet bedret de sosioøkonomiske forholdene seg. Svært mange flyttet til Baku, og tidlig på 70-tallet var byen preget av en byggeboom.

Da Sovjetunionen ble oppløst og Aserbajdsjan ble selvstendig 30. august 1991 havnet landet i et politisk vakuum. Verken folket eller styresmaktene hadde noe begrep om hva “uavhengighet” skulle innebære. Tiden etter uavhengigheten var preget av skiftende presidenter og den mislykkede krigen med Armenia om Karabakh som startet i 1988. Dette førte til borgerkrigsliknende tilstander, ustabilitet og et ønske om en sterk mann som kunne styre landet. Heidar Aliyev hadde erfaring fra sovjettiden med karriære fra KGB og Politbyrået. Aliyev klarte å rydde opp i den interne uroen og etterhvert oppnå en våpenhvile i Nagorno-Karabakh konflikten. Det ble avholdt valg som bekreftet hans posisjon som president, selv om valgene var noe omstridte. Aliyev dannet etter hvert sitt eget parti “Nytt Aserbajdsjan” med en uklar sentrum-venstre profil (Leeuw 2000). 15 oktober 2003 ble Ilham Aliyev, Heidar Aliyevs sønn valgt til president i et omstridt valg etter at Heidar Aliyev trakk seg som kandidat 2. oktober av helsemessige årsaker (Moscow Times 6.10.2003). Heidar Aliyev døde 12. desember 2003.

2.2. Olje og økonomi

Oljen har lenge vært viktig i Aserbajdsjan. Allerede på 800-tallet skrev den arabiske reisende Al Belazuri Ahmad at det politiske og økonomiske liv i Abşeron² lenge hadde vært tilknyttet olje. Århundret etterpå beskrev en arabisk historiker hvordan befolkningen i Baku brukte oljevåt jord som brensel. Marco Polo (1254-1324) gir indikasjoner på at oljen allerede da ble eksportert til nærliggende østlige land, han beskrev også hvordan oljen ble brukt i helbredelse (Mir-Babayev 2002).

I løpet av 1700-tallet ble området rundt Baku besøkt av en rekke forskere og oljevirkosomheten ble beskrevet i detalj. Samtidig ble det lagt planer for videre utnyttelse. I 1830 var det 116 oljebrønner i Aserbajdsjan. Det ble produsert 400 tonn råolje i året som i ble stor grad eksportert og brukt som lampeolje (Leeuw 2000). I 1846 ble det boret en 21 meter dyp oljebrønn i Bibi-Heyat. Dette var første gang man lyktes med å bore en oljebrønn (Mir-Babayev 2002). Tsar Aleksander II forsøkte å få fart i oljevirkosomheten ved å dele ut oljerettigheter til russiske adelsmenn, men dette fikk ikke fart på oljeutvinningen. Tsaren konfiskerte derfor oljerettighetene og solgte disse på

² Abşeron, eller Apsheron (engelsk) er den halvøya i det Kaspiske hav som Baku ligger på.

eiendomsmarkedet i Tblisi (Leeuw 2000). To av Alfreds Nobels brødre var blant oppkjøperne. Virksomheten ble drevet gjennom selskapet Branobel som de etablerte i 1876³. Aserbajdsjansk oljeeksport hadde et toppår i 1901 hvor det ble produsert 11,7 millioner tonn råolje mot 9,5 tonn i USA samme år. Oljen ble imidlertid i liten grad videreforedlet i Aserbajdsjan. Befolkningen levde i fattigdom og hadde liten glede av det tidlige oljeeventyret (Leeuw 2000). Etter toppåret i 1901 opplevde aserbajdsjansk oljeeksport motgang etter som Rockefeller dumpet prisene på det europeiske markedet.

I begynnelsen av sovjettiden økte oljeproduksjonen betydelig, fra 8 millioner tonn per år i begynnelsen av 20-årene til 21 millioner tonn i 1937. Oljen var viktig under annen verdenskrig, men etter krigen ble oljevirkosomheten i Aserbajdsjan nedprioritert i forhold til olje fra nordlige deler av Russland. Mye av oljeindustrien lå likevel i Aserbajdsjan. Opp mot 70 prosent av alt maskineri til oljeindustrien ble i sovjettiden produsert her (ASK & INTSOK 2001). Russerne var derfor avhengig av aserbajdsjansk industri og var bekymret for den politiske situasjonen i landet (Leeuw 2000). En annen russisk bekymring var at Aserbajdsjan i 1992 hadde et handelsoverskudd på en halv milliard dollar og at eksporten hadde snudd 180 grader fra land i tidligere Sovjetunionen til land som kunne betale i hard valuta. I 1993 stengte russerne oljerørledningen mellom Baku og Novorossky for "utlendinger". Samme år halverte Aserbajdsjan sitt handelsoverskudd, oljeproduksjonen sank fra 12,5 milliarder tonn i 1990 til 9 milliarder tonn i 1997. Bestillingene fra Russland til aserbajdsjansk industri sluttet å komme, og regningen fra tidligere leveringer ble ikke betalt. Den russiske lockouten kan ses som et forsøk på å blokkere forhandlingene mellom Aserbajdsjan og vestlige oljeselskaper (Leeuw 2000). Med BP i spissen ble det forhandlet om et produksjonsdelingsopplegg for de tre oljeblokkene Gunashli, Chirag og Azeri, de planlagte investeringer var 8 milliarder dollar og oljeblokkene hadde et stort framtidig eksportpotensial. Det ble i perioden mellom 1995 og 1998 inngått en rekke mindre oljekontrakter med et samlet potensielt utbytte på mellom 1,5 og 2 millioner fat per dag i 2010.

2.3. BPs virksomhet

BP er deleiere i tre ulike oljefeltområder, hvor oljefeltet Azeri-Chirag-Gunashli er det viktigste, og et område hvor det er påvist gass og kondensat, Shah Deniz.

Azeri-Chirag-Gunashli (ACG)

Produksjonsdelingsavtalen for dette området ble signert september 1994. Dette var den første avtalen Aserbajdsjan underskrev med internasjonale oljeselskaper, avtalen omtales ofte som århundrets kontrakt. Alle rettighetshaverne i feltet inngår som partnere i det internasjonale

³ www.statoil.com

konsortiet Azerbaijan International Operating Company (AIOC). I følge BP, som er operatør på vegne av AIOC, er det mulig å utvinne 5,4 milliarder fat olje fra feltet i produksjonsdelingsperioden (1994-2024).

Utviklingen av full produksjon av ACG er delt i fire faser. Produksjon fra ACG begynte i november 1997 fra den oppgraderte plattformen Chirag1, men ACG vil ikke bli ferdigstilt før i 2008/2009. Oljen går i rørledning til Sangachalterminalen sør for Baku. Derfra går mesteparten av oljen til den georgiske havnebyen Supsa ved Svartehavet. Den 850 kilometer lange rørledningen har en daglig kapasitet tilsvarende dagens produksjon på 130.000 fat⁴. Rørledningen Baku-Tblisi-Ceyan (BTC) skal bygges for å frakte oljen fra ACG til den tyrkiske byen Ceyan via Georgias hovedstad Tblisi. BTC skal etter planen være ferdig i 2005. De resterende utbyggingsfasene for ACG heter 1, 2 og 3. Fase 1 består av utvikling av den delen av feltet som kalles sentral-Azeri. Her bygges en ny produksjons- og boreplattform og en kompresjons- og vanninjiseringsplattform. Samtidig legges det olje og gassrør mellom plattformene og til land. Sangachalterminalen skal utvides videre i alle de ulike fasene i prosjektet. Produksjonen fra første fase er beregnet til å begynne i 2005 (AIOC 2003). Fase 2 inneholder utvikling av resten av Azeri-reservoaret ved hjelp av to nye faste produksjons- og boreplattformer (øst og vest Azeri), en ny oljerørledning og videre utvidelse av Sangachalterminalen. Planlagt produksjonsstart fra denne fasen er i 2006. Fase 3 vil utvikle dypvannsdelen i Gunashli-feltet, produksjonen fra dette feltet skal starte i 2008 (AIOC 2003). Største delen av arbeidet som pågikk under feltarbeid er knyttet til fase en og to av ACG og utbygging av rørledningen BTC.

Shah Deniz

Produksjonsdelingsavtalen mellom sju oljeselskaper og aserbajdsjanske myndigheter knyttet til Shah Deniz-området sør i Kaspiahavet ble signert i juni 1996. Det ble i 1999 påvist betydelige funn av gass og kondensat i Shah Deniz, og to år senere ble det inngått en gass-salgssavtale mellom Tyrkia og Aserbajdsjan. Avtalen innebærer at Tyrkia importerer opp til 6,6 milliarder kubikkmeter aserbajdsjansk gass i året. En tilsvarende mindre eksportavtale er inngått mellom Aserbajdsjan og Georgia. Shah Deniz-gassen skal etter planen sendes i rørledning til markedet gjennom Sør-Kaukasus gassrør, som skal legges mellom Sangachalterminalen sør for Baku gjennom Georgias hovedstad Tblisi og videre til den tyrkiske grensen. Derfra skal gassen fraktes til Erzurum gjennom systemet til den tyrkiske rørledningsoperatøren Botas. Den totale transportavstanden for Shah Deniz-gassen blir 970 kilometer, gassrøret vil gå parallelt med oljerørledningen BTC. BP er operatør for Shah Deniz og bygging av rørledningen, mens Statoil har operatøransvar for gass-salgssavtalene.

⁴ <http://www.caspiandevlopmentandexport.com/ASP/ACG.asp>, sist oppdatert 30. desember 2004

2.4. Oppsummering

Aserbajdsjan har en kort historie som selvstendig nasjon. Da Sovjetunionen ble oppløst hadde landet i lengre tid vært under russerne, først under tsaren og siden under kommunistene. Oljen har vært sentral i Aserbajdsjans historie, særlig rundt hovedstaden Baku. På begynnelsen av 1900-tallet var Aserbajdsjan en av verdens største oljeprodusenter. Oljeproduksjonen ble utviklet på begynnelsen av sovjettiden, men mot slutten av perioden ble oljeproduksjon i Aserbajdsjan nedprioritert av strategiske årsaker.

Det viktigste oljefeltetområdet hvor BP i dag har virksomhet er ACG (Azeri-Chirag-Gunashli). Mesteparten av utbyggingen som foregår i Aserbajdsjan er knyttet til utbygging av dette feltet og til bygging av oljerørledningen BTC. Gassfeltet Shah-Deniz er også av betydning og det foregår også en del virksomhet knyttet til utvikling av dette området.

3. Teori

I dette kapitlet diskuteres sentrale begreper som grunnlag for å diskutere og analysere empiri. Kapitlet åpner med å definere produksjonsnettverk som er et sentralt begreper for å diskutere produksjon. Maktforhold er sentralt i forhold til produksjon og fordeling av verdi, og makt diskuteres som et eget punkt i kapitlet. Kunnskap, læring og innovasjon står sentralt i diskusjonen rundt foretak i Aserbajdsjan sine utviklingsmuligheter. Diskusjonen munner ut i en definisjon av nasjonale innovasjonssystemer. Innovasjonssystemene blir sett i sammenheng med Aserbajdsjans transformasjon fra en sovjetisk planøkonomi og mot en vestlig markedsøkonomi. Kapitlet avsluttes med en diskusjon av begrepene mottaker-, deltaker- og giverkompetanse.

3.1. Organisering av produksjon

Produksjonssystemer

“A production system may be defined as a distinctive form of organisation of production with corresponding technical (intra-firm), social (inter-firm and sector) and spatial divisions of labour and modes of (self) regulation” (Hudson 2002b, 4).

Produksjonssystemer består av foretak⁵ som i større eller mindre grad er avhengig av tilgang til hverandres ressurser (Haraldsen 1994, 1997, 1998). Foretakene begrenses av reguleringsmåter⁶ (modes of regulations). Innenfor disse begrensingene har foretakene ulik grad av makt, noe som påvirker foretakenes geografi og mulighet til å skape fortjeneste (Hudson 2002b). Foretakene er gjennom produksjonssystemer knyttet sammen i komplekse maktrelasjoner, dette diskuteres nærmere i neste delkapittel. Geografi referer her til foretakenes lokalisering og deres lokale, nasjonale eller internasjonale markeder og produksjonssystem. Globalisering av økonomien er knyttet sammen med framveksten av globale produksjonssystemer (Hudson 2002a). Foretakene i produksjonssystemene er knyttet sammen på ulike måte, gjennom rene markedsrelasjoner, strategiske allianser, oppkjøp og sammenslåinger. Globale produksjonssystemer er i varierende grad integrert i den nasjonale økonomien der de er lokalisert.

Dicken (2003) bruker begrepet produksjonsnettverk. Nettverk forstås som:

"the processes connecting 'actors' or 'agents' (firms, states, individuals, social groups, etc.) into *relational structures* at different organizational and geographical scales" (Dicken 2003, 14, kursiv i original).

I følge Dicken setter en nettverkstilnærming søkelys på hvordan ulike materielle og immaterielle aktivitetsstrømmer er knyttet sammen på ulike måter, og hvordan maktrelasjoner styrer og

⁵ "Foretak er den organisatoriske enheten som omfatter all virksomhet som drives av samme eier, og et foretak kan følgelig bestå av flere bedrifter. Foretak er også den minste organisatoriske enheten som plikter å utarbeide regnskap" (Statistisk årbok 2002, note til tabell 431).

⁶ "...regulation describes an independent dynamic, such as an economic or social system, which is controlled by a 'governing mechanism' which seeks to ensure the system reproduces itself" (Leyshon 1992, 250).

kontrollerer dette. Inspirert av Gereffi (1996) vektlegger Dicken (2003) tre sider ved produksjonsnettverkene: "Governance", hvordan nettverkene er koordinert og regulert, romlighet, det vil si hvordan nettverkene er geografisk utbredt, og territoriell tilknytning, i hvilken grad de er tilknyttet spesielle politiske, institusjonelle og sosiale settinger.

Produksjonssystemer og produksjonsnettverk er to begreper som i stor grad beskriver samme fenomen. Hudson vektlegger hvordan hvert produksjonssystem kan representere en distinkt organisasjonsform, som kjennetegnes ved spesielle tekniske, sosiale og romlige reguleringer av arbeid, mens Dicken i større grad vektlegger flyt og relasjoner mellom ulike aktører⁷. Med arbeid forstås alt fra hvordan arbeidet er kulturelt organisert i nasjonalstaten, til kunnskaps- og fagforeningsforhold. Dette er forhold som er viktige for økonomisk utvikling. I oppgaven er arbeidskraftens kunnskapsnivå og utvikling vektlagt. Bakgrunnen for at disse forholdene er trukket fram er at dette er forhold som har særlig betydning for lokale foretaks mulighet til å utvikle kapasitet til å delta i internasjonale produksjonssystemer.

I praksis er det ikke mye som skiller de to definisjonene, da begge forskerne er opptatt av hvordan global produksjon og tjenesteyting organiseres gjennom systemer eller nettverk som består av mange aktører med ulik innflytelse, og hvor transnasjonale foretak har en sentral rolle. Isteden for å se på de to begrepene som motsetningsfylte er det mer hensiktsmessig å se dem som komplementære. Dette kan blant annet ses ved å sammenligne Dickens tre punkter med Hudsons. Begge fokuserer på makt og styring i systemet/nettverket, og de er begge opptatt av geografi. Dickens punkt om territoriell tilknytning komplementerer Hudsons geografipunkt, mens jeg oppfatter Hudsons geografipunkt tilsvarende Dickens punkt om romlighet. Samtidig bidrar Dickens søkelys på relasjoner med en viktig dimensjon til diskusjoner om produksjonssystemers organisering. Vektlegging av relasjoner er den viktigste forskjellen mellom et nettverks- og systembegrep. Hudsons produksjonssystemer er mer direkte tilknyttet den fysiske produksjonen enn Dickens produksjonsnettverk. Dette er hovedgrunnen til at produksjonssystemer er valgt som analysebegrep.

En rekke aktører har tilknytning til produksjonssystemet uten å være direkte involvert i den fysiske produksjonen. Dette kan være internasjonale aktører som media og forbrukergrupper som utsetter aktører i produksjonssystemet for press. I denne sammenhengen er den aserbajdsjanske staten en viktig aktør. Staten⁸ har betydning både som tilrettelegger og tilbyder for internasjonale investeringer, som regulator av økonomien og som ansvarlig for infrastruktur både fysisk og kunnskapsmessig blant annet gjennom utdanning. Innenfor alle nasjoner finnes det "måter å gjøre

⁷ En aktør er kjennetegnet ved kapasitet til handling: "An agent ceases to be such if he or she loses the capability to 'make a difference', that is, to exercise some sort of power" (Giddens 1984, 14).

⁸ En stat er et geografisk område hvor befolkningen er organisert av en myndighetsstruktur, stater har eksternt anerkjent suverenitet over sitt territorium. En nasjon er en gruppe mennesker med felles kultur, som deler kulturelle egenskaper som språk, religion, politiske institusjoner, verdier og historisk opplevelser (Dicken 2003, 123).

ting på", økonomisk aktivitet er sammenvevd gjennom disse praksisene (Dicken 2003, 126).

Nasjonalstatens betydning blir diskutert nærmere i delkapitlet om nasjonale innovasjonssystemer og i forhold til transformasjon fra sovjetøkonomi mot markedsøkonomi.

Aktørene i produksjonssystemet kan tilhøre samme eller ulike bransjer. En bransje forstås som de foretak som er i direkte konkurranse med hverandre og hvis kilder til konkurransefortrinn er like (Porter 1998)⁹. Bransjen har en rekke fellestrekk som bidrar til at det etableres felles praksis internt i bransjen. Dette er fellestrekk som teknologitype, etterspørselsmønstre/markedsmuligheter og foretakenes muligheter til å beskytte innovasjoner og dermed sikre gevinst (Haraldsen 1997). Felles praksis innebærer at det skapes stivhengighet¹⁰. Stiene er både tidsspesifikke og avhengig av romlig kontekst (Haraldsen 1998), og de både skapes og brytes gjennom radikale innovasjoner¹¹. Når stien brytes etableres det en ny sti med nye fellestrekk. Ledende foretak i bransjer eller produksjonssystem vil i samhandling med andre aktører kunne indusere kvalitative endringer, såkalt innovasjonseffekt (Perroux 1988a, Haraldsen 1994). Dette kan skje indirekte, eller direkte ved at kjøpere overfører "best-practice"¹², gir råd og utsetter leverandørene for i press.

Produksjon innebærer omfattende omfordeling av verdier. "Verdi" er et begrep som varierer i betydning avhengig av perspektiv, og det ligger ofte ideologiske føringer i måten begrepet brukes på. Verdi kan både forstås som økonomisk rente¹³ og i lys av marxistisk teori som merverdi (Henderson et al. 2002). Verdi er det som tilføres en gjenstand gjennom arbeidsprosessen (Hadjimaichalis 1987). Overskudd kan hentes ut av produksjonssystemet ved å øke produktiviteten, redusere arbeidskraftens (nødvendige) verdi og kapitalens sirkulasjonstid. Overskuddet fordeles geografisk gjennom handel og produksjonssystemet (Smith et al. 2002)¹⁴ og kan dermed knyttes til

⁹ Porter bruker begrepet "industry" og definerer det slik: "An industry (whether product or service) is a group of competitors producing products or services that compete directly with each other. A strategically distinct industry encompasses products where the sources of competitive advantages are similar" (Porter 1998,33).

¹⁰ Økonomien "låses" i et mønster som er påvirket av dens historie. Dette kan både være en kilde til fortsatt styrke, eller teknologisk fastlåsthet - og dermed en svakhet (Dicken 2003, 24). En forklaring kan være at sett fra den enkelte aktørs ståsted er det ikke er fornuftig å til enhver tid undersøke alle handlingsalternativer, handlinger er isteden bygget på felles konvensjoner, syn og problemdefinisjoner (Meyer-Stamer 1998, 1496). Samtidig er handlinger både stivhengige og stiskapende (Hudson 2002b, 19) (Hudson snakker konkret om investeringer, men det er klart at dette også må gjelde for andre type handlinger). Haraldsen bruker begrepet "teknø-økonomisk bane", men jeg synes stivhengighet er dekkende og et bedre begrep.

¹¹ En radikal innovasjon er en betydelig endring i produktet eller produksjonsprosessen som skjer med ujevne mellomrom, dette i motsetning til små stegvise innovasjoner som ofte betegnes som inkrementelle (Dicken 1998, 146-147).

¹² Begrepet "best-practice" referer til forestillingen om at det skal finnes en universal standard som alle foretak burde måle sin produksjon og prosesser opp mot. Dette gjelder både produktivitet og prosesser (som internasjonale standarder for management og miljø, ISO 9000 og ISO 14000) (Gertler 2001, 6).

¹³ Teorien om økonomisk rente (economic rent) er formulert av Ricardo og handler om hva en landeier får i betaling (leie) for jorda si. Teorien forutsetter begrensede ressurser og ulik tilgang til disse ressursene (Kaplinsky 2000).

¹⁴ Smith et al. 2002 bruker begrepet verdinettverk, verdinettverk handler om hvordan ulike økonomiske aktører inngår i nettverk med ulik flyt av aktivitet, makt og verdi (side 58). Definisjonen skiller seg derfor ikke vesentlig fra hvordan produksjonssystemer er brukt i studien.

fremtiden til regionale økonomier.

Ved å knytte analysen til produksjonssystemer istedenfor geografisk nivå overskrides de ulike geografiske nivåene og det blir mulig å forholde seg til ulike geografiske nivåer på samme tid (Dicken et al. 2001). Konteksten analysen foregår i er likevel Aserbajdsjan. Derfor vil den nasjonale konteksten få prioritet i analysen. Jeg vil belyse konteksten nærmere gjennom en diskusjon av nasjonale innovasjonssystemer, mottaker- og deltakerkompetanse, samt transformasjon senere i kapitlet.

Makt

Makt i produksjonssystemer får noen aktører og noen steder til å vinne og andre til å tape (Smith et al. 2002). Dette kan være et utgangspunkt for å forstå hvordan økonomien på ulike steder endrer seg over tid. Makt kan defineres som aktørers evne til å påvirke omgivelsene gjennom handling (Giddens 1984). Makt genereres gjennom "structures of domination". Disse strukturene er konstituert av allokativ og autoritative ressurser. Allokative ressurser referer til transformativ kapasitet over objekter eller andre materielle fenomener, mens autoritative ressurser referer til transformativ kapasitet over personer eller aktører (Giddens 1984, 33). Alle aktører har både en allokativ og en autoritativ ressursbeholdning som anvendes i økonomisk interaksjon (Perroux 1988b, Haraldsen 1994, 1997)¹⁵. Makt utspiller seg ved handling.

“we see power as the *capacity to exercise* that is realized through the process of exercising.... power should be conceived as *practice* rather than *position* within a network” (Dicken et al. 2001, 93, kursiv i original).

Allokative og/eller transformative ressurser i produksjonssystemet kan føre til at prosess- og produktparametere blir satt av kjøper eller av eksterne aktører, og at selger tilpasser seg parametere satt av andre. Parameterne dreier seg om hva som blir produsert, hvordan det blir produsert, når det blir produsert og til hvilken pris (Humphrey & Schmitz 2000). Parameterne kan ses som en teknisk regulering i produksjonssystemet. Årsaken til dette uttrykket for makt kan være at produsentene har for liten markedskunnskap og derfor ikke har selvstendig tilgang til markeder, men er avhengig av kjøper. En annen årsak kan være risiko som kjøper opplever i forhold til leverandøren.

Makt og produksjonssystemer

I produksjonssystemet konstrueres makten gjennom nettverksrelasjoner både internt i produksjonssystemet og i forhold til andre aktører (Smith 2003). Interaksjon kan ses som en mer eller mindre sammenhengende kamp mellom aktører med varierende grad av motstridende interesser. De ulike aktørenes allokativ og autoritative ressursbeholdning avgjør aktørenes evne til å tilegne seg overskudd som genereres i produksjonssystemet (Haraldsen 1997). Gjennom

¹⁵ Perroux og Haraldsen bruker begrepet beslutningsrom ("spaces of decision"), om økonomiske aktørers totale ressursbeholdning. Dette begrepet vil ikke bli brukt i studien.

interaksjon i produksjonssystemet vil etablerte aktører befeste sin posisjon, og maktbalansen vil manifesteres over tid. Ved radikale endringer kan de etablerte strukturene rives opp og nye aktører overta som førende (Haraldsen 1994, 1997). Produksjonssystemet karakteriseres med andre ord av både stabilitet og forandring.

Fordi makt konstitueres gjennom interaksjon, kan makt også forstås relasjonelt. Et relasjonelt syn på makt setter søkelyset på aktørenes intensjonalitet (Dicken et al. 2001). Intensjonalitet er sentralt, men intensjon kan ikke likestilles med handling fordi handlinger utføres i rom- og tidsspesifikke nettverk, har uintenderte konsekvenser og en ubevisst side (Giddens 1984). Relasjonene vil, jamfør argumentasjonen over, også kunne ses som strukturelle¹⁶.

Over tid vil makt i produksjonssystemet ofte manifestere seg i strukturer som kan beskrives. Leborgne og Lipietz (1992) skiller mellom tre hovedtyper av maktrelasjoner: Horisontale, diagonale og vertikale relasjoner. Horisontale relasjoner består av partnerskap eller strategiske allianser hvor leverandøren er i besittelse av teknologi som knytter kjøperen til leverandøren. I diagonale relasjoner bestiller kunden bestemte varer som inngår i produksjonen og i vertikale relasjoner har kjøperen samme kunnskap om produkt og produksjon som produsenten (jamfør svak konkurranse). Et foretaks makt i produksjonssystemet vil med andre ord avgjøres av hvilke type relasjoner foretaket inngår (Haraldsen 1997). (Makt)relasjoner kan være rene markedsrelasjoner eller større eller mindre grad av faste nettverk og strukturer. Faste relasjoner dannes på grunnlag av behov for to typer koordinasjon, for det første et behov for å nærmere spesifisere de produktene underleverandørene leverer, og for det andre som beskyttelse mot mislykkethet hos underleverandørene (Gereffi et al. 2001).

Det er mange grunner til å vektlegge ulike former for makt i produksjonssystemene. For det første er maktforhold avgjørende for foretaks markedsadgang. Samtidig kan maktforhold bidra til å belyse muligheter til å ta ut profitt, og makt kan både direkte og indirekte være en kilde til læring (Perroux 1988a, Haraldsen 1994, Humphrey & Schmitz 2000).

3.2. Kunnskap, læring og innovasjon

Kunnskap, læring og innovasjon henger sammen, og er avgjørende både for et foretaks og samfunnets konkurransedyktighet. Gjennom å diskutere disse forholdene grundigere kan produksjonssystemets relasjon til konteksten spesifiseres nærmere.

Innovasjonssystem

Ulike teorier om innovasjonssystemer ble utviklet i løpet av 80- og 90-tallet (Lundvall 1992a, Grabher 1993, Lundvall 1995, Asheim & Isaksen 1997, Storper 1997, Gertler 1997, Lundvall et al.

¹⁶ Som Yeung og Peck (2003) påpeker i en gjennomgang av Dickens arbeid, ser han på nettverk både som sosiale strukturer og pågående prosesser.

2002, Johnson et al. 2003). Lundvall definerer innovasjon som:

“...a ubiquitous phenomenon in the modern economy, and at all times we expect to find on-going processes of learning, searching and exploring, which results in new products, new techniques, new forms of organisation and new markets” (Lundvall 1992a, 8)

Innovasjon er knyttet til og har utgangspunkt i eksisterende industristruktur, og kan ses som ny bruk av eksisterende muligheter (Lundvall 1992a, Haraldsen 1998, Lundvall et al. 2002). Evne til innovasjon har sammenheng med de institusjonelle forholdene i samfunnet og ulike aktørers evne til å lære. Innovasjonssystemer kan defineres både bredt og smalt avhengig av hvordan institusjoner og organisasjoner defineres (Lundvall 1992a, Lundvall et al. 2002). Med institusjoner¹⁷ forstås her rutiner, vaner og normer, men også formelle institusjoner som regler og lovverk (Johnson 1992, Lundvall et al. 2002, Johnson et al. 2003). Dette er en vid definisjon av innovasjonssystem, som omfatter både formelle og uformelle institusjoner og organisasjoner. Definisjonen kan også begrenses til formelle institusjoner og organisasjoner (se for eksempel Haraldsen 1997). I moderne samfunn er de formelle institusjonene ofte så godt utviklet at smale analyser kan være nyttige, mens i samfunn med dårligere utviklede formelle institusjoner er det viktigere å inkludere de uformelle institusjonene (Lundvall et al. 2002).

En hovedkarakteristikk ved institusjoner er stabilitet over tid. Institusjonene er stivhengige, de ulike aktører vet hva de kan forvente av hverandre, institusjonene reduserer på denne måten usikkerhet over tid (Johnson 1992, Peng 2000). Det er viktig å understreke at stabilitet er en forutsetning for endring, men at endring er knyttet til tidligere praksiser. Institusjonaliserte praksiser vil påvirke kulturen for læring og entreprenørskap, og vil enten gi positive eller negative insentiver for teknisk endring (Johnson 1992).

Felles for læringsprosesser er at de er knyttet til ulik grad av sosial interaksjon. Læring er i stor grad knyttet til behov for tilbakemelding og diskusjon. Læringen kan på denne måten sies å være interaktiv (Lundvall & Johnson 1994). Læringens interaktive natur fører til at det å lykkes med innovasjoner er knyttet til langvarige relasjoner, og nær interaksjon med aktører som er eksterne til foretaket. Dette gjelder ikke bare relasjoner til aktører i produksjonssystemet, men også relasjoner til andre i bransjen og offentlige institusjoner. Disse langvarige relasjonene er ikke armlengdes markedsrelasjoner, men en del av produksjonssystemer med elementer av makt, tillit og lojalitet¹⁸

¹⁷ Skillet mellom institusjoner og strukturer slik jeg bruker det i studien er ikke entydig. Giddens definerer institusjoner som godt innarbeide strukturer: “The most deeply embedded structural properties, implicated in the reproduction of social totalities, I call *structural principles*, Those practices which has the greatest time-space extension within such totalities can be referred to as *institutions*” (Giddens 1984, 17). Dette er i tråd med forståelsen av institusjoner som rutiner, vaner, normer, regler og lover.

¹⁸ Lundvall et al. (2002) bruker begrepet "organised markets". Dette er markeder mellom produsent og kjøper som inneholder interaksjon basert på mer enn pris (Lundvall et al. 2002, 218). Begrepet defineres dermed ikke vesentlig forskjellig fra produksjonssystemer.

(Lundvall et al. 2002). Relasjonene er kjennetegnet av økt effektivitet og minsket fleksibilitet, noe som kan ses som et kompromiss mellom behov for kollektiv handling og kostnader ved mangel på fleksibilitet (Lundvall & Johnson 1994). Ulike nasjonale kontekster gir ulike muligheter for produksjonssystemenes utvikling (Lundvall et al. 2002).

Læringens interaktive natur varierer med kunnskapen som skal tilegnes. Kodifisering gjør kunnskap lett(ere) tilgjengelig og overførbar.

“..the definition of codified knowledge as 'structured data and the necessary instructions for its processing' and as 'knowledge reduced to symbolic representations'” (Johnson et al. 2002, 254).

En type kunnskap som relativt enkelt kan kodifiseres er informasjon, eller kunnskap om fakta. Mer komplekse former for kunnskap overføres gjennom skoler og universiteter. Kunnskap eksisterer også i form av ferdigheter og kompetanse, for eksempel evne til å utføre et håndverk eller utøve et yrke. Til slutt handler kunnskap om å ha de rette kontaktene og vite hvem du skal henvende deg til i ulike situasjoner. Denne typen kunnskap inkluderer evne til å samarbeide og kommunisere med ulike type mennesker og eksperter (Lundvall 1995, Johnson et al. 2002). Store deler av den kunnskapen som overføres gjennom interaksjon mellom mennesker er sosialt bundet, eller taus, og kan derfor ikke kodifiseres (Lundvall 1995). I hvilken grad kunnskapen kan kodifiseres utgjør et fundamentalt skille mellom informasjon på den ene siden og ferdigheter og kompetanse på den andre siden. Samtidig er dikotomiseringen mellom kodifiserbar og ikke kodifiserbar kunnskap problematisk, siden kunnskap sjelden er av enten den ene eller den andre typen. Mer korrekt er det å si at all kunnskap har en taus dimensjon (Johnson et al. 2002). Taus kunnskap kan forekomme enten internt i et foretak eller i en region (Hudson 2002a), eller i et produksjonssystem. Enkelte argumenterer med at globaliseringen har ført til at mye kunnskap er blitt kodifisert, og dermed blir lettere tilgjengelig for alle.

“Knowledge is like light. Weightless and intangible, it can easy travel the world, enlightening the lives of people everywhere” (World Development Report 1998/99, opening statement).

Et slikt optimistisk syn på kunnskap gjenspeiler ikke nødvendigvis virkeligheten for lokale foretak i Aserbajdsjan. Dette vil jeg gå nærmere inn på i analysen. Johnson et al. (2002) påpeker at elektroniske nettverk ikke kan erstatte sosiale og personlige relasjoner. Kodifisert kunnskap kan ses som et offentlig gode, men kan også inneholde mange ulike typer ekskludering. Dette kan for eksempel være ulike type strategier foretak benytter for å holde kunnskap for seg selv (blant annet patentering) (Lundvall et al. 2002) eller implisitte krav om forforståelse for å dekode kunnskapen, for eksempel ved bruk av fagterminologi.

En måte å kaste lys over en annen dimensjon av denne diskusjonen er skillet til antropologen Appadurai (1986) mellom måter kunnskap er forankret i varen, kunnskap knyttet til produksjon av

varen og kunnskap knyttet til bruk av varen. Kunnskap knyttet til produksjon av varen kan igjen deles inn i kunnskap knyttet til selve den fysiske produksjonen og kunnskap om markedene. Kunnskap knyttet til fysisk produksjon tenderer mot å være mest teknisk og standardisert fordi den er knyttet til kulturelt standardiserte måter å gjøre ting på (Appadurai 1986). Det betyr at denne formen for kunnskap er lettest kodifiserbar. Dette analytiske skillet mellom formene for kunnskap trekkes fram av Smith et al. (2002). De påpeker imidlertid at den kulturelt standardiserte (lokaliserende) produksjonen i økende grad har blitt internasjonalisert.

Transnasjonale selskaper kan ha betydelig interesse av å overføre kunnskap til sine leverandører. Det er mange ulike årsaker til dette, av det mest sentrale kan sies å være behovet for å få levert varer av de definerte standarder til en rimelig pris. Læringen vil da foregå gjennom relasjoner i produksjonssystemet. I oljesektoren er det ofte også krav i avtalene om denne typen teknologioverføring. Avtalene mellom oljeselskapene og nasjonalstaten i Aserbajdsjan kalles Production Share Agreements, PSAs, (se kapittel 5). Denne typen avtaler er spesielt for oljesektoren (Radosevic & Dyker 1997). Læringen kan ses som en form for teknisk assistanse, og kan være svært viktig for teknologisk oppgradering i fattige land og regioner (Bazan & Navas-Almeán 2001). Muligheten til å overføre teknologi på denne måten er knyttet til hvor nære relasjonene mellom kjøper og leverandør er. Når teknologien er signifikant forskjellig fra den teknologien som er kjent kreves langvarige relasjoner (Lundvall 1992b, Haraldsen 1998, Gertler 2001, Lundvall et al. 2002).

Kunnskapsutvikling er nært knyttet opp til nasjonalstater og produksjonssystemers evne til å tilpasse seg ulike type utfordringer. Læring og innovasjon blir derfor sentrale begreper i forståelsen av et lands transformasjon (Lundvall et al. 2002). Lokal kunnskap fortrenses lett ved internasjonal konkurranse og påvirkning. Innovasjon, læring, tidligere praksiser, internasjonal påvirkning og evne til omstilling blir en sentral del av diskusjonen rundt hvordan BPs produksjonssystem påvirker utviklingen til lokale leverandører i Aserbajdsjan.

3.3. Nasjonale innovasjonssystemer

Jeg vil i oppgaven konsentrere meg om *nasjonale* innovasjonssystemer. Avgrensningen til det nasjonale knytter an til at nasjoner har ulike tradisjoner, kultur, historie og språk, og ulikheter med hensyn til produksjonsstruktur (Lundvall 1992a, Lundvall et al. 2002, Johnson et al. 2003, Dicken 2003). Nasjonalstaten er viktig som strategiutformer, gjennom nasjonalstatens politikk dannes en lang rekke muligheter og begrensninger for utvikling av næringsaktivitet. Nasjonale innovasjonssystemer reflekter på denne måten en viktig politikkdimensjon (Lundvall 1992a, Lundvall et al. 2002). Lundvall (1992a) peker særlig på 5 elementer som disse forholdene reflekteres gjennom: Intern organisering av foretak, relasjoner mellom foretak, offentlig sektors

rolle, institusjonelle forhold i finanssektoren og forskning og utviklings (FoU) intensitet og organisering. Som en del av tidligere Sovjetunionen deler Aserbajdsjan mange institusjonelle kjennetegn med andre tidligere sovjetstater, men det finnes også store ulikheter mellom landene.

Statens rolle i forhold til kunnskap og innovasjonspolitik er knyttet til ansvaret for å ha et godt skole og utdanningssystem (læringsveier/“means to learn”). For det andre eksisterer det et statlig ansvar for å gi insentiver til og lære for både foretak og enkeltpersoner (læringsinsentiver/“incentives to learn”). Foretaks evne til å lære er knyttet til måten de er organisert på, staten kan bidra med insentiver til organisatorisk endring (læringsevne/“the capability to learn”). Tilgang til relevant kunnskap gjennom universiteter viktig et siste sentralt element (Lundvall & Johnson 1994). Da læringen i denne studien i hovedsak foregår på foretaksnivå vil begrepene i studien bli knyttet til de enkelte foretak isteden for til staten. Lundvall og Johnsens begreper er i utgangspunktet knyttet til interaksjonsflaten mellom foretak og staten, og i kapittel sju ses dette altså fra foretakenes side.

Man kan skille mellom aktive og passive læringssystemer og innovasjonspolitik (Freeman 2002). I følge Freeman er land som har lyktes godt på slutten av det 20nde århundret kjennetegnet av å ha en svært aktiv politikk med vekt på ingeniørkunnskaper (for eksempel Sør-Korea, Taiwan og Singapore).

En betydelig svakhet ved nasjonale innovasjonssystemer er at teorien i forskningen først og fremst er knyttet til suksesshistorier i i-land¹⁹. Lundvall et al. (2002) og Johnson et al. (2003) diskuterer nasjonale innovasjonssystemer i forhold til stater i "Sør". Sør er her en samlebetegnelse på fattige land i Afrika, Asia og Latin-Amerika. Diskusjonen er imidlertid også relevant i forhold til tidligere sovjetstater. Bruk av nasjonale innovasjonssystemer kan i denne sammenhengen ses som en form for re-eksport, mange av de viktigste elementene i utviklingen av begrepet var inspirert av litteratur om utviklingstemaer i den tredje verden.

