

SNF RAPPORT NR. 61/00

**Norske rederiers multinasjonale virksomhet
Et studium av omfang og sammensetning av
multinasjonal virksomhet hos norske rederier**

av

Ellen Maren Dalland

**SNF-prosjekt nr. 1065
“Norske rederiers multinasjonale virksomhet”**

**Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd og
Norges Rederiforbund**

SIØS – Senter for internasjonal økonomi og skipsfart

**STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING
BERGEN, NOVEMBER 2000**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplar fremstilling uten avtale
og i strid med åndsverdiven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0092-1
ISSN 0803-4036

SIØS - SENTER FOR INTERNASJONAL ØKONOMI OG SKIPSFART

SIØS - Senter for internasjonal økonomi og skipsfart - er et felles senter for Norges Handelshøyskole (NHH) og Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF), med ansvar for undervisning, fri forskning, oppdragsforskning og forskningsformidling innen områdene skipsfartsøkonomi og internasjonal økonomi.

Internasjonal økonomi

SIØS arbeider med alle typer spørsmål knyttet til internasjonal økonomi og skipsfart, og har særskilt kompetanse på områdene internasjonal realøkonomi (handel, faktorbevegelser, økonomisk integrasjon og næringspolitikk), internasjonal makroøkonomi og internasjonal skattepolitikk. Forskningen ved senteret har i den senere tid vært dominert av prosjekter som har til hensikt å bidra til økt innsikt i globale, strukturelle problemer og virkninger av regional økonomisk integrasjon. Videre deltar man også aktivt i prosjekter som omhandler offentlig økonomi, nærings- og konkurransepolitikk.

Internasjonal transport

Et annet sentralt arbeidsområde for SIØS er internasjonal transport. På dette feltet har studier av konkurranseforholdet mellom ulike transportbærere i Europa og mulighetene for økt bruk av sjøtransport for å avlaste det landbaserte transportnettet på kontinentet stått sentralt.

Maritim forskning

SIØS ser det som sin oppgave å være et bindeledd mellom den maritime næring og forskningsmiljøet ved SNF og NHH, og har gjennomført en serie prosjekter finansiert av Norges Rederiforbund, direkte rettet inn mot rederier og andre maritime bedrifter. Denne typen prosjekter har blant annet studert norske rederiers multinasjonale virksomhet, skipsbygging i Nord-Europa, og konkurransen i fergemarkedene.

Kompetansebase

SIØS' kompetansebase består av forskere ved SNF, assosierte medarbeidere ved NHH og LOS (UiB), samt ledende internasjonale økonomer som er knyttet til senteret gjennom langsiktige forbindelser. I løpet av de siste årene har man ved SIØS fått frem fem doktorgrader innen internasjonal økonomi og skipsfart, og staben inkluderer for tiden doktorgradsstipendiater.

Nettverk

Senteret er involvert i flere større EU-prosjekter, og samarbeider med sentrale forsknings- og utdanningsinstitusjoner over hele Europa. Spesielt nær kontakt har man til London School of Economics, University of Glasgow, Institute for Graduate Studie, Geneve og The Research Institute of Industrial Economics (IUI), Stockholm. Den vitenskapelige staben ved SIØS deltar i flere internasjonale forskningsnettverk, og har vært blant de fremste i Europa til å ta initiativ til dannelse av nettverk.

NORSKE REDERIERS MULTINASJONALE VIRKSOMHET

Et studium av omfang og sammensetning av multinasjonal virksomhet hos norske rederier

Av
Ellen Maren Dalland

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Her er siviløkonomutredningen min! Jeg håper den kan komme til nytte for dere forskere ved NHH, SIØS og SNF som skal arbeide videre med prosjektet "Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet". Jeg har laget databasen ShipownersFDI, som inneholder alt det jeg har klart å snuse opp av multinasjonal virksomhet hos rederiene gjennom telefonintervjuer, kataloger, aviser, internett, årsrapporter og annen mer eller mindre offentlig tilgjengelig informasjon. Det har vært morsomt å drive med dette. Jeg har nesten følt meg som en detektiv. Jeg har støtt på en masse spennende problemstillinger knyttet til forskjellen mellom data og informasjon. For å gjøre data om til informasjon må den systematiseres på en måte som gjør den meningsfull. Så gjelder det bare å finne et system som ikke kapper hode av alt det interessante samtidig som det blir mulig å aggregere og trekke ut noe generelt etterpå. Jeg vet ikke om jeg har lyktes så veldig godt, men jeg vet i hverfall en god del mer om dette nå, enn da jeg begynte.

Tusen takk til min veileder Tor Wergeland og min biveileder Hans Jarle Kind. Dere kan begge kunsten å veilede uten å ødelegge gleden ved selvstendig arbeid. Jeg har følt at jeg har hatt god støtte fra dere begge, selv om jeg har tatt de fleste avgjørelsene alene. Takk for at jeg fikk være med på prosjektet og for den gode ideen til problemstilling. Takk også til Guttorm Schelderup for det interessante kurset om globale investeringsstrategier som du holdt høsten 1999. Kapittel 3 i denne oppgaven er jo nærmest en oppsummering av kurset ditt! Videre vil jeg takke SNF for at jeg fikk kontor og for den gode mottakelsen jeg fikk der. Og jeg vil takke Tora Christensen på SIØS for hyggelige samtaler og hjelp til å finne informasjon. Sist, men ikke minst vil jeg takke alle mine deilige familiemedlemmer! Spesielt sender jeg mine takksigelser til min kjære lillebror, Arne Johan Hestnes. Du kom over til Bergen og reddet meg fra mye tårer og tenners gnissel foran PC'n! Hvis noen synes at databasen min teknisk sett er profesjonelt laget, så skyldes det utvidet brukerstøtte fra han som dengang var NATOs yngste kaptein. Trenger jeg å si at jeg er stolt av deg!?

Bergen, 29. august 2000

Ellen M. Dalland

Sammendrag

Denne rapporten er skrevet som en del av et forskningsprosjekt som heter Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet (NRMV). Omfanget av multinasjonal virksomhet (MNV) hos norske rederier har økt kraftig de siste årene. Hensikten med prosjektet NRMV er å kartlegge konsekvenser for Norge og for mottakerland av at norske rederier blir flernasjonale. Har den multinasjonale virksomheten betydning for den norske rederinæringens fremtidsutsikter? Jeg har lagt vekt på å argumentere for hvilke opplysninger som bør kartlegges for å gi grunnlag for en analyse av slike konsekvenser.

Rapporten er en redegjørelse for omfang og sammensetning av multinasjonal virksomhet hos så godt som alle norske rederier. Rederier har ulike former for aktivitet i utlandet. En målsetting for meg har vært å vise aktivitetenes art og betydning. Det viktigste spørsmålet for meg har vært hva slags funksjoner ved rederidriften som finner sted i Norge og hva slags funksjoner ved rederidriften som finner sted i utlandet. Jeg har valgt å ta med stort sett alt jeg har funnet av skipsfartsrelatert multinasjonal virksomhet.

Innsamling av informasjon og systematisering og strukturering av denne utgjorde hovedvekten av arbeidet med utredningen. Jeg valgte å samle denne informasjonen i en database. Denne databasen heter "Shipowners FDI", og er tilgjengelig for forskningsformål på SIØS.

Noen hovedfunn fra databasen presenteres i denne utredningen. Det viser seg at norske rederier har et stort omfang av multinasjonal virksomhet. I alt har jeg kartlagt 500 enheter av multinasjonal virksomhet. Størrelse på rederiet er den faktor som har desidert mest å si for omfanget av MNV. En annen viktig faktor er hva slags skipsfart rederiet er involvert i. Databasen viser at rederier som utfører skipsfartstjenester som er teknisk avanserte, har mer MNV enn rederier som er mindre avanserte. Den multinasjonale virksomheten later ikke til å ha betydning for omfanget av funksjoner ved rederidrift som ivaretas i Norge eller bruken av norske sjøfolk. De fleste norske rederier ivaretar et bredt spekter av funksjoner uavhengig av om rederiet har multinasjonal virksomhet eller ikke. Bruken av utenlandske sjøfolk er også like utbredt i rederier med og uten multinasjonal virksomhet.

Jeg har også sett på hva det er som kan ha motivert rederiet til å sette opp virksomhet i utlandet. Multinasjonal virksomhet synes motivert hovedsakelig utfra behovet for å betjene globale kunder med høye krav til kvalitet. Dette gjøres i noen tilfeller best ved global tilstedeværelse, da særlig innenfor teknisk avansert skipsfart.

Norske rederier later til å være flinke til å utnytte muligheter som oppstår og flinke til å omstille seg og til å sette opp nye virksomheter i alle slags eksotiske land. Skipsfartsnæringen er imidlertid godt plantet i den gamle økonomien, og verdikjeden synes ikke å ha blitt nevneverdig endret de siste årene.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	5
INNHALDSFORTEGNELSE	7
KAPITTEL 1: INNLEDNING	9
KAPITTEL 2: KLYNGER OG KONKURRANSEEVNE	11
2.1 KLYNGEBEGREPET.....	11
2.2 PORTER DIAMANTEN.....	15
2.2.1 Faktorforhold.....	16
2.2.2 Etterspørselsforhold.....	16
2.2.3 Relaterte industrier.....	16
2.2.4 Konkurransarena.....	17
2.2.5 Myndighetenes rolle.....	17
2.2.6 Tilfeldighetenes rolle.....	17
2.3 DEN NORSKE MARITIME KLYNGEN.....	18
2.3.1 Aktørende i det maritime miljø.....	19
KAPITTEL 3: UTFENLANDSKE DIREKTEINVESTINGER (UDI)	25
3.1 BEDRIFTER OG BEDRIFTERS INTERNASJONALE AKTIVITETER.....	25
3.1.1 Bedrifter og optimal bedriftsstørrelse.....	25
3.1.2 Lokalisering av bedriften.....	28
3.1.2 Bedriftens beslutningsproblem.....	29
3.2 MOTIVASJON FOR UDI.....	33
3.2.1 Dunning's OLI teori.....	33
3.2.2 Skattemessig motivasjon for UDI.....	35
KAPITTEL 4: VERDENSÅNDEN OG DENS VÅPENDRAGERE	39
4.1 ET KLASSEPROSJEKT.....	39
4.2 OMTRENDER OG TIDSÅND.....	40
4.3 SKIPSFART OG GLOBALISERING.....	42
4.3.1 Informasjons og kommunikasjonsteknologi.....	42
4.3.2 Globalisering og forretningsstrategier.....	42
4.3.3 Styring av leveringskjeder og logistikk.....	43
4.3.4 Miljø.....	43
4.3.5 Ledelse av menneskelige ressurser.....	44
KAPITTEL 5 DATABASEN "SHIPOWNERSFDI"	47
5.1 EN DATABASE OVER NORSKE REDERIERS MULTINASJONAL VIRKSOMHET.....	47
5.2 KILDER OG DATAINNSAMLING.....	48
5.3 HVILKE OPPLYSNINGER INNEHOLDER "SHIPOWNERSFDI" OG HVORFOR.....	50
5.3.1 Tabeller i databasen.....	51
5.4 STRUKTUREN I DATABASEN.....	59
5.4.1 Objektklasser, relasjoner og koblinger.....	59
5.4.2 OR-diagram.....	61
5.4.3 Nivåer av tabeller og tabellstruktur.....	62
KAPITTEL 6: FUNN I DATABASEN	63
6.1 OMFANG OG SAMMENSETNING AV NORSKE REDERIERS MULTINASJONAL VIRKSOMHET.....	63
6.1.1 En karakteristikk av den norske virksomheten hos rederiene i databasen.....	63
6.1.2 En karakteristikk av den multinasjonale virksomheten.....	67
6.1.3 En karakteristikk av relasjonen rederier multinasjonale virksomhet.....	72
6.2 FUNN FRA DATABASEN OG TEORIER FOR MULTINASJONAL VIRKSOMHET.....	83
6.3 HAR NORSKE REDERIER GJORT SEG TIL VERDENSÅNDENS VÅPENDRAGERE?.....	85

