

Ágætu Ráðstefnugestir

Ég hef búið og starfað í Úganda í rúman áratug. Fyrstu tvö árin vann ég sem millistjórnandi í stóru fiskvinnslufyrirtæki, þá tvö ár sem sjálfstætt starfandi ráðgjafi, fjögur ár sem minnihlutaeigandi og framkvæmdastjóri í sprotafyrirtæki og síðastliðin tvö ár hef ég svo verið framkvæmdastjóri og eigandi lang stærsta flugfrakt fyrirtækisins í Úganda sem er jafnframt stærsti útflytjanda fersks grænmetis til Evrópu.

Eftir allan þennan tíma ætti ég að vita ýmislegt um starfsumhverfi fyrirtækja í vanþróuðum ríkjum og þá sérstaklega í Úganda. En þrátt fyrir langa reynslu tók það mig satt að segja töluverðan tíma að finna flöt á þessu erindi.

Reynsla mín er að sjálfsögðu persónuleg og einstaklingsbundin. Margt af því sem ég hef lært og tileinkað mér í gegnum tíðina, get ég hvorki rökstutt með rannsóknum né vísað til kennslubóka. Á móti kemur að ýmislegt af því sem drifið hefur á daga mína í Afríku, mun trúlega einnig mæta öðrum sem leggja í fjárfestingar á einhverjum af þeim fjölmörgum nýmörkuðum sem vaxa með ótrúlegum hraða nú í dag.

Ég ætla því að reyna bregða ljósi á ýmsa áhættur sem geta falist í fjárfestingum í vanþróuðum ríkjum. Hættum sem ég hef sjálfur rekið mig á í gegnum tíðina. Ég vil þó undirstrika að hér er um persónulega reynslu að ræða og lausnirnar sem ég hef gripið til við þessum vandamálum eru að sjálfsögðu mjög litaðar af minni eigin uppsafnaðri reynslu, gildismati og tilfinningum sem kunna jafnvel að vera sérviskulegar. En ef það er eitthvað sem ég hef lært á árum mínum í Afríku þá er það að viðskipti snúast ekki síður um gildismat en um tölur. Persónuleg tengsl og tilfinningar eru ekki síður mikilvægar en tæknileg úrlausnarefni og áætlanagerð – Sérstaklega held ég að þetta eigi við um viðskipti í þróunarlöndum.

Úganda er eitt af fátækustu löndum heims en meðalárstekjur Úgandabúa eru rétt um 300 Bandaríkjadalir. Þegar ég kom fyrst til landsins í apríl 1997 hafði landið verið opið fyrir viðskiptum við umheiminn í fjögur ár. Núverandi forseti, Museveni, sem komst til valda árið 1986, gerði í upphafi tilraun til að koma á fót einhverskonar sósíal-þjóðernis-kommúnisma sem miðaði að sjálfbærri þróun. Tilraunin gekk náttúrulega ekki upp, þannig stuttu eftir að gamla Sovéttaugin slitnaði með falli Berlínarmúrsins galopnaði Museveni landið fyrir erlendum vörum og fjármagni. Verðlagsnefndir voru lagðar niður, fyrirtæki ríkisins seld, friðhelgi var slegin um frelsi til tjáningar og trúariðkunar, og ráðamenn lögðu sig fram við að

eignast nýja vini í Alþjóðabankanum og Alþjóða gjaldeyrissjóðnum. Samfélagið er nú opið fyrir erlendum fjárfestum og meir að segja voru Evrópubúar settir inni ráðuneytin til að aðstoða við uppbyggingu stjórnsýslunnar – sem í sjálfu sér er mjög merkilegur hlutur.