Lundvall et al. (2002) og Johnson et al. (2003) oppsummerer det de ser som svakheter i forhold til forskning på land i Sør gjennom tre punkter. For det første har teorien blitt brukt ex-post isteden for ex-ante. Når teorien brukes på land i Sør må fokus skiftes mot promotering av nasjonale innovasjonssystemer. Det andre punktet er knyttet til mangel på forskning i relasjonene mellom det globale og det nasjonale/lokale. For det tredje er mangel på diskusjon rundt maktaspektet tilknyttet kunnskapsutvikling et problem. Søkelyset på interaktiv læring kan føre til at maktkonflikter kan ha blitt underestimert. De to siste svakhetene er i denne studien tatt høyde for gjennom diskusjonene rundt makt i (globale) produksjonssystemer og globalisering. Studien fokuserer lite på politikkdimensjonen, men gjennom analyse av dagens innovasjonssystem og BPs produksjonssystem bør det likevel være dannet et grunnlag for å bringe diskusjonen videre mot

¹⁹ USA, Storbritannia, Frankrike og Skandinavia (Lundvall et al. 2002, 216).

denne dimensjonen. Et viktig poeng i denne sammenhengen er at produksjonssystemene også kan virke blokkerende på læring nasjonalt, fordi internasjonale oljeselskaper ofte tar med seg sine eksisterende leverandørrelasjoner og er lite interessert i å utvikle nye (Haraldsen 1998).

En siste svakhet ved teorien om nasjonale innovasjonssystemer er at søkelyset på den moderne økonomien, med kunnskap som den viktigste ressurs og læring som den viktigste prosess (Lundvall 1992a), og rike land i vesten har medført at begrepet først og fremst fokuserer på institusjonelle styrker fremfor institusjonelle svakheter. Det tidligere sovjetssystemet hadde flere institusjonelle kjennetegn som kan oppfattes som innovasjonshemmende. Jeg vil særlig trekke fram vektlegging av volum framfor kvalitet, samt få muligheter for ansatte og ledelse til å ta selvstendige initiativer i foretakene (Peng 2000). Mangler ved sovjetsystemet førte også til utvikling av uformelle nettverk som i stor grad er blitt videreført etter unionens sammenbrudd. Disse nettverkene er bundet sammen av familie og vennskapsbånd og ofte nært knyttet til korrupsjon (Peng 2000, Nazpary 2002). De fleste foretak i Sovjetunionene hadde en ansatt hvis hovedansvar var å etablere langvarige personlige relasjoner med andre aktører for å sikre nødvendige leveringer. Det var også vanlig at lederne ga kostbare gaver til de overordnede i det politiske og administrative apparatet. Som regel var ikke dette direkte bestikkelser, men investeringer i gode relasjoner (Peng 2000). Dette viser at kontakter er viktig for å drive en vellykket forretning, noe som kan føre til belønning av penger og nettverk framfor kunnskap og evner.

Denne eller andre typer institusjonelle barrierer finnes i alle samfunn, men er lite fokusert i teorien. Samtidig vil jeg hevde at det finnes god mulighet for å utvikle denne siden ved teorien bedre. Dette blir gjort ved å knytte nasjonale innovasjonssystemer til transformasjon.

Transformasjon

Etter Sovjetunionens fall forsøkte Aserbajdsjan å omstille seg til en økonomi bygd på markedsøkonomiske prinsipper. Målet for en slik prosess er uklart definert. "Vestlig markedsøkonomi" er ingen enhetlig definert størrelse, og det er derfor upresist å beskrive dette som en enhetlig prosess (Stenning 1997). Overgangen fra en tidligere sentralstyrt planøkonomi til markedsøkonomi er en kompleks prosess hvor gamle institusjoner og praksiser påvirker utviklingen av nye. Omstillingen handler om mer enn å vedta og håndheve nye lover. Det er derfor viktig med en begrepsbruk som gir rom for kompleksitet. Transformasjon beskriver en prosess hvor tidligere praksis er avgjørende for utviklingen av framtidig praksis (Smith & Pickles 1998). Utviklingen drives fram av ulike aktører i interaksjon med formelle og uformelle institusjoner. Endringer er derfor verken fritt valgt eller strukturelt determinert. Transformasjonsbegrepet gir en god ramme for å forstå aserbajdsjansk oljepolitikk, fordi det bidrar til fokus på praksis før regimeskiftet, selve transformasjonsprosessen og nåværende praksis.

Transformasjonsprosessen er påvirket av et lands egen historie, tradisjon og eksterne påvirkning gjennom vestlige modeller og globalisering (Smith & Swain 1998). Endringene kan beskrives som tre parallelle prosesser. 1) Oppløsning av eksisterende nettverk, både formelle og uformelle, 2) interaktiv omdanning av eksisterende nettverk, hvor eksisterende institusjoner fortsetter å være en del av fungerende nettverk og 3) fortsettelse av gamle nettverk (Smith & Swain 1998).

Transformasjonsbegrepet egner seg til å komplementere teorien om nasjonale innovasjonssystemer i aserbajdsjansk kontekst. Begrepet er egnet til å ta opp problemstillinger som er typiske for land fra tidligere Sovjetunionen. Mens nasjonale innovasjonssystemer er egnet til å diskutere problemstillinger knyttet til institusjoners betydning for læring og innovasjon, er transformasjon et godt utgangspunkt for å diskutere hvordan institusjonene er i endring og dermed hvordan de påvirker læring og innovasjon.

Mottaker- og deltakerkompetanse

Nasjonale innovasjonssystemer kan knyttes til Engens (1997) begreper mottaker- og deltakerkompetanse (Haraldsen 1998). I korthet omhandler disse begrepene et lands evne til å motta og ta i bruk ny teknologi. Engen (1997) påpeker at teknologioverføring handler like mye om mennesker og kunnskap som maskiner. Samtidig dreier teknologioverføring seg både om mottaker og avsender. Ut i fra denne forståelsen definerer Engen (1997, 82) begrepet mottakerkompetanse som “evne til å organisere og mobilisere tilgjengelige ressurser og kunnskap på en slik måte at nye og ukjente næringer kan tilpasses og integreres i norsk samfunnsliv”. Begrepet kan selvsagt også defineres til å gjelde for andre lands evner til å motta utenlandsinvesteringer. Mottaker- og deltakerkompetanse egner seg til å analysere enkeltfaktorer som er viktige for teknologioverføring og videreutvikling av teknologien som en del av et lands innovasjonssystem. Sentralt ved begrepene er at de omhandler forholdet mellom et land og utenlandsk kapital.

Deltakerkompetanse er en videreutvikling av mottakerkompetansen. Importerte teknologier må tilpasses den nye kunnskapsmessige, politiske og sosiale konteksten for å være operativ, og ulike lokale aktører må beherske teknologien (Engen & Olsen 1997). Dette er en prosess med interaktiv læring, det vil si at private og offentlige aktører utvikler ferdigheter og kompetanse i samhandling med de internasjonale oljeselskapene (Haraldsen 1998).

Både mottaker- og deltakerkompetansen er knyttet både til et offentlig og privat (næringsmessig) nivå. Det næringsmessige nivået er karakterisert av et spekter av aktører og deres evne til å videreutvikle teknologiske konsepter. Det offentlige nivået omhandler oljeforvaltningens evne til å tilpasse nasjonalt regelverk og iverksettingen av politiske vedtak til industriens mål om konkurransedyktighet (Engen & Olsen 1997). Disse forholdene kan spesifiseres ved at et lands mottaker- og deltakerkompetanse knyttes til Lundvalls fem elementer (kapittel 3.2.). Alle

elementene vil være sentrale for et lands evne til å ta imot, og ta i bruk teknologi. Hvilken rolle offentlig sektor og offentlige institusjoner inntar vil være sentralt for den offentlige mottaker- og deltakerkompetansen. Privat mottakerkompetanse kan samtidig fremmes av offentlige reguleringer (Haraldsen 1998). I denne sammenhenger er det viktig at politikken oppfattes som legitim, både internasjonalt og nasjonalt (Engen & Olsen 1997). Intern organisering av foretak og relasjoner mellom foretak vil ha betydning for foretakenes evne til å knytte relasjoner til eksterne aktører, og på denne måten være en sentral del av den private mottaker- og deltakerkompetansen. Samtidig vil institusjonelle forhold i finanssektoren som bankenes vilje til å låne ut penger ha stor betydning for foretaks mulighet til å investere. FoU intensitet og organisering i den offentlige og private sfære vil ha betydning for evnen til å forstå, ta i bruk og videreutvikle teknologi.

Oljeindustrien er gjerne vertikalt integrert fra produksjonen av råolje og fram til bensinstasjonen. Oljeutvinningen er derimot preget av utstrakt bruk av ulike leverandører. Under ti prosent av de innsatsfaktorer som trengs i produksjonen av olje produseres internt i oljeselskapet (Hallwood 1990)²⁰. På tross av denne vertikale desintegrasjonen kan det være vanskelig for lokale foretak å få tilgang til oljevirkosomhetens teknologiske kjerne, eller de virksomheter som har direkte med oljeutvinning å gjøre. Dette har sammenheng med at leverandørene innenfor den teknologiske kjernen ofte selv er transnasjonale. Dette faktum står ikke i motsetning til begrepet om mottakerkompetanse, poenget er at mottakerkompetansen muliggjør posisjonering mot den teknologiske kjernen (Engen & Olsen 1997).

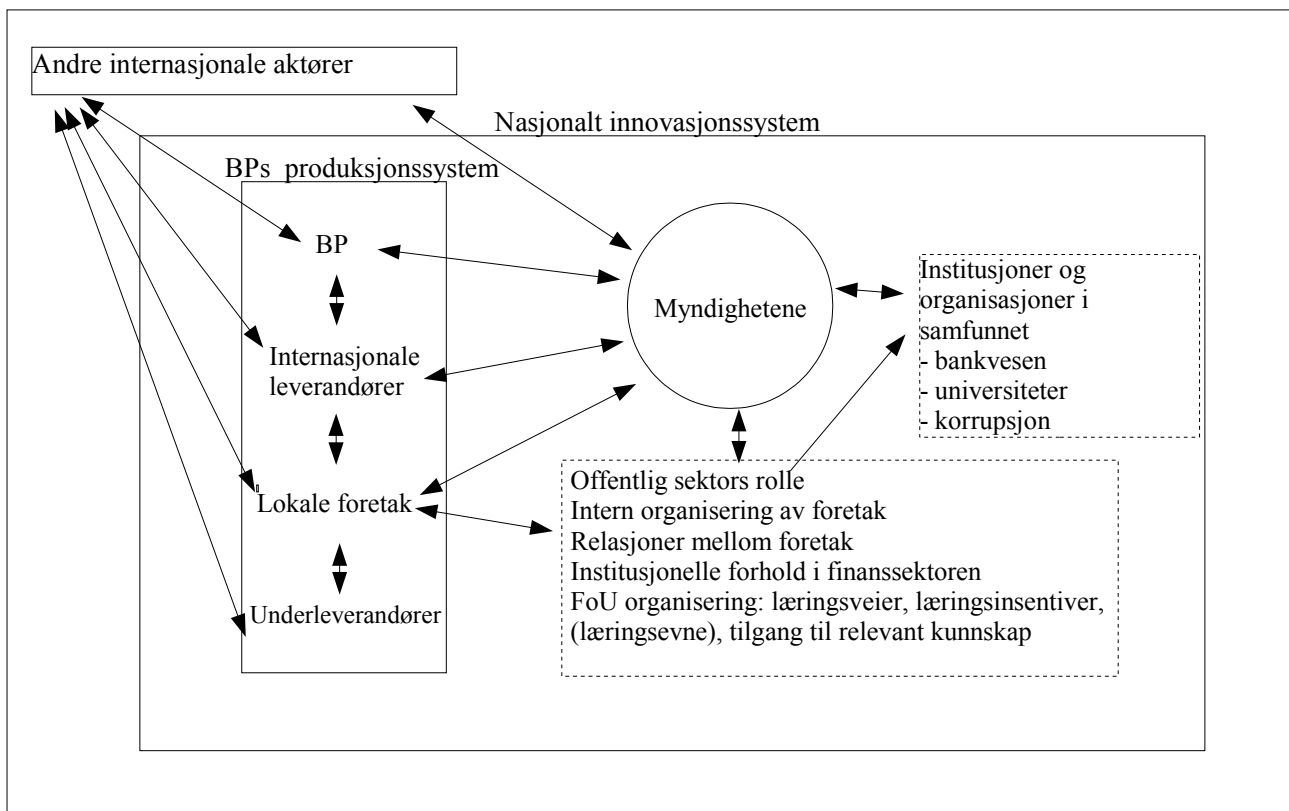
Mottaker- og deltakerkompetanse vil kunne fremmes og hemmes av faktorer som i stor grad er uavhengige av de enkelte landene, og som isteden kan knyttes til produksjonssystemets natur. Mange transnasjonale foretak har eksisterende nettverk av leverandører og underleverandører. Dette vil kunne hindre tilgang til nettverket for nasjonale leverandører (Haraldsen 1998). For internasjonale oljeselskap kan det i mange tilfeller være en fordel å fremme utvikling av nasjonal leverandørindustri fordi dette kan gi tilgang til billigere produkter og tjenester. Det kan med bakgrunn i dette være hensiktsmessig å utvide Engens terminologi om mottaker- og deltakerkompetanse til også å omfatte giverkompetanse. Giverkompetanse er dermed de transnasjonale oljeselskapenes evne til å lære opp nasjonale aktører i teknologi på en måte som sikrer dem dyktige underleverandører.

3.5. Ulike teoretiske begreper i studien

Figur 2 oppsummerer og viser sammenhengen mellom de teoretiske begrepene i studien.

Produksjonssystemet er i figuren tegnet inne i det nasjonale innovasjonssystemet. I virkeligheten så

²⁰ Dette tallet er regnet ut etter et materielt mål for vertikal integrasjon ikke etter innsatsfaktorenes relative verdi (Hallwood 1990,35)



Figur 2 Forholdet mellom ulike teoretiske begreper i studien

strekker BPs produksjonssystem seg langt utover dette, men etter som studien konsentrerer seg om Aserbajdsjan er figuren utformet på denne måten. Det nasjonale innovasjonssystemet inneholder ulike organisasjoner og institusjoner som påvirker produksjonssystemet. Lundvalls elementer offentlig sektors rolle, intern organisering av foretak, relasjoner mellom foretak, institusjonelle forhold i finanssektoren og FoU-organisering (læringsveier, læringsinsentiver, (læringsevne), tilgang til relevant kunnskap) påvirker på samme måte produksjonssystemet og lokale foretaks muligheter til å lære.

3.6. Oppsummering

Produksjonssystem brukes for å beskrive og analysere produksjon og relasjoner mellom aktører som er direkte involvert i produksjonen. Relasjonene i produksjonssystemet har en geografi. Geografien omfatter de ulike aktørenes fysiske lokalisering og deres viktigste markeder og leverandører. Samtidig vil aktørenes territorielle tilknytning, det vil si i hvilken grad de er tilknyttet de politiske, institusjonelle og sosiale settinger der de befinner seg, ha betydning for aktørenes muligheter til læring og utvikling. I forhold til BPs tilstedeværelse i Aserbajdsjan er det interessant å se i hvilken grad BPs produksjonssystem er integrert i økonomien. Min hypotese er at BPs produksjonssystem i hovedsak er dårlig integrert i aserbajdsjansk økonomi. Lokale foretak som er en del av produksjonssystemet kan danne enkelte unntak.

Aktørene i produksjonssystemet har ulik grad av makt. Makt konstitueres gjennom handling og manifesteres over tid. Hypotesen er at BP har relativt stor makt i forhold til aktører i og i tilknytning til produksjonssystemet.

Nasjonale innovasjonssystemer er brukt for å diskutere forhold rundt nasjonalstaten som tilrettelegger for kunnskap, læring og innovasjon. Dette omfatter både myndighetene og private aktørers rolle i forhold til utvikling. Begrepene mottaker-, deltaker,- og giverkompetanse er brukt for å diskutere evne til å motta eller gi fra seg teknologi. Mottaker og deltakerkompetanse er knyttet både til offentlig og næringsmessig nivå, mens giverkompetanse er knyttet til et internasjonalt oljeselskap (næringsmessig nivå). I studien er spesielt lokale foretak og deres evne til læring og innovasjon vektlagt. Hypotesen er at lokale foretak er avhengig av relasjoner til andre aktører i produksjonssystemet for å tilegne seg ny kunnskap.

For å kunne diskutere utviklingen i Aserbajdsjan etter sammenbruddet i Sovjetunionen er begrepet transformasjon tatt i bruk. Begrepet egner seg til å diskutere kulturelle forskjeller mellom nasjonale og internasjonale aktører i Aserbajdsjan og hvordan dette påvirker aktørenes mulighet til å tilegne seg kunnskap.

4. Metode

I dette kapitlet begrunner jeg de forskningsmessige valg jeg har tatt i arbeidet med hovedoppgaven. Kapitlet åpner med en gjennomgang av det vitenskapsteoretiske grunnlaget for studien. Deretter er det redegjort for forskningsdesign og studiens troverdighet og bekreftbarhet. Studies empiriske grunnlag og erfaringer fra feltarbeidet er så beskrevet. Til slutt er det redegjort for analysen og etiske problemstillinger knyttet til studien.

4.1. Vitenskapsteoretisk grunnlag

Det er ulike måter å forstå bruk av teori i forskning. Teori kan både brukes som rammeverk for å ordne data, og som verktøy for begrepsutvikling og konseptualisering (Sayer 1985b). Studien tar utgangspunkt i den siste måten å forstå teori på. Bakgrunnen er et ønske om å forstå og forklare årsakssammenhenger mellom ulike fenomener i samfunnet. Ved å forstå teori som konseptualisering er det mulig å utvikle teori i nær relasjon til empirisk forskning (Sæther 1998). I hvilken grad dataene er konseptuelt adekvate, er mer sentralt enn om de er nøyaktige (Sayer 1985b)²¹. Ved å forske empirisk kan konseptualiseringens holdbarhet utforskes. Forskningen gjøres ved å bevege seg fram og tilbake mellom teoretisk og empirisk nivå. På denne måten vil innhenting av empiri være teoretisk fundert samtidig som teorien må utvikles med utgangspunkt i empiri. Dette er viktig fordi teoriutvikling som ikke har utgangspunkt i empiri, lett kan bli feil og inneholde svakheter (Thagaard 1998). Teknikken kalles retroduksjon eller abduksjon og er en kombinasjon av induksjon og deduksjon (Sæther 1998).

Teknikken brukes i teorikapitlet ved at teorien handler om å utvikle og definere gode begreper som empirien kan diskuteres i lys av. Samtidig er diskusjonen av teori gjort med utgangspunkt i empirien. Teknikken har vært retningsgivende for måten studien er blitt utviklet på. Førsteutkastet til teorikapittel ble utviklet med utgangspunkt i problemstillingene. Kapitlet har seinere blitt justert etter hvert som empiri har blitt hentet inn. Den teoretiske bakgrunnen har vært sentral både i utvikling av intervjuguider og planlegging av feltarbeid. Dette gjorde det lettere å evaluere intervjuguider underveis i feltarbeidet samtidig som feltarbeidet brakte fram behovet for å diskutere teorien på en ny måte.

Konteksten er alltid romlig eller romlig temporær (Sayer 1985a, 2000). All handling utspiller seg på steder til ulik tid, og ulike forhold ved de ulike stedene påvirker hendelsesforløp. Forskning må derfor ta hensyn til romlige forhold. Studien diskuterer relasjoner mellom transnasjonale foretak og lokale leverandører i Aserbajdsjan. En rekke forhold som er spesifikke for Aserbajdsjan, har

²¹ Nøyaktige i betydningen uten målefeil. Det hjelper med andre ord ikke å måle nøyaktig hvis begrepene ikke har forklaringsevne.

betydning for utviklingen av disse relasjonene. Samtidig er utgangspunktet at diskusjonene skal ha overføringsverdi til lignende case, for eksempel utvikling av leverandørindustri i andre tidligere sovjetland. Abstraksjoner, som gjort i begrepsfestingen, har som målsetting å belyse årsakssammenhenger i denne typen relasjoner i dagens samfunn. Abstraksjon innebærer at man forsøker å identifisere de mekanismer som er årsak til et fenomen (Sæther 1998). Det finnes gode og dårlige abstraksjoner, de dårlige abstraksjonene kjennetegnes ved at de er kaotiske og har dårlig forklaringskraft (Sayer 2000). I studien har abstraksjonene og begrepsbruken som målsetting å identifisere hvorfor aserbajdsjanske leverandører er aktører i BPs produksjonssystem i den grad de er i dag. Samtidig viser teorikapitlet at de abstraksjonene som er gjort tidligere er gode, men må utvikles videre for å belyse konteksten i Aserbajdsjan.

En fare ved denne tilnærmingen er at den kan utvikle seg mot selvbekreftende forskning der teorien både sier hva man skal se etter og hva slags resultat man kan forvente. Det er derfor viktig med en kritisk tilnærming til arbeidet. I arbeidet med hovedoppgaven kom problemstillingene først, altså hva jeg ville undersøke, deretter et utkast til teori som seinere ble utviklet etter feltarbeidet. Under feltarbeidet ble forventninger både bekreftet og avkreftet. Teorien har derfor ikke låst empirien.

4.2. Valg av forskningsdesign

Casestudie

Metodevalgene som er gjort i studien, har bakgrunn i ønsket om å klargjøre begreper og arbeide med gode konseptualiseringer. Kvalitative studier egner seg til å klargjøre opprinnelige begreper og utvikle disse videre i forhold til det caset som er valgt (Ragin 1994). Uten gode konsepter er det umulig å innhente god informasjon og klargjøre hva som kan læres fra caset.

Casestudier kan skilles fra en del andre type studier, for eksempel eksperimenter, ved at studiene foregår i sin virkelige kontekst (Yin 1994). Dette er sentralt fordi sosiale systemer er åpne og derfor ikke kan skilles fra kontekst (Sayer 2000). Grunnen til dette er at kausale mekanismer i samfunnet virker inn i hverandre slik at det er umulig å isolere en enkelt mekanisme i et eksperiment (Yeung 1997). Et case kan defineres som et "dyptgående undersøkelsesopplegg som har som målsetting å komme fram til kunnskap som peker utover den enheten undersøkelsen fokuserer på" (Thagaard 1998, 187). Casestudier kan brukes til å videreutvikle teori eller som utgangspunkt for teoretiske diskusjoner (Ragin 1994, Yin 1994, Thagaard 1998). Studien har som målsetting å diskutere empiri i lys av eksisterende teori, og på den måten undersøke teoriens forklaringssevne i forhold til dette caset. Arbeidet som jeg bygger på, teorien om nasjonale innovasjonssystemer knyttet sammen med begrepene mottaker- og deltakerkompetanse, er så langt jeg kjenner til kun diskutert i forholdt til

norsk oljeindustri (Haraldsen 1998). I studien vil jeg diskutere teorien i forhold til et nytt case og en ny kontekst. Etter som konteksten til dels skiller seg radikalt fra norsk og "vestlig" kontekst, blir nasjonale innovasjonssystemer diskutert i en kontekst de tidligere i liten grad er blitt diskutert (Lundvall et al. 2002). Nasjonale innovasjonssystemer er i studien knyttet sammen med begrepet produksjonssystem. Denne sammenknyttingen har til hensikt å knytte produksjon og verdifordeling til den nasjonale konteksten. Begrepet transformasjon er brukt som hjelp til å forstå den nasjonale konteksten, eller nærmere bestemt endringer i Aserbajdsjan i overgangen fra en sovjetøkonomi mot noe annet. Måten teorien er knyttet sammen og diskutert i lys av empirien, kan forhåpentligvis gi et bidrag til eksisterende kunnskap. Teoribegrepene er ment å være forklaringsorienterte, hvor utgangspunktet er å studere årsakskonstellasjoner i et eller flere case (Mjøset 2003). Bruken av begreper og teori bygger derfor på tidligere studier og forskning.

Caset i studien er BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan. Aserbajdsjan, i hovedsak avgrenset til området rundt Baku, utgjør dermed den romlige avgrensingen. Gjennom produksjonssystem knyttes denne avgrensingen til den internasjonale arenaen (BPs internasjonale produksjonssystem). Avgrensingen av caset er bestemt ut ifra hensiktsmessighet i forhold til problemstillingen. Problemstillingen avgrenser også hvilke forhold ved caset som er undersøkt. BP er valgt som utgangspunkt fordi det er den eneste internasjonale operatøren som har startet utbygging av felter i Aserbajdsjan. Avgrensningen til *produksjonssystem* er knyttet til at det er forhold rundt produksjonssystemet problemstillingene omhandler, ikke hele BPs tilstedeværelse. Jeg har med bakgrunn i problemstillingen også konsentrert innhenting av empiri rundt relasjoner til lokale leverandører.

Problemstillingen er også direkte knyttet til BPs produksjonssystems relasjon til den aserbajdsjanske konteksten. Krav som internasjonale operatører stiller, kan endres ved endret kontekst, og leverandører i Aserbajdsjan er åpenbart både en del av og påvirket av den aserbajdsjanske konteksten.

Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

Forskningsdesignet er valgt med tanke på å gi best mulig utgangspunkt for å diskutere problemstillingene i lys av empirien. Det har vært en målsetting at studien skal ha overføringsverdi. Overførbarhet er knyttet til gjenkjennelse; personer med kunnskap om de aktuelle temaene skal kjenne seg igjen i de tolkninger som formidles i teksten (Thagaard 1998). Som jeg har vært inne på er denne målsetningen et kjennetegn ved casestudier. Det kan ikke generaliseres empirisk eller statistisk ut i fra caset, målet er økt forståelse av aktuelle problemstillinger.

Den største svakheten ved forskningsdesignet er manglende tid til å gå dypt inn i caset. Det er utenfor hva som er gjennomførbart innenfor rammene av en hovedoppgave å sette seg inn i hele

BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan. Til det er produksjonssystemet for komplekst og omfattende. Det har heller ikke vært mulig å skaffe innsikt i alle relasjoner mellom produksjonssystemet og ulike lokale og internasjonale institusjoner. Jeg har vært nødt å foreta en rekke valg med hensyn til hvordan best mulig innhente den informasjon som kan gi best mulig utgangspunkt for å diskutere problemstillingene. Disse valgene har vært vanskelige, men nødvendige.

Empiri er i hovedsak hentet inn ved hjelp av kvalitative intervjuer og ulikt skriftlig materiale. Dette var den mest hensiktsmessige måten å få kunnskap om caset på, både i forkant i form av forberedelser, under feltarbeidet og i etterkant. De ulike tekstene ga et godt utgangspunkt for å gjennomføre feltarbeidet, og har også vært viktige i analysen av materialet. Feltarbeidet, og intervjuene under feltarbeidet, var likevel helt nødvendig for å få tilgang til nødvendig informasjon. Ved å være fysisk til stede får man en helt annen erfaring og forståelse enn man kan få gjennom tekst. Feltarbeidet var lærerikt både i forhold til forståelsen av kontekst og produksjonssystem. Bruken av kvalitative intervjuer er diskutert nærmere seinere i dette kapitlet. Alt i alt har forskningsdesignet gitt et godt utgangspunkt for å diskutere problemstillingen.

Troverdighet og bekreftbarhet

Kvalitative studier kan ses som et håndverk, og kan gjennomføres både godt og dårlig (Kvale 1996). Thagaard (1998, 2002) bruker begrepene troverdighet og bekreftbarhet for å diskutere kvalitativ forsknings etterrettelighet. Troverdighet er knyttet til den rollen forskeren har i forhold til intervjuobjektet, mens bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av materialet. Begrepene brukes istedenfor tradisjonelle begreper som reliabilitet og validitet, som ofte har vært knyttet til kvantitativ forskning. Thagaards begreper er et godt utgangspunkt for diskusjoner om kvalitativ forskning. Det er begreper som er definert i direkte tilknytning til denne typen forskning, og det er gode norske ord som gir en god intuitiv forståelse.

Troverdighet innebærer at forskeren gjøre rede for sin relasjon til informanten og forskningssituasjonen (Thagaard 2002), noe som er gjort seinere i kapitlet. Det er sentralt å skille mellom hva som er forskerens egne vurderinger, og hva som er direkte informasjon fra feltarbeidet. Denne distinksjonen vil gå klart fram i analysekapitlene.

Bekreftbarhet innebærer både at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger, og at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning (Thagaard 2002). I dette tilfellet vil det være om de begrepene som er valgt egner seg for diskusjon av tilsvarende problemstillinger i andre land, særlig i land som har institusjonelle likhetstrekk med Aserbajdsjan. Samtidig er valg av begreper knyttet til tidligere bruk. Dette bør være et godt utgangspunkt for bekreftbarhet i studien. Studiens bekreftbarhet diskuteres nærmere i argumentasjonen for den analysemodellen som er valgt.

4.3. Innhenting av empiri

Forhåndsinnhenting av informasjon

For å designe en god intervjuguide er det nødvendig med best mulig kunnskap om både feltet og aktuell teori før en starter med egne intervjuer (Kvale 1996). I studien er denne utfordringen løst ved kontakt med Statoil, bruk av BPs hjemmesider og BP Enterprisesenters hjemmesider og ulikt skriftlig materiale om oljesektoren både generelt og i Aserbajdsjan. Dessuten ble en del informasjon om Aserbajdsjan og aserbajdsjansk historie hentet inn på forhånd.

Dokumentanalyse og kvalitative intervjuer

Empirien er innhentet ved hjelp av to ulike strategier. Jeg har lest relevant bakgrunnsmateriell og gjennomført kvalitative intervjuer med ulike informanter i BP, hos BPs leverandører og hos aserbajdsjanske myndigheter.

Analyse av dokumenter har lang tradisjon i kvalitativ forskning. Dokumenter skiller seg fra data som forskeren har samlet inn på andre måter, fordi de er utarbeidet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard 2002). Tekstene som brukes i studien er ulike prosjektbeskrivelser utgitt av BP, konsekvensutredninger for miljø og samfunn og brosjyrer fra de ulike leverandørene. Dokumentene har vært nyttige både i forberedelse til feltarbeidet og som materiale brukt direkte i analysen. Det er særlig nyhetsbrevene fra BP Enterprisesenter som har vært brukt som analysemateriale. Nyhetsbrevene gir informasjon både om hvilke lokale foretak som har fått kontrakter, statistikk over hvor stor andel av kontraktene som går til lokale foretak, og innsikt i strategien BP har i forhold til lokale foretak.

Kvalitative intervjuer er en god metode for å gi grundig informasjon og forståelse av et felt (Kvale 1996). Intervjuer er egnet til å skaffe spesifikke beskrivelser av ulike situasjoner. Informantens beskrivelser er heller ikke kodet og begrenset ved bestemte svarkategorier. Informantens beskrivelser kan tolkes underveis gjennom interaksjonen mellom forsker og informant, og på denne måten bidra til at analysen starter allerede i intervjusituasjonen. Intervjuet har bestemte temaer i fokus, og forskeren følger opp disse temaene uten å pådytte informanten bestemte meninger. Oppfølgingsspørsmål var viktig under mange av intervjuene for å klarlegge og få mer fullstendig informasjon om ulike temaer. Samtidig kan kvalitative intervjuer avsløre motsetningsfylte forhold i temaene som tas opp, for eksempel begrunnelsen for hvorfor BP satser på bruk av lokale bedrifter. Er det fordi myndighetene krever det, fordi BP ønsker å bidra med noe positivt i forhold til det aserbajdsjanske samfunnet eller fordi det er en kostnadseffektiv strategi? Intervjuet kan også tilpasses erfaringer gjort i tidligere intervjusituasjoner. Dette er gjort i studien ved at intervjuguiden ble vurdert kontinuerlig i løpet av hele feltarbeidet uten at det ble funnet

behov for større endringer.

4.4. Erfaringer fra felt

Valg av informanter

Min inngangsport i Aserbajdsjan var Pål Eitrheim, som jobber med media og samfunnskontakt for Statoil i Aserbajdsjan. Det var i utgangspunktet meningen at caset skulle være Statoil, men etter råd fra Statoil ble caset endret til BP. Bakgrunnen for dette var at Statoil driver lite eller ingen virksomhet i Aserbajdsjan som innebærer bruk av leverandører utover leverandører av kontorutstyr. BP er operatør for alle felt som Statoil er deleier i, med unntak av gassalg fra Shah Deniz, hvor Statoil er kommersiell operatør. Pål Eitrheim satt meg i kontakt med relevante personer i BP-systemet. Utvelgelsen av hvem jeg skulle snakke med i BP ble gjort av BP selv med bakgrunn i min prosjektbeskrivelse. Utover dette var utvelgelsen begrenset av praktiske hensyn, først og fremst knyttet til hvem som var i landet under mitt feltarbeid. Av Pål Eitrheim fikk jeg også kontaktinformasjon til lederen av Business Development Alliance, Jeyhun Mammadbayli, fordi han skulle ha god oversikt over aserbajdsjansk leverandørindustri.

Valg av intervjuobjekter utover dette skjedde ved snøballmetoden etter jeg ankom Aserbajdsjan. Etter intervjuene ble intervjuobjektene spurt om de kunne hjelpe til med å skaffe flere kontakter. Dette var særlig viktig for å komme i kontakt med lokale bedrifter. Fire ulike lokale bedrifter ble intervjuet. Kontaktinformasjon og hjelp til å kontakte disse fikk jeg i ett tilfelle av Business Development Alliance og i de tre andre tilfellene av BPs enterprisesenter. I forbindelse med internasjonale leverandører var kontakt med den norske ambassaden viktig. I tillegg til dette hjalp enterprisesenteret meg med kontakt med McDermott etter min anmodning. Bakgrunnen for dette var opplysninger fra enterprisesenteret om at McDermott var den av de internasjonale leverandørene som hadde flest kontrakter med lokale foretak.

Hvem det var behov for å snakke med, utviklet seg også i løpet av feltarbeidet. I utgangspunktet hadde jeg planlagt å snakke med representanter for aserbajdsjanske myndigheter, BP og BPs lokale leverandører. Det ble imidlertid raskt klart at det var nødvendig å snakke med noen av de internasjonale leverandørene. Bakgrunnen for dette var at rent nasjonale foretak ikke deltar i noen av de teknologisk eller organisatorisk kompliserte delene av utbyggingene. Dette er forhold som er diskutert i analysekapitlet. Det var derfor nødvendig å inkludere internasjonale leverandører for å ikke miste et nivå med leverandører.

Jeg endte opp med å gjennomføre følgende intervjuer:

- Fem intervjuer med ulike representanter i BP-systemet, inkludert ett intervju med direktøren for BP Enterprisesenter.

- Intervjuer med fire lokale foretak. Av disse var ett, Eupec (S.B.C. Aserbajdsjan), et *joint venture* mellom et tysk firma (Eupec Pipecoatings) og et aserbajdsjansk (Azpetrol). Eupec produserer "coatinger" til oljerørledninger. Det neste foretaket, Janubsanayetikinti, er en del av et tidligere "sovjetforetak". Janubsanayetikinti er et byggeforetak som konstruerer sementinstallasjoner og produserer egen sement. I tillegg intervjuet jeg tre foretak som var startet etter 1991: et cateringforetak, REM services, et IT-foretak med internasjonale ambisjoner, RISK Company, og et nytt byggeforetak kalt MCG (Modern Construction Group).
- Av de internasjonale leverandørene intervjuet jeg to ulike foretak. Dette var Maritime Hydrolics AS som leverer boretårn til de nye oljeplattformene i Kaspiahavet, og som nevnt McDermott Caspian Contractors Inc. McDermott er ansvarlig for utbygging av ulike konstruksjoner både knyttet til rørledningen BTC og til oljeplattformene.
- Som representant for aserbajdsjanske myndigheter intervjuet jeg Rafig G. Abdullajev, head of secretariat "Ministry of Fuel and Energy". Kontakten med Abdullajev ble opprettet gjennom Statoils kontor i Aserbajdsjan.
- Til slutt hadde jeg samtaler både med den norske ambassadøren i Aserbajdsjan, Steinar Gil, og med Statoils ansatte i Aserbajdsjan. I Statoil snakket jeg først og fremst med toppsjefen for virksomheten i Aserbajdsjan, Georg Gundersen, og Jamila Gadijeva, som er industri og markedskontakt. Disse samtalene inngår i mitt datagrunnlag, men ble ikke gjennomført som ordinære intervjuer. Jeg traff også ansatte i flere av de internasjonale firmaene i uformelle sammenhenger og fikk også gjennom dette informasjon og inntrykk.

Betydningen av språk i intervjusituasjonen

Alle intervjuene, med unntak av to, ble gjennomført på engelsk. Intervjuobjektene hadde gjennomgående gode engelskkunnskaper. Flere av intervjuobjektene hadde engelsk som morsmål og/eller arbeidsspråk. Når det gjelder samtaler med lokale foretak hadde intervjuobjektene i to av foretakene svært gode engelskkunnskaper, mens ett av intervjuene ble gjennomført med tolk. I det siste intervjuet var engelskkunnskapene også på et slikt nivå at det ikke bød på særlige problemer. Jeg tror ikke språkkunnskaper i dette tilfellet hadde betydning for hvor god informasjon jeg fikk i intervjuet. De største språkproblemene hadde jeg i mitt intervju med myndighetene. Beroende på en misforståelse trodde jeg at jeg skulle snakke med en som snakket engelsk svært godt, mens ministeriet trodde det skulle komme noen fra Statoil som snakket russisk. Etter at denne misforståelsen var oppklart, at jeg verken snakket russisk eller var fra Statoil, gjenstod problemet med tolk. Dette ble løst ved at en annen ansatt på ministeriet med brukbare engelskkunnskaper oversatte. Disse forholdene gjorde at intervjuet tok lang tid. Heldigvis var det mulig å dra tilbake dagen etterpå, da ble resten av intervjuet gjennomført med tolk fra ministeriet.

Relasjoner i intervjusituasjonen

Alle intervjuer var med folk i relativt høye stillinger enten i internasjonale foretak, i lokalt næringsliv eller i det offentlige. Dette er mennesker som i stor grad opptrer på en annen arena enn jeg er vant til. Jeg hadde forberedt meg på denne situasjonen på i hovedsak to måter. For det første kom jeg godt forberedt til intervjuene, og for det andre hadde jeg valgt en klesstil som i minst mulig grad skilte meg fra intervjuobjektene. Ved å kle meg som en "businessdame" ønsket jeg å minske avstanden mellom meg og de jeg snakket med. Forberedelser er viktig, men også vanskelig. Oljeindustrien er kompleks med mange aktører og prosesser. Så selv om jeg hadde satt meg inn i industrien generelt, og de konkrete prosjektene spesielt, opplevde jeg ofte avstanden mellom tekst og felt som stor. Forberedelsene var likevel en forutsetning for utvikling av intervjuguide(er), justeringer underveis og evnen til å stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuobjektene kan i hovedsak deles i to kategorier, lokale og internasjonale, eller "expats" som det heter i dagligtalen i Aserbajdsjan. Kategoriene glir imidlertid noe over i hverandre, særlig fordi flere av de jeg intervjuet i internasjonale foretak var lokalt ansatte. Skillet har likevel noe for seg. Det er mitt inntrykk at ansatte i internasjonale foretak, særlig i BP, er profesjonelle i forhold til den typen relasjoner som oppstår i en intervjusituasjon. Dette er etter min oppfatning knyttet spesielt til at mange av de jeg fikk snakke med jobber med samfunnskontakt og dermed gjerne har en agenda for hva de ønsker å fortelle. Jeg hadde noe av den samme erfaringen fra intervjuer jeg har gjort tidligere på prosjektforum (Løland et al. 2001). For å forberede meg på denne situasjonen hadde jeg lagt vekt på at intervjuobjektene skulle få god informasjon på forhånd, at jeg ikke skulle framstå som en kritiker som var ute etter å "ta dem", samt påkledning. Informasjon om prosjektet hadde jeg til dels sendt ut på forhånd. Jeg hadde også med meg et brev om prosjektet mitt og prosjektbeskrivelsen som jeg ga til alle før intervjuet. Jeg opplevde at intervjuobjektene syntes prosjektet mitt var interessant og var positive til å hjelpe meg. Jeg har likevel ingen illusjoner om at ikke svarene var styrt av hvordan foretakene ønsker å framstå.