6.4 KONKLUSJON	87
LITTERATUR OVERSIKT	89
VEDLEGG 1: OM BRUKEN AV TELEFONINTERVJUER	91
<u>UTSTREKNING AV BRUKEN AV TELEFONINTERVJUER</u>	91
<u>ERFARINGER</u>	91
VEDLEGG 2: VURDERINGER AV HVORDAN INFORMASJON SKAL REPRESENTERES I	
<u>DATABASEN</u>	93
<u>ET KRAV OM RELEVANS TIL SHIPPING</u>	93
<u>I TILFELLER DER DET NORSKE SELSKAPET ER UTENLANDSK EIED</u>	93
<u>I TILFELLER MED FLERE NORSKE SELSKAPER I SAMME KONSERN</u>	93
VEDLEGG 3: SELSKAPER SOM ER REPRESENTERT I DATABASEN	95
<u>LISTA</u>	95
<u>ETT KONSERN -- FLERE SELSKAP</u>	101
<u>GRUNNLAG 1: IKKE TILGJENGELIG INFORMASJON</u>	103
<u>GRUNNLAG 2: REDIRIGTER I PRAKSIS NEDLAGT</u>	105
<u>GRUNNLAG 3: CRUISE- OG FERIESELSKAPER</u>	105

Kapittel 1: Innledning

Denne utredningen er en del av forstudiet til forskningsprosjektet «Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet (NRMV)» med undertittel «konsekvenser for mottagerland og norsk maritimt miljø». Dette prosjektet ledes av forsker Hans Jarle Kind ved SIØS.

Forskningsprosjektet går ut på å studere konsekvenser og sammensetningen av rederevirksomhetens multinasjonale virksomhet (MNV) generelt, og utenlandske direkteinvesteringer (UDI) spesielt.

Prosjektet vil supplere tidligere forskningsaktiviteter som har beskjeftiget seg med den norske maritime klynge. På begynnelsen av 90-tallet ble det gjennomført et prosjekt på NHH under ledelse av Torger Reve som het «Et konkurransedyktig Norge». Dette prosjektet var inspirert av Michael Porters bok «The Competitive Advantage of Nations» som kom ut i 1990. Porter beskriver i denne boken hva som skal til for at en næring innen et land eller en region skal bli konkurransedyktig internasjonalt. Porter benytter konseptet «klynge» (cluster). Kapittel 2 av utredningen omhandler klyngebegrepet, og inneholder en redegjørelse for hvordan en klynge kan gi opphav til konkurransefortrinn. Den norske maritime næringen er et eksempel på en klynge. Spesielt mange rapporter til prosjektet «Et konkurransedyktig Norge» ble skrevet nettopp om den maritime klyngen. Leder for den delen av prosjektet som hadde med den maritime klyngen å gjøre var min veileder Tor Wergeland.

I kapittel 3 handler om utenlandske direkteinvesteringer (UDI). Et trekk ved utviklingen av verdensøkonomien den siste tiden er den store veksten av såkalte flernasjonale selskaper. Et flernasjonalt selskap foretar ikke bare eksport, men konkurrerer utenlands via utenlandske datterselskaper eller andre former for UDI. Dette fenomenet har vært kjent og beskrevet i noen tiår. Kapittel 3 inneholder en redegjørelse og avgrensning av begrepet UDI, alternativer til UDI og en gjennomgang av ulike teorier som forsøker å forklare hvorfor selskaper blir flernasjonale.

En trend i tiden er globalisering. I kapittel 4 av utredningen beskriver jeg ulike trender i verdensøkonomien, hvorav globalisering er en av de viktigste trendene. Denne delen av utredningen bygger på et klasseprosjekt i kurset ECA 306 Shipping Economics våren 2000. Diverse endringer av blant annet teknologisk og politisk art har gjort det mulig for bedriftene

å koordinere et verdensomspennende nettverk av virksomheter. Konkurransefortrinn skapt i hjemlandet kombineres med andre konkurransefortrinn som skriver seg fra en tilstedeværelse i mange nasjoner. Dette kan være stordriftsfordeler, evnen til å betjene flernasjonale kunder og et overførbart merkevarenerommé.

Prosjektet «Norske rederiers multinasjonale virksomhet» er et forsøk på å vende seg til empirien og undersøke hva som faktisk er i ferd med å skje. Denne utredningen er et ledd i dette. Jeg har laget en databasc som er en bred kartlegging av norske rederiers multinasjonale virksomhet. Til dette arbeidet har jeg brukt informasjon fra flere ulike sekundærkilder i tillegg til telefonintervjuer. I kapittel 5 av utredningen finnes en redegjørelse for databasens innhold og struktur. Jeg har her lagt vekt på å argumentere for hvilken informasjon som må være med for at databasen skal kunne brukes til å studere klyngeeffekter av norske rederiers multinasjonale virksomhet.

I kapittel 6 av utredningen summerer jeg opp resultatene fra databasen og sier noe om i hvilken grad norske rederier er blitt flernasjonale og hvilken virkning dette har for deres tilknytning til den norske maritime klyngen. Jeg drøfter hvordan funnene fra databasen harmonerer med det det er rimelig å predikere utfra teoriene i kapittel 3, og i hvilken grad trendene som jeg beskriver i kapittel 4 preger norske shippingbedrifter.

Kapittel 2: Klynger og konkurranseevne

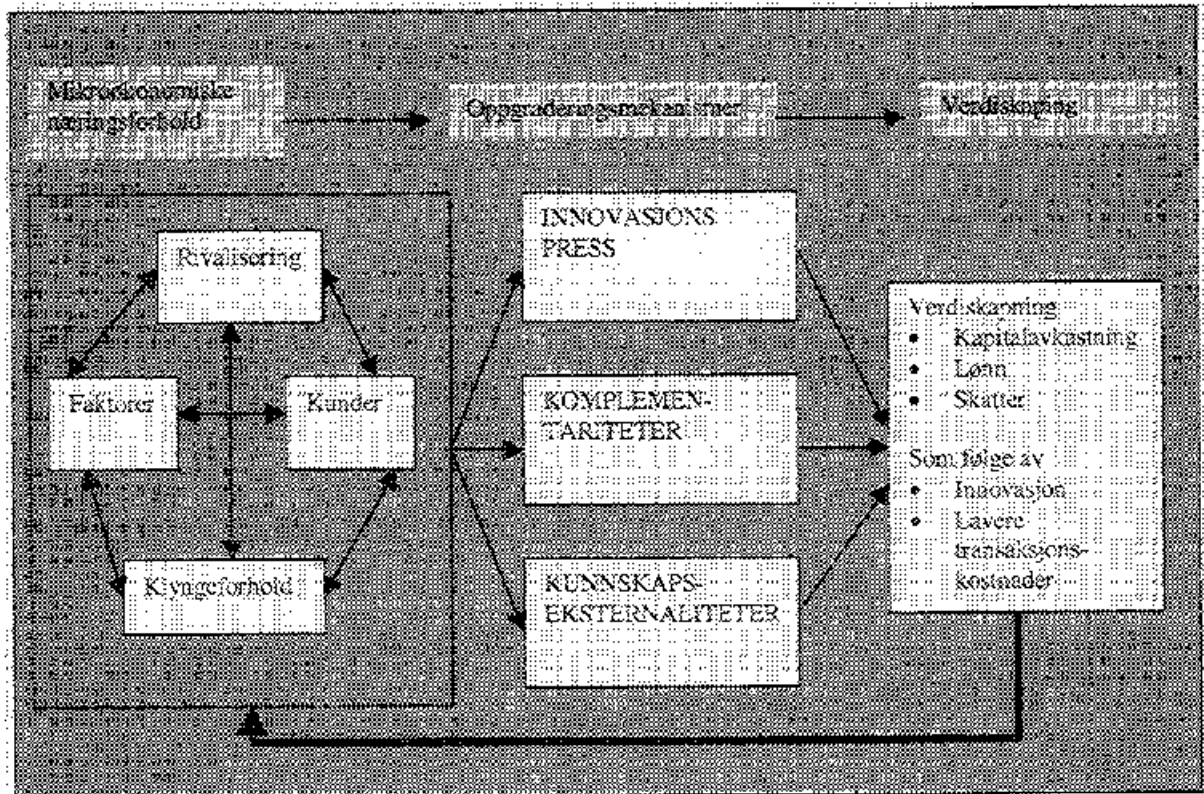
2.1 Klyngebegrepet

Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. [Porter, 1998a:78]

Michael Porter (1990) definerer et lands konkurranseevne som landets evne til lønnsom verdiskaping på internasjonale markedsarenaer. I følge Porter er produktivitet det eneste meningsfylte konseptet for konkurranseevne på nasjonalt nivå. Porter forutsetter at det overordnede mål for en nasjon er å oppnå en høy og økende levestandard for innbyggerne. Evnen til å realisere dette avhenger av hvordan nasjonens ressurser blir utnyttet. Porter hadde studert mange lands konkurranseevne, og en av hans observasjoner var at et lands næringsliv tenderer til å vokse og spesialisere seg innenfor et begrenset antall næringer som hver består av kunnskapsmessig relaterte bransjer. Det er dette Porter kaller industrielle miljø eller klynger (på engelsk: cluster). Som et kriterium for å avgjøre hva slags bedrifter som skulle anses som hjemmehørende i samme klynge, satte Porter sluttproduktet en næring tilbyr. En industriell klynge består av bedrifter som konkurrerer innen en bestemt næring, deres leverandørbedrifter, bedrifter som videreforedler og markedsfører, spesialiserte tjenestebedrifter og miljø for forskning og utvikling (F&U). Til sammen utgjør disse bedriftene en verdiskapningskjede. En industriell klynge er med på å skape konkurranseevne for bedriftene innen klyngen. Slike industrielle klynger har som regel sterke nasjonale tyngdepunkt. En klynge kan imidlertid også ofte være av mer lokal karakter. Det finnes også tilfeller hvor klyngen går over nasjonale landegrenser. Summen av konkurransedyktige bedrifter bestemmer landets konkurranseevne. Porter har arbeidet som rådgiver for mange lands regjeringer, og anbefaler disse å identifisere og ta godt vare på sine industrielle miljø. En slik prosess blir gjerne kalt en Porter-analyse. Til hjelp i denne prosessen benyttes den såkalte diamantmodellen. Diamantmodellen presenteres i neste avsnitt.

Porters klyngebegrep har blitt kritisert for manglende intensjonsdybde. I Knarvik og Orvedal (1997) understrekes det at enhver opphopning av økonomisk aktivitet ikke nødvendigvis er en klynge. Det er heller ikke slik at en klynge må være geografisk avgrenset. En næringsklynge er en betegnelse på mikroøkonomiske næringsforhold som er kjennetegnet ved

selvforsterkende oppgraderingsmekanismer.¹ Benito (2000) skiller mellom tre oppgraderingsmekanismer. Disse er innovasjonspress, komplementarieter og kunnskapseksternaliteter. Figur 2.1, som også er hentet fra Benito (2000), illustrerer forholdet mellom klyngen, oppgraderingsmekanismene og verdiskapning



Figur 2.1 Verdiskapning i et klyngeperspektiv

Innovasjonspress skrives seg fra hyppig omgang mellom flere leverandører og krevende kunder i en næring. Innovasjon stimuleres fordi det er den eneste måten å overleve i konkurransen på. Dessuten får leverandørene rikelig mulighet til å lære kundens behov å kjenne gjennom hyppig kontakt.