Nú eru 14 ár liðin frá þessari kúvendingu. Fyrstu þrjú áratuginir í sögu úgandíska lýðveldisins einkenndust af stöðnun, óskiljanlegu ofbeldi, drápi og þjáningum. Á meðan dvöl minni hefur staðið hef ég hins vegar orðið vitni af gríðarlegum breytingum til hins betra. Skothvellirnir á nóttinni eru þagnaðir, skæruliðahreyfingarnar hafa gefist upp hver á fætur annarri – þó enn leynist fáeinir bófar í frumskógum landsins, rán og morð heyra til minningarinnar. Verslunarmiðstöðvar hafa risið, veitingastaðir og hótél hafa sprottið upp eins og gorkúlur. Símalínnum hefur fjölgað úr 70.000 í rúma 3 milljónir tengdra notenda. Hægt og rólega hafa hlutirnir verið að færast í rétta átt, viðskiptin blómstra og síðastliðin fimm ár hefur hagvöxtur til að mynda verið um 6% að meðaltali.

Þrátt fyrir þessar jákvæðu breytingar er umhverfi Úganda enn gerólíkt því sem við eigum að venjast hér í Vestrinu. Uppbygging infrastrukturens og stjórnsýslu er í samanburði enn á frumstigi. Hvert land hefur sína siði og venjur, og öll samfélög hafa ólíka getu og vilja til breytinga.

Það tók mig verulega langan tíma að átta mig á því að reynsla mín frá Íslandi, sem aðallega er fengin úr sjávarútveginum, var oftast til trafala heldur en hitt. Hlutir sem maður telur sjálfsagða í heimalandinu eru ekki lengur sjálfsagðir. Maður hefur ekki einu sinni ímyndunarafl til gera sér í hugarlund þau vandamál sem upp geta komið. Þegar ég var ný lentur og hóf að vinna sem verkstjóri í fiskvinnslu í Úganda var fiskiðnaðurinn um u.þ.b. fimm ára gamall. Þegar ég gekk inn í vinnslusalinn var hverfisteininn eina hjólið sem snérist í vinnslunni. Það voru ekki einu sinni hjólbörur á svæðinu heldur var allt hráefnið flutt og unnið með höndunum og afköstin voru stórkostleg

Reyndar var það ekki þetta sem hristi upp í mér nýmættur, gallvaskur í svörtustu Afríku. Á stofuborðinu í íbúðinni sem ég var settur í beið mín dagatal þar sem forveri minn, líka íslendingur, hafði skráð niður á hvern dag hversu margir dagar væru eftir þar til hann færi heim í frí. Síðasta færslan var 82 dagar eftir. Minnti mig á fanga teljandi niður dagana sem eftir væru af vistinni. Ég ákvað að láta þessi skilaboð forvera míns sem vind um eyru þjóta og innan fárra vikna fluttu eiginkona og börn frá Flateyri til Kampala.

Strax í upphafi kemur maður auga á óendanlega marga hluti sem hægt væri laga og betrubæta, og því gerði ég mér vonir um að hægt yrði að bylta rekstrinum, einn, tveir og þrír, þegar ég hófst fyrst handa. Með tíð og tíma kemst maður þó að því að raunin er önnur. Allt önnur. Í byrjun er mikil hætta á að kröfur manns og væntingarnar séu allt of háar, en fyrir rest lærir maður að yppta öxlum og segja TIA – This is Africa. Maður verður að viðurkenna umhverfið eins og það er, í stað þess einblína á hvernig það ætti að vera – það mætti kalla þessa hættu við-gerum-þetta-ekki-svona-heima-heilkennið.

Saga þróunaraðstoðar í Afríku er uppfull af dæmum þar sem velviljaðir Evrópubúar mæta á svæðið með alsherjarlausnir í farteskinu. Glæsilegar verksmiðjur eru reistar í eyðimörkinni og engu til sparað. Nær undantekningalaust hafa þessar tilraunir mistekist og sumar svo svakalega að það er þyngra en tárur taki að rifja þá sögu upp. Sjálfur hef ég reynslu af álíka mistökum. Reyndar tengdist það verkefni ekki þróunaraðstoð, heldur var gert í einkaframtaki, en einkageirinn er ekki síður berskjaldaður fyrir þessari hættu en hið opinbera.