Det er viktig å understreke at jeg ikke intervjuet noen som privatpersoner, men som representanter for de foretakene de jobber i. Av denne grunn er intervjuobjektene ikke anonymisert. Flere av intervjuobjektene var åpenhjertige i intervjusituasjonen. Når det gjelder de lokale intervjuobjektene opplevde jeg variasjoner i hvor lyst de hadde til å dele informasjon. Det foretaket som var minst internasjonalt, var mest hjelpsomt med å svare på spørsmålene, mens representanter for enkelte av de andre foretakene var mindre villige til å diskutere utfordringer de hadde som foretak. Dessuten var internasjonale intervjuobjekter mer villige til å snakke om korrupsjon enn aserbajdsjanske. Jeg stilte i liten grad direkte spørsmål om dette, men der det var relevant brakte ofte de internasjonale intervjuobjektene dette opp selv.

Alle mine intervjuobjekter, med unntak av ett, var menn. De fleste av disse var over 40 år. Det er vanskelig for meg å si hvordan dette påvirket intervjusituasjonen. Thagaard (2002) understreker at relasjoner i forhold til kjønn er viktig å diskutere i intervjusituasjonen. Likevel begrenser hun sin egen diskusjon til situasjonen hvor menn intervjues av kvinner i situasjoner hvor kjønnsrelasjonen må betegnes som spesiell, nemlig kvinner som intervjuer menn som har utsatt andre kvinner for overgrep, og en kvinne som intervjuer militært ansatte (Thagaard 2002). Diskusjonen er derfor ikke direkte relevant for min situasjon. Likevel har kjønn og alder betydning for intervjusituasjonen også i dette tilfellet.

Kategorien "ung kvinne" kan virke uviktig i intervjusituasjonen. Jeg tror jeg til en viss grad lyktes i å motvirke dette ved hjelp av påkledning og forberedelser. Samtidig er jeg ikke i tvil om at jeg ville blitt behandlet annerledes som middelaldrende mann. Dette er etter min oppfatning knyttet til at middelaldrende menn ofte forutsettes å ha større kunnskap enn unge kvinner, og at min manglende kjennskap til petroleumsindustrien kan ha blitt forsterket av kjønn og alder når det gjelder intervjuobjektene oppfatning av meg. Jeg oppfattet også det aserbajdsjanske samfunnet som langt mer mannsdominert enn det jeg er vant til, men opplevde ingen forskjell i tilknytning dette i intervjusituasjonen med aserbajdsjanere.

Alt i alt opplevde jeg at jeg fikk tilgang til den informasjonen jeg var ute etter.

Dagbok

Under feltarbeidet forsøkte jeg hele tiden å skrive dagbok for å fordøye inntrykk og få skrevet ned refleksjoner jeg gjorde underveis. Dette var nyttig både for refleksjoner rundt teori og for evaluering av intervjuguiden underveis i feltarbeidet. Det var særlig spørsmål knyttet til korrupsjon og betydningen av uformelle kontakter jeg reflekterte rundt, spesielt i forhold til de lokale foretakene. Etter som jeg gjennomførte tre av disse intervjuene samme dag fikk jeg likevel begrenset mulighet til å innarbeide dette i intervjuguiden. Forholdene rundt korrupsjon og andre typer institusjonelle forhold i Aserbajdsjan var også et viktig utgangspunkt for at jeg så behov for å revidere teorikapitlet.

Transkribering

Det ble gjort opptak av intervjuene, og alle intervjuene ble transkribert i løpet av feltarbeidet. Intervjuene er transkribert ordrett fra bånd. Ved et par av intervjuene hadde jeg noen tekniske problemer med opptaksutstyret. Det førte til at jeg under det ene BP-intervjuet bare tok notater og ikke gjorde noe opptak. Intervjuet dreide seg først og fremst om BPs opplæringsprogrammer, noe som er litt på siden av min studie. Jeg tror derfor ikke jeg mistet verdifull informasjon. I et par andre intervjuer "kuttet" båndet enkelte ganger midt i setninger. Det betyr at opptakene ble noe delvise.

Heldigvis transkriberte jeg disse intervjuene umiddelbart, noe som gjorde transkriberingen lettere og muliggjorde en god rekonstruksjon. Samtidig unngikk jeg problemet ved seinere opptak. Disse tekniske problemene har dessverre en viss betydning for studien, men heldigvis uten at det ble avgjørende.

4.5. Analyse

Hele forskningsprosessen har hatt betydning for analysen og det ferdige resultatet. Intervjumaterialet har blitt sett i lys av teori og på denne måten blitt analysert, både under intervjuene, under transkriberingen og til slutt ved utarbeiding av den ferdige analysen. Nærhet til teori har vært sentralt i arbeidet med å forstå og formidle empirien.

Intervjumaterialet er tolket på den måten at det er satt i sammenheng med hverandre og sett i lys av teori. Jeg har ikke sett etter skjulte eller underliggende meninger i intervjuene, men har i størst mulig grad forsøkt å gjengi intervjuobjektens egen forståelse.

Analysen har som utgangspunkt at teori og empiri gjensidig påvirker hverandre. Teorien, som tidligere er utviklet med utgangspunkt i empiri, ble brukt som forståelsesbase når empirien ble analysert. Samtidig har det vært nødvendig å tilpasse teorien til empirien og konteksten i studien. I analysen er begrepene fra teorikapitlet brukt både for å ordne og diskutere empirien. Dette grepet har til hensikt å skape dypere forståelse for problemstillingene.

Analysens bekreftbarhet hviler på tre pilarer. Gjenkjennelse er den første. Det har vært et mål i arbeidet at aktører med kjennskap til feltet skal kjenne seg igjen i den virkelighetsbeskrivelsen som er gitt i studien. Den andre pilaren har jeg valgt å kalle gjennomskiktighet. Aktører som er ukjent med felte, skal ha mulighet til å forstå hva som er mine egne vurderinger og tolkninger, og hvilke vurderinger og tolkninger som er intervjuobjektens. Forklaringsevne er den tredje pilaren. Det har vært et mål i arbeidet å analysere fenomener i samfunnet på en måte som er oversiktlig og logisk.

4.6. Etikk

I gjengivelsen av en virkelighet som ikke er ens egen, og som er beskrevet av andre, oppstår det en rekke etiske spørsmål. Det største dilemmaet i studien har vært knyttet til valget om å ikke anonymisere intervjuobjektene. Valget er tatt med bakgrunn i at intervjuobjektene i denne sammenhengen ikke representerer seg selv, men foretaket de jobber i. Alle intervjuobjektene har ledende stillinger og/eller stillinger hvor samfunnskontakt er en sentral arbeidsoppgave, de er dermed profesjonelle aktører. Når studien beveger seg inn på ømtålige temaer som korrupsjon, blir dette likevel vanskelig. I enkelte tilfeller har jeg valgt å ikke bruke direkte sitater som kan oppfattes som sleivete og lite gjennomtenkte. I hovedsak hviler imidlertid dette valget på intervjuobjektens egen profesjonalitet i forhold til de sentrale stillinger de innehar.

Et annet dilemma er knyttet til forskerens evne til å gi en god representasjon av feltet. Hvilken forståelse er det mulig å opparbeide seg gjennom en måneds feltarbeid på et fremmed sted? Egne erfaringer og forståelse kan både være et hinder og en forutsetning for å forstå konteksten. Det har vært et mål å behandle både intervjuobjektene og Aserbajdsjan med respekt. Forberedelsene i forkant av feltarbeidet og ydmykheten i overfor en ukjent kultur har gitt meg en god forståelse av de aktuelle problemstillinger i aserbajdsjansk kontekst. Selv om bedre tid kunne bidratt til bedre forståelse, er ydmykhet i tilnærmingen vel så sentralt. Feltarbeid gir derfor et godt utgangspunkt for analyse.

4.7. Oppsummering

I studien forstås teori som verktøy for begrepsutvikling og konseptualisering. Teorien handler om å finne gode begreper som egner seg til å diskutere problemstillingene i lys av empiri. Studien er et casestudie av leverandørrelasjoner i BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan. I studien diskuteres empiri i lys av eksisterende teori, og på denne måten blir teoriens forklaringssevne undersøkt i forhold til dette caset. De sentrale teoretiske tilnærmingene i studien er nasjonale innovasjonssystemer, sett i sammenheng med begrepene mottaker-, deltaker- og giverkompetanse, transformasjon og produksjonssystemer. Til sammen gir disse begrepene et utgangspunkt for diskusjon av årsakskonstellasjoner i caset.

Studiens empiriske grunnlag er skriftlig informasjon i form av prosjektbeskrivelser, konsekvensutredninger, nyhetsbrev og lignende. Sentralt for å forstå konteksten er feltarbeidet som ble gjennomført i Baku en måned i september/oktober 2003. Under feltarbeidet ble det gjennomført til sammen tolv intervjuer og en rekke uformelle samtaler. Intervjuene utgjør hoveddelen av det empiriske grunnlaget. Det ble gjort intervjuer med lokale og internasjonale aktører. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert.

Hele forskningsprosessen har hatt betydning for analysen. Begrepene fra teorikapitlet er brukt for å ordne og diskutere empiri. Det teoretiske grunnlaget er justert etter erfaringene som ble gjort under feltarbeidet.

5. Hvordan kan aserbajdsjanske myndigheter fremme konkurransedyktighet hos sine leverandører?

I dette kapitlet diskuteres aserbajdsjanske myndigheters evne til å fremme verdiskapning i lys av teorien om nasjonale innovasjonssystem. Diskusjonen konsentreres først om hvilke forventninger myndighetene har til de utenlandske oljeselskaperens engasjement. Hva håper myndighetene å få ut av oljen og de utenlandsk foretaks tilstedeværelse? Transformasjonen fra en sovjetisk planøkonomi til et nytt økonomisk system belyses kort. Dette danner et bakteppe for diskusjonen om og i hvilken grad aserbajdsjanske myndigheter fremmer konkurransedyktighet hos egne foretak. For å ytterligere avdekke myndighetenes mottaker- og deltakerkompetanse diskuteres styrker og svakheter i bankvesenet og utdanningssystemet. Korrupsjon er et tema det er vanskelig å komme utenom i Aserbajdsjan. kapitlet avsluttes med en kort diskusjon rundt korrupsjon og korrupsjonens påvirkning av foretaks utviklingsmuligheter i Aserbajdsjan.

5.1. Krav som er stilt i produksjonsdelingsavtalen/andre forventninger

Hvorfor trenger vi internasjonale foretak? Dette var spørsmålet mange i Aserbajdsjan stilte før myndighetene inngikk sin første internasjonale oljekontrakt. Fra myndighetenes side var svaret tosidig. For det første hadde man behov for kapital og for å dele risiko ved de store investeringene som var nødvendige. Før 1991 var all politikken styrt fra Moskva, både beslutninger og penger til investeringer kom derfra. Etter Sovjetunionens sammenbrudd ble de tidligere beslutningsstrukturene og oljeindustrien samlet i et nasjonalt oljeselskap som ble kalt SOCAR, men det var ingen penger i systemet. Pengene skulle komme fra internasjonale oljeselskaper. Pengene BP og de andre store oljeselskapene bruker på dagens fire store prosjekter, ACG²², gassfeltet Shah Deniz, oljerørledningen BTC og Sør Kaukasus gassrørledning representerer en enorm investering i Aserbajdsjan, cirka 10 milliarder amerikanske dollar de kommende tre til fire årene (Rafiq G. Abdullajev, "Head of secretariat, Ministry of Fuel and Energy")²³.

Abdullajev forteller videre at den andre grunnen til at myndighetene så behov for utenlandske foretak var behov for teknologi. Selv om Aserbajdsjan har hatt oljeindustri de siste 150 årene, er teknologien svært gammel. Oljeselskapene tar i tillegg med seg andre utenlandske foretak, dette gir ytterligere investeringer og ny teknologi. "Ministry of Fuel and Energy" operer med tall som sier at hver dollar som blir investert bringer med seg mellom tre til ti dollar ekstra og minst en til to dollar.

Forpliktende relasjoner mellom de internasjonale oljeselskapene og myndighetene ble skapt

²² Oljefeltet Azeri-Chirag-Gunashli.

²³ I følge BP vil aserbajdsjanske myndigheter motta opptil 5 milliarder dollar fra ACG i toppåret 2013 hvis oljeprisen er på 25\$ fatet (totalt 58 milliarder i kontraktperioden). Her er det ikke snakk om investeringer, men inntekter for aserbajdsjanske myndigheter (BP 2003, 89).

gjennom produksjonsdelingsavtaler (Production Share Agreement, PSA). Hver PSA har status som en lov, og kan ikke endres. Lovformen skal sikre forutsigbarhet for foretakene i produksjonsdelingsperioden.

Produksjonsdelingsavtalen for ACG er gyldig fram til 2024. Avtalen setter rammer blant annet for forholdene mellom partene, beregning av petroleumsinntekter, betaling av bonus, krav om miljø og sosioøkonomisk konsekvensanalyse, bruk av landområder og faste installasjoner (PSA 1994). Spesielt interessant er rammene avtalen setter i forhold til bruk av aserbajdsjansk arbeidskraft, opplæring, leverandører og overføring av teknisk kunnskap om feltenes beskaffenhet.

Et viktig punkt i Produksjonsdelingsavtalen er artikkelen om sysselsetting og opplæring av aserbajdsjansk personell. Punktet gjenspeiler seg i det BP omtaler som lokalt innhold (kapittel 6.3). Målsetningen for sysselsatte aserbajdsjanere er tallfestet i forhold til de forskjellige periodene i prosjektet. I fasen før full utbygging er målsetningen at mellom 30 og 50 prosent av de profesjonelle og 70 prosent av de ikke profesjonelle skal være aserbajdsjanere, i siste fase er målsetningene på henholdsvis 90 og 95 prosent (PSA 1994).

Kontraktørene og deres leverandører har rett til å importere og reeksportere skattefritt, og uten andre hindringer, alt utstyr som er nødvendig for å drive petroleumsutvinning. Avtalen setter likevel noen krav til prioritering av aserbajdsjanske bedrifter (artikkel 18.1).

“...Contractor shall give preference to Azerbaijani suppliers in those cases in which such Azerbaijani suppliers are in all material respects competitive in price, quality and availability with those available from other sources. For purposes of this Article 18.1 Azerbaijani suppliers shall mean production, economic and other entities, regardless of ownership, legally operating in the Azerbaijan Republic” (PSA 1994, 122).

Under feltarbeidet ble det påpekt at dette ikke er et strengt krav fordi "aserbajdsjanske leverandører" ikke er definert, og følgelig kan bety alle foretak som var registrert i Aserbajdsjan uavhengig av om de er nasjonale eller internasjonale (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter). I kontraktteksten er dette uttrykt eksplisitt "uavhengig av eierskap". Lederen av Business Development Alliance, Jeyhun Mammadbayli, fortalte at han var tilstede på en konferanse om Kasakhstans olje og gassindustri hvor han kom i snakk med en representant fra kasakhstanske myndigheter. I samtalen kom det fram at Kasakhstan hadde langt strengere krav av denne typen enn Aserbajdsjan. I Kasakhstan inneholder kravene en klar prosentandel varer og tjenester som skal være levert lokalt.

PSA fungerer som tilrettelegger for internasjonale oljeinvesteringer. Lovformen sikrer nødvendig forutsigbarhet, og på denne måten de investeringene myndighetene ønsket seg. Avtalene sikrer også utvinning av olje med en teknologi som er ny i Aserbajdsjan. Myndighetene oppnår dermed de målsetningene som er uttrykt. Produksjonsdelingsavtalene framstår på denne måten som offentlig mottakerkompetanse. De formelle kravene til oljeselskapene gjennom produksjonsdelingsavtalen er klare når det gjelder å ansatte aserbajdsjanere, men lite ambisiøse i

forhold til utvikling av teknologi og lokale foretak. Politikken framstår som passiv i forhold til å sette krav til oljeselskapene. Bakgrunnen for en slik passiv tilnærming er ikke undersøkt nærmere. Det er likevel nærliggende å tro at aserbajdsjanske myndigheter mangler erfaring og kunnskap i myndighetsutøvelse og derfor har få autoritative ressurser i denne situasjonen²⁴. Kravet om å ansette aserbajdsjanere betyr lite, både for den totale sysselsettingen i Aserbajdsjan og for teknologiutvikling. Aserbajdsjan har fått istand bruk av høyteknologi i oljesektoren, men uten noen strategi for å selv mestre teknologien. Avtalen kan derfor samlet sett i liten grad betegnes som et eksempel på offentlig mottakerkompetanse.

5.2. Transformasjon

Aserbajdsjanske myndigheter ser på arven fra sovjettiden som et problem: "The system of economic relations established under the Soviet Union did not allow for full development of the country's economic potential"(Republic of Azerbaijan 2003, 47). I sovjetperioden ble mellom 85-90 prosent av den industrielle produksjonen eksportert til andre deler av Sovjetunionen. Etter Sovjetunionens sammenbrudd ble mange av de eksisterende nettverkene oppløst. I denne sammenhengen først og fremst handelsnettverk Aserbajdsjan hadde med andre land i tidligere Sovjetunionen. Dette er noe av bakgrunnen for at Aserbajdsjan og mange andre tidligere medlemmer av Sovjetunionen opplevde stor økonomisk tilbakegang etter 1989. BNP sank hvert eneste år etter selvstendigheten fram til og med 1995 (Statistical Yearbook of Azerbaijan 2002). I 1995 var BNP 34 prosent av BNP i 1989 (World Bank 1997). På begynnelsen av 90-tallet var den aserbajdsjanske økonomien karakterisert av høy inflasjon og sosiale problemer blant annet knyttet til krigen i Nagorno-Karabakh. Etter 1995 har inflasjonen avtatt og var i 2001 på 1,5 prosent. Samme året var BNP steget til 150 prosent av nivået i 1995 (Republic of Azerbaijan 2003). Siden 1997 har BNP økt med mellom 5 og 11 prosent årlig (Statistical Yearbook of Azerbaijan 2002). For første gang på mange år var det i 2000 reel vekst i den industrielle produksjonen i Aserbajdsjan. Samtidig var det økning ikke-statlig industriell produksjon (ASK & INTSOK 2001)²⁵

Det er likevel ingen grunn til å tegne et rosenrødt bilde av økonomien. I følge Alec Rasizade (2002) ved det historiske forskningssenteret i Washington D.C, har halvparten av befolkningen emigrert som resultat av de økonomiske nedgangstidene etter uavhengigheten. Fenomenet ble beskrevet i flere uformelle samtaler under feltarbeidet, men tallet som ble nevnt i disse samtalene var en million. Dette utgjør en åttedel av befolkningen. Levestandarden er lav, og mange hadde det

²⁴ I Norge ble det utformet teknologiavtaler som sikret teknologioverføring. Norske myndigheter hadde blant annet erfaring fra konsesjonslovgivning knyttet til vannkraft. I Aserbajdsjan ble den første oljekontrakten inngått tre år etter selvstendigheten, selvstendig myndighetsutøvelse er derfor relativt nytt i Aserbajdsjan.

²⁵ ASK står for Azerbaijan Entrepreneurs (Employers') Confederation og er en ikke-statlig organisasjon i Aserbajdsjan. INTSOK er Norwegian Oil and Gas Partners, en stiftelse som representerer norske foretak, bransjeforeninger og myndigheter og jobber for internasjonalisering av norsk olje og gass industri. .

bedre under det sovjetiske velferdssystemet (Rasizade 2002, Nazpary 2002²⁶, intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Aserbajdsjanske myndigheter har privatisering av statlig eiendom som en hovedstrategi for omstilling. I 1995 ble "Azerbaijan Republic State Property Privatisation Program 1995-1998" vedtatt. Etter dette er mer en 29.000 små statlige virksomheter privatisert (Republic of Azerbaijan 2003). I 2000 begynte andre del av programmet som retter seg mot større virksomheter, per 2003 er cirka 1000 mellomstore og større foretak privatisert. Hensikten med reformene er i følge Abdullajev i "Ministry of Fuel and Energy", å gi handlingsrom for initiativer hos private foretak, å få inn utenlandsk kapital og at aserbajdsjanske foretak skal kunne danne *joint ventures* med utenlandske foretak og på denne måten bringe inn utenlandsk teknologi. Abdullajev mener det finnes mange eksempler på vellykkede foretak, blant annet et foretak som er en *joint venture* mellom et tyrkisk og et aserbajdsjansk foretak. Utenlandsk kapital offshore har blant annet ført til modernisering av skipsflåten. Økonomien er stabilisert, og myndighetene forsøker å skape en god atmosfære for foretakene. Utviklingen av *joint venture-foretak* ser ut til å være den mest vellykkede delen av privatiseringsprogrammet. Denne typen foretak har en rekke kontrakter i BPs produksjonssystem (se tabell 1, kapittel 7.1). Eupec er et eksempel på *joint venture-foretak* i studien.

Privatiseringen gjøres på den måten at 15 prosent av virksomheten kan bli kjøpt av de ansatte mens 85 prosent beholdes av staten. Av disse skal 55 prosent bli vekslet i "privatisation voucher", (tidligere ble disse delt ut til befolkningen) og 30 prosent gå til høystbydende. I virkeligheten har langt mer gått til høystbydende. Stenning hevder at når privatisering foregår gjennom å overdra foretak til ledere og arbeidere er det til hinder for endring. Disse aktørene tenderer mot å drive foretaket på gamlemåten og har ofte liten interesse av endringer som for eksempel kan bidra til oppsigelser (Stenning 1997). Dataene som er samlet under feltarbeidet er i liten grad egnet til å støtte eller svekke denne hypotesen. Foretaket Janubsanayetikinti er av denne typen, og er drevet omtrent på samme måte det var gjort tidligere (se kapittel sju), noe som kan være et indisium på at Stenning har et poeng. Privatiseringsprogrammet mangler transparens og er åpent for manipulering, i følge en rapport utgitt av ASK og INTSOK (2001).

Verdensbanken hevder at på grunn av mangel på kapital, teknologisk fornyelse og vedlikehold er det lite håp om at resten av de statlige foretakene kan privatiseres med mindre de blir gitt bort (Siegelbaum et al. 2002). Stenning (1997) hevder at 20 prosent av de gamle sovjetforetakene faktisk er så lite konkurransedyktige at de ikke skaper, men ødelegger verdi.

En rekke av de gamle sovjetstrukturene er bevart tilnærmet uforandret. Aserbajdsjans nasjonale olje og gasselskap, SOCAR, ble dannet etter Sovjetunionens sammenbrudd. Foretaket er en fortsettelse

²⁶ Nazpary skriver om Kasakhstan, men henviser til at fenomenet er utbredt i de tidligere sovjetlandene.

av de myndighetsstrukturene som eksisterte før sammenbruddet, men reorganisert nasjonalt. Bakgrunnen for at foretaket ble opprettet var behovet for nasjonal kontroll over olje og gassindustrien. På det tidspunktet tenkte man ikke på at man kunne dele rollene som foretak og myndighetsutøver, så SOCAR fikk ansvar for begge deler. Først i 2001 ble "Ministry of Fuel and Energy" opprettet, og har tatt over de delene av SOCAR som er ansvarlig for myndighetsutøvelse. Etter dette skal SOCAR bare være en kommersiell struktur (intervju Rafig G. Abdullajev, "Ministry of Fuel and Energy"). I 1998 ble første steget mot privatisering av SOCAR tatt, neste steg ble tatt i 2001 og i framtiden vil det bli tatt flere steg mot privatisering. Dette betyr at foretak som tidligere var en del av SOCAR i dag er privatisert og jobber separat. SOCAR har også ulike forsknings og prosjektinstitutter, to olje og gassinstitutter og et for geofysikk og ingeniørkunnskap.

SOCAR har kontroll og utvinningansvar for en del gamle olje og gass felt. Mye av oljen er av dårlig kvalitet og teknologien er så dårlig at så de får relativt lite ut av feltene. SOCAR driver blant annet den delen av Gunashli feltet som BP ikke er operatør for, gruntvannsdelen. I dette området produserer BP nærmere 2000 tonn olje per dag, mens SOCAR produserer 300 tonn per dag på samme dybde. BPs høyere produksjon er et resultat av at de har mye bedre teknologi enn SOCAR, hevder Rafig G. Abdullajev i "Ministry of Fuel and Energy". SOCAR har også ansvaret for å forsyne Aserbajdsjan med olje og gass til det lokale markedet. Olje og gass brukes til elektrisitet og oppvarming, og prisene er subsidiert. Cirka ni millioner tonn olje blir brukt i Aserbajdsjan og cirka 2,5 millioner tonn olje eksporteres, noe som ikke gir nok inntekter til å utvikle foretaket. I framtiden vil SOCAR også få inntekter fra sine eierandeler i ulike olje og gassprosjekter (intervju Rafig G. Abdullajev, "Ministry of Fuel and Energy").

Myndighetene framhever sin entreprenørsatsing. Ministry of Economic Development har utviklet flere internettsider som gir tilgang for entreprenører å reise spørsmål direkte til myndighetene. Det var nylig også dannet et råd for entreprenører som har til hensikt å utvikle ideer om hvordan forretningsmiljøet i Aserbajdsjan kan forbedres²⁷. Det er vanskelig å finne igjen disse tiltakene i intervjuene med de aserbajdsjanske foretakene i studien. Ingen av foretakene oppga å få noe støtte fra aserbajdsjanske myndigheter.

Oppsummering

Aserbajdsjan opplevde en massiv økonomisk tilbakegang første halvdel av 90-tallet. Gamle handelsnettverk brøt sammen samtidig som landet var (og fortsatt er) i krig med Armenia. Økonomien har bedret seg, en del foretak er privatisert, og industriproduksjonen økt. Der er likevel liten grunn til å overdrive den økonomiske oppturen, fortsatt er det mange som savner det sovjetiske velferdssystemet. Mange gamle institusjoner er intakte, et eksempel er oljesektoren.

²⁷ http://www.sahibkar.biz/main_en.html, sist oppdatert 15.02.2003

Myndighetsutøvelsen ble først i de seinere år utskilt fra det nasjonale oljeselskapet SOCAR. Departementet framstår likevel som en del av det gamle systemet. I intervjuene kommer det fram at mange fortsatt oppfatter SOCAR som ansvarlig for myndighetsutøvelsen. Entreprenørssatsingen, som presenteres på hjemmesidene til Ministry of Economic Development, er ikke synlig blant de lokale foretakene i studien. Dette tyder på at den ikke er spesielt vellykket, og den framstår derfor ikke som offentlig mottakerkompetanse.

Transformasjonsprosessen i Aserbajdsjan går med andre ord ikke veldig fort. Dette trenger i seg selv ikke å ha betydning for myndighetenes mottaker- og deltakerkompetanse. Mer sentralt for denne kompetansen er et stabile og forutsigbare institusjoner som de lokale foretakene kan forholde seg til.

5.3. Institusjonell kapasitet og offentlig mottakerkompetanse

"The general business environment is still in the development process, although a lot of work have been done the last ten years, to adapt Azeri business legislation, when I say business I mean tax, customs, (...) ²⁸ and others, to adapt them to current requirements, but there is still lot of work to do in that area. Particularly in the court system of Azerbaijan" (Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

I dette delkapitlet diskuteres det som av intervjuobjektene blir kalt "business environment", men som her blir kalt institusjonell kapasitet. I korthet handler dette om å ha fungerende institusjoner og organisasjoner, noe som er viktig også for lokale og internasjonale foretak. Institusjoner er viktige fordi de reduserer usikkerhet for aktører som samhandler (Johnson 1992, Peng 2000). Diskusjonen konsentreres rundt bankvesenet og universiteter, to sentrale institusjoner og organisasjoner i enhver økonomi. Diskusjonen om bankvesenet vil bli videreført i kapittel 7.3.

Statens rolle i forhold til kunnskap og innovasjonspolitik er først og fremst knyttet til ansvaret for å ha et godt skole og utdannelsesystem (Lundvall & Johnson 1994). Freeman (2002) skiller mellom aktive og passive læringssystemer og innovasjonspolitik, og hevder at land som har lyktes i det 20nde århundre kjennetegnes av en aktiv politikk. Med bakgrunn i dette diskuteres universitetssystemet i Aserbajdsjan. Til slutt i delkapitlet diskuteres korrupsjon som institusjonell praksis og hvilken betydning dette har for lokale foretak.

Bankvesen

Mangel på institusjonell infrastruktur som et fungerende bankvesen ble påpekt i nesten samtlige intervjuer. Bankvesenet er fra mange hold blitt kritisert for liten vilje til å låne ut til entreprenører. Verdensbanken påpeker at dette kan være en fornuftig politikk på grunn av liten kredittverdighet i denne sektoren (Siegelbaum et al. 2002). Bankvesenet fungerer likevel på en måte, men for å få lån må man ha veldig høy sikkerhet. I følge Zeynalov ved BP Enterprisesenter krever bankene 200

²⁸ Umulig å tyde et ord opptaket her, men poenget i sitatet skulle være bevart.

prosent sikkerhet for å låne ut penger. I tillegg er lånerentene veldig høye, gjerne rundt 20 prosent. I den grad man får lån er de dermed veldig dyre og derfor uinteressante for lokale foretak.

Verdensbanken hevder at Aserbajdsjan mangler betalingskultur (Siegelbaum et al. 2002). På grunn av dette sliter bankene med tilbakebetaling av lån fra entreprenørsektoren, og mangel på tilstrekkelig lovverk og korrupsjon i rettsvesenet gjør det vanskelig å drive inn utestående penger. En del entreprenører velger å holde seg utenfor den formelle økonomien for å unngå skatter og "rent seeking" oppførsel hos offentlige tjenestemenn. Dette kom også fram gjennom uformelle samtaler under feltarbeidet. Denne typen oppførsel er antagelig et mindre problem i oljesektoren enn i andre sektorer etter som oljesektoren er beskyttet av produksjonsdelingsavtaler (intervju Michael Hackenbruck, BP).

Banksektoren er i transformasjon. I 1994-95 ble det gjennomført en bankreform, men fortsatt mangler adekvat lovgivning på en rekke områder. Myndighetene har for eksempel vært lite villige til å gjøre noe med konkurslovgivningen, blant annet på grunn av fare for oppsigelser. Eksisterende lover blir mangelfullt håndhevet. 170 mindre banker er lagt ned siden selvstendigheten, men omstrukturering av de to store statsbankene har kommet relativt kort (Siegelbaum et al. 2002). Begge sliter med lån som ikke er tilbakebetalt. En del lån blir gitt på grunn av nære kontakter med det politiske systemet og politisk press.

Abdul A. Dewjee i McDermott hevdet under intervjuet at bankvesenet er under utvikling. Utsagnet gjaldt utenlandske bankers interesse for Aserbajdsjan, og var knyttet til de internasjonale foretakenes tilstedeværelse. Utenlandske banker i Aserbajdsjan står for ca 20 prosent av kapitaltilgangen (Siegelbaum et al. 2002). British Bank er av de utenlandske bankene som har hatt virksomhet i Aserbajdsjan, de trakk seg ut vinteren 2001/2002. I følge den amerikanske historikeren Alec Rasizade var banken konkurs fordi 50 millioner dollar tilhørende aserbajdsjanske tjenestemenn var blitt trukket ut i løpet av to måneder (Rasizade 2002). EBRD har investert 480 millioner euro i Aserbajdsjan siden 1994²⁹.

Universitetene

Under sovjettiden var det byer som Moskva og St. Petersburg som i hovedsak hadde eliteuniversitetene. I følge lederen på BPs enterprisesenter, Azer Zeynalov, vet han av egen erfaring at universitetene i disse byene var av høyere kvalitet enn i hovedstadene i sovjetrepublikkene. De andre universitetene fikk undervisningsopplegg og bøker tilsendt fra Moskva. Da Sovjetunionen brøt sammen kollapset systemet og kvaliteten på undervisningssystemet gikk drastisk ned. De beste

²⁹ www.ebrd.org, pressemelding 18. november 2004. Av investeringene i 2003 var ca 49 prosent i olje og gasssektoren og 4,3 prosent i banksektoren. EBRD bidrar også til å finansiere oljerørledningen BTC med i alt 125 millioner dollar (pressemelding 11. november 2004).

lærerne sluttet, og det ble umulig å leve av den lønnen man fikk utbetalt. I dag finnes det noen private universiteter og skoler som er noe bedre enn de offentlige (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter, intervju Jeyhun Mammadbayli, Business Development Alliance, Stan Bennion, BP).

"They have an oil Academy here, a University, which is supposed to specialize or catered to the need of the oil industry. As far as the Universities concern they are completely off the mark" (intervju Michael Hackenbruk, BP).

Blant de utenlandske foretakene hersker det frustrasjon over utdanningssystemet, men som det blir beskrevet i av Stan Bennion i BP; det er et følsomt spørsmål. Mange aserbajdsjanere er stolte over utdanningssystemet sitt, og historisk sett har det hatt en høy kvalitet. I dag er det degradert, verken undervisningsmateriell eller laboratorier er blitt oppdatert de siste 13-15 årene. Dette gjelder spesielt de offentlige universitetene.

Den jordanske sosialantropologen Nazpary (2002) jobbet et år som lærer i Kasakhstans tidligere hovedstad Almaty³⁰, han beskriver et universitetssystem hvor både plass på universitetet og karakterer kan kjøpes. Dette er tjenester som i stor grad er institusjonalisert, og som har en kjent pris. Erfaringene fra feltarbeidet i Aserbajdsjan tyder på at det samme er tilfellet der. En person som jobbet på den norske ambassaden fortalte om forsøk på å ikke få rødt vitnemål (type vitnemål som ble gitt til de beste studentene) fordi da ville alle tro at det var betalt for (uformelle samtaler)³¹. I intervjuene ble det pekt på at lave lønninger skaper et behov for å supplere inntekten (Stan Bennion, BP). Dette kan for eksempel være ved hjelp av kveldsundervisning, men også via mer illegitime metoder. Under flere intervjuer blir det mer eller mindre eksplisitt hevdet at lærerne tar imot bestikkelser. BP gjennomfører omfattende tester når de ansetter folk "because we don't know what's behind that paper" (Stan Bennion, BP). Både BP og de andre internasjonale leverandørene sender nyansatte gjennom et omfattende kurssystem, enkelte blir sendt til utlandet for utdanning og opplæring (intervjuer BP og internasjonale leverandørforetak).

De lokale foretakene er lite villig til å kommentere utdanningssystemet utover noen generelle kommentarer som at "jeg har hørt at det er blitt verre etter sovjettiden" og "du må ha lyst for å studere på universitetene", "noen av dem er verre og andre bedre, generelt så ligger de i midten" er det eneste de lokale foretakene ønsket å kommentere.

Abdullajev i "Ministry of Fuel and Energy" ser ingen problemer med universitetssystemet, særlig oljeinstituttet oppfattes som en ressurs. Under intervjuet ble det vektlagt at instituttet både har utdannet eksperter for hele Sovjetunionen og vært ett institutt med mange internasjonale studenter. Abdullajev mener at de som er utdannet fra instituttet er en stor ressurs for Aserbajdsjan, men at det

³⁰ Myndighetene flyttet hovedstaden fra Almaty til Astana i desember 1998

³¹ I Almaty, i Kasakhstan, kostet et slikt vitnemål opp til 500 dollar (Nazpary 2002).

er et problem at mange dem ikke kan finne jobb i dag.

Den eneste studien jeg har funnet hvor denne problematikken er belyst er en studie Verdensbanken gjorde i januar 2002. I denne studien gjorde banken en vurdering av økonomiutdanningen i 24 land i tidligere Sovjetunionen, Øst og Sentral Europa. På generelt grunnlag konkluderer de med:

"Domestic capacity for economics research still remains institutionally weak throughout the region, with institutions still staffed by professors trained in the Marxist tradition and lacking analytical and quantitative training" (Pleskovic et al. 2002, 7).

For Aserbajdsjan konkluderer de mer spesifikt med at noen av de private universitetene er noe bedre enn de offentlige, men at disse har et smalt forretningsfokus og at det mangler ordentlig økonomiutdanning i landet.

Korrupsjon

Det eksisterer omfattende korrupsjon i Aserbajdsjan. Landet havnet på plass nummer 140 sammen med Paraguay av i alt 145 på korrupsjonsindeksen til Transparency International³² i 2004. I følge Rasizade (2002) er korrupsjonen institusjonalisert gjennom to sammenvevde systemer, fordeling av bestiktelser oppover i systemet og betaling for stillinger. Nazpary (2002) beskriver et lignende system i Kasakhstan. Utlendingene i Aserbajdsjan oppfatter også landet som korrupt, og peker blant annet på at rettsvesenet ikke er pålitelig og at man kan kjøpe seg dommer (uformelle samtaler under feltarbeid). I et studie fra EBRD går det fram at private foretak i gjennomsnitt betaler 10 prosent skatt i bestiktelser (Financial Times 22 nov, 2001 referert i Rasizade 2002).

"In Azerbaijan government should treat everybody as, I would say, as equal child, you know. Because in one family you treat one child differently, you by special gifts for him or treat him different then the other kids get upset, and I think that is what happening in Azerbaijan. A group of companies which are preferred companies, and then the rest of the companies" (intervju Azer Zeyanlov, BP Enterprisesenter).

Selv om utlendingene i Aserbajdsjan mener landet er korrupt vil de ikke nødvendigvis være enig i at de forholder seg til en gruppe "foretrukne foretak". Dewjee i McDermott mener foretak som bare er bygd på gode kontakter umulig kan vare lenge, og at de ville ha problemer med å ha forretninger med en slikt foretak. Det er likevel ikke så enkelt, for det første trenger ikke dette å være dårligere foretak, det kan være en del av seleksjonsprosessen av hvem som kommer fram til McDermott. Foretak i oljesektoren nok noe mer skjermet fordi de indirekte er beskyttet av Produksjonsdelingsavtalene og av samarbeid med internasjonale foretak.

"If you look at the business framework here. Except if you are in the oil industry and you are kind of protected by the PSA and the government agreements. There is corruption, bureaucratic inefficiency, red tape, legal

³² Indeksen måler oppfatning av korrupsjon. "CPI Score relates to perceptions of the degree of corruption as seen by business people and country analysts and ranges between 10 (highly clean) and 0 (highly corrupt)." Aserbajdsjan får 1,9 poeng. <http://www.transparency.org/cpi/2004/cpi2004.en.html#cpi2004>

system, banking facilities, everything. (...) Because we are protected by the PSAs, government agreements, but if you are outside. There is jungle. There is, Azerbaijan permanently figures most prominently, on the Transparency International corruption index. With countries like Nigeria, Cameroon, Pakistan. (...) I know Cameroon quite well, I have worked there, well if you look at the political system, absolutely no difference. If you look at the economic system, no difference, very corrupt. So the only companies that are operating are operating with extreme margins, 30-40% to cover their costs. It is very narrow, you always have to have a monopoly situation to do things. And the whole framework isn't there, you have a contract with somebody, try to go to court and enforce the contract. No way. You have to import something, go through customs, you have to pay bribes. All kind of regulations, they are contradictory, they are not there, the whole business framework it is. It requires serious improvement" (intervju Michael Hackenbruck, BP).