Komplementarieter er en oppgraderingsmekanisme som gir opphav til klyngeeffekter ved at bedrifter trekker på mange av de samme ressursene i sin verdiskapning. Knarvik og Orvedal (1997) omtaler komplementarieter som positive koblinger forover og bakover i verdikjeden. En enkelt bedrifts lokaliseringvalg kan påvirke markedsstørrelsen eller kostnadene for alle de

¹ Benito, Gabriel R. G. (2000)

andre bedriftene ved å etablere seg i området. En slik kobling kan virke enten bakover eller framover i produksjonsskjeden. En positiv kobling bakover virker via underleverandører eller via markedet for arbeidskraft. Positive koblinger via underleverandører kan oppstå dersom det er skalafordeler i produksjon av innsatsfaktorer, og disse skalafordelene enda ikke er fullstendig utnyttet. I så fall vil en aktør til gi bedre utnyttelse av skalafordelen. Flere oppdrag og større produksjonsvolum for underleverandørene vil via skalafordeler og læringseffekter kunne gi ferdigvareleverandørene billigere og bedre innsatsfaktorer.

Kunnskapsekternaliteter er en oppgraderingsmekanisme som er knyttet til utvikling og spredning av kunnskap. Knarvik og Orvedal omtaler dette som positive koblinger via arbeidsmarkedet. Kunnskapsekternaliteter oppnås gjennom arbeidsmarkedet dersom det finnes mange bedrifter innen samme næring i et område. Hvis bedriftene benytter samme type spesialiserte arbeidskraft vil det være tilgang på arbeidskraft med relevant erfaring og kompetanse. For eksempel vil shippingbedriftene i Bergen kunne benytte seg av en felles arbeidsmarkedspool. På denne måten vil det overføres kunnskap mellom shippingbedriftene via arbeidsmarkedet. Det kan også flyte kunnskap mellom bedriftene via mindre formelle kanaler. Slike kanaler kan være bransjeforeninger eller personlige forbindelser mellom folk innen næringen.

Komplementariteter og kunnskapsekternaliteter gir opphav til lavere transaksjonskostnadene innen klyngen enn utenfor. Transaksjonskostnadene synker fordi aktørene i klyngen deler kunnskap om hverandres virksomhet i større grad enn bedriftene utenfor klyngen. Den hyppige og til dels uformelle kontakten mellom aktørene i klyngen bidrar også til at tilliten innenfor klyngen er sterkere enn tilliten mellom aktørene i klyngen og aktører utenfor klyngen.

En klynge gir opphav til klyngeoverskudd. Klyngeoverskuddet er et resultat av økt konkurranse og bedret utnyttelse av stordriftsfordeler i økonomien. Klyngeoverskuddet trenger ikke nødvendigvis å avleire seg som bedre kapitalavkastning i næringen. Den kan også avleire seg gjennom høyere faktoravlønning, for eksempel høyere lønn eller høyere skatter innenfor klyngen.

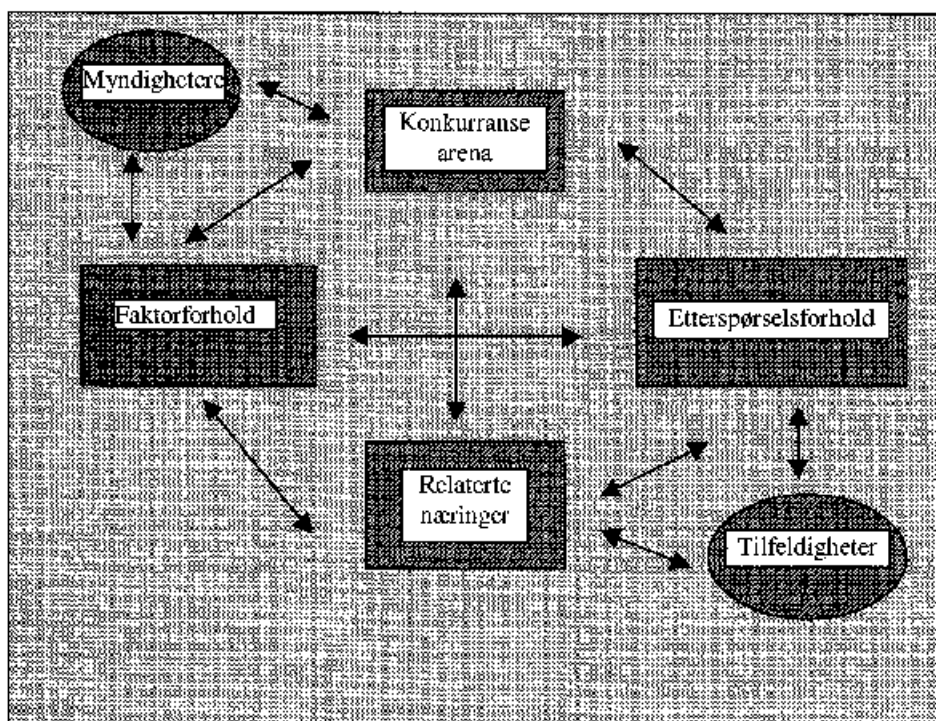
Næringsklynger har relevans for hvor en bedrift velger å lokalisere seg. En næringsklynge representerer et marked for spesialiserte leverandører. En og samme bedrift er gjerne både

kunde og leverandør innenfor samme klynge. Derfor vil en nyetablering virke positivt på flere måter. Hvis det eksisterer uutnyttede skalaøkonomier og ufullstendig konkurranse innen en klynge, vil en nyetablering føre til lavere enhetskostnader gjennom at produksjonsvolumet kan økes. Markedsmessige koblinger ved fullkommen konkurranse er en kilde til ringvirkninger, men gir ikke opphav til økonomisk interessante klynger med skalafordeler. Ringvirkninger betyr at nyetableringer presser prisene på innsatsfaktorer oppover, fordi prisene alltid vil avspeile alternativverdien, og en nyetablering betyr at innsatsfaktorene kan settes inn i andre anvendelser.

Skalafordeler innebærer at en bransje må ha en minste kritisk masse for å kunne bli etablert. Dette gjør at produsentene har fordel av å være der mange andre produsenter er. Hvis rammevilkårene later til å være varig endret, og den tradisjonelle lokaliseringen ikke lenger er attraktiv, vil bedriftene følge med på hvor de andre flytter og gjerne flytte etter.

2.2 Porter diamanten

Diamantmodellen har i sin enkleste form fire komponenter. Disse komponentene er faktorforhold, etterspørselsforhold, relaterte næringer og konkurransearena. Denne diamanten finnes også til venstre i figur 2.1. I tillegg til disse fire nevner Porter to eksterne sett av forhold som påvirker de øvrige komponentene i diamanten. Disse to er myndigheter og tilfeldigheter. Konkurranssevne utvikles dynamisk i samspillet mellom disse variablene, og dette indikeres med pilene i modellen figur 2.2 nedenfor. Under figuren følger en nærmere beskrivelse av hva som menes med hver variabel.



Figur 2.2 Diamantmodellen (Porter, 1990)²

² Denne modellen er hentet fra «Et konkurransedyktig Norge», Reve et al. 1992

2.2.1 Faktorforhold

For at en bedrift skal kunne drive virksomhet på et bestemt sted, må det være tilgang til de nødvendige innsatsfaktorene på stedet. Avanserte innsatsfaktorer som teknologi, markedskunnskap og ledelseskompetanse er viktigere enn basis innsatsfaktorer som råvarer, kapital og arbeidskraft. Basis innsatsfaktorer kan skaffes gjennom et marked, mens de mer avanserte innsatsfaktorer gjerne må utvikles over tid.

2.2.2 Eterspørselsforhold

Utgangspunktet for enhver økonomisk virksomhet er økonomisk tilfredsstillelse av kundebehov. For å kunne tilfredsstill kundens behov er det viktig å kjenne kundens behov, noe som ofte krever nærhet og hyppig kontakt. Det er en fordel for en bedrift å ha et nært forhold til kunder som stiller strenge krav, og som er blant de mest avanserte i sine anvendelser. Hvis en bedrift er i stand til å tilfredsstill en konkurransedyktig kundeportefølje som tilfredsstiller internasjonale kvalitetsstandarder, kan de også tilfredsstill mindre avanserte kunder. Krevende kunder stimulerer bedriften til kontinuerlig fornyelse og kvalitetsforbedringer. Det er også viktig å ha et visst produksjonsvolum slik at bedriften får mulighet til å realisere kostnadskutt som følge av læring.

2.2.3 Relaterte industrier

De viktigste delene av relaterte næringer utgjøres av leveranseindustri og servicebedrifter. Relaterte næringer bidrar til produksjon av samme sluttprodukt, og de bygger på en felles markedsforståelse og et felles kunnskapsgrunnlag. Konkurransedyktige leverandører er viktig fordi innkjøp utgjør en meget stor andel av bedriftens samlede kostnader. Avanserte leverandører er viktig fordi mye av en bedrifts teknologiutvikling skjer i samarbeid med leverandører.

2.2.4 Konkurransarena

Konkurranssevne utvikles på en konkurransarena. En konkurransarena er definert ved bransjestruktur, konkurranseforhold og bedriftenes strategier. Dynamiske konkurransarenaer er ofte preget av både rivalisering og samarbeid mellom bedrifter. Det er ikke bare snakk om innbyrdes konkurranse på et begrenset hjemmemarked. Ofte dreier det seg om konkurranse på internasjonale arenaer mellom rivaliserende bedrifter fra samme land. Rivalisering mellom konkurrerende bedrifter om å tilby de beste produktene, anvende den nyeste teknologien, utvikle de tetteste kunderelasjonene og tiltrekke seg de beste folkene er blant de viktigste drivkreftene når det gjelder å utvikle konkurranssevne.

2.2.5 Myndighetenes rolle

Myndighetenes rolle er å påvirke de fire andre hovedfaktorene slik at forholdene ligger best mulig til rette for utvikling av konkurransedyktige næringer og bedrifter. Myndigheter kan bidra til stabile og konkurransedyktige rammebetingelser, blant annet gjennom forpliktende og langsiktig deltakelse i overnasjonale handelsavtaler. En viktig oppgave for myndighetene er å investere i industriell infrastruktur, forskning og utdanning, slik at landet blir en mer attraktiv hjemmebase for konkurransedyktig industri.

2.2.6 Tilfeldighetenes rolle

I næringslivet, som på andre av livets områder, spiller tilfeldigheter en viktig rolle. En tilfeldig hendelse kan gi opphav til nye muligheter, men den kan medføre en trussel for en næring eller en bedrift. Det er ingen som kan forutse alt, men ved hjelp av markedsovervåking, gode rutiner og kvalitetssikring kan man oppdage hendelser tidlig. Det gjelder å bygge inn fleksibilitet i organisasjonen. Å bygge inn fleksibilitet vil si å skape en bedrift som er i stand til å møte nye trusler og utnytte nye muligheter.