Árið 1999 vann ég sem ráðgjafi við hönnun og uppbyggingu á fiskvinnsluhúsi fyrir Indverskan fjárfesti, sem hafði starfað með góðum árangri í úgandíska fiskiðnaðinum frá upphafi hans. Þegar Evrópubandalagið lokaði í þriðja skipti fyrir fisk frá Austur Afríku ákvað hann að nota tímann og byggja nýja glæsilega verksmiðju. Hann gerði meðal annars samning um tækjakaup við íslensku fyrirtækin Póls og Frostmark fyrir um tvær milljónir Bandaríkjadali. Fljótlega eftir að framkvæmdir hófust byrjuðu vandamálin að hrannast upp. Allskyns ófyrirsjáanlegir erfiðleikar komu upp við byggingu hússins sem töfðu gangsetningu þess sem varð árið 2003. Íslenskur verkstjóri var fenginn til að kenna heimamönnum, og Indverjunum, hvernig nýta ætti hina nýju tækni. Allan tímann gleymdist, þrátt fyrir varnaðar orð, að byggja þyrfti upp samsvarandi hráefnisöflum sem mundi geta stutt við 80 tonna afkastagetu hússins per dag, og að allir starfsmennirnir, sérstaklega stjórnendurnir og eigandinn, hefðu þurft að fara í gegnum ferli sem afmáði fyrri þekkingu og reynslu. Í dag er þessi verksmiðja algjörlega vannýt og vinnur úr um 30 tonnum á viku og fjárfestirinn er örugglega viss um að hann hafi keypt köttinn í seknum. Fyrir mig þá var þetta dæmigert fyrir þann skort á skilningi á höfuð vanda þróunarríkjanna sem ég hef of oft verið vitni af.

Það er verulega takmörkuð þekking til staðar sem hægt er að leita til.

Þegar ég lít til baka á þetta ævintýri held ég að þessi sviplegu örlög megi helst skýra þannig að vinnslan hafi einfaldlega ekki verið takt við umhverfið. Og þegar það er raunin verður umhverfið um leið fyrirtækinu óvinveitt.

Að reisa sér hurðarás um öxl er sennilega algengasta hættan sem fjárfestar reka sig á í þróunarlöndunum. Menn taka ekki lyftuna upp á hærra tæknistig en er í samfélaginu, heldur verður að byggja á því sem fyrir er og svo feta sig hægt og rólega upp stigann. Af þessum sökum held ég að velgengni fjárfestinga í framandi umhverfi hvíli jafnvel meira á framkvæmdinni, en sjálfri viðskiptahugmyndinni – Það hjálpar náttúrulega ef hún er ekki algjör vitleysa.

Allt síðan að ég hóf útflutning og verslun með fersk grænmeti árið 2001 hafa borist á borð til mín fjölmargar fyrirspurnir frá aðilum í opinberri þróunaraðstoð, sem vildu styrkja mig til frekari fjárfestinga. Ég er hins vegar svo meðvitaður um hversu auðvelt það er að fara fram úr sér í fjárfestingum í umhverfi eins og í Úganda, að ég hef undantekningalaust hafnað slíkum tilboðunum. Það sem ég óttast er að aukafjármagn sem er ekki tilkomið vegna þarfa í mínum eigin rekstri kunni að afvegleiða mig frá raunverulegum verkefnum dagsins, og kraftarnir fari þá í fjárfestingar sem ráðist er í vegna peningastyrks sem þarf að eyða af því að hann stendur til boða og eða vegna þess að stofnun í Evrópu eða Bandaríkjunum hafi komist að þeirri niðurstöðu, eftir langar og tímafrekar rannsóknir, að leggja þurfi peninga í ákveðin þátt framleiðsluferlisins og bara þann þátt og er að leita að fyrirækjum til að gera það fyrir sig. Samkvæmt minni reynslu er meiri áhætta fólgin í slíkum verkefnum en í þeim þar sem framkvæmdaaðilinn er sjálfur að meta þarfir og getu til fjárfestinga.