De lokale foretakene trekker i liten grad fram korrupsjon og behovet for kontakter som et problem. Et unntak i denne sammenhengen er *joint venture-foretaket* Eupec hvor utlendingene i foretaket i uformelle samtaler beskriver sin aserbajdsjanske partner, Azpetrol, som eid og kontrollert av en eller annen minister. Under intervjuet med Steve McConkey i Eupec kommer det opp en rekke påstander om korrumpert utdanningsystem, korrupsjon i transportsektoren og lignende. Janubsanayetikinti er det eneste av foretakene med kun aserbajdsjansk kapital hvor denne typen problemstillinger trekkes fram på egentlig initiativ. De mener at deres viktigste konkurrent er beskyttet av myndighetene. I de andre foretakene avvises problemstillingen som uaktuell ved direkte spørsmål. Rzayev i RISK Company hevder at påstander om korrupsjon er feil, og at dette kanskje var et problem for fem til seks år siden. Tilsvarende hevder Rafail Shirinov i REM Service at problemet med at myndighetene skaper problemer er blitt bedre i løpet de fem årene de har holdt på.

Det kan være ulike årsaker til at de lokale foretakene reagerer avvisende på disse spørsmålene. For det første kan de ha rett, de opplever det ikke som noe problem. For det andre, hvis påstandene om behovet for kontakter og så videre medfører riktighet, vil de foretakene som er intervjuet alle være av de foretakene som har de nødvendige kontaktene, og derfor vil det ikke være noe problem. Tilslutt er det ikke umulig at foretakene ønsker å skjule at dette er et problem. Det er selvsagt vanskelig å vurdere hvilken forklaring som medfører størst grad av riktighet, men jeg tror at foretakene sannsynligvis har en eller annen form for "avtale" med myndighetene som gjør at de ikke opplever korrupsjon som noe problem.

Abdullajev i "Ministry of Fuel and Energy" ønsker ikke å svare på spørsmål om korrupsjon, men understreker likevel at alle land under utvikling har vært korrupte og at det er mye korrupsjon i resten av verden. Myndighetene anerkjenner likevel at korrupsjon er et problem, noe man kan se på følgende klipp fra siden for entreprenører hos Ministry for Economic Development³³.

Spørsmål: "During last month a few Governmental Bodies have inspected the company systematically. Repeated inspections have damaged the Company's activity. How to avoid such cases?"

Svar: "Dear Mr. Herewith we would kindly like to inform you that the President of the Republic of Azerbaijan in the Decree N780 dated 28, September 2002 "About Suppression of Interferences that Impede

³³ Spørsmål og svar, <http://www.sahibkar.biz/en/answers.html>, sist oppdatert 13. juni 2003.

Entrepreneurship Development” instructions are given to Governmental Bodies to eliminate obstacles that impede entrepreneurship development as well as to eliminate illegal inspections."

Utenlandske foretak i Aserbajdsjan opplever også korrupsjonskulturen, noe følgende utsagn fra Maritime Hydrolics viser:

"If you want to get something done it would take the time that it takes. If you want to get documentation done, getting things through customs, applying for permission to do things, so, you need to have somebody that turn the wheels or oil the wheels (intervju Danny Hodsdon, Maritime Hydrolics)."

Det kommer også fram under intervjuene med BP-ansatte at de observerer utstrakt korrupsjon i Aserbajdsjan. Selv ser de seg imidlertid beskyttet av produksjonsdelingsavtalen og ikke plaget av dette (ulike intervjuer BP). Andre internasjonalt ansatte i Aserbajdsjan mente under uformelle samtaler at det er umulig å operere i et slikt land uten å på en eller annen måte være en del av systemet.

Nasjonalt innovasjonssystem, mottaker- og deltakerkompetanse

Jeg hevdet i kapittel 3.3 hovedproblemet med teorien om nasjonale innovasjonssystem for analyse av ikke vestlige land er fokus på institusjonelle styrker framfor svakheter. I dette kapitlet har jeg fokusert på tre sider ved utvikling av institusjoner og organisasjoner i Aserbajdsjan bankvesenet, universiteter og korrupsjon. Aserbajdsjan ser ut til å falle igjennom når det gjelder utvikling av institusjoner og organisasjoner. Bankvesenet har foreløpig ikke klart overgangen til et nytt økonomisk system. Dette skyldes blant annet mangel på betalingskultur og fungerende rettsystem. Uten rettsystem er det for eksempel vanskelig å fremme en konkursbegjæring. Universitetssystemet har falt sammen. Utlendingene i Aserbajdsjan, og noen av de lokale, ser på universitetene med stor oppgitthet.

Dessverre ser korrupsjonen ut til å være den institusjonen som fungerer best, denne institusjonen gjennomsyrrer også bankvesenet og universitetene. Utenfra ser korrupsjonen altomfattende ut, og de internasjonale aktørene trekker alle fram korrupsjon som et omfattende problem og hinder for utvikling under intervjuene. De lokale foretakene er i liten grad villig til å diskutere spørsmålet. Myndighetene både ser og ikke ser korrupsjonen som et problem. Korrupsjon kan forstås som en institusjonell hindring i Aserbajdsjan. Det vanskelig å drive forretningsvirksomhet blant annet fordi ivrige tjenestemenn krever inn ekstra "skatter og avgifter" og/eller kommer på gjentatte inspeksjoner. Korrupsjon hindrer forutsigbarhet og svekker tilliten til systemet. Oljesektoren er noe skjermet fordi den delvis er beskyttet av produksjonsdelingsavtalene.

Mangel på fungerende institusjoner og organisasjoner har bakgrunn i transformasjon fra et system mot et nytt. Etablering av et institusjonelt rammeverk tar tid, men transformasjonsøkonomier mangler kapasitet til å utvikle denne typen infrastruktur raskt. Mangel på et fungerende rammeverk fremmer opportuniste og korrupsjon (Peng 2000). Dette er forhold som er tydelige i Aserbajdsjan.

Lundvalls begrep om nasjonale innovasjonssystemer reflekterer en viktig politikkdimensjon (Lundvall 1992a, Lundvall et al. 2002). Lundvall mener selv at brukt på land i Sør må teorien brukes ex-post isteden for ex-ante og at fokus må settes på promotering av nasjonale innovasjonssystemer. Diskusjonen foran kan være et utgangspunkt for å ta tak i politikkdimensjonen.

Aserbajdsjan kan per i dag ikke sies å ha noe nasjonalt innovasjonssystem på myndighetsnivå. Mangelen på fungerende institusjoner og organisasjoner reflekterer også mangel på offentlig mottakerkompetanse, og gjør Aserbajdsjan lite kompetent til å ta tak i mulighetene oljen gir dem. Mangel på offentlig mottakerkompetanse gjør det også umulig å utvikle offentlig deltakerkompetanse. Mangelen på fungerende institusjoner og organisasjoner er trolig utslagsgivende for at det er BP som definerer begreper som lokalt innhold. Myndighetenes relasjon til BPs globale produksjonssystem er preget av at det er BP som er den aktive aktøren. Bildet er imidlertid ikke ensidig, produksjonsdelingsavtalen inneholder noen punkter som kan tolkes i motsatt retning, som for eksempel krav om bruk av aserbajdsjansk arbeidskraft. Lundvall et al. (2002) peker på maktaspektet i forhold til globale produksjonssystemer er lite behandlet i teorien. Oljen gir kanskje Aserbajdsjan muligheter til å få tilgang til ny teknologi og investeringer, men investeringer i Aserbajdsjan er i hovedsak knyttet til oljesektoren og lite annet (Stenning 1997).

5.4. Oppsummering

Aserbajdsjanske myndigheter ønsket å få tilgang på teknologi og kapital til investeringer gjennom å gjøre avtaler med internasjonale oljeselskaper. De har lyktes med dette på den måten at det i dag bygges ut olje- og gassfelter med internasjonal kapital og internasjonal teknologi. Avtalene mellom myndighetene og oljeselskapene inneholder likevel få krav til oljeselskapene i forhold til å utvikle lokale foretak og overføring av teknologi. De konkrete kravene som eksisterer går først og fremst på ansettelse av aserbajdsjanere. Aserbajdsjan har derfor lite offentlig mottakerkompetanse og har vist liten evne til å få maksimalt ut av oljeinvesteringene.

Aserbajdsjan er i en transformasjonsprosess hvor et det økonomiske systemet er i ferd med å endres. Hvor denne utviklingen er på vei er usikkert. Prosessen startet med sammenbrudd i gamle handelsnettverk og økonomisk tilbakegang. Utviklingen er nå snudd, og en rekke økonomiske indikatorer peker i riktig retning. Aserbajdsjan har i de seinere årene opplevd økonomisk vekst og

vekst i industriproduksjon. Mange av strukturene fra Sovjetunionen er imidlertid intakte og det er vanskelig å si om og når de vil endres.

Både innenfor universitetene og innenfor banksektoren er det problemer. Universitetene preges av korrupsjon og liten troverdighet, spesielt i forhold til utenlandske aktører. Banksektoren sliter med mangel på betalingskultur og rettslige rammer. Dessverre ser det ut som korrupsjon eksisterer som en institusjonalisert praksis og er en av de institusjonene som fungerer best. Dette er hemmende på utvikling av lokale foretak og organisasjoner som banker og universiteter. Myndighetene har bare delvis erkjent problemet. Dette blir en av de største utfordringene i Aserbajdsjan ved omstilling til en ny økonomi og et nytt samfunn.

6. Hva krever internasjonale oljeselskaper fra sine leverandører?

I dette kapitlet diskuteres hvilken betydning organiseringen av produksjonen har for tilgjengelighet til produksjonssystemet. I første del av kapitlet redegjøres det for hvordan BP organiserer produksjonssystemet. Oljeutvinning er et høyteknologisk område, og det diskuteres hvilken betydning det teknologiske nivået har for tilgjengelighet til næringen. For å belyse dette brukes både Hallwoods (1990) begrep om en teknologisk kjerne og materiale fra intervjuene. Ulike type standarder har en sentral plass i BPs produksjonssystem, og standardenes betydning for nasjonale leverandørers tilgjengelighet til næringen diskuteres. I kapitlet diskuteres det hvordan standardene er uttrykk for BPs behov for å ha kontroll med produksjonssystemet. Kontrollen uttrykkes blant annet gjennom behov for langvarige relasjoner med leverandørene, også de nasjonale. Betydningen av standarder og sammenhenger mellom makt og læring i produksjonssystemet blir i denne sammenhengen belyst. Ulike insentiver BP har for å skaffe seg lokale leverandører og BPs strategier for å oppnå dette diskuteres. Evnen til å skaffe lokale leverandører blir diskutert i forhold til begrepet giverkompetanse.

6.1. Internasjonalt produksjonssystem og teknologisk kjerne

Oljeproduksjonen er organisert ved et omfattende nettverk av transnasjonale leverandører. De eksisterende nettverkene kan gjøre tilgjengeligheten for nasjonale foretak vanskelig. Relasjonene er ofte stabile og langvarige. Som det ble beskrevet av Michael Hackenbruck i BP, "the whole industry is kind of moving together". Dette gjelder spesielt foretak i det Hallwood (1990) omtaler som industriens teknologiske kjerne. Hackenbruck nevner spesielt foretak som Schlumberger og Haliburton. Disse bidrar med teknisk støtte, ingeniørkunnskaper og løsninger. Slik Hackenbruck beskriver det i intervjuet er det en del strategisk sensitive områder hvor leverandørene vanskelig kan erstattes med en tredjepart. De sensitive områdene tilsvarer det Hallwood (1990) omtaler som industriens teknologiske kjerne, hvor flere internasjonale aktører har etablerte leverandørforhold.

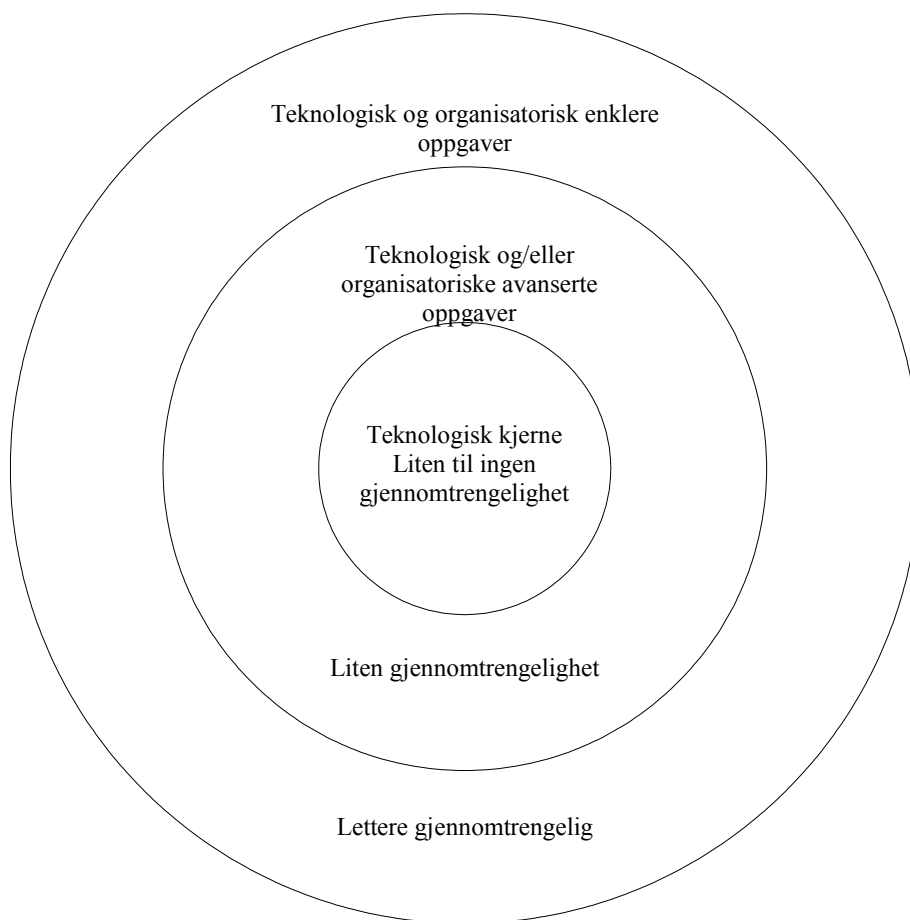
Det er likevel ingen grunn til å bruke internasjonale leverandører til alle type oppgaver:

"You don't use Schlumberger to provide you with a screwdriver that Schlumberger goes and buy on the market here with a local supplier, or procure a paint where again you go to your established supplier which is an international company who goes to the international supplier in France, who goes to their branch office in Moscow, who goes to their branch office in Azerbaijan, who goes to a local supplier that is doing the paint job, and then it goes all the way back, and of course everyone takes its part so- that is extremely expensive" (intervju Michael Hackenbruck, BP).

Hackenbruck beskriver dette som to typer leverandørkjeder, en for sensitive og en for mindre sensitive områder. BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan kan forstås som bestående av ulike lag

med internasjonale leverandørforetak mer eller mindre nært den teknologiske kjerne og et lag ytterst bestående av aserbajdsjanske foretak. Lagene er vist i figur tre. Overgangene mellom de ulike lagene må forstås som glidende; jo nærmere sentrum jo tettere og mer sensitive relasjoner. For produkter og tjenester langt unna den teknologisk kjernen er det større gjennomtrengelighet for lokale foretak.

I intervjuene er det underforstått at en stor del av produksjonssystemet ikke er tilgjengelig for aserbajdsjanske foretak fordi en rekke varer og tjenester holder et teknologisk eller organisatorisk nivå langt over det aserbajdsjanske foretak kan levere. Av de internasjonale intervjuobjektene oppfattes det derfor ikke som interessant å diskutere om lokale foretakene kunne hatt tilgang til denne delen av produksjonssystemet.



Figur 3 Teknologisk kjerne og tilgjengelighet til oljesektoren.
Kilde: Basert på Hallwood 1990 og egne intervjuer.

6.2. Standarder og deres betydning for tilgjengelighet i næringen

Tilgjengelighet til næringen, og dermed BPs produksjonssystem, er påvirket av ulike typer standarder. Standardene reflekteres gjennom de ulike lagene i produksjonssystemet. Det er ulikt teknologisk nivå i de ulike lagene og ulik åpning for forhandling om tekniske standarder. I den ytterste og langt inn i den midterste ringen vil muligheter for forhandlinger være mer eller mindre

ikke-eksisterende og de tekniske spesifikasjonene bestemt av BP.

Leverandørforetakene i studien befinner seg i den ytterste, og tildels i den mellomste ringen på figuren. De internasjonale leverandørforetakene befinner seg lengre inn mot sentrum enn de nasjonale foretakene, men også de internasjonale leverandørforetakene opplever at standardene i liten grad er åpne for forhandlinger. Flere av dem uttrykker dette svært klart:

"Its Baku Steel Company and you can get Russian steel and there is perhaps not an awful lot wrong with it, or the specifications may not be that far away. But if you say; look - we get it done in materials we can find here, you can't [get it done in that local material. BP will not accept it], they may want you to get the material to the exact specifications so you have to bring it in. And I, I think with the unfortunate accidents offshore, I think more and more companies want to specify that. So it is a part of the industry that is driving" (intervju Danny Hodson, Maritime Hydrolics).

Samtidig som standardene er styrende for hvilke varer og tjenester som velges kan standardene også brukes for å rettferdiggjøre valg som tas, og på denne måten beskytte de internasjonale leverandørene mot valg som kunne vært vanskelige.

"I mean everything you do for a company like BP, which is the operating companies for a lot of these projects we are working on, we get our work through AIOC which is basically BP rules. And it is a very high standard, and you don't have any choice, I mean the contract that you have with them is such that you have to go by their rules and one way it is easy, it is an easy justification for what you do" (intervju Steve McConkey, Eupec).

McDermott beskriver sin relasjon til BP som et partnerskap basert på åpen bokføring, noe som betyr at de kan få uventede kontroller på om de klarer å levere til de kravene som er satt (intervju Abdul A. Dewjee). Samtidig leverer flere av de internasjonale foretakene løsninger til BP. Maritime Hydrolics leverer for eksempel boretårn, og det er klart at de både må og kan utvikle teknologien i tårnene selv. Standardene vil likevel ha stor betydning, og kan definere alt fra hvordan tårnene skal virke til hvilket stål som skal brukes i dem. De standardene som er diskutert og undersøkt i studien er av en slik art at de virker enkle å forholde seg til for foretak som er etablert i oljesektoren, mens de for lokale foretak i Aserbajdsjan kan virke uoverkommelige.

Det kan være fruktbart å dele standardene inn i produkt- og prosessstandarder. Produktstandarder handler om å levere varer som svarer til de tekniske spesifikasjoner og den kvalitet som er påkrevd. Prosessstandarder er standarder for måten arbeidet blir utført på. Standardene kan dreie seg om alt fra Helse, Miljø og Sikkerhetskrav (HMS) til krav om ulik type sertifisering.

Standarder innebærer kodifisering av kunnskap. Prosessstandarder er kodifisering av kunnskap om hvordan noe skal utføres. I utgangspunktet kan prosessstandarder gjennomføres uten forståelse for hvorfor, et foretak kan simpelthen forholde seg til standardene som en oppskrift. Skal foretakene ha mulighet til å videreutvikle og forbedre seg kreves også en forståelse av hvorfor.

Produktstandarder kan forstås som kodifisering av en mer sammensatte former for kunnskap, knyttet både til produktets fysiske produksjon og bruk. Det vil i de fleste tilfeller ikke være mulig å

gjennomføre standardene uten en viss forståelse av hvorfor ting virker slik de gjør. Kunnskapen vil fortsatt ha en taus dimensjon (Johnson et al. 2002). Kunnskapens tause dimensjon gjør at standardene ikke nødvendigvis er umiddelbart tilgjengelige for aserbajdsjanske foretak, selv om de har tilgang på den kodifiserte oppskriften. De lokale foretakenes forhold til standardene blir diskutert nærmere i kapittel 7.

Innenfor den delen av produksjonssystemet aserbajdsjanske foretak har tilgang til er de standardene som fokuseres høyest kvalitet og pålitelighet, samt en del rene prosessstandarder. Kvalitet må forstås som en produktstandard fordi det er her nødvendige egenskaper ved produktet som leveres defineres. For å levere produkter med nødvendig kvalitet kreves et visst teknologisk nivå og forståelse. Pålitelighet er viktig i tillegg til produkt- og prosessstandardene. Pålitelighet handler om å få avtalt vare til avtalt tid. Mangel på pålitelighet tolkes ofte av de internasjonale foretakene som manglende tilpasning til markedssystemet (intervju Steve McConkey, Eupec). Pris er selvsagt også et kriterium, men nevnes av samtlige informanter etter kvalitet og pålitelighet. Av representanten for Eupec blir dette uttrykt på denne måten:

"Quality and reliability, it doesn't do me any good to have cheap material that causes rejects, because the value added is much more than the material" (intervju Steve McConkey, Eupec).

Av prosessstandardene er det HMS-standarder som blir betont høyest i BPs framstilling av seg selv både gjennom intervjuer og i det skriftlige materialet³⁴. HMS-standarder, og forståelse for disse standardene, er gjennomgangstema i intervjumaterialet også utenfor BP. Andre aktuelle prosessstandarder er standarder i ISO 9000 og ISO 14000³⁵ serien. En årsak til at HMS-standardene er viktig er foretakets rykte, eller som det er uttrykt av Hackenbruck i BP: "Because every time you have oil spilled somewhere half the world is jumping up and down, the last thing you want is any safety incidents". Det blir understreket fra BPs side at det er uaktuelt å fire på kravene til blant annet HMS. Det foregår en internkontroll i BP-systemet for å sjekke om standardene blir opprettholdt på tilfredsstillende måte. For utbygging av BTC er deler av denne kontrollen satt bort til foretaket Mott McDonald³⁶. Systemet garanterer imidlertid ikke vellykkethet, noe som avisoppslag fra midten av februar 2004 viser. I oppslagene kommer det fram at en av ekspertene som har vurdert konstruksjonen og sikkerheten ved BTC-rørledningen, Derek Mortimore, slakter bruken av

³⁴ HMS, eller HSE som er den engelske forkortelsen, trekkes blant annet fram i "BP policy commitments" (Regional Review februar 2003, 45, boks 1.15) sammen med blant annet mål for etisk oppførsel og sysselsatte.

³⁵ ISO 9000 er "quality management", hvilket viser til hva den aktuelle organisasjonen gjør for å stadig forbedre seg i forhold til kundens krav. ISO 14 000 "environmental management", nærmere bestemt hva organisasjonen gjør for å minske skader på miljøet og stadig forbedre seg på dette området (<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#twelve>, sist oppdatert 02.12.2004).

³⁶ For dokumentasjon av denne kontrollen se: Baku-Tblisi-Ceyhan (BTC) Pipeline Project. Pre-Financial Close Environmental & Social Construction Monitoring September – October 2003 (17. December 2003 Mott McDonald). Tilgjengelig på www.caspiandevlopmentandexport.com

tetningsmiddel i skjøtene på rørledningen og mener det er stor fare for lekkasje og miljøkatastrofe³⁷.

Også de internasjonale leverandørene fokuserer på BPs standarder. Fra McDermott sin side ble fokus på sikkerhet, kvalitet og pålitelighet, i forhold til leveringsdyktighet, trukket opp som de tre viktigste punktene ved valg av underleverandører. Det blir understreket at veldig mye av sikkerhetstilnærmingen dreier seg om helt enkle ting, som å ha på verneutstyr på et anleggsområde og overholde fartsgrenser. Alle punktene er direkte gjenkjennbare fra måten de ulike standardene blir formulert fra BPs side. Denne sammenhengen kommer også fram i begrunnelsen: "There are some of the things we are measured up against" (intervju Abdul A. Dewjee, McDermott). På direkte spørsmål om hvor viktig de internasjonale standardene er for hva de selv krever av sine leverandører svarer også Dewjee: "all the way and more". Det er viktig at de lokale underleverandørene har et ønske om å få til ting og stadig strekker seg lenger. Resultatet av dette er at kontrakter gis til foretak som er interessert i å utvikle seg og som har egne opplæringsprogrammer. Holdningen i McDermott er med andre ord at like viktig som hva et foretak faktisk kan, er foretakets vilje og evne til å lære.

Samtidig er eksisterende kunnskap sentralt, alle underleverandører må gjennom en kvalifiseringsprosess for å få kontrakt. En kontrakt med McDermott handler om å kunne levere riktig materiale, til riktig tid, med riktig kvalitet og til riktig pris. Dewjee anser det som en utfordring (og en ære) for leverandørforetakene og stå på McDermotts liste over godkjente underleverandører. Dette gjelder både lokale og internasjonale foretak, men er i denne sammenheng bare interessant i forhold til de lokale foretakene i Aserbajdsjan. Det samme utgangspunktet gjelder for de to andre internasjonale leverandørforetakene, noe som blant annet kan illustreres gjennom et sitat fra Danny Hodsdon i Maritime Hydrolics:

"The most important factor is making sure you are getting what you think you are getting. Whether that's service or material".

På denne måten flyttes standardene "nedover" i produksjonssystemet ved at de internasjonale leverandørforetakene overfører de standarder de har fått av BP til sine leverandører. BP har dermed relativt god kontroll over hva som blir levert også av foretak de ikke har direkte kontrakt med, men som er underleverandører til deres leverandører. Dette bringer studien videre til den type relasjoner BP har med sine leverandører, og dermed hvordan denne kontrollen gjennomføres i praksis.

Langvarige relasjoner

Mulighet for å overføre teknologi som er signifikant forskjellig fra den teknologien som er kjent krever langvarige relasjoner (Lundvall 1992a). BP vektlegger langvarige relasjoner med sine leverandører. Dette går fram av intervjumaterialet. Det er viktig å ha foretak som de "passer" til å jobbe sammen med, hvor man har god kommunikasjon og lik kultur. Dette gjelder i første rekke de

³⁷ Aftenposten 17.02.2004, Dagsavisen 17.02.2004, DN Ekonomi 25.02.2004.

områdene som omtales som sensitive (den teknologiske kjernen), men også utover dette. Det er alltid en risiko for at relasjonene med leverandøren ikke fungerer, men intensjonen vil være å bygge opp langvarige relasjoner. BP må derfor være selektive med valg av leverandører. Leverandørvalget beskrives som ytelsesbasert. Erfaringen er at de langvarige relasjonene lønner seg, det vil si at denne typen relasjoner er med på å sikre ytelse over tid (intervju Harry Benham, BP).

Langvarige relasjoner er nødvendig fordi BP ønsker å opprettholde kontroll over hva underleverandørene driver med, blant annet fordi de har behov for å ivareta eget omdømme. Det er viktig at leverandørene deler foretakets visjon (intervju Kathira Iskender, BP).

"Externally it doesn't look very good if you as an oil company go and tell everybody that we have world class standards, and at the same time your suppliers behave like a third world country, you have no labour rights, no protection, no agency, all these kinds of things. This is why it is important to integrate the supply chain. There is always talk about backward linkages. I don't think the oil industry is already there where, for example where you are in the car industry, in car manufacturing, the car companies actually managed to work the supply chain backwards, which was one of the things why they could do lean production and all these kind of things. But this went beyond, this went to a level where they helped them develop specific parts and it also went beyond so that they helped them to reorganize the companies, to kind of make sure that the philosophy of this car manufacture company here and the supplier are according to the same lines, they think the same in terms of standards. This of course reduces transaction cost at the end of the day" (intervju Michael Hackenbruck, BP).

McDermott er et foretak som har jobbet lenge i BP-systemet. Når McDermott kvalifiserer seg til et leverandøroppdrag er det gjerne sammen med sine leverandører. Da er disse leverandørene garantert oppdrag så lenge McDermott har oppdrag. Relasjonene med leverandørene ses på som en kontinuerlig forbedringsprosess, hvor kravene stadig øker. På denne måten overfører McDermott press på sine leverandører: "it is not just the supplier that is faced with competition, we are faced with competition too" (intervju Abdul A. Dewjee). Hvor nære leverandørrelasjonene mellom McDermott og deres leverandører er, er imidlertid varierende. Ulike produkter blir kategorisert av "commodity management staff"³⁸, og så jobber man med ulike leverandører som kan bidra innen de forskjellige områdene. Noen leverandørrelasjoner vil være basert på rene markedsmekanismer, eller kjøp og salg.

På intervjuutidspunktet jobbet McDermott sammen med BP både i USA og i Aserbajdsjan (intervju Abdul A. Dewjee). De lokale foretakene McDermott har kontrakt med blir ikke begrenset til å jobbe med McDermott, og må gjerne også jobbe med andre kontrakter. Dette har betydning for de lokale foretakenes utviklingsmuligheter.

Ut fra dette kan man se at de langvarige relasjonene har sammenheng med behovet for å kontrollere at BPs standarder blir opprettholdt gjennom hele produksjonssystemet. Leverandørkjeden skal i størst mulig grad integreres. Integrasjonen gjør det mulig å lære opp

³⁸ Commodity management staff har ansvar for å definere hvilke varer og tjenester som skal ha hvilke type leverandørrelasjoner og driver kontroll med at organiseringen fungerer etter hensikten.

leverandørene slik at de kan levere varer og tjenester til påkrevd standard, samtidig som integrasjonen er nødvendig for å få levert nødvendig standard til riktig pris. Langvarige relasjoner brukes generelt med bakgrunn i behov for denne typen koordinasjon, som beskyttelse mot mislykkethet hos leverandørene og for å kunne spesifisere produktene (Gereffi et al. 2001). Denne typen relasjoner fungerer som sosial regulering i produksjonssystemet. I intervjuene med Harry Benham og Michael Hackenbruck i BP snakkes det om en prosess mot stadig tettere integrering, og dermed økt kontroll, men også økte muligheter for læring.

BP er den aktøren i produksjonssystemet som i størst grad har mulighet til å påvirke de andre aktørene til handling. Dette gjelder både de internasjonale og de nasjonale leverandørene. Giddens (1994) definerer autoritativ ressursbeholdning som transformativ kapasitet over aktører. BP er i denne forståelsen den aktøren med størst autoritativ ressursbeholdning. Makt forstås som praksis, ikke posisjon (Dicken 2003). I studien bekrefter praksisen BPs posisjon som ledene i produksjonssystemet. De internasjonale leverandørene overfører påvirkningen fra BP videre til de nasjonale leverandørene. Definisjoner av ulike standarder kan ses på som en måte å institusjonalisere ulike handlingsmønstre. Standarder må forstås som prosess- og produktparametere (Humphrey & Schmitz 2000) hvor BP definerer parameterne i forhold til de andre foretakene i produksjonssystemet. Særlig foretak som befinner seg i de ytterste lagene i figur 3 har liten mulighet til å forhandle om standardene. Den delen av BPs produksjonssystem som er analysert i studien består dermed i hovedsak av vertikale relasjoner (Leporgne & Lipietz 1992). Denne typen relasjoner gir underleverandører liten mulighet til å tilegne seg overskudd og hemmer derfor deres innovative kapasitet (Haraldsen 1997).

Det er viktig å huske at standardene ikke er definert av BP i et vakuum, men er påvirket av andre aktører. Dette kan være aktører både eksternt og internt i produksjonssystemet. Det er utenfor studien å diskutere dette, men det går fram av både intervjuene og det skriftlige materialet at BPs omdømme vektlegges. Det er derfor grunn til å anta at aktører i USA og Vest-Europa er viktige etter som det er her BP har sine viktigste markeder. Tilknyttet produksjonssystemet kan andre aktører derfor ha stor påvirkning på BPs praksis i forhold til standarder. Azer Zeynalov ved BP Enterprisesenter argumenterer for at standarder kan være uttrykk for ulike nasjonalstaters behov for å beskytte egent næringsliv. Zeynalov, trekker fram at den britiske standarden for eksempel kan kreve at man bruker et britisk sertifiseringsforetak for å få godkjent produktet eller prosessen.

Den vertikale organiseringen gir rom for læring. I kapittel 3.2. ble interaktiv læring knyttet til sosial interaksjon og langvarige relasjoner i produksjonssystemet. Det ble hevdet at relasjonene oppstår som et kompromiss mellom behovet for kollektiv handling og kostnadene ved mangel på fleksibilitet (Lundvall & Johnson 1994). Behovet for kollektiv handling, eller behovet for å ivareta

definerte standarder, er nettopp det som brukes som begrunnelse for langvarige relasjoner hos BP. Det er imidlertid interessant at BP også argumenterer med at denne typen relasjoner reduserer transaksjonskostnadene og lønner seg over tid (intervju Harry Benham, BP). At relasjonene lønner seg trenger ikke å bety at de er billigere på kort sikt, men kan også bety at relasjonene sikrer nødvendig kvalitet og sikkerhet og derfor lønner seg. Når det gjelder bruk av aserbajdsjanske foretak kan imidlertid utsagnet fra Benham tolkes direkte mot kostnadssiden etter som pris brukes som et argument for å velge aserbajdsjanske foretak. Som vist tidligere i kapitlet er pris kun viktig hvis en del andre forutsetninger er oppfylt, forutsetninger som kvalitet, HMS og leveringssikkerhet.

Overføring av kunnskap til de aserbajdsjanske foretakene anses som en forutsetning for å bruke disse som leverandører. Gjennom å ha kontroll over leverandørkjeden kan kvaliteten sikres hele veien, og man kan utvikle forbedringer i samarbeid med leverandørforetakene (intervju Michael Hackenbruck, BP). Relasjonene oppfattes med andre ord ikke som et kompromiss mellom kostnader og sikkerheten som oppnås ved at alle handler etter samme regler, men langt på vei som et både og. Samtidig vil mangel på fleksibilitet i leverandørrelasjonene kunne ha kostnadmessige konsekvenser, slik Lundvall og Johnsen (1994) hevder, fordi muligheten til å presse leverandørene på pris ved tradisjonelle markedsmekanismer reduseres. Det er imidlertid ikke gitt at kostnadene ved mangel på fleksibilitet er større enn kostnadene ved mangel på kontroll. Kostnader ved mangel på kontroll kan være knyttet til kostnader ved arbeids- eller miljøulykker som får hele verden til "å hoppe opp og ned" som Michael Hackenbruck i BP uttrykte det. Kostnadene er ikke her først og fremst knyttet til selve ulykken, men risikoen for dårlig omdømme.

For en del varer og tjenester vil ikke de langvarige relasjonene stå like sentralt, og mer tradisjonelle markedsmekanismer vil tas i bruk. Hos McDermott kategoriseres ulike varer og tjenester, og det vurderes hvilke type relasjoner som er mest hensiktsmessig innenfor de ulike kategoriene (intervju Abdul A. Dewjee, McDermott).

6.3. Hvorfor nasjonale leverandører?

"We try to basically treat all suppliers the same whether they are local or international. We look for acceptable and capable suppliers offering either the basics or more sophisticated goods or services at an international competitive economic rate" (intervju Harry Benham, BP)

Det er viktig for BP å ha internasjonalt konkurransedyktige leverandører. Det er likevel tre grunner til at BP ønsker flere nasjonale underleverandører. For det første er dette delvis et krav i avtalen de har med aserbajdsjanske myndigheter, for det andre oppfatter BP dette som et moralsk ansvar og for det tredje er nasjonale leverandører ofte billigere.

"There is an article [in the PSA³⁹] which says preference should be given to local companies even if their price

³⁹ Avtalen oljeselskapene har med aserbajdsjanske myndigheter kalles PSA (Production Share Agreement) eller

is higher by ten percent, considering that the quality of work is the same. But then the question is, what is a local company? So far the opinion of Azeri Government was that local companies are any company registered in Azerbaijan and that has a tax id, so then all foreign companies are local companies, so that article becomes meaningless for local, local companies" (Azer Zeynalov, BP Enterprise Centre).

Avtalen BP har med aserbajdsjanske myndigheter setter krav til lokalt innhold. Avtalen ble nærmere diskutert i kapittel 5.1. Lokalt innhold er uklart definert, avtalen fremmer derfor ikke nødvendigvis nasjonalt eide foretak.

Lokalt innhold blir av BP definert som varer som er laget lokalt eller av lokal arbeidskraft. Bruk av lokal arbeidskraft er et strengere krav i produksjonsdelingsavtalen enn krav til bruk av lokale foretak. Et foretak med kun lokalt eierskap, trenger ikke å ha høyt lokalt innhold etter BPs definisjon. Flere av foretakene jeg intervjuet fikk store deler av råvarene fra utlandet, dette gjaldt både de lokale og de utenlandske foretakene. Utenlandske leverandører hadde strenge krav til andel aserbajdsjansk arbeidskraft, og i noe ulik grad til lokalt innhold. Dette blir understreket både fra BP og leverandørene (intervju Harry Benham, BP, Abdul A. Dewjee, McDermott, Danny Hodson, Maritime Hydrolics). Foretakene med utelukkende aserbajdsjansk kapital hadde alle tilnærmet 100 prosent lokalt ansatte.

Produksjonsdelingsavtalen har med andre ord liten direkte innflytelse på valg av lokale kontra internasjonale leverandører etter som kravet i avtalen er så ullent. Produksjonsdelingsavtalen betyr imidlertid mye for krav til de internasjonale leverandørene, særlig i forhold til å ansette aserbajdsjanere.

Staten har gjennom produksjonsdelingsavtalen overlatt makten til å definere viktige problemstillinger rundt lokalt innhold til BP. I utgangspunktet skulle man tro at aserbajdsjanske myndigheter hadde posisjon til å definere lokalt innhold i forhandlingene med oljeselskapene, men dette ble ikke gjort. Dette har gitt BP mulighet til å selv definere lokalt innhold. Definisjonen tar hensyn til avtalen BP har med aserbajdsjanske myndigheter på den måten at den er i tråd med intensjonen i produksjonsdelingsavtalen. Kravene i produksjonsdelingsavtalen ikke oppleves som en tvangstrøye for BP. Harry Benham hevder at regelverket ville sett relativt likt ut hvis de skulle utformet det på egenhånd. Formuleringene om prioritering av nasjonale foretak i produksjonsdelingsavtalen kan likevel ha indirekte betydning for definisjonen av lokalt innhold i og med at BP har et behov for å opprettholde et godt image både i og utenfor Aserbajdsjan.

Det blir hevdet i BP-systemet at prioritet til nasjonale leverandører ville vært gitt uavhengig av kravene i produksjonsdelingsavtalen. Dette begrunnes med at det er bra å gi noe tilbake til samfunnet man operer i:

"Actually it is the right thing to do, because it educates the workforce here and it establishes capability here"

produksjonsdelingsavtale på norsk.

(intervju Harry Benham, BP).