2.3 Den norske maritime klyngen

Norsk skipsfart har lenge vært, og er fremdeles, en viktig næring for Norge. Skipsfarten stod i 1997 for 50,7% av total norsk eksport av tjenester.³ I perioden 1992-1997 var gjennomsnittlig årlig eksportverdi for næringen USD 6,8 mrd. I 1996 hadde norsk skipsfart en eksportmarkedsandel i OECD på 9,3%. Tall fra 1998 viser at det er 66 250 personer sysselsatt om bord på norske skip, hvorav 51 000 er utlendinger. Det er altså 15 600 nordmenn som arbeider på norske skip. 5000 nordmenn har sitt arbeid på land i norske shippingbedrifter. Hvis vi i tillegg tar med sentrale hjelpetjenester som skipsklassifisering, sjøassurans, skipsfinansiering og konsulenttjenester, får vi ytterligere ca 5000 ansatte i Norge.⁴ Skipsfarten er Norges nest viktigste valutainntektskilde etter oljen.⁵ Dessuten gir skipsfarten et bidrag til oppnåelse av det uttalte politiske mål om å opprettholde bosetting i distriktene. Arbeid til sjøs er en levevei som kan kombinere en karrieremessig interessant og utviklende jobb med det å bo i en utkantkommune. Skipsfarten er dermed også en stor inntektskilde for kommunene. Alle elementene i diamantmodellen, og de positive koblingene som er beskrevet ovenfor, finnes innenfor norsk skipsfartsnæring. Denne næringen kan dermed betraktes som et eksempel på en komplett næringsklynge.

Internasjonal skipsfart kan deles inn i mange ulike segmenter og nisjer. En hensiktsmessig inndeling kan foretas langs dimensjonene servicedifferensiering og stordriftsfordeler.⁶ Shipping er en internasjonal næring der norske bedrifter er svært konkurransedyktige og har store globale markedsandeler innenfor flere segmenter. Disse segmentene er tørrlast, råolje, oljeprodukt, kjemikalie, gass, linjefart, bil, "open hatch" bulk og cruise. Flere av disse segmentene er teknologisk avanserte shippingsegmenter. Ofte har utvikling av nye konsepter gitt støtet for norsk dominans. Slik utvikling har skjedd gjennom samarbeid mellom ulike aktører fra det maritimt-industrielle miljøet.

³ Tall fra Bonito (2000), "Den maritime sektor i Norge sett i et klyngeperspektiv", Research Report 8-2000, BI

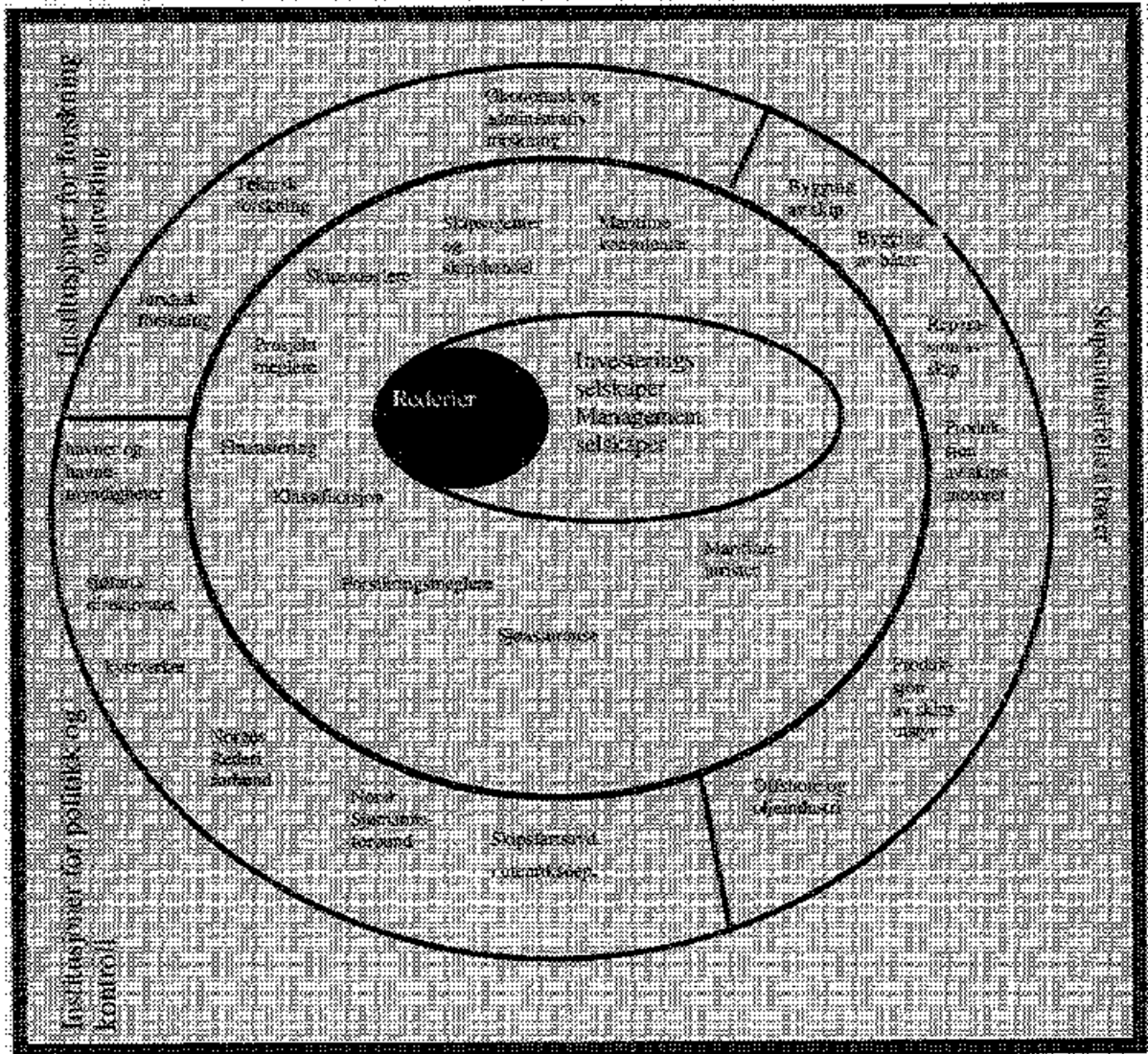
⁴ Reve et al., "Et konkurransedyktig Norge", s. 184

⁵ Wergeland, "Norsk skipsfarts konkurranseevne", s. 1-7

⁶ Wergeland og Wijnolst (1997); "Shipping", s. 299-303

2.3.1 Aktørende i det maritime miljø

Figur 2.3 nedenfor er en oversikt over aktørene i den norske maritime klyngen. Innerst i figuren er rederiene. Rederiene er kjernen i den maritime klyngen. Det er disse som leverer sluttproduktet til klyngen. Sluttproduktet til den maritime klyngen er en tjeneste som går ut på å dekke verdenshandelens behov for sjøveis transport. Rederiene lever av å frakte handelsvarer over verdenshavene. De viktigste produksjonsmidlene for skipsfarten er skipene og kunnskapen om hvordan skip skal drives kommersielt og teknisk. Tradisjonelt har rederiene ivaretatt både cicrfunksjonen, drift og befraktning. Databasen min inneholder både tradisjonelle rederier og selskaper som har spesialisert seg på hver av de tre andre funksjonene innen skipsfart. Rederiene samspiller hyppig med en rekke aktører som leverer sentrale varer og tjenester til rederiene. Videre finnes det en rekke aktører i det utvidede maritime miljøbegrep som i figuren er inndelt i tre kategorier. Disse kategoriene er den skipsindustrielle sektor (bygging av skip, produksjon av skipsutstyr etc), institusjoner for politikk og kontroll (myndigheter og private institusjoner) og forskning og utvikling (både teknisk, juridisk og økonomisk). I Norge er det en stor bredde og en dybde i relatert industri. Det finnes en stor verkstedsindustri innen skipsbygging og skipsutstyr. Det finnes også konkurransedyktige spesialbedrifter innen skipsklassifisering, skipsmekling, sjøforsikring, finansiering, maritim teknologi, skipselektronikk, telekommunikasjon, maritim operasjon og ledelse. Norsk shipping nyter godt av et sterkt maritimt forskningsmiljø innen teknologi i Trondheim og økonomi i Bergen. Med Norsk Internasjonalt Skipsregister (NIS), maritime høyskoler og alle maritime interesseorganisasjoner anes konturene av en komplett industriell klynge.



Figur 2.3 Aktørene i den norske maritime klyngen

⁷ Denne modellen er hentet fra «Norsk skipsfarts konkurranseeven», Wergeland 1992

2.3.2 Dynamikk og klyngeeffekter i det norske maritime miljø

Skipsfarten er en tradisjonsrik næring i Norge. I tidlige tider hadde skipsfarten basis i norske eksportvarer som fisk og tømmer. Da navigasjonsakten ble opphevet i 1849, ble det tillatt for et tredjeland å frakte varer mellom to land. Dette gav store vekstmuligheter for norsk seilskutevirksomhet. Grunnlaget for norsk skipsfart var hjemlige faktorforhold (god og rimelig arbeidskraft for seilskuter og skipsverft), hjemlige etterspørselsforhold (eksport av tømmer) og hjemlig konkurranse (mange, små partsrederier). Den virkelige ekspansjonen skjedde imidlertid først med liberaliseringen av verdenshandelen. Etterhvert ser vi at skipsfarten har blitt mer og mer kompetansebasert, preget av teknologiske fremskritt og nye transportkonsepter. Mer avanserte skip har økt behovet for kapital. Den kapitalkrevende ekspansjonen har vært mulig gjennom god tilgang på risikokapital og relativt gunstige skatteregler. Myndighetene har også bidratt til opprettholdelse av en stor norskregistrert flåte ved å innføre et norsk internasjonalt skipsregister (NIS).

Rikelig tilgang på billig arbeidskraft i siste halvdel av 1800-tallet var med på å bygge opp en stor sjømannsstand i Norge. Gradvis ble den ordinære sjømann for kostbar sammenlignet med andre lands sjøfolk, rett og slett fordi velstandsøkningen i Norge etter krigen gav grunnlag for store lønnsøkninger. Den lange maritime erfaringen og førstehåndskjennskap til drift av skip har vært bakgrunnen for skipsfartens sterke stilling i Norge. Det er ofte folk med erfaring som sjøfolk som har arbeidet på landkontorene til rederiene. Satsing på utdanning av norske offiserer til handelsflåten kan derfor ses på som en helt nødvendig satsing på å beholde maritim kjernekompetanse i norsk skipsfart. Norge har i dag ingen kostnadsmessige eller naturgitte fortrinn for skipsfart. Shipping er en ren kompetansenæring. Kompetansen knytter seg blant annet til erfaring med hvordan ulike typer last skal behandles og kjennskap til markeder. Slik kompetanse er gjerne opparbeidet gjennom lang tid i næringen og gjerne fartstid til sjøs.

Nå har rederiene tilgang på billig arbeidskraft fra land i verden med lavere lønnsnivå enn det norske. Det er lite sannsynlig at disse sjøfolkene vil arbeide på norske rederier når de slutter som sjømenn. Mest sannsynlig vil de nok starte konkurrerende virksomhet i sine respektive hjemland, noe som forhåpentligvis vil bidra til vekst og utvikling i disse landene. Den produksjonsfaktoren som spiller størst rolle for norske rederier i dag er det kunnskapsmiljø som eksisterer innen maritim sektor i Norge. Samarbeid mellom rederier og

tilbydere av spesialiserte varer og tjenester gjennom mange årtier har skapt et miljø av teknologisk spesialiserte utstyrsleverandører som kjenner skipsfartens spesielle behov. Det finnes mange eksempler på nye logistikkonsepter som har blitt utviklet i samarbeid mellom rederier og utstyrsleverandører. Konsentrasjonen i rederinæringen med mange rederier i hver by skaper også et likvid arbeidsmarked der det er mulig å få tak i arbeidskraft med relevant erfaring.