Allt frá upphafi höfum við lagt verulega mikið á okkur við að reyna að byggja upp getu til ræktunar, þ.e. iðnvætt stórbú sem gæti verið með framleiðslu allt árið um kring þar sem við höfum aldrei getað fullnægt eftirspurn Evrópu eftir okkar vöru. Þar er upphafið og í upphafi skal endinn skoða. Án skipulegrar framleiðslu – ræktunar með vökvunarkerfi í þessu tilviki – er nær ógerlegt að búa til sterka keðju. En þegar maður er í umhverfi þar sem það hefur aldrei verið gert, aldrei verið reynt, og í ofanálagt þar sem eigandinn, þ.e.a.s. ég, veit ekkert um landbúnað, þá tekur það tíma. Og það á ekki bara við mig heldur alla þá sem starfa með okkur í þeirri keðju sem skilar matvælum á endanum til neytandans í Evrópu. Það tekur allt sinn tíma og með tímanum byggist upp ný þekking og skilningur á

hlutverki hvers og eins sem skilar sér síðan í fullnægingu kunnans og þar með langlífi verkefnisins. Maður þarf að læra að ganga áður en maður getur tekið sprett.

Ég trúi því að velgengni litla fyrirtækis míns á undanförunum árum hvíli m.a. á því að vöxtur þess hefur ekki verið samkvæmt nákvæmlega útfærðri aðgerðaráætlun, heldur hafa umsvifin aukist í mörgum litlum skrefum. Þegar skrefin eru lítil er auðveldara að bakka þegar í ljós kemur að ekki var gengið til góðs. Það er erfiðar að snúa við þegar búið er að leggja út fyrir stórri og tæknilega fullkominni verksmiðju og í ljós kemur að rekstrargrundvöllurinn og umhverfið er annað en lagt var upp með.

Í gömlu norrænu riti frá fjórtánda öld sem fjallar um hvernig eigi að gera viðskipti í framandi löndum er skrifað, að þegar maður kemur í nýja borg þá eigi maður að leita uppi gáfaðasta manninn á markaðinum og gerast vinur hans. Þetta er frábært ráð að mínu mati, en kannski er það svona viðeigandi í okkar samhengi vegna þess að þegar þetta var skrifað voru evrópskar borgir ennþá vanþróaðri en borgir Austur Afríku í dag. Þegar kemur að því að láta hlutina gerast, held ég að lykillinn sé að finna góða heimamenn til samstarfs við sig – fólk sem getur sagt þér hvernig hlutirnir raunverulega ganga fyrir sig. En þá þýðir ekki að tuggast á “svona á þetta að vera” eða “svona gerum við ekki heima”, heldur verður maður að hlusta og læra. Þegar maður fer að átta sig á gangverki stjórnarsýslunnar og viðskiptahefðum svæðisins er mun auðveldara að koma góðum vestrænum hugmyndum í gagnið. Út úr því verður til ný blanda, fúsíon menningarheima sem tekur tillit til hins sögulega samhengis. Ef stjórnvöld vanþróaðs lands hafa tök á því að setja skýrar og einfaldar reglur og skapa þannig tækifæri fyrir einstalinga, fyrirtæki og stofnanir á að öðlast þekkingu í gegnum samskipti, getur ferill jákvæðar þróunar hafist og sá ferill er að mínu mati alltaf hraður. Homo Sapiens, gleymir seint því sem hann hefur lært nema að hann sé þvingar til þess með ofbeldi.