Et etisk ansvar kan dermed ses som den andre årsaken til BPs satsing på lokale leverandører, og framheves som en viktig begrunnelse fra BP sin side. BP er et av de oljeselskapene som flagger etisk ansvar høyest (Skjærsteth et al. 2004). Dette kommer fram i BPs skriftlige materialet (se blant annet Regional Review februar 2003). Kathira Iskender i BP framholder at dette er et av områdene de måler oppnåelse på. Abdul A. Dewjee det internasjonale leverandørforetaket McDermott understreker også at dette er en vinn-vinn situasjon. Hvis måten McDermott løser sine krav til lokalt innhold på gir nasjonale foretak kontrakter og mulighet til å vokse, vil de lokale foretakene lære å sette pris på kravene i industrien, hevder Dewjee. Kravene til lokalt innhold blir videreført fra McDermott til deres leverandører igjen. Dewjee forteller blant annet om møbler de hadde kjøpt fra et lokalt foretak, men som var produsert i utlandet: "We put an end to that real quick and qualified a local supplier". Dette er en del av det de kaller leverandørevaluering, hvor de sørger for å øke leverandørens bevissthet rundt denne typen problemstillinger. McDermott er et av de internasjonale leverandørforetakene som har flest kontrakter med lokale foretak (Pressemelding fra McDermott 10.09.2003, sendt ut på EC News Bulletin 18.09.2003). Sytti prosent av verdien av varer og tjenester de hadde kjøpt de siste 12 måneder ble definert som lokalt innhold, tallet inkluderer underleverandører, arbeidskraft, varer og utstyr (intervju Abdul A. Dewjee, McDermott).

Utvikling av private foretak er et prioritert område innenfor BPs program for investeringer i lokalsamfunn (intervju Khatira Iskender, BP, Regional Review BP 2003)⁴⁰. Prioriteringen innenfor dette programmet er en indikasjon på at engasjementet med å gi noe tilbake kan ha betydning i forhold til BPs internasjonale omdømme og eventuelt behov for godvilje fra myndighetene. På denne måten handler ikke dette nødvendigvis bare om god etikk, men også om forretningsstrategi. En annen indikasjon på dette er at bruken av nasjonale leverandører blir fokusert i pressemeldinger og annet offentlig materiale, blant annet gjennom enterprisesenteret⁴¹.

En tredje grunn til at nasjonale leverandører blir valgt uavhengig av krav fra myndighetene er spørsmålet om pris. Selv om kvalitet og pålitelighet er viktigere, er det som sagt unødvendig å bestille en skrutrekker fra Schlumberger. Etablering av utenlandske foretak i Aserbajdsjan er forbundet med en rekke kostnader, blant annet til lønninger og levekostnader for internasjonalt ansatte. Lokale foretak burde på en del områder ha gode forutsetninger for å være billigere enn internasjonale.

"We win both ways. The Azeri company gets business, and we get a more competitive market place. So we

⁴⁰ Se boks 5.2 "Community and social investment: example of possible activities" hvor "strengthening local business" er en av 5 temaer som tas opp (BP Regional Review 2003, 126). I denne sammenhengen er begrepet "local business" videre enn i studien, men dekker også den type aktiviteter som er direkte knyttet til BPs produksjonssystem.

⁴¹ www.ecbaku.com.

not always have to bring in expensive international suppliers. The best thing for us would be to have a local Azeri company as capable as necessary" (intervju Harry Benham, BP).

Prisargumentet blir også brukt i forhold til BPs opplæringsprogrammer for egne (nasjonalt) ansatte. Opplæringsprogrammer beskrives som en forpliktelse BP har ovenfor myndighetene, men også et fornuftig tiltak. Det er billigere med lokalt ansatte enn å bringe inn utlendinger (intervju Stan Bennion, BP).

En del av prisargumentet handler også om hva som er organisatorisk enklest. På intervjutidspunktet hadde McDermott nylig signert en kontrakt med et lokalt foretak som skulle ta vare på det stasjonære utstyret på byggeplassen. Det blir understreket at dette i utgangspunktet er en lett oppgave, men at kontrakten med det lokale foretaket gjorde denne oppgaven organisatorisk enklere for McDermott (intervju Abdul A. Dewjee, McDermott). Samtidig understreker Dewjee at bruk av lokale underleverandører kan gjøre det enklere ved at de slipper å ha varer på lager. Hvis McDermott selv skulle skaffet varene måtte de importert dem, og på denne måten slipper de dette problemet.

Samspillet mellom de ulike årsakene kommer til uttrykk i dette sitatet:

"We have our requirements, number one. Number two it is a benchmark to us to say that you will develop local people, you will develop local market and besides it is only good business-practice for us to do that. The better the awareness it just makes our job better (...). The waiting period for material to come in, and all the risk associated with it can be minimized" (intervju Abdul A. Dewjee, McDermott).

6.4. Tiltak for å få nasjonale leverandører

Business Development Alliance

Business Development Alliance ble startet i juni 2001 på initiativ fra en del ulike ambassader, blant annet den engelske og den norske, noen internasjonale organisasjoner, blant annet Eurasia Foundation og International Alert, og flere ulike oljeselskaper, deriblant Statoil og BP (BP Regional Review februar 2003)⁴². Den opprinnelige ideen var å finne ut hvordan utenlandske oljeselskaper kunne bidra til at lokalt næringsliv skulle bli mer integrert i oljeindustrien. Alliansen hadde form som et frivillig forum med møter hver tredje eller fjerde måned. På bakgrunn av dette forumet ble det dannet ulike arbeidsgrupper blant annet på forretningspolitikk, kreditt og finans, det ble drevet noe opplæring og man utviklet en database over aserbajdsjanske foretak. Gjennom Business Development Alliance oppsto ideen om å opprette et eget senter med fokus kun på oljeindustrien, mens alliansen kunne fortsette med andre næringsutviklingsoppgaver (intervju Jeyhun Mammadbayli, Business Development Alliance). Resultatet av dette ble BP Enterprisesenter som ble åpnet i mai 2002 etter initiativ fra BP. Etter dette har Business Development Alliance skiftet

⁴² For fullstendig oversikt over initiativtakere se Regional Review boks 4.4 side 116.

fokus fra oljeindustrien til andre sektorer, særlig jordbruk og turisme.

BP Enterprisesenter

BP Enterprisesenter er det viktigste enkelttiltaket for å skaffe nasjonale leverandører og må derfor forstås som et sentralt uttrykk for BPs giverkompetanse eller evne til å lære opp nasjonale leverandører. Senteret ble åpnet i mai 2002. Senteret er "performance unit" for utvikling av private foretak (intervju Kathira Iskender, BP).

"I think with the Enterprise Centre we wanted to go beyond the tender process. (...) What you want are to get the local companies involved and then you have to do something to get the local companies. When we put out a tender it is in English, when we put out a tender it is normally in specialist applications or through specialist means, that is a lot of requirements that you have to fulfill that are standard for a lot of companies, but that are really new to local companies. So with the Enterprise Centre we have established a contact point. For both international and national companies. To find out what those requirements are, and to provide more support and more information to them (intervju Michael Hackenbruck, BP).

Som intervjuet viser handlet opprettelsen av enterprisesenteret først og fremst om å opprette en kontaktpunkt, et sted hvor det er naturlig å henvende seg ved ulike forespørsler. Det kommer også fram at det har vært mye konkret å ta tak i for å opprette denne kontakten, blant annet så sendte BP i utgangspunktet kun ut tilbud på engelsk. I dag sendes de fleste aktuelle tilbud også ut på aserbajdsjansk og russisk. Enterprisesenteret har også som oppgave å gjøre de internasjonale standardene mer tilgjengelig for de lokale foretakene. Senterets rolle er definert i underteksten til et nyhetsbrev de sender ut:

"The Enterprise Centre acts as a focal point for international and local suppliers in the oil and gas industry, and demonstrates the commitment of BP and its partners to sustainable economic development in Azerbaijan" (undertekst til "EC News Bulletin").

Senteret analyserer blant annet BPs ulike leverandørkjeder og forsøker å finne en nisje for lokale foretak innenfor hver kjede (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter). I den første perioden prioriterte senteret å finne muligheter for lokale foretak innenfor ulike kontortjenester, i det senere har senteret også gått over til å se på mulige produksjonstjenester.

Senteret har utviklet en database med oversikt over ulike lokale foretak og deres kompetanse. Databasen er en videreføring av et arbeid som ble påbegynt av Business Development Alliance. De lokale foretakene må søke for å få plass i databasen, og innpass her fungerer som en siling av de lokale foretakene⁴³.

Enterprisesenteret drifter en nyhetstjeneste over internett "EC News Bulletin" hvor det inviteres til seminarer og informasjon om tilbud sendes ut. Enterprisesenteret arrangerer også en rekke kurs og seminarer om blant annet ISO-standarder, kvalitetssystemer og HMS. En del av kursene blir arrangert i samarbeid med andre organisasjoner som Citizens Democracy Corps Azerbaijan.

⁴³ www.ecbaku.com.

Senteret virker på denne måten også som et slags opplæringsinstitutt. Dette har til hensikt å kvalifisere nasjonale foretak til industrien og få de lokale foretakene til å forstå hva dette egentlig handler om (intervju Michael Hackenbruck, BP). Kursene er populære, forteller Azer Zeynlaov. De har en kø av folk som ønsker å delta på kursene. Positive erfaringer har gjort at mange av de ansatte i de lokale foretakene blir sendt på kurs.

Senteret er et sted hvor lokale foretak kan møtes, diskutere og finne hjelp til hvordan de kan bli flinkere i forhold til forretninger med utenlandske foretak (intervju Fira Mamedova, BP Enterprisesenter).

Senteret har også i oppgave å presentere de lokale foretakene for BP. Et praktisk tiltak i denne sammenhengen har vært å arrangere tur til gamle fabrikkområdet for å vise fram hva som finnes av brukbar infrastruktur for BP (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter, EC News Bulletin 04.08.2003).

Enterprisesenteret fungerer som en slags oversetter av standardene i næringen for lokale foretak. Kursene og seminarer som arrangeres er sentrale i denne sammenhengen. Senteret strekker seg noen ganger langt for å hjelpe de nasjonale foretakene. Blant annet har de tatt standarder fra BP-systemet og oversatt disse ulovlig (tilgang til standardene krever abonnement). For å bøte på dette planlegger de et felles abonnement på de aktuelle standardene slik at foretak kan komme å ta ut standarder og avtaler (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Senteret gir bare teknisk og organisatorisk assistanse, ikke økonomisk, men har i den seinere tid jobbet sammen med IFC ("International Finance Cooperation"). En person fra IFC har fast plass på enterprisesenteret. Senteret og IFC planlegger et investeringsfond som skal gi langsiktig kapital til private foretak. Fondet skal være satt opp og styrt av BP. Det er ikke en normal operasjon for BP å styre investeringsfond, understreker Zeynalov. Tiltaket er derfor avhengig av teknisk støtte fra IFC. Investeringsfondet vil ikke bare bli et finansielt verktøy, men en pakke som også inkluderer rådgivning. Tanken er at pengene blant annet skal brukes til å bringe inn (utenlandske) konsulenter som kan bidra til å hjelpe de lokale foretakene med gode rutiner og styringsprosesser. Zeynalov ønsker at denne tjenesten kan omfatte mer enn oljesektoren.

Enterprisesenteret har utover dette lite samarbeid med andre institusjoner, både i og utenfor Aserbajdsjan. Internasjonalt jobber de med å opprette samarbeid med ulike forretningsorganisasjoner, som "American Association of Fabrication". Utover dette har senteret kontakt med en del ulike internasjonale konsulenter (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Senteret tenker også på å opprette en liten "venture park" eid og kontrollert av BP, hvor lokale foretak vil ha muligheten til å bruke utstyr de trenger for reparasjoner, vedlikehold og lignende

Virker senteret etter hensikten?

På spørsmål om de bruker BP Enterprisesenter når de ser etter underleverandører svarer alle de internasjonale leverandørene i studien klart nei. De skaffer seg isteden selv oversikt over hvem som er hvem av lokale foretak. Dette begrunnes med at det er en enkel oppgave å finne fram til de ulike aktørene i Baku, det er ikke et så stort sted. Tjenestene de internasjonale foretakene etterspør er også innenfor ganske spesialisert områder og kravene som stilles er veldig strenge (intervju Abdul A. Dewjee, McDermott). Representanten fra McDermott har imidlertid snakket med senteret når det gjelder hva som defineres som lokalt innhold, og har sammen med senteret gått gjennom en liste med foretak McDermott har kontrakt med for å klargjøre hvem som regnes som lokale.

Det sendes ut noe informasjon om mulige oppdrag på nyhetstjenesten til enterprisesenteret. Det kan virke som de foretakene som gjør det er nye i Aserbajdsjan. Nedenfor er noen eksempler dette:

"An international company specializing in supplying instrumentation and pipeline materials to oil/gas industry is looking for a local partner to act as an agent representing its products in the local market" (23.02.2004)

"Major German contractor to oil/gas industry is looking for local partner to establish joint venture in Azerbaijan. The company is specializing in offshore construction, rig repair, steel structures and pipelines. Priority will be given to companies having offshore experience" (09.12.2003).

"One of BP Major Subcontractor is looking for a laboratory to carry out the water testing services" (18.09.2003).

BP selv ser også noen svakheter med enterprisesenteret som strategi for utvikling. Ansvarlig for BPs leverandørkjeder trekker fram andre strategier som kan virke oppgraderende på lokale foretak.

"Obviously the Enterprise Centre helps, but I think when they do joint ventures with the international companies they become aware of the standards and the way things work" (intervju Harry Benham, BP).

BP Enterprisesenter kan ses som en form for giverkompetanse fra BP sin side. Senteret er et konkret tiltak for å oppnå kontakt med og utvikling av nasjonale foretak. Strategien fungerer langt på vei godt etter som de lokale foretakene selv ser senteret som en viktig ressurs og innfallspott til næringen. Dette gjelder kanskje spesielt de foretakene som begrenser sin virksomhet til olje- og gassnæringen, men også for de andre foretakene er enterprisesenteret av betydning. Hvordan de ulike lokale foretakene bruker senteret blir diskutert i kapittel sju. En av senterets viktigste funksjoner er dets rolle som oversetter av ulike institusjonelle praksiser mellom det internasjonale miljøet og lokale foretak. De ansatte på senteret er aserbajdsjanere som har opparbeidet seg kunnskap om internasjonal oljeindustri gjennom ansettelsesforhold først og fremst i BP. Dette gir dem kompetanse og forståelse for begge virkelighetene, både den som finnes i internasjonal oljeindustri og den som finnes i Aserbajdsjan.

De internasjonale leverandørforetakene ser imidlertid ikke samme nytte av senteret, og har egne strategier for å få kontakt med lokale foretak. Dette kan forstås som en svakhet ved senteret.

Senterets fungerer som en møteplass og gjennom dette som arena for opplæring av lokale foretak. BP Enterprisesenter er BPs viktigste form for giverkompetanse og strategi i forhold til å overføre kunnskap til de lokale foretakene. I neste kapittel diskuteres det nærmere hvordan og i hvilken grad de lokale foretakene benytter seg av tilbudet.

Andre tiltak

Det er to andre tiltak som brukes i BP og BPs produksjonssystem som kan forstås som giverkompetanse. For det første deler BP opp leverandøroppgavene i mindre deler for å øke andelen lokale leverandører. Bakgrunnen for dette er at det BPs oppfatning at det er få foretak som per i dag mestrer design- og ingeniørarbeidet, men en del som mestrer produksjonsdelen. Ved å redusere kompleksiteten i etterspørselen øker muligheten for å få lokale leverandører. Håpet er også at de lokale leverandørene over tid kan levere mer sofistikerte tjenester (intervju Harry Benham, BP). Satsing på langvarige relasjoner og i utgangspunktet enkle oppgaver er dermed en mulighet for BP for å utvikle sine underleverandører. Ved å satse på denne modellen ivaretar BP også behovet for å kontrollere at standardene blir fulgt.

Dette tiltaket kan forstås på to måter, for det første kan det ses som en god strategi for å få involvert lokale foretak i produksjonssystemet, og gjennom dette gi foretakene mulighet til å lære om oljesektoren og internasjonale standarder. Samtidig kan organiseringen hindre de lokale foretakene tilgang til kunnskap om design og ingeniørarbeid, og dermed gjøre det gjøre vanskelig å tilegne seg kunnskap om denne delen av produksjonssystemet. Bazan og Navas-Alemán (2001) skriver om lokale skoprodusenter i Brasil som er en del av ulike internasjonale produksjonssystem. Ofte mangler skoprodusentene tilgang på design og markedsføringskunnskap, og har derfor vanskeligheter med å oppgradere. Foretakene blir derfor "låst" i en del av produksjonssystemet der relativt lite verdi tilføres varene og det er liten mulighet til å hente ut overskudd. I hvilken grad dette skjer er avhengig av egenskaper ved det enkelte produksjonssystem (Bazan & Navas-Almeán 2001)⁴⁴. Der er vanskelig å si i hvilken grad BPs oppdeling av aktiviteter hindrer eller fasiliterer læring om design og ingeniøraktiviteter for lokale foretak i Aserbajdsjan. BPs oppdeling kan på mange måter forstås både som en måte å introdusere de lokale foretakene til produksjonen med hensikt å over tid gi dem dypere innsikt, og som et hinder for å gi foretakene denne innsikten etter som de bare får tilgang til kontrakter som omhandler fysisk produksjon.

Den andre typen tiltak er opplæringsprogrammer for leverandører og ansatte. For BP selv blir opplæring av leverandører først og fremst drevet gjennom enterprisesenteret, mens ansatte lærer

⁴⁴ Bazan og Navas-Alemán bruker begrepet "value-chain" isteden for produksjonssystem, i den sammenhengen dette er brukt har har valg av begrep liten betydning. De skriver at foretakene har tilgang til en del av verdikjeden med lite "value-added activities".

gjennom andre systemer. Av BPs leverandører er det særlig McDermott som satser på egne opplæringsprogrammer for leverandørene. Dette er en del av det Dewjee kaller leverandørbevissthet. McDermott har drevet lignende prosesser i andre operatørområder, og har gode erfaringer med dette.

Både BP og McDermott har egne programmer for studenter. McDermott satser blant annet på å få ansatt studenter om sommeren. Dette er noe de har erfaring med fra andre land de har aktiviteter (intervju Abdul A. Dewjee). Studentene kommer ofte tilbake for å skrive masteroppgaver og lignende. Dette kan tolkes som en billig måte å teste ut og lære opp folk.

Alle disse tiltakene kan både ses som et uttrykk for behovet for kontroll som utøves ved å jobbe seg gjennom leverandørkjeden ("work value chain backwards") som Michael Hackenbruck uttrykte det, og som utgangspunkt for læring. Læring og kontroll vil dermed være gjensidig avhengige av hverandre. I den grad systemet for kunnskapsoverføring virker er dette et uttrykk for giverkompetanse.

6.5. Oppsummering

I dette kapitlet har det kommet fram at BP har stort behov for å kontrollere produksjonssystemet. En viktig årsak til dette er risikoen for uønsket negativ omtale hvis det skjer et uhell. Aktører som er eksterne til produksjonssystemet er derfor sentrale når standarder og krav i produksjonssystemet blir definert. Disse eksterne aktørene kan sies å være en del av produksjonssystemets internasjonale relasjoner. Behovet for kontroll fører til at BP definerer standarder som andre aktører i produksjonssystemet må forholde seg til. Aktører som befinner seg langt unna produksjonssystemets teknologiske kjerne (figur 3) har liten mulighet til å selv påvirke disse standardene. Den delen av produksjonssystemet aserbajdsjanske foretak har tilgang til er vertikalt organisert. De aserbajdsjanske foretakene har i liten grad mulighet til å påvirke produksjonssystemet, dette blir diskutert nærmere i neste kapittel.

Standardene som BP bruker for å kontrollere produksjonssystemet er kodifisering av kunnskap om prosess og produksjon. Kodifiseringen kan gjøre tilgangen til produksjonssystemet enklere for aserbajdsjanske foretak. Standardene inneholder i tillegg en taus dimensjon, en forståelse, som kan være vanskelig tilgjengelig for de lokale foretakene. I neste kapitlet diskuteres de lokale foretakenes evne til å tilegne seg standardene og til å delta i, og utvikle seg gjennom, produksjonssystemet.

Standardene kan også forstås som produkt- og prosessparametere satt av BP for å opprettholde kontrollen med leverandørene. Sammen med bruk av langvarige relasjoner reduser BP på denne måten usikkerhet i forhold til leverandørene.

BP har tre typer insentiver til å bruke lokale foretak. For det første har de en avtale med

aserbajdsjanske myndigheter som oppfordrer til bruk av lokale foretak. For det andre framstår bruk av aserbajdsjanske foretak som god moral og bidrar til å gi BP et godt image. Begge disse insentivene viser hvordan aktører (aserbajdsjanske myndigheter og markedsaktører internasjonalt) som er eksterne til produksjonssystemet er med og påvirker produksjonssystemet. Det tredje insentivet til bruk av lokale foretak, eksisterer internt i produksjonssystemet, og er en kombinasjon av pris og organisatorisk enkelhet. En rekke varer og tjenester er både enklere og billigere å skaffe i Aserbajdsjan enn gjennom internasjonale aktører. For å oppnå bruk av lokale foretak bruker BP ulike type virkemidler, hvor opprettelsen av BP Enterprisesenter er det viktigste. Tiltaket skaper et kontaktpunkt mellom aktører knyttet til produksjonssystemet og aktører knyttet til det aserbajdsjanske samfunnet.

7. Tilfredsstillt aserbajdsjanske leverandører krav i BPs produksjonssystem?

De aserbajdsjanske foretakene kan deles i tre typer, *joint venture-foretak*, gamle sovjetforetak og nye foretak. En sentral forskjell mellom foretakene i studien er ulik relasjon til BPs produksjonssystem. Mens enkelte av foretakene har alle kontrakter knyttet til produksjonssystemet, har andre foretak en mindre del av kontraktene relatert til BPs produksjonssystem. Det diskuteres i hvilken grad ulike lokale foretak har privat mottaker- og deltakerkompetanse.

De aserbajdsjanske foretakene diskuteres i forhold til tre av Lundvalls (1992a) fem elementer i forhold til nasjonale innovasjonssystemer: Intern organisering av foretak, relasjoner mellom foretak og institusjonelle forhold i finanssektoren. Offentlig sektors rolle ble diskutert i kapittel fem. I dette kapitlet blir diskusjonen, fra kapittel fem, om institusjonelle forhold i finanssektoren tatt opp igjen. Foretakenes læring diskuteres i forhold til tre av begrepene fra Lundvall og Johnson (1994): læringsveier, læringsinsentiver og tilgang til relevant kunnskap. Læringsbegrepene blir knyttet til foretakenes mottaker- og deltakerkompetanse.

I siste del av kapitlet fokuseres det på den økonomiske transformasjonens betydning for de lokale foretakene og konfliktene mellom den "nye" og den "gamle" kulturen. Avstanden mellom de internasjonale og de nasjonale foretakenes oppfatninger av de lokale foretakenes situasjon og utfordringer er et sentralt moment i forhold til denne overgangen. Samtidig diskuteres hvilken del av produksjonssystemet de lokale foretakene har tilgang til.

7.1. Intern organisering av ulike typer nasjonale foretak

Foretakene er ulike når det gjelder type kapital, erfaringer i foretaket og foretakets innstilling til framtidige muligheter. Foretakene er delt i tre typer i studien: *joint venture-foretak*, gamle sovjetforetak og nye foretak. Inndelingen i tre typer er inspirert av BP Enterprisesenters kvartalsoppdateringer (tredje kvartal 2003 og tredje kvartal 2004), samt en inndeling brukt i intervjuet av lederen for enterprisesenteret, Azer Zeynalov. *joint venture-foretak*⁴⁵, er foretak hvor det eksisterer en allianse mellom to foretak, i denne sammenhengen mellom utenlandske foretak og aserbajdsjanske foretak. De utenlandske foretakene bidrar både med kapital og kunnskap. Eupec Pipecoatings Azerbaijan er et foretak av denne typen.

Den andre typen foretak er gamle sovjetforetak, det vil si foretak som ble startet under sovjettiden. De gamle sovjetforetakene finnes i to undergrupper, foretak som fortsatt er statlige og foretak som er privatisert. Av de statlige foretakene er foretaket Azenftkimyamash, et

⁴⁵ "Joint venture: a form of strategic alliance in which business is owned jointly by two or more independent firms that continue to function separately in all other respects but pool their resources in a particular line of activity" (Pass et al. 2000)

maskinbyggingskonsern som inkluderer 18 underforetak det viktigste. Foretaket har flere verkstedområder og mer enn 10000 sysselsatte (ASK & INTSOK 2001, EC News Bulletin 26.01.2004). Foretaket har i dag en kontrakt med Consolidated Contractors International Co (CCIC) om levering av ulike tjenester i forbindelse med utbygging av BTC-rørledningen (EC News Bulletin 26.01.2004). Det statlige oljeselskapet SOCAR har også en del underforetak innenfor leverandørindustrien (ASK & INTSOK 2001, intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

"State owned companies (...) who have a long history in providing services to the oil and gas industry. But the experience is mostly relates to the Soviet period, and it is not what BP is often looking for" (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Ingen foretak av denne typen er en del av studien. Som det går fram av sitatet oppfattes ikke denne typen foretak som relevante for BPs produksjonssystem. Denne typen foretak er også utelatt fordi studien handler om aserbajdsjansk leverandørindustri tilpasning til BPs produksjonssystem og transformasjon fra et sovjetisk mot et vestlig system. Studien er derfor konsentrert om private aserbajdsjanske foretak, som er kommet til etter 1991 eller tidligere statlige foretak som er blitt privatisert. Studien omfatter et tidligere sovjetforetak, Janubsanayetikinti, som er blitt privatisert. Foretaket produserer sementinstallasjoner med egenprodusert sement.

Den tredje typen foretak er nyoppstartede foretak. Tre foretak av denne typen er inkludert i studien. Modern Construction Group, MCG, ble startet i 1997 og driver ulike typer bygge- og elektrisitetsarbeider. REM Services er et cateringforetak startet i 1998, og RISK Company er et IT-foretak startet allerede i 1993.

Joint venture-foretak

Eupec Pipecoatings Azerbaijan (Eupec) lager korrosjon- og vektcoating⁴⁶ på rørledninger kjøpt fra Japan. Vanligvis blir rørene fraktet fra Japan til Malaysia hvor de blir transportert til en fabrikk som legger på coating, før de blir fraktet videre med skip. Rørene som skal gå mellom oljeplattformene og fra oljeplattformene inn til land blir coatet av Eupec, fordi disse også trenger vektcoating av sement. Rørene til oljerørledningen BTC blir produsert på vanlige måte med korrosjonscoating i Malaysia. Eupec er et *joint venture-foretak* mellom det tyske foretaket Eupec Pipecoatings og det aserbajdsjanske foretaket Azpetrol. Foretaket har hatt virksomhet i Aserbajdsjan siden våren 2003 (intervju Steve McConkey, General Manager). Azpetrol er Aserbajdsjans største privateide foretak, men i følge samarbeidspartnerne i Eupec Pipecoatings er Azpetrol i virkeligheten eid og kontrollert av en minister (uformelle samtaler ved besøk hos Eupec).

Samarbeidet med Azpetrol er nødvendig for Eupec Pipecoatings tilstedeværelse, og fungerer

⁴⁶ Coating er et belegg som legges utenpå rørene som brukes i olje- og gassrørledninger for å hindre korrosjon (korrosjonscoating) og/eller sørge for at rørene blir liggende under vann og ikke flyter (vektcoating).

som en inngangsport til Aserbajdsjan (intervju Steve McConkey). Uten dette samarbeidet ville ikke Eupec Pipecoatings hatt aktivitet i Aserbajdsjan. *Joint venture*-konstellasjonen medfører imidlertid ikke et smertefritt samarbeid mellom Eupec Pipecoatings og Azpetrol. Blant utlendingene i Eupec hersker det stor frustrasjon over samarbeidet med aserbajdsjanerne, både internt i foretaket, i forhold til leverandører og i forhold til myndighetene. Når det gjelder samarbeidet internt, eller mellom Eupec Pipecoatings og Azpetrol, er det preget av mangel på felles forståelse. Steve McConkey beskriver det som to kulturer i konflikt:

"It is difficult, it is completely different cultures. Their is live for today and our is live for tomorrow. I guess in most western countries long term outlook is what people go for, but in former Soviet Union countries they have that philosophy of get what you can today. Don't worry about tomorrow, today."

Han forteller blant annet om hvordan dette arter seg når det gjelder vedlikehold, men han vet ikke om det er holdningene eller mangel på penger som er problemet.

"Maintenance is not something that they do on those vehicles, if it brakes they will fix it, but up until then they will do nothing. I can show you an Eupec crane that I have in the yard that is twenty years old, and if I told you that it was twenty years old you would probably start to argue with me, but I could show you a local one that is ten years old and you would argue with me that it couldn't possibly be that new (...) It is just that completely different approach to maintenance, our twenty year old equipment operates as if its one year old and their one year old equipment operates as if its twenty years old."

Forskjellen i mentalitet medfører stor frustrasjon også i forhold til Eupecs leverandører, selv om de fleste praktiske problemene har ordnet seg. I forhold til myndighetene er det blant annet vanskelig å få varer inn i landet. Varene kan plutselig bli stoppet på grensa uten nærmere forklaring. På intervjutidspunktet hadde Eupec 24 jernbanevogner med jern stående fast på grensa (intervju Steve McConkey, Eupec). Ulik kultur mellom aserbajdsjanske og internasjonale aktører blir tatt opp igjen mot slutten av kapitlet under overskriften "transformasjon".

Eupec framstår langt på vei som et vestlig foretak, og er i en slags mellomposisjon mellom internasjonale og lokale foretak. Foretaket blir her behandlet sammen med de andre lokale foretakene, men det går fram at Eupec skiller seg vesentlig fra foretak med 100 prosent lokal kapital⁴⁷. *joint venture-foretak* er en strategi fra aserbajdsjanske myndigheters side både for å skaffe kapital og for å få overført teknologi (intervju Rafiq G. Abdullajev, "head of secretariat. Ministry for Fuel and Energy"), og kan på denne måten forstås som offentlig mottakerkompetanse. Det eksisterer flere foretak av denne typen i Aserbajdsjan.

Gamle privatiserte sovjetforetak

Dette er tidligere sovjetforetak som er privatisert og som oftest drives av foretakets gamle ledelse. Foretakene sikter mot å drive i tråd med internasjonale standarder og HMS-krav (intervju Azer

⁴⁷ I resten av studien vil jeg skrive lokal kapital istedenfor 100 prosent lokal kapital.

Zeynalov, BP Enterprisesenter). Foretakene har tildels stor industriell base⁴⁸. Dette kan være en fordel, basen kan brukes som utgangspunktet for industrivirksomhet. Ofte er en slik base likevel en ulempe på grunn av behovet for og kostnader ved vedlikehold (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter). Denne fysiske infrastrukturen kan forstås både som en verdi og hindring for produksjon (Harvey 1996). I hvilken grad infrastrukturen framstår som en verdi eller hindring vil være avhengig av den nytte infrastrukturen har i forhold til de oppgaver som skal løses.

Janubsanyetikiniti har eksistert siden 1972, men ble privatisert i 1991. Foretaket er i hovedsak eid av direktøren, mens de ansatte eier 25 prosent. Janubsanayetikinti har jobbet med utenlandske foretak siden de var med å konstruere Sangachalterminalen i 1996, og har deretter hatt en del oppdrag for både BP og LUKoil. I perioder har foretaket vært uvirksomt på grunn av mangel på oppdrag. Janubsanayetikinti er i dag nært knyttet til BPs produksjonssystem, og har alle sine kontrakter innenfor dette produksjonssystemet. På intervjuetidspunktet leverte de sement til McDermott, og bygde sementblokker som skal brukes til å konstruere pumpestasjoner som skal settes opp langs BTC for CCIC. Foretaket har cirka 350 ansatte, men størrelsen på arbeidsstokken er avhengig av hvor mange oppdrag de har til enhver tid. Arbeiderne har utdannelse fra *teknikum*, som av tolken oversettes til teknisk høyskole (technical college). Det er 18 ingeniører ansatt på foretaket (intervju Khaliz Zokhranbov, direktør Janubsanayetikinti).

Nye private foretak

"The third group, the most attractive one, it is actually newly established companies, young companies, young aggressive companies, and we have seen a lot of progress in those companies (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Studien omfatter tre foretak i denne gruppen. Det første av disse foretakene heter MCG, Modern Construction Group, og er et byggeforetak som har vært en del av det aserbajdsjanske markedet siden 1997. De leverer tjenester i hovedsak til oljeselskap, og mesteparten av arbeidet deres er rettet mot BPs produksjonssystem. MCG har rundt 150 ansatte, hvorav rundt 30 er kontorarbeidere. Foretaket har nylig levert en reparasjonsjobb for overnattingsbrakker for McDermott. Jobben bestod i hovedsak av møblering. MCG har også bygd kontorer bestående av prefabrikkerte bygninger for BP på verkstedområdet for konstruksjon og lagt elektriske ledninger i disse bygningene (intervju Emin Aliyev, direktør MCG).

Det andre foretaket, REM Services, ble etablert i 1998, og var det første lokale foretaket innen cateringbransjen. De har cirka 180 ansatte. Alle i ledelsen har høy, om ikke direkte relevant, utdannelse. Direktøren er for eksempel tannlege. REM Services har cirka 30 prosent av virksomheten i oljesektoren. Flertallet av kontraktene er med lokale foretak.

⁴⁸ Fysisk infrastruktur i form av verkstedområder og maskinpark.

Det tredje foretaket, RISK Company, ble etablert i 1993 av to personer, en akademiker og en forretningsmann, og startet som et utsalg av datautstyr. Foretaket eies fortsatt av de to som startet det. Mye av drivkraften for å utvikle RISK Company videre har vært tilstedeværelsen av internasjonale aktører, men ikke nødvendigvis i oljesektoren. Foretaket har en rekke partnerskapsavtaler med store internasjonale foretak i IT-sektoren. Det første av disse var IBM, men senere har foretak som DELL, HP og Compaq, Cisco Systems, Rad Data Communications, Microsoft, Oracle, FRS og Avaya kommet til⁴⁹. I dag leverer RISK Company et vidt spekter av IT-tjenester fra maskiner til å sette opp dataløsninger og support. RISK Company er sertifisert etter ISO 9001: 2000 som er en sertifisering av foretakets kvalitetssystemer ("quality management system"). RISK Company har aktiviteter i andre land i regionen som Kasakhstan og Kirgisistan. Foretaket har 130 ansatte. RISK Company vedlikeholder hjemmesidene til BP, men har større kontrakter med andre foretak innenfor oljesektoren. Verdensbanken og andre internasjonale institusjoner er viktige kunder (intervju Nofal K Rzayev, markedsdirektør).

De nyoppstartete private foretakene har en del fellestrekk, som blir påpekt av direktøren for BP Enterprisesenter, Azer Zeynalov:

"Weakness, not enough physical assets, not enough capital sometimes, and not enough experience, I would say, but all those drawbacks are compensated by real drive behind those companies, they want to develop and are keen to learn".

Zeynalov er den eneste av intervjuobjektene som presenterer et syn på hva som er ulike type nasjonale foretaks styrker og svakheter. Et annet syn fremmes av Abdul A. Dewjee i McDermott som framholder at det ikke nødvendigvis er type foretak som avgjør hvor dyktige de er, men heller faktorer som produktkunnskap, produkterfaring, teknisk oppmerksomhet og lyst til å vokse.

Det går tydelig fram av tabell 1 at *joint venture-foretakene* ligger et hakk foran de to andre typene foretak med hensyn til verdien av tildelte kontrakter. Som det ble konkludert med foran så har ikke nødvendigvis *joint venture-foretak* preg av å være nasjonale foretak. Statistikken skiller ikke mellom private foretak som er nye og privatiserte "sovjetforetak", men det går fram at de private foretakene er tapere i forhold til *joint venture-foretak* når det gjelder de tildelte kontraktens pengeverdi. Alle foretakene i caset, unntatt *joint venture-foretaket* Eupec, er i denne kategorien. Det er imidlertid begrenset hvor mye man kan lese ut av disse dataene. Når den gjelder den generelle veksten i kontraktens pengeverdien skyldes dette sannsynligvis takten på utbyggingen av ACG. Fordelingen mellom de ulike typene foretak sier likevel noe om hvilke foretak BP velger å inngå kontrakter med. Når det gjelder de statlige eide foretakene ser vi at det i 2003 er inngått kontrakter av relativt stor pengeverdi med disse foretakene selv om det i BP blir sagt at de er uinteressante.

⁴⁹ www.risk.az/company/partners 03.03.2004

Dette skyldes sannsynligvis at det er inngått et par store kontrakter, og at BP ikke anser at dette er foretak som i særlig grad utvikler seg.

Tabell 1 Verdi av kontrakter for foretak med aserbajdsjansk kapital i millioner USD.

Kilde: BP Enterprisesenter kvartalsrapport andre kvartal 2003 og andre kvartal 2004.

	2001	2002	2003	2004, forventet
Joint Venture	51	135	191	265
Statlig eide foretak	26	30	116	40
Private med kun aserbajdsjansk kapital	10	13	48	53

7.2. Relasjoner mellom foretak

Relasjoner til BPs produksjonssystem

Det er stor variasjon i hvordan de lokale foretakene presenterer sitt syn på bransjen og hvor lett eller vanskelig det er å få kontrakter. *joint venture-foretaket* Eupec har et noe pessimistisk syn på framtidige kontrakter. Årsaken til dette er de etablerte relasjonene som eksisterer når det gjelder coating av rør. For oljerørledningen BTC og gassrørledningen som skal gå parallelt gir det på grunn av transportavstanden ikke mening å frakte rørene til Baku for coating (intervju Steve McConkey, Eupec). Den eneste måten McConkey ser for seg at de skal få framtidige kontrakter på er hvis det blir noe av en påtenkt eksportørledning fra Kasakhstan gjennom det Kaspiske Hav som kobler seg på BTC. En slik rørledning vil trenge vektcoating og en kontrakt vil dermed være innen rekkevidde for Eupec.

Det gamle sovjetforetaket Janubsanayetikinti har hatt flere kontrakter i BPs produksjonssystem, og har på denne måten en pågående relasjon til produksjonssystemet. Foretaket har utstrakt kontakt med BP Enterprisesenter, og har ofte møter med senteret. Senteret ses som en viktig kilde til informasjon (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti). Enterprisesenteret sender ut anbud direkte fra BP, men i liten grad fra BPs internasjonale leverandører. Det er greit med de anbudene som kommer direkte fra BP, men vanskeligere med anbud som kommer fra BPs leverandører som McDermott og CCIC, sier Zokhranbov. Det er likevel disse foretakene Janubsanayetikinti har kontrakter med. Dette viser at det for et foretak som er etablert i BPs produksjonssystem ikke er så sentralt å få anbudene på e-post. Eksisterende relasjonene i produksjonssystemet er viktigere.

Også hos det nye private byggeforetaket MCG er holdningen at anbudene er godt organisert fra BP sin side, og at de får den informasjonen de trenger gjennom enterprisesenteret. MCG har nær kontakt med foretak de har jobbet for tidligere, blant annet McDermott hvor de nå jobber på den tredje kontrakten i løpet av to år. MCG får i tillegg hjelp fra enterprisesenteret til å sette opp et eget verksted (intervju Emin Aliyev, administrerende direktør).

Direktør i det nye cateringforetaket REM Services, Rafail Shirinov, understreker også sitt gode forhold til BP Enterprisesenter. Enterprisesenteret er den viktigste kilden til informasjon om BP. Senteret gir ut informasjon om REM Services til foretak som skal ha aktuelle tilbud, slik at de får tilbudene direkte fra dem (intervju Rafail Shirinov). På denne måten kan enterprisesenteret fungere som kanal inn mot BPs produksjonssystem selv i de tilfeller der tilbudene ikke blir levert direkte gjennom dem. Den viktigste informasjonen om ulike tilbud hentes likevel inn direkte ved hjelp av foretakets markedsføringsgruppe. REM Services presenterer på denne måten en mer aktiv strategi enn Janubsanayetikinti og MCG.