Den teknologiske og kommersielle rivaliseringen hjemme har vært noe av drivkraften i skipsfarten. Konkurransen har fokusert på nye konsepter, teknologiske fremskritt, kvalitet, kontraktsformer, kunderelasjoner og service. Dermed har rederne vært med på å oppgradere faktorgrunnlag og produktet som tilbys. Dette har igjen styrket norsk skipsfarts konkurransevne i forhold til internasjonale konkurrenter. Tidligere var rederinæringen spredt til mange ulike byer. I den senere tid har vi imidlertid sett en konsentrasjon omkring Oslo og Bergen. Dette kan skyldes sterkere krav til kompetanse og spesialisering. Denne forklaringen sannsynliggjøres ytterligere av at det også har vært en tendens til at de to byene har spesialisert seg på ulike segmenter. I Bergen er det for eksempel en sterk konsentrasjon innen kjemikalietankfart og "Open Hatch" bulk.

Når det gjelder etterspørselsforhold er norsk skipsfart prisgitt utviklingen innen den internasjonale økonomi og handel. Eksport av norske varer spiller liten rolle for norske rederibedrifter. Den norske handelsflåten er stort sett engasjert i frakt av varer mellom tredjeland. Men norsk skipsfart spiller en betydelig rolle som hjemmemarked for andre næringer. Eksempler på slike næringer finnes i figur 2.3. Med en rederinæring som konkurrerer i det internasjonale toppsjiktet, må disse næringene oppfylle krav til konkurransedyktighet for å levere varer og tjenester til skipsfarts og offshorevirksomheten. Disse utstyrsleverandørene har en nær kontakt med de norske rederiene. Norske redere har vært, og er, krevende kunder for norske skipsverft og skipsutstyrsindustri. Dette gjør dem konkurransedyktige også i utlandet. Det er blitt dannet markeder innenfor spesialiserte maritime tjenester som har vært med på å oppgradere næringen og øke dens internasjonale konkurransevne. Det er dette samspillet mellom mange aktører som både konkurrerer og samarbeider som gir opphav til klynge-effekter. Det er her den kompetansemessige oppgraderingen skjer, og det er her de positive synergiene realiseres.

Jeg vil avslutte beskrivelsen av den norske maritime klyngen ved å vise til hvordan rederiet Grieg Shipping i sin årsrapport for 1999 uttrykker hvorfor de ønsker å være lokalisert i Norge:

Skipsfarten har som kjent lange og rike tradisjoner i Norge. Det er imidlertid galt å tro at det kun er tradisjonene som får næringen til å bli her; Norge er en god base for skipsfartsvirksomhet! Få nasjoner kan oppvise et maritimt kompetansemiljø som det man finner her i landet. I tillegg har myndighetene lagt rammevilkårene til rette slik at rederier basert i Norge har få konkurransemessige ulemper i forhold til rederier med base andre steder i verden...

...Avhengigheten av norske leverandører viser seg også i Grieg Shipping sine regnskaper. I 1999 utgjorde norske innkjøp knyttet til driften av den eksisterende flåte seg til ca. NOK 30 mill. i kontraktsverdi. Norske leveranser til våre nybygg beløper seg til ca. NOK 40 mill. per skip. Norske banker og forsikringsselskaper har også vist seg konkurransedyktige i et internasjonalt marked. Derfor er våre skip dekket inn 100% via norske forsikringsselskaper, og vi bruker også norske banker i utstrakt grad.

Kapittel 3: Utenlandske direkteinvesteringer (UDI)

3.1 Bedrifter og bedrifters internasjonale aktiviteter

3.1.1 Bedrifter og optimal bedriftsstørrelse⁸

I økonomisk analyse av bedrifter ser man på bedriften som en måte å organisere økonomisk virksomhet på. Siden tidlig på 1900-tallet har det vært drevet forskning på spørsmål omkring hvorfor ikke alle transaksjoner kan foretas i markedet, hvorfor bedrifter eksisterer og hva som begrenser størrelsen på bedriften. Vi observerer at det finnes bedrifter som har ansatte. På samme tid observerer vi enkelte bedrifter som består av bare en person, eieren, som koordinerer et nettverk av transaksjoner i det frie markedet. Markedet og bedriften er to fundamentalt forskjellige virkemåter når det gjelder ressursallokering. I markedet kanaliseres ressursene gjennom prisme mekanismen til den anvendelse der de er mest lønnsomme. I bedrifter flyttes sjelden ressurser mellom avdelinger utifra priskriteriet. Her flyttes ressurser gjennom organisasjonen utifra en hierarkisk struktur der hver avdeling og hver ansatt har sine planlagte arbeidsoppgaver.

En viktig bidragsyter på dette forskningsfeltet er Ronald Coase. Han framsatte et teorem i 1937 om bedrifters optimale størrelse. Dette teoremet kan formuleres på ulike måter for at ulike aspekter ved teoremet skal tre fram. En hensiktsmessig formulering av Coase-teoremet i denne framstillingen er denne:

Coase teoremet (1937):

Bedrifter eksisterer fordi det er transaksjonskostnader forbundet med å benytte markedstransaksjoner. Bedriftens optimale størrelse nås når kostnaden ved å ansette flere internt overstiger kostnaden ved å benytte markedet.

Handel i et marked innebærer mange ulike former for transaksjonskostnader. Disse kostnadene er knyttet til usikkerhet, teknologi og reguleringer.

⁸ Denne diskusjonen baserer seg på Scheldorup, kapittel 2 (september, 1999) og på Milgrom and Roberts, kapittel 2 (1992)

Transaksjonskostnader knyttet til usikkerhet

Usikkerhet kan være knyttet til privat informasjon med hensyn til pris og kvalitet på en vare. Privat informasjon vil si informasjon som bare er kjent for en av kontraktspartene. Mangel på tillit kan medføre at en potensielt gjensidig fordelaktig handel bryter sammen. Usikkerhet kan også medføre at det er vanskelig å skrive kontrakt. Vanskelighetene med å skrive kontrakt skyldes usikkerhet med hensyn til hvordan forhold av betydning for avtalen utvikler seg i framtiden. Det kan være situasjoner der en vet på forhånd at kontrakten vil komme til å måtte reforhandles. Det kan også være vanskeligheter knyttet til å overvåke om kontrakten virkelig etterleves. I mange kontraktsforhold er det liten eller ingen mulighet til å sanksjonere overfor en kontraktspartner som ikke oppfyller kontraktsbetingelsene og gir det verdibidraget som kontrakten forutsatte. Dette er aktuelt med hensyn til investeringer i utenlandet. Sanksjonsmulighetene kan være små dersom det mellomstatlige legale rammeverket er mangelfullt utbygget.⁹ Usikkerheten er større når handelen skjer sjeldent. Hyppige transaksjoner virker disiplinerende og gjør det lettere å oppnå en gjensidig forståelse av hvordan kontrakten skal utføres. Kontroll med hvorvidt kontraktsbetingelsene oppfylles til punkt og prikke er viktigere jo større strategisk betydning aktiviteten har for bedriften.

Transaksjonskostnader knyttet til teknologi

Transaksjonskostnadene er høyere når en transaksjon krever relasjonsspesifikke investeringer. Relasjonsspesifikke investeringer er investeringer i for eksempel produksjonsutstyr og kompetanse som kun er nødvendig for oppfyllelsen av kontraktsforpliktelser til én kontraktspartner. Dette inntreffer når kontrakten innebærer leveranse av skreddersydd halvfabrikata. Skreddersøm vil her si at underkontraktøren produserer varer som ikke har noen verdi i noen annen anvendelse enn hos en spesifikk oppdragsgiver. Skreddersøm medfører en bilateral monopolsituasjon som begge parter kan tjene på å utnytte. Oppdragsgiveren kan utnytte det at underkontraktøren ikke får solgt varene til noen andre, og underkontraktøren kan utnytte det at oppdragsgiveren ikke kan få kjøpt varene hos noen andre. Uenighet om hvordan merverdifortjenesten knyttet til transaksjonen skal fordeles, vil kunne føre til suboptimale investeringer sammenlignet med de investeringer som ville funnet sted innenfor en hierarkisk struktur. Transaksjonskostnadene er høyere når én transaksjon er

⁹ Perraton, Jonathan i boka «Globalization and its Critics», side 179: *The emergence of global markets highlights the absence of a common institutional framework for trading markets which might be expected to lead to an increased use of hierarchies rather than markets for organizing international exchange.*

knyttet til andre transaksjoner. Et eksempel på dette er problemer knyttet til kompatibilitet. Kompatibilitet vil si at to ulike produksjonsfaktorer må kunne fungere sammen. Dette vil en ofte kunne få til lettere innenfor en hierarkisk struktur.

Transaksjonskostnader knyttet til skatt og reguleringer

Tjenester kjøpt i et marked blir ofte behandlet annerledes fra myndighetens side enn tjenester produsert innenfor en bedrift. En hierarkisk struktur på tvers av landegrenser gir mulighet til å henføre kostnader til høyskatteland eller til aktiviteter med non-profit restriksjoner. Dette vil jeg komme nærmere inn på i avsnitt 3.2.3, som handler om skattemessig motivasjon for direkte utenlandsinvesteringer (UDI).

3.1.2 Lokalisering av bedriften

Klassisk handelsteori og økonomisk geografi

I følge klassisk handelsteori¹⁰ vil et land konsentrere sin produksjon og eksport i næringer som bruker mye av de produksjonsfaktorer som landet er rikelig forsynt med. Land med stor tilgang på arbeidskraft og lite kapital vil ha fortrinn innen arbeidsintensiv industri. Land med mye kapital per innbygger vil ha sine fortrinn innen kapitalintensiv industri. I følge denne teorien er bedriftens lokalisering valg basert på ulike faktorpriser. Handelsteori forutsetter at det ikke handles med innsatsfaktorer, og er derfor i dag lite egnet til å forklare norske rederiers direkte utenlandsinvesteringer. De viktigste innsatsfaktorene for shippingnæringen, for eksempel sjøfolk og skip, omsettes i internasjonale markeder. Slik var det frem til slutten av 1800-tallet, og har det i økende grad vært i etterkrigstiden.¹¹

Økonomisk geografi¹² studerer geografisk opphopning av økonomisk aktivitet. Det beste eksemplet på slik opphopning finner vi i bydannelsen. Men vi har også geografisk opphopning av spesifikke næringsaktiviteter. Bedriftens valg av lokalisering er betinget av markedstilgang og kostnadsstruktur. Et lokalisering valg må forstås som en måte å minimere transaksjonskostnader på. Markedstilgangen tilsier at bedriften vil lokalisere seg nær kundene. Kostnadsaspektet tilsier at bedriften vil etablere seg der hvor produksjonskostnadene er lavest, det vil for eksempel si i områder nær råvarekilder. Infrastruktur eller tilgang på teknologi har også betydning for en bedrifts lokalisering valg. Økonomisk geografi er av stor interesse når det gjelder å studere norske rederiers lokalisering valg. Dette ble diskutert under avsnittet om klynger og konkurranseevne i kapittel 2.