Það fyrirtæki sem ég á og stjórna er nú á sjöunda ári sínu. Upphaflega var það stofnað til að þjónusta fisk innflutnings fyrirtækið Icemark Nv í Belgíu, sem átti 70% og ég átti 30%. Stofnfé var 10.000 dollarar og mun ég ævinlega þakka mínum fyrrverandi samstarfsmönnum fyrir að gefa mér tækifæri til að vera áfram í Úganda en kynni mín of stofnanda Icemark NV hófust árið 1997 þar sem það var kaupandi af fiski frá þeirri verksmiðju sem ég sölu og útflutningsstjóri í. Icemark-Africa var þannig í upphafi sett upp til þess að Evrópskt fyrirtæki hefði beina nálgun (presence) á innkaupa markaði þess. Ég var því “þeirra maður í Afríku” með á þeim tíma nærri 4 ára reynslu

á svæðinu, sem var vandfundin. Á þessum tíma var Icemark NV eitt af stærri innflytjendunum á Nílarkarfa frá Austur Afríku í Evrópu og með þeirra magn var lagður grunnur að þjónustu og flugfrakt fyrirtækinu Icemark-Afríka. Ég keypti Icemark Nv út í byrjun ársins 2005, eftir að ágreiningur kom upp um stefnu fyrirtækisins í lok 2003. Slitu fyrirtækin þá öll tengsl sín á milli og var ávöxtun stofnenda gríðarleg.

Fyrirtæki mitt er núna að flytja 380 tonn af vörum frá Úganda til Evrópu á viku, með 46% markaðshlutdeild árið 2006 og flutti rúm 15.000 tonn og er gert ráð fyrir á milli 55-60% markaðshlutdeild á þessu ári. Á sama tíma er það stærsta einstaka fyrirtækið í sölu á fersku grænmeti til Evrópu með um 30% markaðshlutdeild. Fyrirtæki hefur vaxið hratt seinustu 3 ár og veltir núna yfir 30 milljónum Dollara á ári og geri ég ráð fyrir stöðugum vexti áfram, sérstaklega á ræktun og sölu grænmetis svo og með uppbyggingu frakt miðstöðvar fyrir nærliggjandi lönd, austur Kongó, suður Súdan, Rúanda og Búrundi

Þessi markaðshlutdeild kom ekki af sjálfu sér og voru fyrstu árin einstaklega erfið og að vera einn í framandi umhverfi reynir á alla.

Í gegnum þetta ferli lærði ég aðra lexíu hvað varðar rekstur fyrirtækja í þróunarríki. Á sama tíma og stjórnendur og eigendur verða að læra á nýtt og oft á tíðum mjög erfitt umhverfi þá þarf á sama tíma að fullnægja þörfum um stöðugt upplýsinga flæði til eigenda sem sitja í sínu umhverfi og hafa enga getu til að skilja hinn flókna raunveruleika þess sem stýrir skútunni í þeirra nafni. Þarna reynir oft mjög mikið á og skiptir miklu að um sé að ræða samhentur hópur sem beri mikið traust til hvors annars og hafi einnig sveigjanleika til að aðlaga sig að breyttum aðstæðum hverju sinni, þolímæði og áræðni til þess að fylgja hlutunum eftir.

Eftir 10 ára dvöl í vanþróðu ríki hef ég orðið vitni af mjög miklum breytingum sem tengjast beint breyttu umhverfi heimsins eftir fall Sovétsins og uppgangi frjálsslynds lýðræðis með kapitalisma. Í sjálfu sér má segja að Úganda núna og Úganda fyrir 10 árum séu eins og tvö gjörólík lönd. Í stað áhættufjárfesta, aðallega Indverja, hafa langtíma fjárfestar hafið innreið sína. Fjármagnskerfið hefur stórbatnað og þar með aðgengi, hlutfjármarkaður stofnaður og öll skilyrði eru núna til staðar að ég tel til fjárfestinga með þolinmóðu fjármagni sem ættu að skila ríkulegri arðsemi. Afríka er opin.

Ég þakka áheyrnina