I motsetning til Janubsanayetikinti og MCG har REM Services kontrakter både utenfor oljeindustrien og med både internasjonale og lokale foretak. Rafail Shirinov i REM Services opplever en klar forskjell i å forholde seg til nasjonale og utenlandske foretak:

"For us it is difficult because we are a local company. Because a lot of our clients are foreign companies who work in the oil industry. In the oil industry we work only with foreign companies who try to bring in their established suppliers. As local a company it is very difficult for us to make contracts with foreigners" (intervju Rafail Shirinov, REM Services)⁵⁰.

I kapittel 6 ble det vist at det eksisterte en del etablerte leverandørrelasjoner i oljesektoren, det er det samme Shirinov henviser til her. Shirinov sier videre at det er lettere å jobbe med lokale foretak, fordi de tror på dem. Direktøren i REM Services opplever at han må bevise mer for å få kontrakter med utenlandske foretak. For å møte de utenlandske foretakenes behov for informasjon har REM Services utarbeidet et hefte hvor de presenterer foretaket og hvilke systemer de jobber etter. Hftet inneholder også anbefalinger fra tidligere kunder. Dette kan forstås som en måte å lære av situasjonen i bransjen og dermed som en form for privat mottakerkompetanse.

Også det siste av de nye private foretakene, IT-foretaket RISK Company, bruker enterprisesenteret som informasjonskanal. Hos RISK blir det uttrykt skuffelse over at enterprisesenteret er så nært knyttet opp mot BP og ikke representerer de andre andelshaverne på noen god måte. Både nyhetsbulletinen og opplæringsprogrammene ved senteret blir benyttet. Totalt sett synes markedsdirektør Nofal K. Rzayev informasjonen om tilbud fra BP-systemet er grei, men den viktigste markedsstrategien er aggressiv og går ut på å ta direkte kontakt med potensielle kunder. Enterprisesenteret er mindre viktig for RISK Company enn de andre lokale foretakene etter som RISK har mange andre kanaler for å skaffe seg kunder.

RISK er i en privilegert situasjon fordi de representerer så mange internasjonale IT-leverandører i Aserbajdsjan. For RISK innebærer dette at de automatisk får kontrakter med en del utenlandske foretak i Aserbajdsjan etter som de representerer den IT-leverandøren foretakene har fra før. RISK

⁵⁰ Etter som intervjuobjektet ikke snakket helt flytende engelsk er sitatet noe omskrevet for å gjøre det lettere tilgjengelig.

mestrer, i følge seg selv, det internasjonale miljøet lett fordi de snakker samme språk (engelsk), også teknisk ("dataspråk"). ISO-sertifiseringen framholdes også som viktig i kontakt med utenlandske foretak (intervju Nofal K. Rzayev, RISK).

Problemet for en del lokale foretak er at de kan ha den nødvendige kompetanse uten evne til å bryte etablerte leverandørrelasjoner i oljeindustrien (intervju Jeyhun Mammadbayli, Business Development Alliance). Etter som foretakene i caset er valgt fordi de deltar i BPs produksjonssystem følger det av studiens utforming at alle foretakene har tilstrekkelig (mottaker) kompetanse til å delta i produksjonssystemet. De foregående avsnittene viser likevel at de fleste lokale foretakene i liten grad føler seg trygt etablert i produksjonssystemet, og at de synes det tildels er vanskelig å forholde seg til. Dette gjelder både foretaket med utenlandsk kapital, Eupec, og de fire foretakene med lokal kapital. Etablerte relasjoner med BP Enterprises og BPs internasjonale leverandører kompenserer for disse vanskelighetene.

Relasjonen til BPs produksjonssystem er viktig for alle de lokale foretakene, men i varierende grad. Tre av foretakene er så nært knyttet til produksjonssystemet at de ikke har noen kontrakter utenfor. Foretaket med internasjonal kapital, Eupec, vurderer ikke muligheten for videre samarbeid som særlig god. De to lokale foretakene som er nærmest knyttet til produksjonssystemet, MCG og Janubsanayetikinti, har ingen aktiv vurdering av muligheten for framtidige kontrakter. Foretakene har slik situasjonen er i dag få muligheter utenfor produksjonssystemet. Bakgrunnen er de ikke ser etter disse mulighetene og har rettet virksomheten utelukkende mot oljesektoren. Foretakene blir på denne måten låst i den posisjonen de har i produksjonssystemet, dette er et uttrykk for stivhengighet. Her er stivhengigheten knyttet til det enkelte foretaks strategier mer enn til bransjen (forholdene i de ulike bransjene er ikke undersøkt).

De to andre lokale foretakene, REM Services og RISK Company, er løsere knyttet til produksjonssystemet, og dermed heller ikke så avhengig av det. Foretakene presenterer også en mer aktiv strategi for å skaffe seg kontrakter.

Ingen av foretakene presenterer strategier for å videreutvikle sin posisjon i BPs produksjonssystem. Dette kan ha sammenheng med mangelen på oversikt og små autoritative ressurser, eller liten evne til å påvirke produksjonssystemet. Den lokale tilhørigheten kan være et hinder for deltakelse i BPs produksjonssystem fordi de internasjonale foretakene gjerne bringer med seg etablerte leverandører fra utlandet. To av de lokale foretakene tar konkret opp at eksisterende relasjoner i produksjonssystemet gjør det vanskeligere tilgjengelig, henholdsvis *joint venture-foretaket* Eupec og cateringforetaket REM Service.

Egne leverandørnettverk og samarbeidsforhold

Coatingforetaket Eupec har en rekke ulike leverandører. Svært få av disse kan betegnes som helt

lokale, men en del varer og tjenester leveres av andre *joint venture-foretak*. Varer som i utgangspunktet virker enkle og basale må kjøpes fra utlandet, blant annet polyetylen film som susses rundt rørene. Det produseres slik film i Aserbajdsjan, men kvaliteten er for dårlig. Jern fikk de ved intervjudispunktet levert fra Hellas, men de prøver å utvikle en lokal leverandør. Transporttjenester blir i hovedsak levert av utenlandske foretak eller *joint venture* med utenlandske, på grunn av mangel på vedlikehold av lokale kjøretøy. Sement blir derimot levert lokalt. I begynnelsen hadde det vært problemer med kvaliteten, og Eupec måtte skifte til en iransk leverandør, men etter at det lokale foretaket ble kjøpt opp av et europeisk foretak bedret det seg. Sand blir levert av en lokal leverandør uten problemer (intervju Steve McConkey, Eupec). Eupecs leverandørnettverk og samarbeidsforhold er preget av at foretaket er styrt av utlendinger. De forholder seg med skepsis til aserbajdsjanske foretak, og tar ikke mot leveranser med mindre det er dokumentert at disse er bra nok.

Sementforetaket Janubsanayetikinti har en rekke faste samarbeidsforhold med andre lokale foretak:

"I have acquaintance with companies that I know, for example, I won a tender and some of the job is a process of technology. I can not do that job because I am strictly constructor engineer, and in that case I have subcontractors. We just give this [part of the] job to them" (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti).

Det er det samme foretaket som har ansvaret for den tekniske biten hver gang, mens de har en annet foretak som de bruker for elektrisk arbeid. Relasjonene med disse to foretakene er faste og langvarige (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti). Janubsanayetikinti henter omtrent 50 prosent av leveransene i Aserbajdsjan, resten blir i hovedsak kjøpt fra Russland. Det er materialer som tre, jern og maling som blir kjøpt fra Russland. Leverandørrelasjonene viser at Janubsanayetikinti etter alt å dømme bruker de samme kontaktene som de hadde før 1991, eventuelt at de har funnet nye kontakter i et kjent miljø. Som de internasjonale foretakene bringer de med seg eksisterende relasjoner, deres tidligere praksiser påvirker de nye (Smith & Pickles 1998).

Noe tilsvarende Janubsanayetikinti har konstruksjonsforetaket MCG et tett samarbeid med et annet lokalt foretak. De to foretakene deler kontor, og det andre foretaket er ansvarlig for konstruksjon og prosjektsstyringsbiten. Foretaket er yngre enn MCG, men består av folk som har jobbet mye i oljesektoren tidligere. MCG har også langvarige relasjoner til Rannila Steel fra Finland. Gjennom dette foretaket har de tilgang på nødvendig teknologi. Det er gjennom Rannila Steel de kjøper de ferdiglagde bygningene de leverer (intervju Emin Aliyev, MCG).

Cateringforetaket REM Services henter mye leveranser lokalt, også fordi det er et krav fra noen av deres kunder at de skal jobbe med lokale foretak. REM Service er dermed det eneste av de lokale foretakene i studien som trekker fram at BPs krav til lokalt innhold også gjelder for dem. Noen av

varene blir likevel kjøpt internasjonalt (intervju Rafail Shirinov, REM Services). IT-foretaket RISK Company har derimot ingen lokale leverandører, og forholder seg kun til et internasjonalt miljø.

Både MCG og Janubsanayetikinti bruker egne lokale leverandørnettverk og samarbeidsforhold for å delta i produksjonssystemet, bruken av nettverkene kan ses som en del av disse foretakenes private mottakerkompetanse. Verken RISK Company eller REM Services oppgir å ha tilsvarende tette bånd til andre nasjonale foretak. RISK Company og MCG har faste relasjoner til internasjonale foretak, disse relasjonene kan forstås som en del av foretakenes private mottakerkompetanse. Dette gir foretakene innsikt i vestlige forretningspraksiser som de kan bruke i relasjon til sine kunder. Relasjonen til internasjonale foretak kan virke motsatt hvis foretakene må forholde seg til krav om nasjonalt innhold. I kapittel 6.3 kom det fram at McDermott sørget for at deres lokale underleverandører hadde størst mulig grad av lokalt innhold.

Som for de internasjonale leverandørene har valg av lokale versus internasjonale leverandører mye med hvilken type innsatsfaktorer foretakene har i produksjonen. Det går fram av materialet at også de lokale foretakene henter kompliserte innsatsfaktorer fra utlandet. Varer som maling (Janubsanayetikinti og MCG), bygningsmoduler (MCG) og IT-utstyr (RISK) blir kjøpt fra utlandet. Samtidig har både Janubsanayetikinti og MCG samarbeid med lokale foretak som leverer teknisk kompetanse til dem. I tillegg har mange lokale foretak bedre forståelse av Aserbajdsjan og det lokale markedet, det kan derfor være lettere for lokale foretak å skaffe seg nasjonale underleverandørene enn for utenlandske foretak. For BP betyr dette at ved å sørge for at et lokalt foretak kan levere til standardene får de høyere lokalt innhold "med på kjøpet". Dette gjelder bare i den grad foretaket bruker lokale leverandører. Eupec med sin internasjonale forankring gjennom Eupec Pipecoatings har ikke samme tilhørighet som de andre lokale foretakene.

Bruk av lokale leverandører og samarbeid blant de lokale foretakene kan forstås som territoriell tilknytning (Dicken 2003). Totalt sett oppleves lokal forankring å være en fordel i det lokale markedet fordi dette gir muligheten til å mobilisere tilgjengelige lokale ressurser. Etter som læring oppfattes som interaktivt (Lundvall og Johnson 1994) er en slik tilknytning nødvendig for at læring i produksjonssystemet skal "spre seg" lokalt.

Konkurransforhold

Joint venture-foretaket Eupec har, som vist tidligere i kapitlet, sine sterkeste konkurrenter blant BPs etablerte leverandører i Japan og Malaysia (intervju Steve McConkey, Eupec). Foretaket eksisterer på grunn av sin blanding av nasjonal og utenlandsk kapital, og på denne måten er den lokale forankringen en forutsetning for foretakets aktiviteter. Dette er også Eupecs sterkeste konkurransefortrinn i forhold til de etablerte coatingleverandørene etter som de gjennom sin tilstedeværelse og bruk av aserbajdsjansk arbeidskraft har høyere nasjonalt innhold.

Khaliz Zokhranbov i sementforetaket Janubsanayetikinti trekker fram fire hovedforhold som styrker i konkurranse med andre foretak. For det første har de erfaring fra regionen og for det andre er de spesialiserte og kan det de driver med. De som jobber i ledelsen er ingeniører og kan faget sitt, de er ikke lærere eller noe annet slik det er vanlig i mange av de "nye" private foretakene. For det tredje har de etterhvert opparbeidet seg noe erfaring i å delta i anbud. Til slutt har de teknisk utstyr i form av en eksisterende maskinpark.

Janubsanayetikintis fysiske infrastruktur er ikke av ny dato, slik BP krever. De har lite kapital til å investere i nytt utstyr, og det nye utstyret det investeres i er brukt utstyr fra Europa. Khaliz Zokhranbov framholder at de likevel har god nok kunnskap og erfaring til å delta i oljesektoren. Zokhranbov forteller blant annet om en diskusjon de for tiden har med BP, CCIC og McDermott i forbindelse med at disse foretakene mener det burde vært en datamaskin i sementfabrikken som styrte blandingsforholdene. Janubsanayetikinti bruker isteden mekaniske vekter. BP, CCIC og McDermott er imponert over at vi får det til, framholder Khaliz Zokhranbov, men de synes fortsatt at vi skulle hatt en datamaskin. Det samme problemet gjelder heisekranen. BP mener Janubsanayetikinti burde hatt en datamaskin på den, selv om de har fått godkjent den kranen de har i dag. I dette tilfellet framstår infrastrukturen først og fremst som verdi framfor hindring fordi ny infrastruktur er for dyrt og den som eksisterer kan brukes. Uten den eksisterende infrastrukturen ville ikke arbeidet vært gjennomførbart for foretaket.

Janubsanayetikinti møter den sterkeste konkurransen fra et lokalt foretak, direktøren mener dette foretaket har spesielle konkurransefordeler:

"This is actually just national company, Azer company, but the person who is standing behind it, just because of that, this company became strong." (spørsmål:) "So it is a private national company with a strong person behind it?" "This is participants of government" (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti).

Janubsanayetikintis konkurransestrategier er å fornye maskinparken, og alltid være i arbeid slik at de kan øke antallet ingeniører og dermed kunnskapen i foretaket (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti). Konkurransestrategiene kan til dels sies å være i tråd med den tekniske oppmerksomhet som ble etterlyst av Dewjee i McDermott.

Bygningsforetaket MCG ser fordeler med å være et lokalt forankret foretak, særlig i kombinasjon med bruk av utenlandsk kompetanse.

"I think quite a lot of companies need our services, and we are quite competitive. Because we are 100 percent local company, and we have a couple of expats working for us. But still our prices are much more lower than major expat companies, so – there is no big difficulties now at this point of time. Especially in BP led jobs we are qualified as a subcontractor" (intervju Emin Aliyev, direktør MCG).

MCG møter konkurranse både fra et annet lokalt foretak og fra internasjonale foretak. MCG vinner på at de har vært lengre i markedet enn andre lokale foretak, og at de begynte å jobbe direkte

med de utenlandske foretakene. Foretakets tilhørighet i Aserbajdsjan trekkes fram som årsak til at det er lettere for dem enn for andre å mobilisere ressurser internt i landet. MCG har også ansatte med utdannelse fra utlandet, og har i tillegg ansatt et par utlendinger. Dette forholdet trekkes fram som et konkurransefortrinn av direktør Emin Aliyev. Utlendingene gir bedre mulighet til å kommunisere med de utenlandske oljeselskapene og forstå de aktuelle standardene. Strategien kan forstås som en måte å utvikle privat mottakerkompetanse ved å utvikle direkte relasjoner til folk som kjenner den vestlige kulturen.

Konkurransestrategiene er økt fokus på kvalitet og sikkerhet, mens prispolitikken er mindre viktig. For to til tre år siden presset MCG prisene ned, men i dag kan de operere med priser i underkant prisnivået til de utenlandske foretakene (intervju Emin Aliyev, MCG). Aliyev trekker fram de samme faktorene som blir vektlagt av BP; kvalitet og sikkerhet først, deretter pris. Dette betyr ikke at pris ikke er viktig, foretaket hadde neppe fått kontrakter hvis ikke prisnivået lå under det til de internasjonale leverandørene.

Cateringforetaket REM Services sine sterkeste konkurrenter er utenlandske foretak, selv om det finnes to til tre andre mindre lokale cateringforetak i markedet (intervju Rafail Shirinov). Det blir opplevd som en fordel å være et lokalt foretak. Lokale foretak har bedre grunnlag for å forstå den lokale mentaliteten. Shirinov framholder at hovedvekten av dem de serverer hver dag er lokale foretak. En annen fordel med å være et lokalt foretak er at de har en enkel beslutningsstruktur, og slipper å kontakte et moderforetak i utlandet før de tar viktige avgjørelser. REM Services kan levere i henhold til internasjonale standarder for en relativt rimelig pris. Standardene kan også her ses som en forutsetning som kommer først. Når standardene er på plass er prisen viktig. Cateringforetakets konkurransestrategier er å være gode på det de driver med og ekspandere til nabolandene gjennom å følge med kunder som etablerer seg der. For å oppnå dette må vi ha en dyktig arbeidsstyrke, framholder Shirinov. Vektlegging av arbeidsstokkens kvalitet forstås teknisk oppmerksomhet.

IT-foretaket RISK Company har også ambisjoner utover det nasjonale markedet, og ønsker å levere til naboland som Russland, Kasakhstan og Kirgisistan. RISK Company er allerede i ferd med å lykkes med sine internasjonale ambisjoner. Utvikling av menneskelige kapital som er foretakets viktigste konkurransestrategi. Den tekniske oppmerksomheten går relativt tydelig fram i intervjuet med Rzayev. Det blir gang på gang understreket at kunnskapsnivået i foretaket må være internasjonalt på høyden. RISK Company møter konkurranse fra et annet lokalt foretak på maskinvarebiten, men når det gjelder konsultasjoner og tilrettelegging er de alene i markedet (intervju Nofal K. Rzayev).

De lokale foretakene konkurrerer både med lokale og internasjonale foretak, det varierer mellom foretakene hvor de har sine hovedkonkurrenter. For Eupec er den lokale forankringen gjennom *joint*

venture relasjonen viktigste konkurransefortrinn. De nasjonale foretakene opplever lokal forankring som et fortrinn. Det er tidligere blitt pekt på en kulturforskjell mellom de nasjonale og de internasjonale foretakene. Bruken av utlendinger og aserbajdsjanere med utdannelse fra utlandet i MCG og RISK Company kan forstås som en strategi for å overvinne institusjonelle ulikheter mellom aserbajdsjanske og utenlandske foretak, og dermed som privat mottakerkompetanse. Det gamle foretaket Janubsanayetikinti trekker fram eksisterende infrastruktur og erfaring som viktige konkurransefordeler, men har samtidig den mest passive strategien for å tilpasse seg det nye systemet i form av kontakt med utlendinger.

Tilpasning til BPs standarder er en nødvendig forutsetning for å delta i BPs produksjonssystem. Alle de nasjonale foretakene legger vekt på kunnskap og kompetanse i forhold som konkurransefortrinn. Dette er tema for kapittel 7.4. Når standardene er på plass konkurrerer foretakene på pris. Det går fram at ingen av de lokale foretakene i studien har mange konkurrenter, dette svekker BPs mulighet til å presse foretakene i forhold til pris.

Intern organisering og relasjoner mellom foretak

De lokale foretakene med unntak av *joint venture-foretaket* Eupec er enkeltstående foretak. Organiseringen gjør at de lokale foretakene er oversiktlige og har en enkel beslutningsstruktur. Eupec er et foretak med nære bånd til eierne, spesielt Eupec Pipecoatings, noe som gjør beslutningsstrukturen mer komplisert.

Eksisterende relasjoner både til BP, BPs internasjonale leverandørene og til BP Enterprisesenter er sentralt for å få nye kontrakter. Det kom fram i kapittel 6.2 at både BP og de internasjonale leverandørene foretrekker langvarige relasjoner. De lokale foretakene føler seg likevel ikke trygt etablert i produksjonssystemet.

Av de foretakene som er nært knyttet til produksjonssystemet, og har liten aktivitet utenfor dette, er det bare foretaket med internasjonal kapital, Eupec, som har noen aktiv vurdering av hvilke kontrakter de har mulighet til å få i framtiden. De lokale foretakene, Janubsanayetikinti og MCG, mangler oversikt og inntar en mer avventende holdning. At foretakene ikke ser etter andre kunder kan tolkes som stivhengighet. All oppmerksomhet i foretakene er rettet mot deltakelse i BPs produksjonssystem, og foretakene opparbeider ikke evne til å se etter andre muligheter.

Foretakene som ikke er så nært tilknyttet produksjonssystemet, REM Services og RISK Company, har en mer aktiv og oppsøkende holdning i forhold til framtidige kontrakter. REM Services og RISK Company presenterer i tillegg en internasjonaliseringsstrategi, mens de andre foretakene har ingen strategi for å vokse. "Lyst til å vokse" er en av de egenskapene Dewjee fra McDermott presenterer som en viktig for leverandørene. Dette er en egenskap som er mer tilstede hos foretakene med løs tilknytning til produksjonssystemet. Foretakene med tett tilknytning til

produksjonssystemet er mer opptatt av å fortsette og eksistere enn å vokse. Dette kan bli et problem, særlig på litt lengre sikt da det per i dag ikke er planlagt flere store oljeutbygginger i Aserbajdsjan.

Sentralt i foretakenes konkurranseevne er først og fremst forståelse av internasjonale standarder, dernest pris. Det forventes av de internasjonale aktørene at lokale foretak kan levere til lavere priser enn internasjonale leverandører. Dette fungerer som en sosial regulering av produksjonssystemet.

De lokale foretakene benytter seg av både lokale og internasjonale leverandørnettverk og samarbeidsforhold. Valg av lokale eller internasjonale leverandører bestemmes i stor grad av hvilke innsatsfaktorer foretakene har i produksjonen. Lokal forankring oppleves både som en hindring og som et konkurransefortrinn. Hindring fordi internasjonale foretak ofte bringer med seg etablerte leverandørrelasjoner og på grunn av ulik kultur. Fortrinn på grunn av forståelse for lokal kultur, evne til å mobilisere lokale ressurser og krav om nasjonalt innhold. Det er viktig for de lokale foretakene å ha kontakter med internasjonale nettverk utover BPs produksjonssystem. Både bruk av lokale og internasjonale nettverk tolkes som et uttrykk for privat mottakerkompetanse.

Et annet interessant spørsmål er om de lokale foretakene har mulighet til å utvide sin aktivitet i produksjonssystemet. Mulighetene framstår som begrensede, både på grunn av egenskaper ved produksjonssystemet og på grunn av egenskaper ved de aserbajdsjanske foretakene. De lokale foretakene har få eller ingen autoritative ressurser som kan brukes til å påvirke de internasjonale aktørene i produksjonssystemet. De aserbajdsjanske foretakene har tilgang til de mest arbeidsintensive og ukompliserte deler av produksjonssystemet. Aserbajdsjanerne har stort sett tilgang der det blir for dyrt å ha utlendinger. De verdiskapene delene av produksjonen er i hovedsak lagt til Aserbajdsjan bare i de tilfeller det er fysisk nødvendig. Dette kan ses som romlig arbeidsdeling internt i produksjonssystemet. Det er riktig nok ingen klar grense, RISK Company har fått en viktig posisjon i IT-bransjen, om enn ikke med egenutviklede produkter så innenfor et høyteknologisk område. De aserbajdsjanske foretakene har lite spillerom, men det vil alltid eksistere muligheter og noe å strekke seg etter. Det gjør de i liten grad.

7.3. Institusjonelle forhold i finanssektoren

Et problem for de fleste lokale foretakene er mangelen på finansielle ressurser. Alle lokale foretak mistet alt av pengereserver i forbindelse med transformasjonen, dermed var de tvunget til å starte fra null (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter). Dette gjør at selv etablerte foretak ikke har annet å falle tilbake på enn sin eksisterende fysiske infrastruktur. *joint venture*-foretaket Eupec er et unntak i så måte etter som de har tilgang på kapital gjennom *joint venture* konstellasjonen. Jeyhun Mammadbayli ved Business Development Alliance framholdt at de lokale foretakene har kort tidshorisont. Dette er knyttet til ustabilitet og stor usikkerhet i landet, og fører til at folk ønsker å tjene penger fort.

Sementforetaket Janubsanayetikinti henter kapital gjennom å spare opp overskudd fra sine kontrakter og deretter bruke dette til investeringer. Tidshorisonten for investeringen blir dermed like lang som den aktuelle kontrakten. Siden 1991 har de totalt spart og brukt cirka 450 000 dollar på oppgradering av maskinparken (intervju Khaliz Zokhranbov). Konstruksjonsforetaket MCG har tilsvarende tidshorisont for sine investeringer (intervju Emin Aliyev). Hos MCG blir det hevdet at det ville vært lettere å skaffe seg lån hvis de hadde hatt tilsvarende kontrakter i Europa eller i USA. De har ikke tilgang på annen kapital enn det de har selv.

Shirinov i cateringforetaket REM Services understreker at det er vanskelig og dyrt med de lokale bankene, men de har opparbeidet seg et godt forhold til EBRD (European Bank for Reconstruction and Development)⁵¹ hvor de har lån. Direktøren ønsker seg ytterligere tilgang på kapital for å få realisert sine prosjekter.

RISK Company lever i en helt annen verden når det gjelder tilgang på kapital. Nofal K. Rzayev hevder at så lenge man er et vellykket foretak er ikke finansiering noe problem. Til forskjell fra de andre foretakene snakker han om investorer, ikke tilgang på lån, når han blir spurt om finansieringsmuligheter.

"No problem either, banks will also act as investors when you run a good business. I know that people would say that it is very hard, but it is not true as long as you run a successful business" (intervju Nofal K. Rzayev, markedsdirektør RISK Company).

Inntrykket fra de lokale foretakene om at finanssektoren i liten grad fungerer bekreftes i de andre intervjuene i caset. Dette er også konklusjonen til Verdensbanken (Siegelbaum et al. 2002) som påpeker en rekke svakheter i banksektoren. Disse ble diskutert i kapittel 5.3. Det er derfor grunn til å hevde at de institusjonelle forholdene i finanssektoren fungerer som en hindring for de lokale foretakenes utviklingsmuligheter. Som det kom fram av intervjuet med RISK Company, er dette ikke helt ensidig. Cateringforetaket REM Services har fått lån hos EBRD.

⁵¹ EBRD gir i hovedsak lån til større prosjekter, mindre prosjekter får støtte gjennom mellommenn (<http://www.ebrd.com/apply/index.htm>).

Mangel på tilgang til kapital kan betegnes som mangel på allokativer ressurser, dette påvirker de lokale foretakenes totale ressursbeholdning og begrenser dermed deres mulighet til handling. Foretakene har i liten grad ressurser til å foreta investeringer, og de investeringer som gjøres er delvis i brukt utstyr fra utlandet. De to foretakene som er tettest knyttet til produksjonssystemet og som bare har aserbajdsjansk kapital, Janubsanayetikinti og MCG, har dårligst tilgang på finansielle ressurser.

7.4. Læring

Det fjerde elementet til Lundvall (1992a), FoU intensitet og organisering, faller igjennom i aserbajdsjansk sammenheng. Hovedgrunnen til dette er at aktørenes fokus er rettet mot å lære grunnleggende markedsmekanismer og et internasjonalt system, og ikke mot nyskaping. Et begrep som innovasjon er ukjent for de lokale foretakene. For å få svar på spørsmål om kunnskapsstrategier var det nødvendig å stille spørsmål direkte om kunnskap og læring. Innovasjon defineres som ny bruk av eksisterende muligheter (Lundvall 1992a, Haraldsen 1998, Lundvall et al. 2002), men de lokale foretakenes aktivitet er mer knyttet til imitasjon enn innovasjon.

Læringsveier

Læringsveier brukes i denne sammenhengen om foretakenes strategier for å øke kunnskapen internt i foretaket og hos sine ansatte.

Hos *joint venture-foretaket* Eupec eksisterer det frustrasjon over aserbajdsjanske arbeidstakeres kunnskapsnivå, og de bruker i stor grad utlendinger i sentrale stillinger. Frustrasjonen er i stor grad knyttet til at aserbajdsjanerne aldri har brukt avansert datautstyr slik som Eupec bruker for å styre prosessene i fabrikken. Eupec har ingen strategier for å lære opp aserbajdsjanerne til disse oppgavene. Foretaket driver imidlertid omfattende sikkerhetsopplæring for alle som jobber på verkstedsområdet (intervju Steve McConkey, Eupec).

Sementforetaket Janubsanayetikinti fokuserer også på sikkerhetsopplæring, og får mye av denne opplæringen gjennom de foretakene de har kontrakter med. Noe av opplæringen kommer også direkte fra BP. Når det gjelder den konkrete opplæringen i forbindelse med nye kontrakter organiserer Janubsanayetikinti denne internt (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti). Janubsanayetikinti er en aktiv bruker av kursene til BP Enterprisesenter.

Byggeforetaket MCG bruker en kombinasjon av intern opplæring og opplæring via BP-systemet for å utvikle sine ansatte. De ansatte er utdannet på lokale universiteter, men alle nyansatte må gjennom et internt opplæringsprogram for å nå et tilstrekkelig kunnskapsnivå (intervju Emin Aliyev, MCG). BP Enterprisesenter brukes for opplæring i sikkerhet og lignende. Opplæringen av de ansatte i kvalitet og sikkerhet ses som et konkurransefortrinn for foretaket, de må holde samme nivå som

utenlandske foretak for å ha mulighet i konkurransen (intervju Emin Aliyev, MCG).

REM Services framholder også at utenlandske foretak vektlegger opplæring og vil ha dokumentert hva slags opplæring de ansatte har vært i gjennom (intervju Rafail Shirinov, REM Services).

RISK Company legger vekt på utvikling av menneskelige ressurser, som det blir uttrykt av markedsdirektør Rzayev. Det blir investert mye i opplæring av de ansatte. Rzayev framholder at dette er sentralt for alle IT-foretak som forsøker å være internasjonalt på høyden. Omlag 90 prosent av de ansatte i foretaket har utdanning fra Aserbajdsjan. Alle ansatte går gjennom omfattende opplæringsprogrammer, både interne og eksterne. Foretakets partnerskapsavtaler med internasjonale IT-foretak er sentrale i den eksterne opplæringen. Utdanningen varierer mellom høyere IT-utdannelse og ingeniørutdannelse til forretningsadministrasjon.

Det går fram at alle de lokale foretakene i studien har interne opplæringsprogrammer. Fokus på læring internt i de lokale foretakene må forstås som en forutsetning for å delta i BPs produksjonssystem. Alle foretakene med kun lokal kapital bruker BP-systemet i opplæring av sine ansatte. Foretakene som er nærmest knyttet til BPs produksjonssystem får opplæring direkte fra internasjonale leverandører i produksjonssystemet, mens BP Enterprisesenter brukes av alle. BP Enterprisesenter blir brukt til opplæring spesielt når det gjelder prosessstandarder som HMS. Annen opplæring skjer i hovedsak internt i foretakene. RISK Company er i en særstilling blant de lokale foretakene med sitt kontaktnett med internasjonale IT-foretak.

Læringsveier er et godt begrep som er egnet til å undersøke hvilke strategier de lokale foretakene har for å øke kunnskapen internt i bedriften. Den opprinnelige definisjonen av begrepet er knyttet til statens ansvar for å ha et skole og utdanningssystem (Lundvall & Johnson 1994). Begrepet er her knyttet til foretakets ansvar for å ha en kompetent arbeidsstokk. Begrepet er på denne måten flyttet fra det offentlige til det næringsmessige nivået. I Aserbajdsjan tar staten i liten grad ansvar for å ha et godt skole og utdanningssystem (kapittel 5.3), det er derfor naturlig å flytte begrepet ned et nivå.

Læringsinsentiver

De utenlandske foretakenes fokus på ulike type standarder kan forstås som en av de viktigste læringsinsentivene de lokale foretakene har. Standardene oppfattes ikke så fremmede for de lokale foretakene i produksjonssystemet som en kan få inntrykk av ved å snakke med de utenlandske foretakene. *joint venture-foretaket* Eupec er det eneste som uttrykker frustrasjon i forhold til å få gjennomført standardene, og i dette tilfellet er det ikke Eupecs egen drift som blir sett på som problemet, men forholdet til underleverandørene (intervju Steve McConkey, Eupec). I dette tilfellet framstår imidlertid Eupec som et vestlig foretak på linje med BPs andre internasjonale leverandører.

I intervjuet med direktøren for sementforetaket Janubsanayetikinti blir det trukket fram at de

allerede i 1979 konstruerte en oljefyringsfabrikk for et fransk foretak, noe som var en langt mer komplisert oppgave enn de de har i dag. Hovedforskjellen mellom å drive et foretak i sovjettiden og nå er en overgang fra fokus på kvantitet til fokus på kvalitet.

"It is not very difficult to cope with the western standards. In Russian - Soviet times, we had the same, practically the same standards. But the differences were that the Russians didn't pay attention to quality rather than quantity, now there is vice versa. Earlier there was only demand for time. For example we have a job, we have to construct something for five months and we were sitting without money, without any budget. Four months later we got money, we allocated money and we were ordered to do the job that was supposed to take five months in one month. (...) That's why we did the job as it is, we were in rush and there was no quality in that job (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti).

Det er på mange måter lettere i dag fordi det er større forutsigbarhet. Det går fram av intervjuet at Janubsanayetikinti opplever sine tidligere erfaringer fra bransjen som nyttige. Denne erfaringen kan forstås som privat mottakerkompetanse. Kompetansen blir likevel, som det ble vist i forrige kapittel, i liten grad tatt på alvor av de internasjonale foretakene i produksjonssystemet. Janubsanayetikinti er det av de lokale foretakene som framstår som minst vestlig, og det eneste foretaket hvor det ikke var mulig å gjennomføre intervjuet på engelsk.

Flere av foretakene jobber etter ulike definerte industristandarder. Slike industristandarder er blant annet viktig for bygningsforetaket MCG. De jobber etter en amerikansk standard når det gjelder bygningsarbeider, og etter en britisk standard når det gjelder elektriske arbeider (intervju Emin Aliyev). MCG forsøker også å sertifisere seg etter ISO-standarder, men etter som direktøren ikke kan oppgi hvilke ISO-standarder de jobber mot framstår det som uklart hvor sentralt dette er for foretaket. I intervjuene med enterprisesenteret ble det trukket fram at det var et virvar av ulike standarder å forholde seg til. MCG har valgt ut en standard som de forholder seg til for hvert av sine virksomhetsfelter, det kan dermed se ut som om det ikke er så stort problem for MCG som lederen for BP Enterprisesenter oppfatter at det er for de lokale foretakene.

I cateringbransjen varierer krav til standarder mellom oppdragsgiverne, men mange spør hvordan de driver og så sier de " greit" når de får dokumentasjon (intervju Rafail Shirinov, REM Services). REM Services forholder seg til standardene til den amerikanske restaurant- og cateringorganisasjonen og jobber i forhold til ISO 2000⁵² for å øke sin kompetanse på dette området. Det virket i intervjuet som om de har litt vanskelig for å helt få tak i hvordan standardene i bransjen er, men de jobber bevisst i forhold til problemstillingen. REM Services sitt arbeid i forhold til standarder viser at dette er noe de tar alvorlig, og at de ønsker et internasjonalt godkjenningstempel på driften sin. Som MCG har de valgt ut hvilke standarder de syns det er viktig å forholde seg til, og er derfor ikke fanget av det virvaret av standarder som lederen for BP Enterprisesenter trekker fram.

IT-foretaket RISK Company har ISO-sertifisert kvalitetssikringssystemet sitt. Dette er ikke en

⁵² Standarden er ikke fullstendig oppgitt. Shirinov snakker antagelig om ISO 9000:2000 eller ISO 9001:2000.

tilpasning spesielt rettet mot oljesektoren, men mer generelt mot det internasjonale miljøet foretaket retter seg mot. RISK forholder seg i liten grad til andre standarder i bransjen, dette har nok sin bakgrunn i at de fleste av disse standardene ikke er relevante for dem, og at det som er relevant dekkes opp av ISO-standarder. Samtidig har alliansene med internasjonale IT-foretak stor betydning for RISK sitt omdømme og markedsituasjon. Alliansene betyr at RISK Company opptrer som de internasjonale IT-foretakenes representanter i Aserbajdsjan, og på denne måten får med disse foretakenes godkjenningstempel. RISK Company framstår som vestlig og opplever ikke problemer med å forholde seg til de internasjonale foretakene. RISK Companys fremste private mottakerkompetanse er nettopp måten de er innarbeidet i det internasjonale systemet på.

Vi ser at de lokale foretakene må forholde seg til det BP sier og BPs standarder for å kunne delta i produksjonssystemet. Foretakenes strategier for å delta i produksjonssystemet er i stor grad å implementere ulike type standarder. Standardene framstår dermed som læringsinsentiver for foretakene. Standarder fungerer som teknisk og sosial regulering av produksjonssystemet. Teknisk gjennom at de regulerer krav til produkter og prosesser. Sosialt gjennom at disse kravene er styrende for de lokale foretakenes handlinger og deres relasjon til BP. Standardene er på denne måten uttrykk for makt i produksjonssystemet. Samtidig framstår standardene som insentiv til læring for de lokale foretakene.

Foretakene uttrykker ikke selv den forvirring over ulike type standarder som lederen for BP Enterprisesenter sier at de opplever. Dette kan ha ulike årsaker. For det første var de fleste foretakene (med unntak av Eupec og Janubsanayetikinti) lite villig til å snakke om problemer de hadde. For det andre kan dette ha sammenheng med at foretakene mangler oversikt over hvilke standarder som kan bli relevante for foretaket. Den siste mulige forklaringen er at oppfatningen til lederen for BP Enterprisesenter ikke gjelder for de lokale foretakene i studien. Trolig skyldes dette en kombinasjon av at foretakene har relativ enkle avgrensede virksomhetsområder, noe som gjør det lettere å forholde seg til standardene og at de mangler oversikt og offensiv tilnærming til problemområdet.

Det er forskjell på de nye og gamle lokale foretakene når det gjelder hvilken forståelse de har av det internasjonale systemet. Det gamle foretaket Janubsanayetikinti har erfaring fra bransjen, men opplever liten grad at den verdsettes i BPs produksjonssystem. Selv om de har strategier for å implementere standarder har de ikke på samme måte som MCG, REM Services og RISK strategier for å tilnærme seg det internasjonale systemet. RISK er det foretaket som framstår som mest vestlig. Forståelse av det internasjonale systemet framstår i denne sammenhengen som mer nyttig enn erfaring fra bransjen.

Læringsinsentiver omhandler her de insentivene de lokale foretakene har for å lære, i første

rekke standarder satt av BP. Begrepets opprinnelige betydning er knyttet til statens evne til å gi disse insentivene. I studien er imidlertid deltakelse i BPs produksjonssystem det viktigste insentivet for å tilegne seg ny kunnskap. Begrepet "læringsinsentiver" fungerer godt i denne sammenhengen.