Produktsyklusteorien

Produktsyklusteorien er knyttet til Vernon (1966). Tesen er at en bedrift blir flernasjonalt når dens produkt er modent for det. Produktet gjennomgår en syklus med fire faser. I første fase av produktets syklus utvikles produktet i hjemmemarkedet. En forutsetning for at et produkt skal utvikles er et stort hjemmemarked, det vil si et hjemmemarked med mange og kjøpesterke forbrukere. Vernon hevder at dette er årsaken til at så mange produkter har sin opprinnelse i USA. I andre fase av produktets livssyklus blir produktet forbedret slik at det

¹⁰ Denne diskusjonen er basert på Normann (1993)

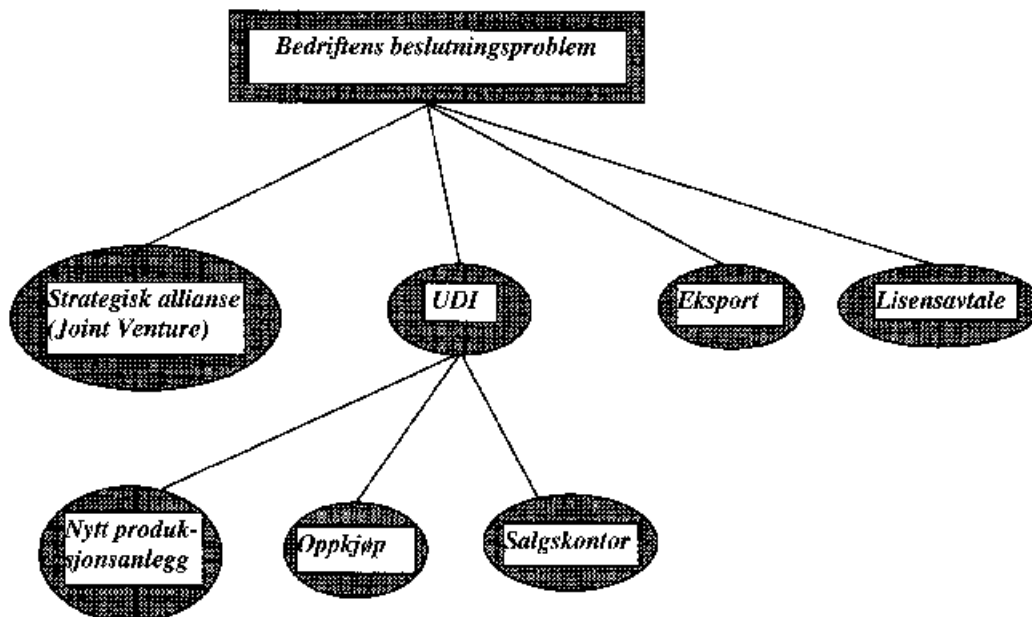
¹¹ Helge W. Nordvik (1995)

¹² Denne redegjørelsen er basert på Knarvik Midelfart og Orvedal (1997)

bedre tilfredsstillende kundens behov, og produksjonsprosessen effektiviseres gjennom standardisering. I den tredje fasen vil bedriften begynne å eksportere produktet sitt til andre land som ligner hjemlandet i kjøpekraft og psykologisk avstand. På sikt vil bedriften foreta direkte utenlandsinvesteringer (UDI). Grunnen til at bedriften går over til UDI er at behovet for kontroll med produktet øker og at produksjons og handelskostnader kan bli lavere ved bruk av UDI. I den fjerde og siste fasen vil bedrifter begynne å eksportere til land med svakere kjøpekraft og større psykologisk avstand, og den tredje fasen vil repeteres. Når det gjelder norske rederibedrifter kan jeg forsøke å lage en analogi til utviklingen gjennom de fire fasene av produksyklusen. Den første fasen kan sammenlignes med middelsaldrens uorganiserte handelstrafikk basert på norsk eksport av råvarer. Den andre fasen kan sammenlignes med mer organisert seilskutefart basert på de samme råvarene gjennom rederier fra 1700 tallet. Den tredje fasen kan sammenlignes med norske rederiers frakt av varer mellom tredjeland organisert fra Norge etter opphevelsen av «The Navigation Act» i 1849. Den fjerde fasen kan sammenlignes med dagens utvidede betjening av multinasjonale kunders behov gjennom lokal tilstedeværelse mange steder i verden. Grunnen til at Norge har hevdet seg godt innen skipsfart, selv om vi er et lite land, kan være at vi tidlig har hatt mye sjøveis handel. Det er interessant at dette «fortrinnet» faktisk skyldes en ulempe, nemlig et ensidig næringsgrunnlag hjemme og dermed et stort behov for importvarer.

3.1.2 Bedriftens beslutningsproblem

En oppsummering av avsnittet om bedriftens lokaliseringsvalg vil være å si at en bedrift som har et eller annet fortrinn ved produksjon av en vare, med fordel kan tilby varen på et større marked enn hjemmemarkedet. Når bedriften skal gjøre dette, er det mange ulike måter den kan gå frem på. Under min fremstilling av produksykluseteorien nevnte jeg at bedriften gjerne i første omgang eksporterer, for så å foreta direkte investeringer i de nye markedene. Bedriften kan velge mellom eksport, lisensiering, strategiske allianser og UDI. Når det gjelder UDI kan bedriften igjen velge mellom joint venture, oppkjøp, fusjon og etablering av ny virksomhet. I figur 3.1 er bedriftens beslutningsproblem vist som et beslutningstre.



Figur 3.1 Bedriftens beslutningsproblem¹³

Som vi ser har bedriften mange alternative fremgangsmåter når det gjelder å få solgt sine produkter eller tjenester utenfor hjemmemarkedet. Hvis vi husker tilbake til avsnittet om transaksjonskostnader og optimal bedriftsstørrelse, er det lett å tenke seg hvorfor UDI kan bli dyrere enn annen form for internasjonalisering. Kulturforskjeller mellom land og fremmede lover og reguleringer gjør det vanskeligere å tolke kontraktspartnere. Å gjøre forretninger i utlandet medfører generelt økt usikkerhet, og avstander gjør at transaksjoner tar lengre tid. Allikevel er det en kjennsgjerning at omfanget av UDI har økt de siste årene på bekostning av andre former for internasjonalisering.¹⁴ Det later altså til å være noen fordeler knyttet til UDI sammenlignet med de andre alternativene. Jeg skal i det følgende kort diskutere alternativene til UDI og legge vekt på hva det er som gjør at disse i gitte situasjoner kan være ufordelaktige sammenlignet med UDI.

Eksport

Eksport vil si å produsere i hjemlandet og selge produktet derfra til andre land. For å overføre begrepet til rederinæringen, kan vi si at et rederi har eksport hvis det utfra sitt kontor i Norge selger internasjonale transporttjenester. Alle rederiene som er med i databasen Rederi-UDI

¹³ Figuren er hentet fra Schelderup (1999)

¹⁴ Schelderup (1999)

selger internasjonale transporttjenester utfra kontorer lokalisert andre steder enn der de faktiske tjenestene finner sted. Utfra denne analogien kan vi si at de alle driver med eksport. Rederier med utekontorer har da ikke UDI som et alternativ til eksport, men som en kanskje mer effektiv måte å organisere eksporten på. Her vil jeg imidlertid behandle eksport mer generelt slik som vi kjenner begrepet fra andre næringer.

Ved å produsere hjemme unngår bedriften alle kostnader knyttet til det å etablere seg i utlandet og forholde seg til en fremmed kultur. Det er allikevel mange grunner til at eksport kan medføre store ekstrakostnader. Det vil påløpe transportkostnader for å få fraktet varene frem til forbrukerne. Produktet kan i tillegg støte på ulike handelshindre. Handelshindre kan være toll og ulike produktstandarder. Bakgrunnen for at et land innfører slike handelshindre er gjerne et ønske om å skjerme landets egne bedrifter for konkurranse utenfra. En annen ulempe med eksport er at det er vanskeligere å tilpasse produktet til lokale kundekrav og preferanser. Ulike kundekrav og preferanser kan blant annet skyldes kulturforskjeller.

Lisensiering

Lisensiering vil si å inngå en avtale med en bedrift i utlandet om at denne bedriften skal produsere varen ved sitt produksjonsanlegg og selge den mot å betale en lisens til produktets eier. Lisensavtaler kan være verdensomspennende eller gjelde for et begrenset geografisk område. Fordelen ved å benytte en lisensavtale fremfor eksport er at man unngår handelshindre. Fordelen ved lisensiering fremfor UDI er at man slipper investeringsutlegg. Derfor passer lisensiering i et lite marked eller for en liten bedrift. En annen fordel er at bedriften unngår transaksjonskostnader knyttet til det å drive egen virksomhet i en fremmed kultur. Lisensiering er dessuten en metode som gjør det lett å komme raskt inn på et nytt marked og utnytte en forretningsmulighet som plutselig oppstår. Dersom bedriften i forhandlinger med den utenlandske bedriften om en lisensavtale, klarer å legge beslag på all grunnrente som ligger i produktet, vil bedriften alltid foretrekke lisensiering. En lisensavtale vil imidlertid nesten alltid innebære at bedriftene deler grunnrenten fra det aktivum som lisensieres. Et annet problem med lisensiering er at bedriften ikke så lett kan kontrollere hvor stor innsats lisenstakeren gjør for å få markedsført produktet. Dersom lisenstakeren selv eier et konkurrerende produkt, vil det være en fare for at lisenstakeren betaler lisensavgiften for å beskytte sitt eget produkt mot konkurranse. Det vil også være vanskelig å sikre at produktet får en type eksponering som harmonerer med den merkevareidentiteten som eieren ønsker å ivareta.

Strategisk allianse (Joint Venture)

Bedrifter kan inngå en strategisk allianse med andre bedrifter for å forfølge felles forretningsmål. En strategisk allianse kalles ofte Joint Venture, som betyr et felles vågestykke. På norsk kan man også benytte betegnelsen felleskontrollert virksomhet (FKV). Slike strategiske allianser kjennetegnes gjerne ved at det opprettes en ny felles forretningsenhet eller bedrift som alliansepartnerne eier sammen. Ett mål kan være felles innsats for å utvikle et produkt. Samarbeid om produktutvikling kan lønne seg dersom bedriftene har ulike fortrinn som gjør at de utfyller hverandre. En strategisk allianse kan også være et middel for å hoppe over handelshindre. Slike handelshindre kan være krav fra myndigheter om nasjonalt eierskap. En strategisk allianse kan også gi adgang til nye produktområder og teknologi. Et problem med strategiske allianser er at hver deltaker ikke kan kontrollere innsatsen til den andre. Ingen av partene har fordel av å være den som yter mest, fordi hver deltaker ikke realiserer den fulle gevinst ved egen innsats. Et annet problem er frykt for at partneren skal stjele kunnskap til bruk i konkurrerende virksomhet. Dette kan medvirke til at en partner velger å benytte gammeldags teknologi eller dårlige løsninger for å skjule sine mest verdifulle hemmeligheter. Et tredje problem er at partnerne har incitament til å stjele fra hverandre ved overprising av varer og tjenester som de yter til fellesskapet. Dette skjeve incitamentet oppstår fordi en partner ikke bærer de fulle kostnadene ved samarbeidsprosjektet selv, men deler dem med den andre partneren. Et problem som gjelder både for lisensavtaler og for strategiske allianser, er de transaksjonskostnader som knytter seg vanskeligheter med å skrive kontrakt mellom partene. Dette ble diskutert under avsnitt 3.1.1.

3.2 Motivasjon for UDI

3.2.1 Dunning's OLI teori¹⁵

Dunning's OLI teori er et resultat av en erkjennelse av at eksisterende teorier for bedriftens internasjonalisering ikke er i stand til fullt ut å forklare den store veksten innen bruken av UDI blant bedrifter fra mange land. Frem til 1960 hadde de fleste flernasjonale bedrifter sitt utspring i USA. Bedriftenes direkte utenlandsinvesteringer var preget av et ønske om å utvide markedet for produkter som allerede hadde slått godt an i USA. Vernons produktcyklushypotese utgjorde den gang en plausibel forklaring på hvorfor disse bedriftene ble flernasjonale. Senere har flernasjonale selskaper i stigende grad engasjert seg i regional eller global prosess- og produktspesialisering. Direkte utenlandsinvesteringer har vært motivert utfra ønsket om å utnytte differensierte ressursutrustninger, skalaøkonomier og integrerte markeder. De skalaøkonomier det er snakk om i denne sammenheng er skalaøkonomier på konsernnivå. En annen type skalaøkonomier er skalaøkonomier på anleggsnivå. Skalaøkonomier på anleggsnivå er uttømt når enhetskostnaden i produksjonen ved et anlegg er drevet ned til minimum fordi utstyret ved anlegget blir optimalt utnyttet. Skalaøkonomier på konsernnivå dreier seg om fordeler knyttet til det å eie mange ulike produksjonsanlegg. Et stort konsern kan ha skalaøkonomier i blant annet forskning og utvikling (FoU) og innkjøp.¹⁶

Dunning pekte på behovet for et mer omfattende teoretisk rammeverk som kunne forklare hvilke forutsetninger som måtte være oppfylt for at en bedrift ville velge internasjonalisering gjennom direkte utenlandsinvesteringer fremfor å velge andre alternativer. Dunning's bidrag er et eklektisk rammeverk som gjerne kalles OLI-teorien. Bokstavene OLI står for tre typer fordeler som alle må være til stede for at en bedrift skal velge UDI fremfor andre for andre alternativer. Disse fordelene er eierskapsfordeler (ownership advantages), lokaliseringfordeler (localization advantages) og internaliseringsfordeler (internalization advantages). Hver av disse fordelene er beskrevet nedenfor.

¹⁵ Dette avsnittet er basert på Dunning (1989)

¹⁶ Markusen (1995)

Eierskapsfordeler

Eierskapsfordeler er fordeler som er knyttet til bedriftens størrelse og posisjon i markedet. Dette kan være patenter, merkevarenavn, markedsrett, eksklusive rettigheter, bedre produksjonsteknologi eller lignende. Datterselskaper av et stort selskap har fordeler fremfor selvstendige nyetablerte selskaper fordi det har tilgang på morselskapets produksjonskapasitet, forsknings og utviklingsavdeling og det nyter godt av størrelsesfordeler i innkjøp. Det er fordeler forbundet ved å være flernasjonalt fremfor å være hjemmehørende i bare ett land. Disse fordelene er blant annet økt markedsadgang, muligheter for å utnytte internasjonale prisforskjeller og skattearbitrasjemuligheter.

Lokaliseringsfordeler

Lokaliseringsfordeler er fordeler knyttet til å være lokalisert i et bestemt land. Dette kan være forhold som tilgang til nye markeder gjennom større nærhet til kunder. Infrastruktur i et gitt land kan også gi en lokaliseringsfordel. Både god og dårlig infrastruktur i et land kan være et argument for lokal tilstedeværelse. God infrastruktur i et land er en fordel fordi det tilrettelegger for effektiv produksjon. Dårlig infrastruktur i et land gjør at det er mulig å bygge opp helt nye markeder gjennom å være med på å bygge opp en infrastruktur som ikke er der fra før. Dette er aktuelt i forbindelse med norske redcribedrifters investeringer i havneanlegg og terminaler rundt omkring i verden. En annen lokaliseringsfordel er tilgang på kvalifisert arbeidskraft og offentlige subsidier. Spesiell tilretteleggelse fra myndighetenes side kan også gi lokaliseringsfordeler. Enkelte stater ønsker å bygge opp en bestemt næring som de mener landet er særlig egnet for, og inviterer derfor utenlandske selskaper til å investere i landet på gunstige betingelser. For norske bedrifter kan EU sitt indre marked være et argument for å flytte virksomheten over til Sverige. Dermed kan man unngå de toll-barrierer som norsk eksport utsettes for.

Internaliseringsgevinster

Internaliseringsgevinster henspiller på forhold som gjør at det er mer lønnsomt å organisere aktiviteter innen en bedrift enn gjennom markedstransaksjoner. Her henviser jeg til foregående avsnitt om bedrifter og optimal bedriftsstørrelse og til avsnittet om suboptimalisering ved delt eierskap.

Poenget med OLI rammeverket er at alle disse tre fordelene må være til stede for at det skal lønne seg med UDI. Dersom det er eierskapsfordeler og lokaliseringsfordeler, men ikke

internaliseringsfordeler, bør bedriften benytte lisensiering når den skal bli internasjonal. Dersom det er eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler, men ikke lokaliseringsfordeler, bør bedriften produsere hjemme og eksportere til utlandet.

3.2.2 Skattemessig motivasjon for UDI¹⁷

Det knytter seg stor interesse til sammenhengen mellom skattenivået i et land og omfanget av direkte utenlandsinvesteringer i det samme landet. Alt annet likt er det grunn til å tro at en bedrift vil ønske å betale så lite skatt som mulig. Men spørsmålet er om lav skatt i praksis trekker investeringer til landet. En beslutning om UDI påvirkes av en rekke faktorer. Skatt er bare en av disse. I noen tilfeller vil det være slik at høy skatt er korrelert med en velutviklet stat. Et selskap som etablerer seg i et velutviklet land kan gjerne nyte godt av politisk stabilitet, et fungerende helsevesen, god infrastruktur og høyt utdanningsnivå hos befolkningen. Dette kan tenkes å oppveie ulempen ved å betale skatt.

Det faktum at ulike stater i verden opererer med ulike skatteregimer kan imidlertid i seg selv være en motivasjon for en bedrift til å bli flernasjonalt. Et flernasjonalt selskap kan henføre kostnader mellom ulike datterselskaper gjennom internprising. På den måten kan det ordne seg slik at det regnskapsmessig har mest overskudd på de forretningsenhetene som er lokalisert i lavskatteland. Det er tilstrekkelig for et flernasjonalt selskap å etablere seg ett lavskatteland for å realisere skattegevinster. Siden kan det i teorien etablere seg i hvilke land det vil, uten å måtte ta hensyn til skattenivå når det tar sin lokaliseringsbeslutning.

Når det er snakk om skattemotiverte selskapsdannelser i utlandet er det viktig å skille mellom porteføljeinvesteringer og investeringer i realkapital. Porteføljeinvesteringer er investeringer i finanskapital. Finanskapital er veldig mobil. Den kan overføres elektronisk fra konto til konto. Investeringer i realkapital er investeringer i bygninger og produksjonsanlegg. Realkapitalen er også mobil før beslutningen er foretatt, men i etterkant er den ikke så lett å reversere. På grunn av dette vil et land med et lavt skattenivå gjerne støte på et troverdighetsproblem. Potensielle investorer observerer at skattenivået er lavt, men har ingen garanti for at det ikke vil stige i nær framtid. Hvor en velger å plassere realkapital påvirkes også av mange andre faktorer. Derfor er det vanskelig å studere virkningen av skatt på beslutninger om

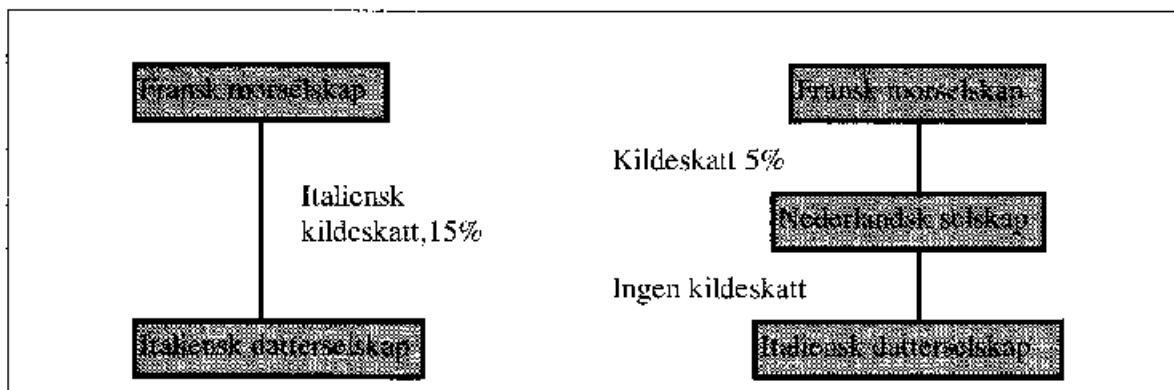
¹⁷ Dette avsnittet er basert på Scholderup (1999) og Hines (1997)

investeringer i realkapital. Det er imidlertid investeringer i realkapital som er relevante å studere i et næringsklynge-perspektiv. Selv om skattens betydning som motivasjonsfaktor for UDI er vanskelig å studere, refererer Hines (1997) i boken «Fiscal Policy: Lessons from Economic Research» til studier som viser statistisk signifikant sammenheng mellom lokaliseringsbeslutninger og effektiv skattesats. Det viser seg statistisk sett at høye skatter lokalt sammenfaller med lavt overskudd i lokale bedrifter som er eid av flernasjonale selskaper. Amerikanske selskaper som har datterselskaper i skatteparadis, har signifikant lavere overskudd i de bedriftene som er lokalisert i USA. Og amerikanske selskaper med datterselskaper i høyskatteland har høyere overskudd enn gjennomsnittet for amerikanske selskaper i samme næring.

Det er lett å forstå denne sammenhengen mellom skattenivå og overskudd. Flernasjonale selskap kan flytte overskudd til lavskatteland gjennom internprising. Internprising vil si prissetting av bedriftsinterne transaksjoner. Overskudd flyttes til lavskatteland ved å sette høy pris på varer og tjenester som flyttes til fra høyskatteland til lavskatteland. Slike varer og tjenester kan være råvarer, ferdigvarer, finansielle tjenester eller administrasjonskostnader. Kostnader til forskning og utvikling (FoU) er et eksempel på kostnader som kan brukes til skatteunndragelse. Patentutviklingskostnader henføres til morselskap i høyskatteland, mens patentet registreres i selskap lokalisert i lavskatteland. I neste omgang kan patentet leies ut til morselskap til en høy pris.

Flernasjonale selskap har også mulighet til å redusere skatt på dividende ved bruk av profittsentre. Et formål ved å opprette et profittsenter er å oppnå skattekreditt. Skattekreditt er en fordel en oppnår ved å betale skatten på et senere tidspunkt. Dividende skattlegges nemlig først ved tilbakeføring til aksjonær. En mer raffinert form for utnyttelse av et profittsenter er å omforme dividende til inntekt med lav skatt. Det kan for eksempel gjøres ved at profittsenteret låner ut penger til morselskapet til en svært høy rente. Det går også an å henføre til morselskapet de administrasjonskostnader som er forbundet med å opprettholde profittsenteret. En annen mulighet er å opprette et konduiteselskap, eller stråelskap som det også kalles. Her er formålet å utnytte skatteavtaler for å minimere kildeskatt.