Tilgang til relevant kunnskap

Også innenfor dette feltet kommer *joint venture-foretaket* Eupec i en særstilling. Utlendingene som driver foretaket har den kunnskap som er nødvendig for å delta i produksjonssystemet. Det er viktig å understreke at denne kunnskapen ikke er statisk, og på denne måten ikke er noe man bare har. Likevel er kunnskapen om standarder, som blir så sterkt fokusert av BP og internasjonale leverandører som mangel hos de lokale foretakene, ikke på samme måte et problem for Eupec sin del. Fordi Eupec ikke trenger å overbevise BP om at de kan det de kan på samme måte som de lokale foretakene, ledelsen deler forståelse med de internasjonale aktørene i produksjonssystemet. Eupecs utfordringer i forhold til standarder blir dermed det samme som for de internasjonale leverandørene, ikke som for foretakene med lokal kapital. Kunnskapen i Eupec kommer dermed gjennom *joint venture* konstellasjonen.

For sementforetaket Janubsanayetikinti er situasjonen noe annen, selv om ledelsen i foretaket ikke har samme oppfatning av avstand som de internasjonale aktørene har. Informasjon for å utvikle foretaket henter Janubsanayetikinti fra brosjyrer, bøker og annonser. Foretaket lærer også svært mye gjennom sine relasjoner med utenlandske foretak, og gjennom BPs prosedyrer som de får av BP. En del av den direkte kontakten med BP skjer gjennom BP Enterprisesenter. Senteret er spesielt nyttig i forhold til å tilrettelegge for å lette relasjonene mellom BP og Janubsanayetikinti, og fungerer på denne måten som en slags oversetter av ulike institusjonelle praksiser. For å sikre at foretakets produkter har ønsket kvalitet blir de testet ved et lokalt universitet (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti). Janubsanayetikinti bruker også de faste relasjoner til et par underleverandører for de delene av jobben som ikke er deres område, og får dermed tilgang til den kunnskapen som er nødvendig for å gjennomføre kontraktene (intervju Khaliz Zokhranbov, Janubsanayetikinti).

Flere av de lokale foretakene trekker fram internett som en viktig kilde til informasjon. Særlig når det gjelder kunnskap om ulike standarder er internett viktig. Foretakene kan få tilgang til standarder gjennom egne betalingstjenester over nett. Bygningsforetaket MCG skaffer seg kunnskap om standarder på denne måten. I følge direktøren er det ganske greit å følge de oppskriftene en da får tilgang til. Kodifisert kunnskap på internett er imidlertid ikke den eneste måten MCG skaffer seg nødvendig informasjon på. Samarbeidet med det lokale foretaket de deler kontor med er sentral for tilgangen på teknologi. Det samme er relasjonene til utenlandske foretak, både leverandører og kunder. I tillegg inviteres utenlandske eksperter til å drive intern opplæring. BP Enterprisesenter blir brukt til opplæring i sikkerhet og hjelper også foretaket med å sette opp et verksted (intervju Emin

Aliyev).

Cateringforetaket REM Services henter mye informasjon fra den amerikanske restaurant og catering organisasjonen, og prøver å utvikle sin aktivitet i forhold til standarder fra denne organisasjonen (intervju Rafail Shirinov). Som MCG bruker også REM Services inviterte konsulenter og eksperter fra utlandet for å utvikle foretaket. REM Services har hatt tre amerikanske eksperter til å hjelpe dem med HMS-prosedyrer, manual for kontrakter og manual for utvikling av menneskelige ressurser.

For IT-foretaket RISK Company er alliansene med de internasjonale IT-foretakene en sentral kilde til informasjon og kunnskap. Alliansene er også en sentral del av opplæringen av ansatte.

Det går fram at alle de lokale foretakene trekker fram kodifisert kunnskap fra bøker, brosjyrer og internett først når de blir spurt hvordan de får kunnskap om standarder og andre ting som kan være sentralt for å utvikle foretakene. Unntaket av *joint venture-foretaket* Eupec og RISK Company, dette er de to foretakene med tetteste internasjonale relasjoner utenfor BPs produksjonssystem. Ingen av de lokale foretakene baserer seg utelukkende på kodifisert informasjon. I tillegg framkommer kunnskap gjennom relasjoner i produksjonssystemet, og relasjoner som er opparbeidet utenfor produksjonssystemet sentralt. Innleie av internasjonale konsulenter er en strategi som brukes av MCG og REM Services for å tilnærme seg de internasjonale standardene.

Tilgang til relevant kunnskap er her analysert i forhold til hvor de lokale foretakene henter den kunnskap som er nødvendig for å delta i BPs produksjonssystem. Også innenfor dette området er det offentlige nivået lite viktig. De lokale foretakenes viktigste tilgang til kunnskap er gjennom kodifiserte standarder og relasjoner til andre aktører i produksjonssystemet. Begrepet fungerer godt som analyseredskap også på dette nivået.

Kunnskap og deltakelse i BPs produksjonssystem

Læring er et sentralt element for alle foretak, og evnen til å lære og utvikle seg må ses som en forutsetning for å delta i et marked eller være en del av et produksjonssystem. Både i forrige kapittel, og under delkapitlet om læringsinsentiver kom det fram at de internasjonale standardene og HMS-standarder er sentralt for hva de lokale foretakene *må* lære. Læring, eller krav om kunnskap, kan på denne måten ses som et uttrykk for makt ved at BP avgjør hvilken kunnskap som er en forutsetning for å kunne delta i produksjonssystemet. Samtidig gir standardene et viktig insentiv til læring. Antropologen Appadurai (1986) skiller mellom kunnskap om produksjon og kunnskap om markedene. Kunnskap knyttet til fysisk produksjon tenderer mot å være mest teknisk og standardisert, og dermed lettest kodifiserbar. Smith et al. (2002) trekker fram at denne type produksjon i økende grad er blitt internasjonalisert. I dette kapitlet har det kommet fram at kunnskapen de lokale foretakene forholder seg til i stor grad er kulturelt standardisert og kodifisert

gjennom standarder i produksjonssystemet. Kulturelt standardisert er her standardisering av en vestlig produksjonskultur, ikke en aserbajdsjansk. Standardiseringen gjør det mulig for de lokale foretakene å delta i produksjonssystemet på BPs forutsetninger.

Både foretak som er tett og løst knyttet til produksjonssystemet er avhengig av det, og BPs måter å definere standarder på. Særlig for de foretakene som er tett knyttet til produksjonssystemet er dette sentralt.

Gjennom BP Enterprisesenter er det tilrettelagt for overføring av den type kunnskap som BP ønsker å ha blant sine leverandører. Enterprisesenteret er en viktig premissleverandør og kilde til læring for foretakene med lokal kapital. Samtidig søker de lokale foretakene etter kunnskap som er nødvendig for å delta i produksjonssystemet på andre måter, blant annet gjennom internett og bruk av internasjonale konsulenter. Særlig de nye foretakene søker kunnskap gjennom internasjonale kanaler.

Janubsanayetikinti er det foretaket som i minst grad opplever standardene som et problem. De lever på kunnskap og erfaring fra sovjetsystemet. Dette kan langt på vei forstås som manglende evne til å se utfordringer ved det nye systemet. Ved å hevde at dette er ikke så ulikt det gamle systemet stiller de seg på mange måter utenfor. Om de har rett eller ikke er ikke så viktig så lenge de internasjonale foretakene oppfatter at det er en stor forskjell. Dette er diskutert nærmere under overskriften transformasjon senere i kapitlet.

Både Janubsanayetikinti erfaring og flere av nye foretakenes aktive søken etter kompetanse kan forstås som privat mottakerkompetanse. Tilsynelatende eksisterer det et motsetningsforhold mellom dette, men som på så mange andre områder kan begge deler være en fordel. På denne måten har det gamle og de nye foretakene i studien ulike styrker. De lærer, men de finner ikke på nye ting. Dette kan ha sammenheng med det som presenteres som mentalitet fra sovjetsystemet, kortsiktighet og liten evne til å tenke nyskapende og organisatorisk. Aserbajdsjan var i utgangspunktet ikke kapitalistisk, derfor er det ikke så mye som skal til før de ser tafatte ut – det er mye som skal læres.

BP definerer hva de lokale foretakene må kunne og de lokale foretakene streber etter å tilegne seg denne kunnskapen. Studien har på denne måten illustrert sammenhengen mellom makt og læring.

7.5. Transformasjon

For Aserbajdsjan har en helt ny verden åpnet seg. Kravene som stilles til aserbajdsjanske foretak i oljeindustrien er på linje med krav som stilles til foretak i andre land. Transformasjonen er en prosess hvor gamle praksiser påvirker nye (Smith & Pickles 1998). I en industri hvor internasjonale oljeselskap definerer standardene er ikke dette nødvendigvis en fordel. Erfaringene Aserbajdsjan har

i oljeindustrien nevnes både som en mulig fordel, men også som en ulempe (intervju Harry Benham, BP). Systemet oppleves som byråkratisk og tenkemåten som annerledes. Fra en mer lokal synsvinkel presenteres ulikhetene i tenkemåte på en annen måte. Janubsanayetikinti opplever i liten grad ulikhetene som et hinder, noe som kan være et problem for dem når utlendingene gjør det. I Aserbajdsjan har folk et "sosialistisk syn" på hvordan ting skjer og det er derfor svært vanskelig å tilpasse seg den kapitalistiske tenkemåten (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Harry Benham i BP mener at lokale foretak noen ganger har urealistiske forventninger til hva de kan tjene og hvor dyre tilbud de kan levere. De lokale foretakene i studien har klart å få kontrakter, og har dermed ikke denne typen urealistiske tilbud. BP kan likevel synes at tilbudene er i overkant dyre, men dette er det ikke noe grunnlag for å vurdere med den informasjonen som er kommet fram gjennom intervjuene. MCG hadde en periode for noen år tilbake hvor de presset ned prisene, men ligger i dag på et prisnivå noe i underkant av hva de internasjonale foretakene gjør (intervju Emin Aliyev, MCG). REM Services framholder også at de er noe rimeligere enn de internasjonale foretakene (intervju, Rafail Shirinov, REM Services). Ingen andre av de lokale foretakene nevner pris verken når de blir spurt om konkurransestrategier eller i intervjuene generelt. Heller ikke MCG og REM Services har noen aktiv lavprisstrategi. Fra andre siden av bordet ser bildet noe annerledes ut. Det blir framholdt som et mål for BP og BPs internasjonale leverandører å skaffe seg et konkurransedyktig marked i Aserbajdsjan (intervju Harry Benham, BP og Abdul A. Dewjee, McDermott). I dag er det trolig for få lokale foretak til at de internasjonale foretakene oppfatter at det foregår noe særlig konkurranse på det aserbajdsjanske markedet. Tidligere i dette kapitlet er det kommet fram at de lokale foretakene i liten grad opplever å ha lokale konkurrenter utover et enkelt foretak. Fordi oljesektoren er så avhengig av råstoffet, må deler av produksjonssystemet være lokalisert der oljen finnes, BP og de andre aktørene har derfor fått muligheter til å presse de lokale leverandørene på pris så lenge de ligger under de internasjonale leverandørselskapene. Pris er, som vist i kapittel seks, mindre viktig enn kvalitet og sikkerhet.

Hovedforskjellen mellom Aserbajdsjan og mange andre land de internasjonale oljeselskapene engasjerer seg i er at det i Aserbajdsjan var noe fra før.

"If you go to Angola or you go to the Cameroon or to Papa New Guinea, there isn't much in terms of national oil industry or something like that, but Azerbaijan was one of the first boom towns of the oil industry, or Baku actually. In Azerbaijan as a country and you have, or you had at least, a large industry here that was catering for the Soviet Union oil sector, so even so that the Soviet Union and the oil apparently at one point in the 60s, 50s or the 70s moved away from the Caspian Sea resources and moved to Siberian sea. Baku was still a very important supplier for the oil industry, so they procured, they supplied more or less engineering capacity, the materials, the expertise I would think" (intervju Michael Hackenbruck, BP).

"My sense is that knowing oil and gas industry in the background is a strength (...) in some areas of the manufactures they are quite strong, especially when in partnerships with Turkish companies" (intervju Harry Benham, BP).

Den tradisjonelle organiseringen av Aserbajdsjans oljeindustri passer imidlertid dårlig med BPs måte å organisere produksjonen. Når utlendingene i Aserbajdsjan beskriver aserbajdsjansk industri legger de ofte til: "especially in partnership with Turkish companies". På denne måten slipper de å si at de opplever aserbajdsjansk industri som lite utviklet. I forhold til hvordan oljeindustrien fungerte i Aserbajdsjan tidligere har BP heller ikke forsøkt å sette seg inn i de standarder og systemer som eksisterte:

"They tended to work of the GOST standard which is the Russian standard. I don't know them well enough (..) and some even says it is similar to international standards. But increasingly EU and international standard are becoming more and more important" (intervju Harry Benham, BP).

De lokale foretakene presenterer ikke selv de ulike standardene som noe problem, men aserbajdsjanerne på BP Enterprisesenter opplever ulikhetene som et problem.

"We used to work in Soviet time so mostly it was equated to Soviet standards, we had no idea about western standards, what foreign companies demand. That's why it is difficult for them you know, when it is a contract for one of the project, for them it is difficult to be in road with such contracts, because we didn't have, we don't have western standards, we just used to work without any papers. (...) so thats why we prefer to work as subcontractors, rather than to work like big contractors, because we don't have facilities, such facilities, we don't have such finance, we don't have western standards " (intervju Fira Mamedova, BP Enterprisesenter).

Hva som er forskjellen mellom de ulike måtene å organisere ting på kan være vanskelig å sette fingeren på. Direktøren i Janubsanayetikinti trakk fram at det i Sovjetunionen var fokus på kvantitet framfor kvalitet, mens det idag er motsatt. Mangelen på kvalitetsfokus er, som vi så i begynnelsen av dette kapitlet, et hovedproblem også slik Eupec opplever det (intervju Steve McConkey, Eupec). Det andre hovedproblemet er mangelen på organisatorisk trening, og som en del av dette fokus på stadig forbedring (initiativ og innovasjon). Dette kommer fram i intervjuet med BPs ansvarlige for utvikling av organisatorisk kapasitet.

"The majority of the technicians has very solid technical experience. We had to focus on HSE, there was another culture on this during the Soviet period than we have. We also focus on cultural training, behavior training. This is especially directed towards the attitude for initiative and innovation, stimuli for this was not necessarily appreciated during the Soviet times" (intervju Stan Bennion, BP).

Ulikhetene mellom de to systemene har den konsekvens at mange forhold som i vesten oppleves naturlig er fremmed for aserbajdsjanske foretak. Det er for eksempel mange foretak i Aserbajdsjan som aldri har skrevet et anbudsdokument eller en forretningsplan (intervju Michael Hackenbruck, BP). Disse forholdene fører til at aserbajdsjanske foretak har få muligheter til å få innpass i de deler av produksjonssystemet der det er større rom for å ta ut overskudd og foretakene har bedre forhandlingsposisjon. De lokale foretakene har med andre ord få muligheter i de indre ringene i figur 3. Eller som Fira Mamedova ved enterprisesenteret på en snill måte uttrykte det: "That's why we prefer to work as subcontractors, rather than to work like big contractors".

Synet på sikkerhet er et annet i vestlig oljesektor enn det har vært i Aserbajdsjan. I intervjuene

med vestlige representanter kommer det fram mange ulike innfallsvinkler til aserbajdsjanske foretaks forhold til sikkerhetsstandarder, de fleste av disse er preget av oppgitthet og negativitet. Abdul A. Dewjee, i McDermott, ser mange av de samme tingene, men uttrykker seg noe mer positivt: "I can say, it is going to take some time, but those that have become familiar, that are aware, they are ahead more than others". Det har vært en viss utvikling på dette området i Aserbajdsjan de seinere årene. Azer Zeynalov hos BP Enterprisesenter forteller at han i dag ser arbeidere på byggeplasser med hjelm og annet sikkerhetsutstyr, noe han aldri så for noen år siden. Det er likevel ikke så lett:

"To be honest here, sometimes local companies are hard to work with, there are communication problems and a whole bunch of problems" (intervju Azer Zeynalov, BP Enterprisesenter).

Også myndighetene ser at det er et problem at all industri og all infrastruktur i Aserbajdsjan tilhører et annet system. Problemet oppleves imidlertid ikke så stort i oljesektoren som i andre bransjer i følge Rafiq G. Abdullajev, "Head of Secretariat Ministry of Fuel and Energy".

Det aserbajdsjanske systemet og det systemet BP bringer med seg er to ulike verdener når det gjelder synet på hvordan verden er. Aserbajdsjanerne som er ansatt i BP, og særlig på BP Enterprisesenter, representerer her en slags mellomposisjon fordi de har opparbeidet seg forståelse for begge "verdenene". De lokale foretakenes tilpasning til BPs verden er i noen grad preget av strategier for å tilpasse seg. Foretakene lærer seg de krav det er direkte krevd av dem at de må tilpasse seg, og flere av foretakene bruker utlendinger og aserbajdsjanere med utdannelse fra utlandet for å tilpasse seg. De lokale foretakene er imidlertid ikke veldig offensive, og ser svært få problemer sammenlignet med hva utlendingene i BPs produksjonssystem gjør. Transformasjon er preget av at gamle praksiser påvirker nye (Smith & Pickles 1998), og hvis Stan Bennion i BP har rett i at Sovjetsystemet i liten grad har vært orientert mot nyskaping kan dette være en forklaring på den passive holdningen i de lokale foretakene.

7.6. Oppsummering

Tabell 2 gir en skjematisk oppsummering av egenskaper ved de lokale foretakene. De lokale foretakene i studien har ulik intern organisering. Eupec er et *joint venture-foretak* med delvis tysk og delvis aserbajdsjansk kapital. Janubsanayetikinti er et gammelt sovjetforetak som har holdt på siden 1972. De tre siste foretakene, MCG, REM Service og RISK Company er alle foretak som er startet etter Sovjetunionens sammenbrudd.

Foretakene har noe ulik tilknytning til BPs produksjonssystem, dette har betydning for foretakenes utviklingsmuligheter. De foretakene som er nært knyttet til BPs produksjonssystem (Eupec, Janubsanayetikinti og MCG) konsentrerer seg om å tilpasse seg dette systemet. De ser ikke

etter andre muligheter og har få offensive strategier. Som et *joint venture-foretak* skiller Eupec seg fra de to andre foretakene ved at de har mer oversikt over egen situasjon. REM Service og RISK Company presenterer aktive markedsstrategier og strategier for internasjonalisering og er på denne måten langt mer offensive enn de andre foretakene.

Bruk av både lokale og internasjonale nettverk tolkes som privat mottakerkompetanse. Lokale nettverk gir en god forankring, dette har betydning i forhold til BPs krav om lokalt innhold og letter jobben for de lokale foretakene. Internasjonale nettverk og internasjonalt ansatte gjør de lokale foretakene mer kompetente til å samarbeide med internasjonale foretak. Eupec er i en særstilling etter som de har internasjonal kapital og ledelse, RISK Service med sine relasjoner til internasjonale IT-foretak skiller seg også ut i forhold til bruk av internasjonale nettverk. Ingen av disse foretakene presenterer noen aktiv bruk av lokale nettverk. På den andre siden finner vi det gamle Sovjetforetaket Janubsanayetikinti som i liten grad bruker internasjonale nettverk, men er en aktiv bruker av lokale nettverk. Deltakerkompetanse kan ikke sies å være utviklet, fordi de lokale foretakene i liten grad har utviklet sin posisjon i BPs produksjonssystem.

Tilgang til kapital oppleves av de lokale foretakene som et problem. Mangel på kapital tolkes som manglende tilgang på allokative ressurser og begrenser de lokale foretakenes handlingsmuligheter. Det er særlig de to foretakene med 100 prosent lokal kapital og tettest tilknytning til BPs produksjonssystem som mangler kapital. *joint venture-foretaket*, Eupec, og RISK Company opplever ikke manglende tilgang på kapital.

Det aserbajdsjanske systemet og BPs produksjonssystem representerer to ulike verdener etter som det har eksistert og fortsatt eksisterer ulike måter å organisere produksjon. Aserbajdsjanske aktører opplever en overgang fra fokus på kvantitet til fokus på kvalitet og økt vektlegging av initiativ og innovasjon. *joint venture-foretaket* Eupec skiller seg fra de andre lokale foretakene. De har andre problemer og andre utfordringer. Eupec har den utenlandske kompetansen, men mangler den lokale tilknytningen som flere av de andre lokale foretakene drar nytte av. Janubsanayetikinti og MCG bruker blant annet eksisterende lokale leverandørnettverk aktivt i sin relasjon til BPs produksjonssystem, mens REM Services trekker fram forståelsen av de lokale forholdene som sentral. Eupec har derfor mer tilfelles med de utenlandske leverandørene enn foretakene i studien med kun nasjonal kapital. I produksjonssystemet i Aserbajdsjan møtes derfor to typer forståelser. BP Enterprisesenter representerer her en mellomposisjon etter som de har opparbeidet seg forståelse for begge "verdener".

Tabell 2 Egenskaper ved lokale foretak

Navn på foretak	Eupec	Janubsanayetikinti	MCG	REM Services	RISK
Type foretak	Joint venture.	Gammelt sovjetforetak.	Nytt foretak.	Nytt foretak.	Nytt foretak.
Produserer	Korrosjons- og vektcoating til rørledninger.	Sementproduksjon og konstruksjon.	Setter opp prefabrikkerte bygninger, elektrisk arbeid.	Catering.	IT-foretak.
Ansatte	NA	350	150	180	130
Kapital	Tysk og aserbajdsjansk.	100% lokalt.	100% lokalt.	100% lokalt.	100% lokalt.
Kjennetegn	Framstår som vestlig, virksomhet i Aserbajdsjan siden våren 2003.	Gammelt foretak (1972), privatisert i 1991 Gammel fysisk infrastruktur, erfaring fra sovjettiden.	Nytt foretak (1997).	Nytt foretak (1998).	Nytt foretak (1993), nært knyttet til internasjonale IT-foretak.
Relasjon til BPs produksjons-system	I Aserbajdsjan, all virksomhet innenfor produksjons-systemet.	All virksomhet innenfor produksjons-systemet Aktiv bruker av BP Enterprisesenter.	Tilnærmet all virksomhet innenfor produksjons-systemet Aktiv bruker av BP Enterprisesenter Ansatt utlendinger.	Ca 30% av virksomheten innenfor produksjons-systemet Aktiv bruker av BP Enterprisesenter.	Mindre del av virksomheten knyttet til produksjons-systemet Bruker BP Enterprisesenter som informasjonskanal Ansatt utlendinger.
Egne leverandør-nettverk og samarbeids-forhold	Svært få lokale leverandører Leveranser i hovedsak fra joint venture-foretak og utenlandske foretak.	Faste samarbeidsforhold med andre lokale foretak. Ca. 50% av leveransene lokalt, resten i hovedsak fra Russland.	Fast samarbeid med et annet lokalt foretak. Langvarige relasjoner til Rannila Steel (Finland).	Mye lokale leveranser, noen internasjonale.	Kun internasjonale leverandør-relasjoner.
Konkurrans-forhold	Sterkeste konkurrenter i BPs etablerte leverandører i Japan og Malaysia. Viktigste konkurranse-fortrinn er blanding av utenlandsk og lokal kapital.	Sterkeste konkurrent er et annet lokalt foretak med spesielle kontakter. Viktigste konkurranse-fortrinn er erfaring fra regionen og god fagkunnskap. Ulempe er gammel fysisk infrastruktur og mangel på kapital.	Konkurrans fra et annet lokalt foretak og fra utenlandsk foretak Viktigste konkurranse-fortrinn er at de er et lokalt forankret foretak i kombinasjon med utenlandsk kompetanse. I tillegg kombinasjonen av erfaring og pris.	Sterkest konkurranse fra utenlandske foretak. Viktigste konkurranse-fortrinn er at de er lokalt foretak som forstår den lokale mentaliteten og har en enkel organisasjons-struktur. Leverer til internasjonale steder til en rimelig pris.	Har konkurranse fra et annet lokalt selskap på maskinvarebiten, på andre tjenester er de alene på markedet. Viktigste konkurranse-strategi er utvikling av menneskelige ressurser og internasjonalisering.

Navn på foretak	Eupec	Janubsanayetikinti	MCG	REM Services	RISK
Forhold til finanssektoren	Tilgang til kapital gjennom joint venture konstellasjonen.	Liten tilgang til kapital, sparer opp overskudd fra kontraktene, tidshorizonten for investeringer er derfor like lang som kontraktene.	Fremholder at det er vanskelig å skaffe seg lån. Ikke tilgang på annen kapital enn de har selv.	Fremholder at det er vanskelig og dyrt med lån fra lokale banker. Har fått lån fra EBRD.	Ikke opptatt av lån, men tilgang på investorer. Ser ikke finansiering som noe problem.
Læringsveier	Frustrasjon over kunnskapsnivået til lokalt ansatte, bruker utlendinger i sentrale stillinger. Driver omfattende sikkerhetsopplæring på verkstedområdet.	Fokuserer på sikkerhetsopplæring og får mye av dette gjennom foretakene de har kontrakt med. Organiserer noe opplæring internt. Aktiv bruker av kursene til BP Entreprenesenter.	Bruker en kombinasjon av intern opplæring og opplæring gjennom BP-systemet. Interne opplæringsprogrammer for alle nyansatte. Bruker kursene til BP Entreprenesenter.	Framholder at de må dokumentere intern opplæring for å få kontakter med internasjonale selskaper. Bruker kursene til BP Entreprenesenter.	Det blir investert mye i intern opplæring av de ansatte. Foretakets partnerskapsavtaler med internasjonale IT-foretak er en sentral opplæring. Bruker kursene til BP Entreprenesenter.
Læringsinsentiver	Har nødvendig kunnskap internt gjennom joint venture konstellasjonen.	Standardene er viktige, men opplever at den kompetansen de har ikke blir verdsatt av internasjonale foretak i BPs produksjonssystem.	Jobber etter definerte industristandarder.	Har valgt en standard og forholde seg til. Dokumentasjon av hvordan virksomheten drives er sentralt for å få kontakter med internasjonale foretak.	Sertifisert etter ISO 9001:2000. Partnerskapsavtalene med internasjonale IT-foretak er sentralt og fungerer som godkjenningstempel.
Tilgang til relevant kunnskap	Har nødvendig kunnskap internt gjennom joint venture konstellasjonen.	Bruk av kodifisert informasjon gjennom bøker, brosjyrer og annonser. Lærer gjennom sine relasjoner med internasjonale foretak og BP Entreprenesenter. Bruker også et lokalt universitet.	Skaffer seg kunnskap om ulike standarder gjennom internett. Samarbeid med lokalt foretak de deler kontor med er sentralt, det er også relasjonene til utenlandske foretak. Bruker inviterte eksperter og konsulenter fra utlandet.	Henter mye informasjon fra den amerikanske restaurant og catering organisasjonen. Bruker inviterte eksperter og konsulenter fra utlandet.	Partnerskapsavtalene med internasjonale IT-foretak er sentralt.

8. Konklusjon

I konklusjonen blir de viktigste funnene i studien gjennomgått og mot slutten av kapitlet diskuteres teoriens anvendbarhet i forhold til caset.

8.1. Oppsummering av funn

Denne studien har hatt til hensikt å forklare *aserbajdsjanske leverandørers tilgang til internasjonale oljeselskapers produksjonssystem*. Problemstillingen var spesifisert i tre underproblemstillinger som blir besvart i begynnelsen av dette kapitlet. Svaret på hovedproblemstillingen er både tvetydig. Aserbajdsjans plass i BPs globale produksjonssystem er knyttet til de mindre verdiskapende delene av produksjonen. De mer verdiskapende delene av produksjonen er lagt til Aserbajdsjan bare i de tilfeller det er fysisk nødvendig. Dette kan ses som romlig arbeidsdeling internt i produksjonssystemet. Aktiviteter knyttet til å utvikle lokalt innhold motvirker i liten grad denne utviklingen, da disse retter seg mot en arbeidsintensiv og lite verdiskapende del av produksjonssystemet. Staten evner ikke å skape et institusjonelt rammeverk som fremmer ytterligere verdiskapning og utvikling av lokale foretak. Med de tiltakene aserbajdsjanske myndigheter har gjennomført blir sannsynligvis effekten av oljeinvesteringene i hovedsak begrenset til statens inntekter. Det ser ikke ut som Aserbajdsjan får utviklet noen levedyktig oljeindustri som resultat av oljeinvesteringene. På siden av oljeinvesteringene vokser det imidlertid opp en del leverandørforetak som leverer varer og tjenester til BPs produksjonssystem. Foretakene deltar i hovedsak i enkle og lite verdiskapende deler av BPs produksjonssystem. De lokale foretakene er lite offensive, dette gjelder særlig de foretakene som er tett knyttet til produksjonssystemet. Myndighetene bidrar i liten grad med støttende infrastruktur. Enkelte lokale foretak kan likevel tilegne seg nødvendig kunnskap og skape en basis for videre drift. Særlig noen av de foretakene som er mer perifert tilknyttet til produksjonssystemet presenterer offensive strategier og kan på denne måten lykkes.

På kort sikt gir BPs utbygginger økt aktivitet blant lokale leverandørforetak, men på lengre sikt er de lokale foretakene avhengig av å finne flere bein å stå på, etter som det per i dag ikke er planlagt flere store oljeutbygginger i Aserbajdsjan.

Hvilken betydning for lokale foretaks tilgang til BPs produksjonssystem har aserbajdsjanske myndigheters politikk?

Aserbajdsjanske myndigheters hensikt med å bringe inn internasjonale oljeselskaper på 90-tallet var behov for kapital og teknologi. Virkemiddelet var å inngå produksjonsdelingsavtaler med internasjonale oljeselskaper, deriblant BP. Produksjonsdelingsavtalene som er inngått mellom de internasjonale oljeselskapene og aserbajdsjanske myndigheter kan til en viss grad ses som offentlig

mottakerkompetanse. Avtalene sikrer utvinning av petroleum ved hjelp av internasjonal teknologi og kapital. Produksjonsdelingsavtalene fungerer godt som tilrettelegging for internasjonale oljeinvesteringer. Produksjonsdelingsavtalene inneholder klare krav om bruk av aserbajdsjansk arbeidskraft, men inneholder ikke krav som sikrer Aserbajdsjan utvikling av egen teknologi og egne foretak. Innenfor dette området er det BP som definerer hva som skal gjøres. I relasjonen mellom aserbajdsjanske myndigheter og BP er det dermed BP som definerer sentrale begreper som nasjonalt innhold. Bakgrunnen for dette kan være at aserbajdsjanske myndigheter mangler erfaring og kunnskap i myndighetsutøvelse og derfor har få autoritative ressurser i denne situasjonen

Myndighetene gjennomfører et privatiseringsprogram for å tilpasse seg vestlig økonomi. Gjennom dette programmet blir en del gamle strukturer omdannet. Et av de foretakene som er blitt privatisert er det ene lokale foretaket i studien, Janubsanayetikinti. Mange av de gamle sovjetsstrukturene er imidlertid fortsatt intakte. Innenfor oljesektoren fungerer både det nasjonale oljeselskapet, SOCAR, og "Ministry of Fuel and Energy" som en fortsettelse av gamle strukturer.

Aserbajdsjan har få tiltak for å styrke lokale foretak. Myndighetene legger selv vekt på sin entreprenørsatsing, men denne satsingen er ikke synlig for de andre aktørene i studien. For lokale foretak betyr dette at de får lite støtte av myndighetene til å utvikle sin virksomhet. Utover entreprenørsatsingen er det mangel på spesifikke tiltak rettet mot lokale foretak. Et unntak er strategien med å utvikle *joint ventures* mellom lokale og utenlandske foretak. Eupec er et eksempel på et slikt *joint venture-foretak*. Denne strategien kan forstås som offentlig mottakerkompetanse. At strategien lykkes er også i BPs interesse siden BP gjennom *joint venture-foretak* får både lokalt innhold og internasjonal kunnskap på en gang.

Lokale foretak opplever å være en del av et økonomisk system som bare delvis fungerer. En rekke institusjoner og organisasjoner fungerer mangelfullt. Bankvesenet fungerer i liten grad. Bankene har liten vilje til å låne ut penger til entreprenører og Aserbajdsjan mangler betalingskultur. Universitetene er preget av korrupsjon og mangel på lærerkrefter. Også andre samfunnsområder er preget av omfattende korrupsjon. Korrupsjonen stiller myndighetene ovenfor store utfordringer, men de er kun delvis villige til å innse problemet. BP er i sin relasjon til myndighetene beskyttet mot korrupsjon gjennom produksjonsdelingsavtalene.

Mangelfullt fungerende institusjoner og organisasjoner har betydning for muligheten til å utvikle en fungerende markedsplass i Aserbajdsjan. Det institusjonelle rammeverket i Aserbajdsjan er så dårlig utviklet at det er vanskelig å snakke om offentlig mottakerkompetanse i betydningen mobilisering av tilgjengelige ressurser og kunnskap på en slik måte at nye og ukjente næringer kan tilpasses og integreres i næringslivet (Engen 1997). Disse forholdene betyr at Aserbajdsjan mangler et fungerende innovasjonssystem på myndighetsnivå. Dette gjør det vanskelig å diskutere utvikling

av offentlig deltakerkompetanse, etter som denne kompetansen forutsetter mottakerkompetanse.

Hvilken betydning for lokale foretaks tilgang til produksjonssystemet har forhold ved det internasjonale produksjonssystemet nasjonale foretak deltar i?

BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan består av enkelte sensitive områder (den teknologiske kjernen) og mindre sensitive områder preget av enkle og standardiserte oppgaver. De lokale foretakene har kun tilgang til de enkleste og mest standardiserte oppgavene. Begrepet teknologisk kjerne er et godt utgangspunktet for å forstå reguleringene i produksjonssystemet og hvordan de lokale selskapene har mulighet til å delta.

Relasjonene mellom BP og deres leverandører utenfor den teknologiske kjernen er i stor grad bestemt av definerte standarder. BP setter produkt- og prosessparametere i form av standarder for både de internasjonale og nasjonale leverandørene som er undersøkt i studien. De ulike standardene er BPs viktigste måte å utøve makt i produksjonssystemet. Standardene og bruk av langvarige relasjoner i produksjonssystemet reduserer usikkerhet i produksjonssystemet ved at de gir BP kontroll over produksjonen. BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan er vertikalt organisert.

Produksjonssystemet reguleres teknisk gjennom standarder og sosialt gjennom relasjoner (Hudson 2002b). Standardene fungerer som en kodifisert reguleringsmåte internt i produksjonssystemet og regulerer både forhold rundt HMS og tekniske krav. Sosial regulering utspiller seg gjennom forventninger til andre aktører i produksjonssystemet. BP og andre internasjonale aktører forventer manglende kunnskap hos de lokale aktørene. Dette fungerer som en sosial regulering og hindrer de lokale foretakene i å delta i produksjonssystemet.

Forholdet mellom de ulike aktørene i produksjonssystemet befestes over tid. BP vektlegger langvarige relasjoner med leverandører og underleverandører. BP forventer leverandørrelasjoner med god kommunikasjon og lik kultur. Forventninger om langvarige relasjoner fungerer som en sosial regulering av produksjonssystemet. Lokale foretak har liten mulighet til å handle på måter som bryter med den strukturen som skapes i produksjonssystemet. De har verken de allokativer eller autoritative ressurser (Giddens 1984) eller kunnskapen som skal til for å handle på måter som kan styrke deres posisjon i produksjonssystemet.

Relasjonene i produksjonssystemet gir BP stor mulighet til å regulere hvor stor fortjeneste det er mulig for de lokale selskapene og hente ut. I kapittel 6 ble det vist at det i BP-systemet er noe misnøye med lokale foretak som "prøver seg" med for høye priser. De lokale foretakene i studien, som faktisk deltar i produksjonssystemet, hevder at de kun kan hente ut begrenset fortjeneste. For enkelte foretak er denne fortjenesten eneste kilde til kapital til investeringer. BP og de andre oljeselskapene i konsortiet kan hente ut store fortjenester fra sin virksomhet i Aserbajdsjan. Samtidig er det disse oljeselskapene som bærer risikoen ved investeringene.

BP har tre hovedmotiv for å bruke lokale leverandører i Aserbajdsjan. For det første lønner det seg å utvikle lokale leverandører til enkelte oppgaver. For det andre inneholder avtalen de har med aserbajdsjanske myndigheter forventninger om bruk av lokale foretak. For det tredje er det i tråd med BPs etiske standarder.

BP har utviklet en rekke tiltak for å få nasjonale leverandører. Det viktigste av disse tiltakene er BP Enterprisesenter. Senteret fungerer som en kulturell oversetter av standarder for lokale foretak og som et kontaktpunkt mellom BP og de lokale foretakene. De lokale selskapene ser senteret som en ressurs og som en viktig inngangsport til BPs produksjonssystem. Det er likevel viktig å ikke overdrive senterets betydning, det blir for eksempel ikke brukt av de internasjonale leverandørene. Et annet tiltak som forstås som giverkompetanse er oppdelingen av arbeidsoppgaver i mindre deler for å utvikle oppgaver som er så enkle at de kan overlates til lokale foretak. Opplæringsprogrammer for leverandører og ansatte som BP gjennomfører forstås også som giverkompetanse. Denne opplæringen gjøres tildels gjennom enterprisesenteret (opplæring av leverandører), men også gjennom egne programmer for de ansatte og studenter.

Hvilken betydning for aserbajdsjanske foretaks tilgang til produksjonssystemet har forhold ved de lokale foretakene?

I kapittel 7 er de lokale foretakene delt inn i tre på bakgrunn av type kapital i foretaket, erfaringer og innstilling til framtidige muligheter. De lokale foretakene er, med unntak av *joint venture-foretaket* Eupec, enkeltstående foretak med en oversiktlig struktur. Janubsanayetikinti er et foretak med erfaring fra Sovjetunionen, og ble privatisert i 1991. De tre siste foretakene i studien, MCG, REM Service og RISK Company, startet sin virksomhet på 90-tallet.

I studien skilles det mellom om foretakene er nært eller løst knyttet til BPs produksjonssystem. Eupec, Janubsanayetikinti og byggeforetaket MCG er alle nært knyttet til produksjonssystemet. Cateringforetaket REM Service og IT-foretaket RISK Company er mer løst tilknyttet.

Eupec vurderer selv sine muligheter for framtidige kontrakter i produksjonssystemet som små. Sementforetaket Janubsanayetikinti og byggeforetaket MCG, de to andre foretakene med tett tilknytning til produksjonssystemet, har ikke foretatt noen vurdering av muligheten for framtidige kontrakter. Foretakene er låst i forhold til produksjonssystemet og ser ikke etter andre forretningsmuligheter. Cateringforetaket REM Services og IT-foretaket RISK Company har mange kontrakter også utenfor produksjonssystemet. De har både en mer aktiv markedsstrategi og en internasjonaliseringsstrategi. Forskjellene skyldes at foretakene som kun har virksomhet innenfor BPs produksjonssystem tildels har smalere virksomhetsområder, og at de i liten grad ser etter muligheter utenfor oljesektoren. Foretakenes handlingsmåter er med andre ord stivhengige.

De lokale foretakene deltar i en del av produksjonssystemet som er langt unna den teknologiske

kjernen og som i hovedsak består av relativt enkle oppgaver. Det er BPs definerte krav som setter standarden for hvordan oppgaver skal løses. Foretakene som er med i studien er valgt ut på basis av at de *deltar* i produksjonssystemet og har derfor den nødvendige private mottakerkompetansen som skal til for å delta. De lokale foretakenes muligheter til å utvikle posisjonen sin i produksjonssystemet framstår som begrenset. Bakgrunnen for dette er egenskaper ved produksjonssystemet, som etablerte leverandørrelasjoner og høye krav til kompetanse, og lite offensiv tilnærming hos de lokale foretakene. Lokale foretak har små autoritative ressurser, og begrenset ressursbeholdning. Sammen med mangel på initiativ begrenser dette de lokale foretakenes handlinger. Samtidig er foretakene begrenset av andre aktører i BPs produksjonssystem sine handlinger og ressursbeholdning (Giddens 1984, Perroux 1988b, Haraldsen 1994, 1997).

Alle de lokale foretakene, med unntak av *joint venture-foretaket* Eupec og IT-foretaket RISK, opplever mangel på tilgang til kapital som et problem. REM Service har noe kapitaltilgang gjennom lån fra EBRD. For de lokale foretakene er lån i nasjonale banker for dyrt og krever så høy sikkerhet at dette ikke framstår som et alternativ. Foretakene har kun tilgang på kapital gjennom det overskudd de kan hente fra kontrakter i og utenfor BPs produksjonssystem. Dette betyr at de lokale foretakene i liten grad har tilgang på allokative ressurser, dette gjelder spesielt foretakene som er nært knyttet til BPs produksjonssystem og kun har aserbajdsjansk kapital. Det institusjonelle rammeverket i banksektoren fungerer altså som et hinder for de lokale foretakene.

De lokale foretakene i Aserbajdsjan har ulike typer privat mottakerkompetanse. Et aktivt forhold til egen læring er en sentral del av dette. Læringen er i denne sammenhengen rettet mot imitasjon heller enn nyskaping. De lokale foretakenes viktigste læringsveier er interne opplæringsprogrammer, kursene til BP Enterprisesenter og bruk av eksterne relasjoner til ulike internasjonale aktører. Dette kan både være internt ansatte og innleide konsulenter. Foretakene viser at de har privat mottakerkompetanse gjennom bruk av læringsveiene.

BP krever et visst kunnskapsnivå for å få kontrakter i produksjonssystemet. Kravene utspiller seg gjennom definerte standarder og er en måte BP utøver makt på. Standarder framstår som de lokale foretakenes viktigste læringsinsentiv. Forståelse av internasjonale standarder er sentralt for de lokale foretakenes konkurranseevne. Foretaket med internasjonal kapital, Eupec, har den nødvendige kunnskapen gjennom *joint venture* relasjonen. For de andre lokale foretakene er det sentralt å ha strategier for å tilnærme seg det internasjonale systemet.

De lokale foretakene har tilgang til relevant kunnskap gjennom bruk av kodifisert informasjon om ulike standarder og gjennom de relasjonene de deltar i. Relasjonen til BPs produksjonssystem er her sentral. Særlig for foretak med lokal kapital og tett relasjon til BP er dette viktig. Foretakene er aktive brukere av kursene til BP Enterprisesenter. Foretakene lærer også mye gjennom relasjoner til

internasjonale leverandør i BPs produksjonssystem. Dette gjelder i mindre grad de foretakene som oppfattes som mest internasjonale, IT-foretaket RISK Company og *joint venture*-foretaket Eupec. De lokale foretakene har også tilgang til relevant kunnskap gjennom relasjoner til egne leverandører og internasjonale ansatte og konsulenter.

Disse strategiene er uttrykk for privat mottakerkompetanse hos de lokale foretakene. Minst offensiv tilnærming har det gamle sovjetforetaket Janubsanayetikinti. Her blir det hevdet at de kan det meste fra før. Dette kan tyde på manglende forståelse for utfordringer i relasjon til internasjonale foretak.

De lokale foretakene har kunnskap om fysisk produksjon, men i mindre grad kunnskap om markeder, design og kunnskap om bruk av varen. Kunnskap om fysisk produksjon tenderer til å være mest standardisert (Appadurai 1986), og dette er en type kunnskap som i økende grad er blitt internasjonalisert (Smith et al. 2002). Det er internasjonal produksjonskunnskap som er blitt standardisert. Kodifisert kunnskap om denne produksjonskulturen er viktig for de lokale foretakenes tilgang på kunnskap. Samlet sett har de lokale foretakene begrenset tilgang til kunnskap, særlig til kunnskap om markeder, design og bruk av varer. Dette begrenser det enkelte foretaks utviklingsmuligheter og er et uttrykk for at foretakene har en begrenset ressursbeholdning. BP deler opp produksjonen i forhold til design og utvikling versus produksjon. Dette tiltaket kan forstås både som en god strategi for å få involvert lokale foretak i produksjonssystemet og gi dem mulighet til å lære om oljesektoren og internasjonale standarder. Samtidig kan tiltaket ses som et hinder for de lokale foretakene for å få tilgang til deler av produksjonssystemet som krever mer sammensatt kunnskap.

Det eksisterer en kulturforskjell mellom lokale og internasjonale foretak som vanskeliggjør de lokale foretakenes deltakelse i produksjonssystemet. Standardene har en taus dimensjon som blant annet er knyttet til ulike institusjonelle praksiser internasjonalt og i sovjetsystemet slik som prioriteringer mellom kvalitet og kvantitet og holdninger til initiativ og innovasjon. Transformasjonen i Aserbajdsjan er knyttet til lokale aktørers evne til å omstille seg og å overbevise internasjonale foretak om at de er internasjonalt på høyden. Privat mottakerkompetanse både i form av erfaring og aktiv søken etter ny kunnskap er sentralt for deltakelse i produksjonssystemet. Disse egenskapene utelukker hverandre ikke. Det er vanskelig å se hvordan foretakene i studien kunne eksistert uten at Aserbajdsjan hadde hatt det utdanningsnivå og den erfaring de har. Samtidig kan erfaring og tillærte praksiser hindre deltakelse i produksjonssystemet ved at de lokale foretakene framstår lite kompetente for internasjonale aktører. Et eksempel på dette er at de internasjonale aktørene i BPs produksjonssystem ikke har satt seg inn i den sovjetiske GOST-standard eller at de ser med skepsis på bruk av mekaniske vektorer framfor datastyling.

Hypoteser

I teorikapitlet ble det presentert tre hypoteser om BPs produksjonssystem, aserbajdsjansk økonomi og lokale foretak. Hypotesene blir nå gjennomgått.

Den første hypotesen er at BPs produksjonssystem er dårlig integrert i aserbajdsjansk økonomi. (med unntak av lokale foretak langt unna den teknologiske kjernen). Denne hypotesen viser seg langt på vei å stemme. BPs produksjonssystem består først og fremst av internasjonale foretak som BP har langvarige samarbeidsforhold med. Dette gjelder spesielt innenfor den teknologiske kjernen. Innenfor enklere og mer arbeidsintensive deler av produksjonssystemet jobber BP imidlertid med å integrere aserbajdsjanske foretak. Bakgrunnen for dette er ønsket om en effektiv markeds plass der man kan få levert produkter og tjenester innenfor definerte standarder til gode priser. Dette ønsket har også et element av etikk i seg, ved å utvikle lokale foretak og bruke lokal arbeidskraft gir BP noe tilbake til samfunnet de operer i. Samtidig er dette en del av BPs strategi for sosialt samfunnsansvar.

Den andre hypotesen var at BP har relativt stor makt i forhold til andre aktører i og i relasjon til produksjonssystemet. Selv om "relativt stor makt" ikke er noen klart definert størrelse stemmer også denne hypotesen for de forhold som er diskutert i studien. Lokale leverandører har liten eller ingen innvirkning på hvordan oppgaver skal løses og er nødt til å tilfredsstille BPs standarder for å delta i produksjonssystemet. Aserbajdsjanske myndigheter har i sin avtale med BP unnlatt å definere viktige problemstillinger knyttet til lokalt innhold. BP har derfor utviklet og definert disse problemstillingene på egenhånd.

I tråd med forventningene i den tredje hypotesen er lokale foretak avhengig av relasjoner til andre aktører for å tilegne seg ny kunnskap. Selv om de lokale foretakene i hovedsak vektlegger kodifisert kunnskap, går det tydelig fram at bruk av relasjoner er viktigere. Det viser seg at de alle er avhengige av aktører innenfor BPs produksjonssystem, andre internasjonale aktører og lokale relasjoner for å tilegne seg nødvendig kunnskap og delta i produksjonssystemet.

8.2. Teoriens anvendbarhet i forhold til caset

Teorien er utviklet og satt i sammenheng på en måte som gir et godt utgangspunkt for å analysere problemstillingene. Figur 2 i teorikapitlet viser de ulike begrepene satt i sammenheng. Begrepene komplementerer hverandre på en god måte. Produksjonssystem setter fokus på aktører involvert i produksjonen og relasjoner mellom disse. Begrepet knyttes også til aktører utenfor produksjonen, til verdifordeling mellom aktørene og til kontekst. Maktaspektet er behandlet i forhold til produksjonssystemet, noe som er sentralt i forhold til forståelse av relasjonene mellom aktørene. Gjennom teorien om nasjonale innovasjonssystemer er aserbajdsjanske myndigheters rolle trukket

inn. Nasjonale innovasjonssystemer fungerer godt som ramme for å analysere de lokale foretakene. Denne teorien ses i sammenheng med transformasjon, kunnskap og læring og mottaker- og giverkompetanse.

Studiens overførbarhet er knyttet til relevans for lignende problemstillinger. Aserbajdsjan er et av flere land som har olje og hvor mangel på utvikling blant annet i form av manglende lokal industri er et sentralt spørsmål. Det har vært forsket mye på disse forholdene, mest kjent er kanskje Terry Lynn Karls "The Paradox of plenty" (1997). I studien er de kontekstuelle forholdene beskrevet på en slik måte at overførbarhet i forhold til andre case skal kunne vurderes i hvert enkelt tilfelle. Studien tar for seg institusjonelt rammeverk og vektlegger lokale foretaks mulighet læring. Dette er en tilnærming som gir mulighet til å si noe om de prosesser som foregår. Det teoretiske utgangspunktet er derfor anvendbart i studier av lignende problemstillinger.

Organisering av produksjon

Studien har konsentrert seg om BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan, nærmere bestemt relasjonene mellom BP, to internasjonale leverandører og fire lokale foretak. Produksjonssystemer skal egne seg til å beskrive distinkte former for produksjon med korresponderende tekniske, sosiale og romlige arbeidsdelinger og reguleringsmåter (Hudson 2002b, 4). I studien er det lagt vekt på de enkelte aktørene og deres presentasjon av egne relasjoner både til andre aktører i og utenfor produksjonssystemet. Dette har vist seg å være et godt utgangspunkt for å forstå BPs petroleumproduksjon i Aserbajdsjan og til å beskrive relasjoner mellom aktører involvert i produksjon.

Makt

Analyse av makt og fordeling av verdi gir grunnlag for å si noe om utviklingsmuligheter i Aserbajdsjan. Det er ikke bare de lokale foretakenes deltakelse i produksjonssystemet som har betydning, men i hvilken grad de har tilgang til de verdiskapende delene av produksjonen.

Verdi har nær sammenheng med makt etter som verdifordelingen i og utenfor produksjonssystemet er avhengig av maktforholdet mellom aktørene. Analyse av maktforhold og aktørenes allokative og autoritative ressursbeholdning har vært sentralt i oppgaven ved at det bidrar til forståelse av de ulike aktørenes handlinger. Dette gjelder både i forhold til relasjonen mellom BP og den aserbajdsjanske staten og i relasjonene mellom BP, de internasjonale leverandørene og de lokale foretakene.

BPs standarder defineres ikke i et sosialt vakuum. Forholdet til "verden" har en sentral betydning for vektlegging og gjennomføring av standarder. BP legger stor vekt på imaget de har og hva som vil skje hvis det er ulykker knyttet til deres operasjoner. Selv om oppgaven har omhandlet BPs

produksjonssystem i Aserbajdsjan er BPs produksjonssystem globalt og internasjonale aktører er en viktig del av dette.

Nasjonale innovasjonssystemer og transformasjon

Teorien om nasjonale innovasjonssystemer legger vekt på det nasjonale nivået og på staten som strategiutformer. Statens politikk danner muligheter og begrensninger for næringsaktivitet.

Forskningen knyttet til nasjonale innovasjonssystemer har i hovedsak konsentrert seg om i-land som USA, Storbritannia, Frankrike og skandinaviske land (Lundvall et al. 2002). Brukt på fattigere land møter teorien en rekke utfordringer knyttet til relasjonene mellom det globale og det nasjonale/lokale, knyttet til maktspektet og til fokus på institusjonelle styrker istedenfor institusjonelle svakheter. I studien er utfordringene knyttet til relasjonene mellom det globale og det nasjonale/lokale løst ved å knytte nasjonale innovasjonssystemer til produksjonssystemer. På denne måten blir oljesektoren i Aserbajdsjan knyttet til BPs produksjonssystem. I studien har fokus likevel vært på Aserbajdsjan og BPs produksjonssystem i Aserbajdsjan. Maktspektet er diskutert både i sammenheng med produksjonssystemet og i forholdet mellom BP og myndighetene.

Utfordringen teorien står overfor i aserbajdsjansk kontekst er at begrensningene er langt mer synlige enn mulighetene. Dette er løst ved å tildels utelate det statlige nivået i deler av diskusjonen der staten er lite synlig, for eksempel i rollen som tilrettelegger for læring. Utvikling av institusjoner er diskutert i forhold til begrepet transformasjon, noe som er nyttig i forskning på tidligere sovjetland. Koblingen fungerer bra fordi transformasjonsbegrepet setter søkelys på det særegne med institusjonelle endringer i tidligere Sovjetunionen. Dette gir grunnlag for å diskutere institusjoner og organisasjoner i Aserbajdsjan som har betydning for næringsutviklingen. Institusjonelle endringer, universitetssystemet, bankvesenet og korrupsjon er spesielt vektlagt. Dette løser problemet med fokus på institusjonelle styrker istedenfor svakheter i forhold til nasjonale innovasjonssystemer.

Lundvall et al. (2002) peker på at forskningen på rike land har vært ex-post og ikke ex-ante, men at det i forhold til land i Sør er naturlig å skifte fokus mot promotering av nasjonale innovasjonssystemer. I studien er det fokusert på utfordringer Aserbajdsjan står overfor når det gjelder utvikling av levedyktige institusjoner og organisasjoner. Dette kan være et utgangspunkt for å utvikle en politikk som fremmer utvikling av et nasjonalt innovasjonssystem.

Nasjonale innovasjonssystemer er et godt utgangspunkt for å diskutere lokale foretaks utviklingsmuligheter. I kapittel 7 er det tatt utgangspunkt i tre av de fem elementene Lundvall (1992a) legger vekt på, nærmere bestemt intern organisering av foretak, relasjoner mellom foretak og institusjonelle forhold i finanssektoren. Disse tre elementene er nyttige som analyseramme når de lokale foretakenes karakteristika diskuteres. Elementene egner seg til å trekke fram forhold som er viktig for de lokale foretakenes konkurransevne og overlevelsesmuligheter.

Kunnskap og læring

I studien er læringsbegreper som opprinnelig ble utviklet på myndighetsnivå brukt til å diskutere lokale foretaks kunnskapsstrategier. I Aserbajdsjan fungerer universitetssystemet for tiden relativt dårlig, og myndighetene har en lite aktiv politikk for å fremme kunnskap, utdanning og innovasjon. Det er derfor både naturlig og nødvendig å vektlegge det private nivået. I studien er tre av Lundvalls og Johnsens (1994) begreper om læring, læringsveier, læringsinsentiver og tilgang til relevant kunnskap diskutert i forhold til de lokale selskapenes kunnskapsstrategier. Læringsevne er utelatt i diskusjonen fordi det i forhold til det private nivået i studien ikke kan skilles ut som eget punkt til forskjell fra læringsveier. Svakheten med å bruke begrepene på denne måten er at statens ansvar ikke vektlegges og begrepene flyttes på denne måten ned et nivå. Begrepene fungerer imidlertid godt som analytiske knagger å samle diskusjonen rundt og er egnet til å belyse de lokale foretakenes kunnskapsstrategier. Begrepene har gjort det mulig å danne seg et godt bilde av de lokale foretakene og deres muligheter og utvikling innenfor og tildels utenfor BPs produksjonssystem.

Mottaker, deltaker og giverkompetanse

Ved å definere begrepene mottaker og deltakerkompetanse gir Engen (1997) et godt utgangspunkt for å diskutere et lands evne til å motta og ta i bruk ny teknologi. I oppgaven er begrepene brukt både i forhold til et offentlig nivå (myndighetene, kapittel 5) og et næringsmessig nivå (lokale foretak, kapittel 7). I forhold til det offentlige nivået er det spesielt lagt vekt på aserbajdsjanske myndigheters evne til å stille krav til oljeselskap og tilrettelegge for lokale foretak med støttende institusjoner. Innenfor det private nivået er det spesielt lagt vekt på læring. Begrepet må derfor ses nær i sammenheng med læringsbegrepene i oppgaven.

Deltakerkompetanse er når importerte teknologier er tilpasset en ny kunnskapsmessig, sosial og politisk kontekst (Engen & Olsen 1997). Selv om den kompetansen som diskuteres er i bruk i Aserbajdsjan, og på denne måten er tilpasset aserbajdsjansk kontekst, er aserbajdsjanske aktører i liten grad delaktige i kunnskapsutvikling. Jeg har med andre ord ikke funnet at det er utviklet deltakerkompetanse i Aserbajdsjan.

I aserbajdsjansk kontekst er det nødvendig å supplere begrepene mottaker- og deltakerkompetanse med giverkompetanse. BP er en sentral aktør for å utvikle lokale foretak og har en mer aktiv politikk på dette feltet enn myndighetene. Giverkompetanse er brukt for å analyse de tiltak BP har for å utvikle et lokalt marked og lokale foretak.

Kilder

- AIOC 2003. *Azeri, Chirag & Gunashli full field Development phase 2. Environmental and social impact assessment*. AIOC, Baku
- ASK & INTSOK. 2001. *Revitalization of the Azerbaijani Oil and Gas Manufacturing and Service Industry (Oil Service Industry). The Way Forward*. ASK & INTSOK, Baku.
- Appadurai, A. 1986. Ch. 1. Introduction: commodities and the politics of value, Appadurai, A. (ed). *The social life of things*, 3-63. Cambridge University Press, Cambridge.
- Asheim, B.T. & A. Isaksen. 1997. *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Baddour, J. W. 1997. The international petroleum industry, Competition, structural change and allocation of oil surplus. *Energy Policy* 25:2, 143-157.
- Bazan, L & L. Navas-Almeán. 2001. The Underground Revolution in the Sinos Valley: a comparison of upgrading in global and national value chains. *Paper for Workshop "Local Upgrading in Value Chains" (University of Sussex, 14-17 February 2001)*, 68. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- BP. 2003. *Regional Review. Economic, social and Environmental overview of the Southern Caspian oil and gas projects*. McQuillian Young Ltd/Minimax, Baku.
- Cumbers, A. 2000. The national state as mediator of regional development outcomes in a global era. A comparative analysis form the UK and Norway. *European Urban and Regional Studies* 7, 237-252.
- Dicken, P. 1998. *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. (3rd edition)*. SAGE Publications, London.
- Dicken, P. 2003. *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. (4th edition)*. SAGE Publications, London.
- Dicken, P. et al. 2001. Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy. *Global Networks - Oxford* 1:2, 89-112.
- Engen, O. A. 1997. Kapittel 3. En evne til å ta imot? Internasjonal oljeteknologi og norsk mottakerkompetanse, Olsen, O. E. & F. Sejersted (red). *Oljevirkksomheten som teknologiutviklingsprosjekt. Perspektiver på utviklingen av det oljeteknologiske systemet på norsk kontinentalsokkel*, 70-103. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Engen, O. A. & O. E. Olsen. 1997. Kapittel 5. Et teknologisk system i endring: fra norsk stil til internasjonale ambisjoner, Olsen, O. E. & F. Sejersted (red). *Oljevirkksomheten som teknologiutviklingsprosjekt. Perspektiver på utviklingen av det oljeteknologiske systemet på norsk kontinentalsokkel*, 142-172. Ad Notam Gyldendal, Oslo.
- Freeman, C. 2002. Continental, national and sub-national innovation systems - complementary and economic growth, *Research Policy* 31, 191-211.
- Gereffi, G. 1996. Commodity Chains and Regional Division of Labour in East Asia. *Journal of Asian Studies* 12:1, 75-112.
- Gereffi, G. et al. 2001. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin* 32:3, 1-8.
- Gertler, M.S. 2001. Best Practice? Geography, Learning and the Institutional Limits to Strong Convergence. *Journal of Economic Geography* 1:1, 5-26.
- Gertler, M.S. 1997. The invention of Regional Culture, Lee, I. R. & J. Wills. *Geographies of Economies*, 47-59. Arnold, London.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge.
- Grabher, G. 1993. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations, Grabher, G. (ed). *The embedded firm. On the socio-economics of industrial networks*, 1-31. Routledge, London.
- Hadjimichalis, C. 1987. *Uneven Development and Regionalism, State, Territory and Class in Southern Europe*. Croom Helm Ltd, Kent.
- Hallwood, P.C. 1990. *Transaction cost and the trade between multinational corporations: A study of offshore*. Unwin Hyman, Cambridge.
- Haraldsen, T. 1994. *Teknologi, økonomi og rom - en teoretisk analyse av relasjoner mellom industrielle og territoriale endringsprosesser*. Lund University Press, Lund.
- Haraldsen, T. 1997. Kapittel 2, Industrielle komplekser og nasjonale innovasjonssystemer, Isaksen, A. (ed). *Innovasjoner, næringsutvikling og regional politikk*, 26-50. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Haraldsen, T. 1998. Industrial complexes, receiver competence and national systems of innovations. The case of the Norwegian offshore industry. *Norsk geografisk tidsskrift* 52, 195-207.
- Harvey, D 1996. The Geography of Capitalist Accumulation, Agenew, J. et al.(eds). *Human Geography an*

- Essential Anthology*, 600-623. Blackwell Publishers, Cornwall.
- Henderson, J. et al. 2002. Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9:3, 436-464.
- Hudson, R. 2002a. Global production systems and European integration. *Working Paper*. 43, 25. International Center for Regional Regeneration and Development Studies, University of Durham.
- Hudson, R. 2002b. Changing Industrial Production Systems and Regional Development in the New Europe. *Working Paper* 45, 35. International Center for Regional Regeneration and Development Studies, University of Durham.
- Humphrey, J. & H. Schmitz. 2000. Governance and Upgrading: Linking Industrial Clusters and Global Value Chain Research. *IDS Working Paper* 120, 37. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Kaplinsky, R. 2000. Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis? *IDS Working Paper* 110, 47. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Karl, T. L. 1997. *The paradox of plenty: oil booms and petro-states*. Berkeley. California.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Johnson, B. 1992. Institutional Learning, Lundvall, B.Å. (ed). *National Systems of Innovation*, 23-41. Pinter, New York.
- Johnson, B. et al. 2002. Why all this fuss about codified and tacit knowledge? *Industrial and Corporate Change* 11:2, 245-262.
- Johnson, B. et al. 2003. Economic Development and the National System of Innovation Approach. *Conferência internacional sobre sistemas de inovação e estratégias de desenvolvimento para o terceiro* (Milano November 2003), Globelics.
- Leeuw, C. 2000. *Azerbaijan, a quest for identity*. St. Martin's Press, New York.
- Leporgne, D. & A. Lipietz. 1992. Chapter 17, Conceptual Fallacies and Open Questions on Post-Fordism, Storper, M. & A. Scott (eds). *Pathways to Industrialization and Regional Development*, 332-348. Routledge, London.
- Leyshon, A. 1992. The Transformation of Regulatory Order: Regulation in the Global Economy and Environment. *Geoforum* 23:3, 249-267.
- Lundvall, B.-Å. 1992a. Chapter 1: Introduction, Lundvall, B.-Å. (ed). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, 1-16. Pinter, London.
- Lundvall, B.-Å. 1992b. User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internalisation, Lundvall, B.-Å. (ed). *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, 44-67. Pinter, London.
- Lundvall, B.-Å. 1995. The Learning Economy - Challenges to Economic Theory and Policy. *Paper presented at the EAPE-Conference (Copenhagen 27-29 October 1994)*, 23. Aalborg University and OECD.
- Lundvall, B.-Å. & B. Johnson. 1994. The Learning Economy. *Journal of Industry Studies* 1:2, 23-42.
- Lundvall, B.-Å. et al. 2002. National system of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31, 213-213.
- Løland, M. et al. 2001. *Lederutvikling på nett? En analyse av hvordan Orkla Medias Utviklingsprogram kan implementeres i et fremtidig intranett*. Prosjektoppgave, Prosjektforum høst 2001, Universitet i Oslo.
- Peng, M. 2000. *Business strategies in transition economies*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Perroux, F. 1988a. Chapter 2: The Pole of Development's New Place in a General Theory of Economic Activity, Higgens, B. & D. Savoie. (eds). *Regional Economic Development. Essays in Honour of Francois Perroux*, 48-73. Unwin Hyman Ltd, Boston.
- Perroux, F. 1988b. Chapter 3: Peregrinations of an economist and the choice of his route. Higgens, B. & D. Savoie. (eds). *Regional Economic Development. Essays in Honour of Francois Perroux*, 77-90. Unwin Hyman Ltd, Boston.
- Pleskovic, B. et al. 2002. Capacity Building in Economics. Education and Research in Transition Economies. *Policy Research Working Paper* 2763. The World Bank, Washington.
- Porter, M. 1998. *The Competitive Advantage of Nations (2nd edition)*. MacMillian Business, Basingstoke.
- PSA 1994. Agreement on the joint development and production sharing for the Azeri and Chirag fields and the deep water portion of the Gunashli field in the Azerbaijan sector of the Caspian Sea. *Contract made and entered into in Baku, Azerbaijan Republic, this 20th day of September 1994*. The State Oil Company of the Azerbaijan Republic of the first part; Amoco, BP, Delta, Statoil, Lukoil, McDermott, Pennzoil, Ramco, TPAO, UNOCAL, Baku.
- Meyer-Stamer, J. 1998. Path Dependence in Regional Development: Persistence and Change in Three Industrial Clusters in Santa Catarina, Brazil. *World Development* 26:8, 1495-1511.
- Mir Babayev, M.Y. 2002. Azerbaijan's oil History. A Chronology Leading up to the Soviet Era. *Azerbaijan*

International 10:2, 10.

- Mjøset, L. 2003. Sju teser om positivismekritikkens utfordringer ved århundreskiftet. *Sosiologisk Tidsskrift* 10:1, 19.
- Nazpary, J. 2002. *Post-Soviet Chaos, Violence and Dispossession in Kazakhstan*. Pluto Press, London.
- Radosevic, S. & D. Dyker. 1997. Technological integration and global marginalization of Central and East European economies: the role of FDI and alliances, Sharma, S. (ed). *Restructuring Eastern Europe: the microeconomics of the transition process*, 77-90. Edward Elgar, Cheltenham.
- Ragin, C. 1994. *Constructing Social Research: the unity and diversity of method*. Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Rasizade, A. 2002. Azerbaijan in the Morning after Independence: Less Oil, More Craft, *Caucasus and Central Asia Newsletter* 2, 16-20.
- Republic of Azerbaijan. 2003. *State Program on Poverty Reduction and Economic Development 2003-2005*. Republic of Azerbaijan, Baku.
- Sayer, A. 1985a. Chapter 4: The Difference that Space Makes. Gregory, D. & J. Urry (eds). *Social Relations and Spatial Structures*, 49-66. Macmillan, Basingstoke.
- Sayer, A. 1985b. Chapter 8: Realism and Geography. Jonston, R.J (ed). *The Future of Geography*, 159-173. Methuen, London.
- Sayer, A. 2000. *Realism and Social science*. SAGE Publications, London.
- Siegelbaum, P. et al. 2002. Structural Adjustment in the transition, Case Studies from Albania, Azerbaijan, Kyrgyz Republic, and Moldova. *Discussion Paper 429*, 180. World Bank, Washington.
- Skjærseth, J.B. et al. 2004. Limits to Corporate Social Responsibility: A comparative Study of Four Major Oil Companies. *FNI-report 7/2004*, 26.
- Smith, A. 2003. Power Relations, Industrial Clusters, and Regional Transformations: Pan-European Integration and Outward Processing in the Slovak Clothing Industry. *Economic Geography* 79:1, 17-44.
- Smith, A. & J. Pickles. 1998. Introduction: theorising transition and the political economy of transformation, Pickles, J & A. Smith. (eds). *Theorising Transition. The Political Economy of Post-Communist Transformations*, 1-24. Routledge, London.
- Smith, A. & A. Swain. 1998. Regulating and Institutionalising Capitalisms. The micro-foundation in Eastern and Central Europe, Pickles, J. & A. Smith (eds). *Theorising Transition. The Political Economy of Post-Communist Transformations*, 25-53. Routledge, London.
- Smith, A. et al. 2002. Networks of value, commodities and regions: reworking divisions of labour in macro-regional economies. *Progress in Human Geography* 26:1, 41-63.
- Statistisk Sentralbyrå. *Statistisk årbok 2002*. Statistisk Sentralbyrå. Oslo.
- Stenning, A.C. 1997. Economic Restructuring and local change in the Russian Federation, Bradshaw, M.J. (ed). *Geography and Transition in the Post-Soviet Republics*, 145-162. John Wiley & Sons Ltd, Sussex.
- Storper, M. 1997. *The Regional World, Territorial Development i a Global Economy*. The Guilford Press, New York.
- Statistical Yearbook of Azerbaijan. 2002. *1.2 Main socio-economic indices (according to previous year, percent)*. The State Statistical Committee of Azerbaijan Republic. www.azstat.org/publications/yearbook/2002/en.
- Sæther, B. 1998. Retrodution: An alternative research Strategy? *Business Strategy and the Environment* 7: 4, 245-249.
- Thagaard, T. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget. Sandviken.
- Thagaard, T. 2002. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 2. utgave*. Fagbokforlaget, Sandviken.
- World Bank. 1997. *Azerbaijan Poverty Assessment. Report No. 15601-Az 1*. World Bank, Human Resources Division, Country Department III, Europe and Central Asia Region.
- World Bank. 1999. *World Development Report 1998/99*. Oxford University Press, Oxford.
- Yeung, H. W. 1997. Critical realism and realist research in human geography: a method or a philosophy in search for a method?. *Progress in Human Geography* 21:1, 51-74.
- Yeung, H.W. & J. Peck. 2003. Introduction. Making global connections a geographer's perspective, Yeung, H.W. & J. Peck. (ed). *Remaking the Global Economy: economical-geographical perspectives*, 3-27. SAGE Publications, London.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research. Design and Methods. Second Edition*. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Vedlegg

Vedlegg 1: Brev til intervjuobjekter

MASTER THESIS IN ECONOMIC GEOGRAPHY

Dear Sir/Madam.

My name is Hilde Solli, I am a master student in Human Geography at the Department of Sociology and Human Geography, University of Oslo, Norway. I am writing a master thesis about industry development in Azerbaijan related to oil extraction and the presence of international companies. More specifically my thesis discusses the supply industry, learning and transfer of technology between international and local companies.

I wish to examine whether Azerbaijan is able to develop a supply industry that satisfy the demands of international oil companies, and if the Azerbaijani policy influence the international oil companies' choice of suppliers.

It is interesting to see how the Azerbaijani oil industry evolves in an époque where Transnational Corporations play a more important part in the world economy than ever before. The research questions are therefore formulated to illuminate the relationship between Azerbaijani oil related industry and international oil companies.

What does an international oil operator demand from their suppliers?

To which degree does suppliers in Azerbaijan satisfy these demands?

How can governments in Azerbaijan promote the competitiveness of their suppliers?

I have chosen BP in Azerbaijan as a case for my study. To do my research I will study written information about BPs activities, but to get accurate information on the topics I am depended on interview with representatives from BP as well as their suppliers and the Azerbaijani government. I hope you have the possibility to have a conversation with me about these topics. My questions will focus on relations in the industry, technology and learning. I will be happy to answer any question about the interviews or my thesis.

The interview will take about one hour.

I am very grateful for Your cooperation. Thank You very much!

Sincerely

Hilde Solli
hisolli@student.sv.uio.no

Vedlegg 2: Intervjuguider

Guidene var veiledene, ingen intervjuer er gjennomført ordrett etter guidene. Innskutte underspørsmål er ment som ideer til oppfølgingsspørsmål.

Intervjuguide aserbajdsjanske selskaper

1. When was your company started?
2. Is it a private or public owned enterprise?
3. Has your company earlier been a part of a public enterprise?
4. What do you produce?
5. How many employees do you have?
6. What kind of education do your employees have?
7. Do you think you have a well-qualified workforce?
8. What do you think of the Azerbaijani school system?
9. Is it difficult to get work or do many companies need your services?
10. Is BP/Statoil an important customer? (percent?)
11. Are you satisfied with your contact with BP?
12. How do you cooperate?
13. How is the information from the oil companies about tenders?
14. Have you ever used services from Baku Enterprise Centre?
What are your experience using this services?
15. From which companies do you meet the strongest competition?
16. What is your company's main strength in this competition?
17. What are your strategies to be more competitive?
18. Are you cooperating with any other companies (Azerbaijani or foreign)?
In the tender process?
In construction?
In marketing?
To develop new solutions?
19. What is your main source of new knowledge?
20. Are there any research institutes that you cooperate with?
21. Do you get any support from the government to develop new solutions? Do you get any support from the oil companies?
22. What are your main raw materials, and from where do you get them?
23. Are there any important international standards that you have to cope with?
24. What is the main difference in running a company today compared to pre 1991?
25. How are your possibilities to get funding for new investments?
26. Do you consider the bank system as well functioning?
What are the main strength/weaknesses?
What is your time frame for investments?

Intervjuguide myndigheter

1. What do the presence of international oil companies mean for Azerbaijan and Azerbaijani industry?
2. What are the main obligations that the international oil companies have in the Production Share Agreement (PSA)?
 - Requirement for employing Azerbaijani citizens?
 - Requirements for use of Azerbaijani companies?
 - Requirements for training of Azerbaijani employers?
 - Requirements concerning transfer of knowledge?
3. What are the main strengths for Azerbaijani suppliers in the oil sectors?
 - What are their main obstacles?
4. What are your main strategies to make Azerbaijani companies more competitive?
 - Privatisation?
 - SMB – strategy?
 - Joint Venture
 - Any strategies concerning technical upgrading of companies? Do you consider the government to have any responsibilities concerning technical upgrading?
5. What are the possibilities for Azerbaijani companies to finance investments?
6. Are there many entrepreneurs in the supply industry?
7. What is SOCAR's role in Azerbaijani oil policy?
 - What is SOCAR's role as a company?
 - Do SOCAR acquire important knowledge through the "steering committees"?
 - What delegation of government authority does SOCAR have?
 - What are their responsibilities as government representatives?
 - May SOCAR get responsibilities as operators of any petroleum operations?
 - What is SOCAR's main strength as an oil company?
 - What are SOCAR main challenges in the future?
8. What were most important issues for you when you negotiated with the oil companies before signing the first oil contract in 1994?
9. What are the most important issues today?
10. What are your expectations towards transfer of technology from international oil companies?
11. How do you consider the competence of Azerbaijani employees?
12. What challenges has the Azerbaijani school-system in serving the oil industry?
13. Is there any research institute that serves Azerbaijani companies in the supply industry?
14. How can the oil be a contribution to development in Azerbaijan?
15. Your bank-system is earlier criticized by the World Bank, how is the bank-system functioning to day?

Intervjuguide oljeselskaper

DEL 1

1. What are the main strengths and weaknesses of Azerbaijani companies?
2. What are the most important factors when you choose suppliers for the different operations?
 - In what operations are price the most important factor?
 - In what operations is quality the most important?
3. How has the Azerbaijani supply industry changed since 1994?
4. What kind of relations do you have with your suppliers?
 - Do you have any training programs for any of your suppliers?
 - For how long do you keep the same supplier?
 - What are the costs of changing suppliers?
 - Are they arm-lengths suppliers?
5. In which degree, and in which operations, are international standard important for the requirements that are to be met by the suppliers?
6. Do Azerbaijani companies have good knowledge of these international standards?
 - What kind of standard exists?
 - What kind of other requirements are to be met by the Azerbaijani suppliers?
 - Technology requirements, organizational requirements (trustworthiness, ability to deliver goods in time ect).
 - Are there any unusual requirements because of BPs policies or the geological features of Azerbaijan?
7. Does the PSA set any specific requirements to the subcontractors or the suppliers?
 - Requirement to use Azerbaijani employees
 - To buy Azerbaijani goods
8. To what degree does long term relations between international oil companies and Azerbaijani companies exists?
 - In what part of the production does these kinds of relations exist?
 - Do you cooperate in development of new solutions through these relations?
9. What are the main reasons that AIOC established Baku Enterprise Centre? Does the centre help you to get better contact with Azerbaijani suppliers or subcontractors?
10. Does Baku Enterprise Centre have any kind of cooperation with schools or research institute in Azerbaijan?

DEL 2

This part of the interview concerns requirements set by the Azerbaijani government through the PSA through other policy initiatives.

11. What are the main reasons that you have relations with Azerbaijani companies?
 - Do requirements set by the Azerbaijani government have any influence?
 - Do you need your suppliers to have physical presence in the area for a longer period of time?
 - Do you choose Azerbaijani suppliers to create goodwill in the Azerbaijani society?
12. What are the main reasons that you don't have more contracts with Azerbaijani suppliers than you have?
 - Do Azerbaijani suppliers meet the necessary technical standards?
 - Are they competitive on price?
 - Are they trustworthy?
 - Are there any differences between different supply sectors or are there differences mainly between the individual companies?
13. What do you think are the main obstacles for Azerbaijani companies in the oil sector?
14. What do the Azerbaijani government do to make their supply industry more competitive (if

anything)?

Training

Requirements to make the oil companies use them/train them

Funds...

15. What are your views on the requirements set in the PSA to:

Use Azerbaijani employees? How does these requirements effect your work?

Use Azerbaijani companies? How does these requirements effect your work?

Train Azerbaijani employees? How does these requirements effect your work?

16. Are these requirements more or less strict than they are in other countries where you operate?

17. Are there any other expectations from the government that you need to comply with (to get goodwill for future operations)?

18. What kind of competence do Azerbaijani employees have? What are the main strengths and weaknesses?

What kind of training is necessary?

How do you perceive young newly educated people? Specialized schools that provide educated employees?

How do you perceive the experienced work force?

How are the competences in different areas like economy, engineering ect?

19. What is the role of the Azerbaijani State Oil Company, SOCAR, as you perceive it?

As a representative for the government

As an oil company?

20. What kind of competence is it in SOCAR's organization?

21. Do you experience that you have to share important information with SOCAR (through the steering committee)?

22. In your opinion do you think that SOCAR good be the operator for a petroleum operations?

HVIS TID:

Before we finish up I have some questions about the Azerbaijani society and the experiences you have as foreigners?

23. How do you think it is to be en entrepreneur in Azerbaijan?

24. What kind of possibilities do entrepreneurs have here?

25. What are your impressions of the entrepreneurs' possibilities to finance their ideas?

26. What are your impressions of the bank-system?

27. Do you experience competence and will to develop companies in Azerbaijan?

28. What are your impressions of the Azerbaijan school system?

29. What are BP's main impressions of Azerbaijani oil policy?