Figur 3.2 nedenfor viser hvordan et fransk selskap kan utnytte ulike skatteavtaler mellom landene Frankrike, Nederland og Italia til å oppnå en reduksjon i kildeskatten fra 15% til 5%



Figur 3.2 Skatteplanlegging

De forhold jeg har redegjort for i dette avsnittet bidrar til at flernasjonale selskaper får konkurransefordel fremfor rent nasjonale selskaper. Et større omfang av flernasjonale selskaper gjør at mange bekymrer seg for hvordan det skal gå med den nasjonale suvereniteten i skattepolitikken. Det at kapitalen er mobil begrenser mulighetene for nasjonal skattlegging. Stater bruker ulike virkemidler for å sikre seg skatteinntekter. I USA brukes store ressurser i ligningsvesenet til å regulere flernasjonale selskapers overskudd. Det kreves at flernasjonale selskaper bruker armlengdeprinsippet ved internprising. Armlengdeprinsippet vil si at prisingen skal være den samme som den ville vært dersom morselskap og datterselskap var uavhengige. Ligningsvesenet sammenligner overskudd hos nasjonale selskaper med overskudd hos flernasjonale selskaper innen samme næring for å kunne vurdere om armlengdeprinsippet overholdes. Hvis varene som omsettes mellom mor og datter er unike, er dette selvsagt et forhold som kompliserer bruken av armlengdeprinsippet. Det er mye som kan sies om hvordan stater skal kunne sikre seg sine skatteinntekter i globaliseringens tid, men dette er ikke tema for denne utredningen.

Kapittel 4: Verdensånden og dens våpendragere

4.1 Et klasseprosjekt

I kurset ECA 306 Shipping Economics ble det vårsemesteret 2000 gjennomført et prosjektarbeid for hele klassen. Kursets 25 deltakere ble delt inn i sju grupper. Hver gruppe skulle beskrive trender innen et område av verdensøkonomien og utlede mulige konsekvenser disse trendene ville kunne få for shippingnæringen i et perspektiv på 20-30 år. Kildene vi skulle bruke var, foruten tidligere erhvervede kunnskaper og erfaringer, bransjetidsskrifter fra SIØS sitt shipping-bibliotek og internett.

Et spørsmål som ofte ble hørt før vi kom igang med arbeidet var: «Hvordan kan vi gjøre dette, vi som ikke kan noe om shipping?». Det faktum at analysen ble gjennomført overveidende av personer uten bransjekjennskap, vil selvsagt begrense dens verdi. Det er ikke lett å se de store linjene når en stikker nesa rett inn i et helt ukjent shippingbibliotek. Allikevel mener jeg at vi i løpet av den perioden som arbeidet pågikk, rakk å skaffe oss et inntrykk av hvilke trender det snakkes om innen shipping. Som koordinator for dette prosjektarbeidet hadde jeg til oppgave å sørge for at alle fikk gjort jobben sin, sette alt sammen til ett dokument med sju kapitler, og presentere en oppsummering i klassen. En kritisk forsker kan selvsagt argumentere for at det ikke er mye vitenskapelig hold i en slik analyse. Det er mulig at dette er riktig. Allikevel mener jeg at når det gjelder trender, er det ikke bare viktig hva som faktisk skjer, men også hva folk har inntrykk av at skjer. Dette har blant annet å gjøre med selvoppfyllende forventninger og redsel for å bli sittende igjen når alle andre drar av sted. Derfor mener jeg at det er interessant å ta med et kapittel om hva det skrives om i ulike shippingtidsskrifter.

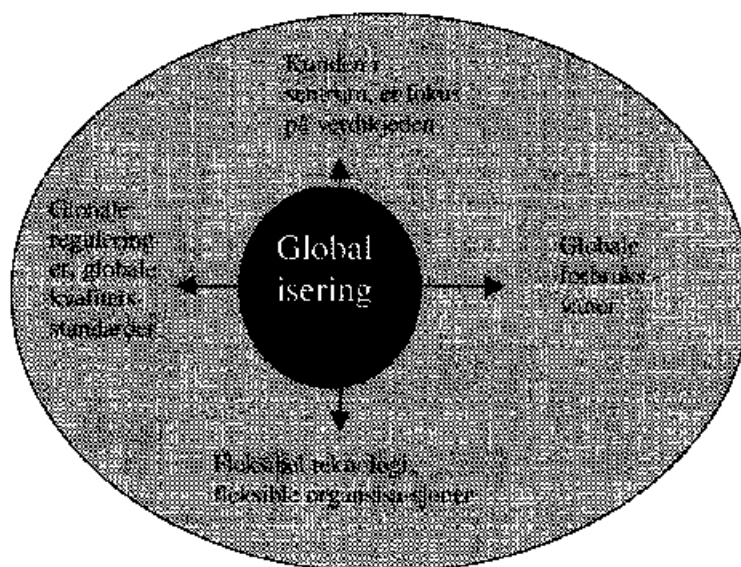
4.2 Om trender og tidsånd

Da klasseprosjektets alle enkeltkapitler var samlet inn og redigert, satt jeg meg ned for å finne de store bakenforliggende trendene blant alle de trendene som de enkelte gruppene hadde identifisert. Jeg ble sittende å filosofere litt over dette med trender, og det slo meg at begrepet «trend» minner ganske mye om et annet og noe mer pompøst begrep, nemlig «tidsånd». Begrepet tidsånd er kanskje mer enn noe annet knyttet til filosofen Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)¹⁸ og hans historiefilosofi. Tidsånden er i følge Hegel summen av det alle mennesker i verden tenker på et gitt tidspunkt. Hver tid har sin egen ånd. På Hegels tid var det særlig nasjonal bevisstgjøring som preget tidsånden. Det er kanskje nok å peke på at hans filosofiske hovedverk, «Åndens fenomenologi», kom ut i 1814, det året da Norge fikk sin nasjonale grunnlov. Konsolideringen av nasjonalstater var noe som pågikk i hele Europa på Hegel sin tid. Hegel var veldig opptatt av enkeltpersoner som gjorde seg selv til instrumenter for tidsånden, ved at deres personlige ambisjoner fløt sammen med tidsånden. Hegels eget favoritteksempel var Napoleón. Da Napoleón kom ridende inn i Berlin etter slaget ved Jena i 1806 fikk Hegel øye på ham fra stuevinduet i sin leilighet. Denne opplevelsen gjorde et mektig inntrykk på filosofen, og han utbrøt: «Se, der rider verdensånden!» En parallel fra Bergen er fiolinisten Ole Bull. I den tiden da nordmenns nasjonale bevissthet våknet, reiste han rundt og spilte folketoneinspirert musikk og presenterte seg som «en norsk nordmann fra Norge». Man kan si at Ole Bull ble en personifisering av den nasjonale tidsånden, eller for å si det på en annen måte; tidsåndens våpendrager. Her i Norge har også skipsfartsnæringen stått sterkt i den nasjonale bevisstheten. I sangen «Den norske sjømann» lyder en strofe slik: «Vår ære og vår makt har hvite seil oss brakt». Den nasjonale tidsånden har stått sterkt ganske lenge, men skal vi tro trendanalysen fra klasseprosjektet, er den nå i ferd med å vike plassen for den globale tidsånden. I følge Hegel er historien en prosess der menneskeheten er i en dialektisk bevegelse¹⁹ mot stadig større frihet. Kanskje har vi nå kommet til et historisk skille der vi ser at nasjonalstatens grenser er uhensiktsmessige og skaper unødige murer mellom mennesker?

¹⁸ *Copleston, Frederick*; «A History of Philosophy - Volume VII; Hegel I - The life of the absolute - The phenomenology of consciousness», ss. 170 - 188

¹⁹ En dialektisk bevegelse er som beskrevet på begynnelsen av kapittel 3 en bevegelse fra tese, via antitese til syntese. Syntesen blir da den nye tesen, og slik ruller utviklingen videre. Poenget er at historien går videre gjennom at menneskene forholder seg kritisk til sin egen samtid.

grunnlag av sluttdokumentet til klasseprosjektet identifiserte jeg fire brede trender som i sum kjenner tegner globaliseringen. Disse fire trendene vil bli nærmere utdypet i neste avsnitt, der en ser hvordan shippingnæringen gjør seg selv til tidsåndens våpendrager. Dette er de fire trendene:



Figur 4.1 Trender som utgjør globaliseringen

Disse fire trendene ble identifisert ved å benytte en slags "minste kvadraters metode" på klasserapporten. Det jeg legger i dette er at jeg forsøkte å finne de fire brede trendene som ble hyppigst og mest dekkende understøttet av enkeltutsagn i klasserapporten. Hvis alle enkeltutsagnene i analysen er punkter i et diagram, så er de fire megatrendene fire linjer gjennom disse punktene. Megatrendene er de fire linjene som minimierer summen av kvadratet av alle avstandene fra punktene til linjene.

4.3 Skipsfart og globalisering

4.3.1 Informasjons og kommunikasjonsteknologi²⁰

Kommunikasjonsteknologi muliggjør store forbedringer i bransjens infrastruktur. Utviklingen har gått fra radio og morsekoder til internet og e-mail, og som et resultat av dette kan skipene administreres mer effektivt enn før. Man kan tenke seg at besetningen ombord på skipene i fremtiden vil kunne kommunisere direkte med de som eier lasten. Dette vil redusere behovet for personell i land. Et annet tenkelig utfall av ny kommunikasjonsteknologi er muligheten for ubemannede skip. Man ser at produktets vei fra råvare til ferdig produkt som konsumeres hos kunden, den såkalte verdikjeden, omstruktureres og strømlinjeformes. Det blir mulig å eliminere bort flere aktiviteter som ikke har noe verdibidrag for kunden og ressurser frigjøres til andre formål. Det kan tenkes at meglerfunksjonen er en funksjon som faller bort.

4.3.2 Globalisering og forretningsstrategier²¹

Dette avsnittet handler om globalt forbruksmønster og jeg vil starte med å introdusere en forretningsorientert definisjon på kultur fra Terpstra og David (1991):

Culture is a learned, shared, compelling, interrelated set of symbols whos meanings provide a set of orientations for members of society. These orientations, taken together, provide solutions to problems that all societies must solve if they are to remain viable.

Det som ligger i denne formuleringen er en oppfatning om at måten vi dekker våre behov på skyldes kulturell bakgrunn og tilhørighet. Dette er nok for en stor del fremdeles gyldig, men en trend i tiden er nå at forbruksmønsteret i større grad avgjøres av innækt, sosial status og alder på tvers av landegrenser og verdensdeler.²² Kunder i alle land ønsker å kjøpe de samme merkene, som de kjenner fra reiser eller fra globale media. Store merkevareprodusenter som Procter & Gamble, Coca Cola, Ikea, Fischer Price, Mac Donalds og ikke minst personbilprodusentene, bare for å nevne noen, bygger opp et globalt tilbudsnett av standardiserte forbruksgoder. Dette får ringvirkninger hos deres leverandører og

²⁰ Dette er hentet bidraget til Jeanette Bergheim, Olav Dvergsdal og Erik Gulbrandsen.

²¹ Dette er hentet fra bidragene til Martina Wallner, Aslak Berge, Agneta Storgårds, Jens Y. Samuelson, Trond J. Auklend, Jan Magne Goksøyr, Endre Høgalmen, Bengt Neteland og Erik Nyheim

²² Kotabe og Helsen (1998); "Global Marketing Management", Chapter 7, John Wiley & Sons Inc., USA

samarbeidspartnere. I de fleste markeder pågår det en konsolidering. Selskaper slår seg sammen for å stå sterkere rustet til å møte global konkurranse. Store flernasjonale selskaper krever totale og verdensomspennende transportløsninger, noe som fører til horisontal integrasjon innen transportnæringen. Multinasjonale foretak med fokus på merkevarebygging krever strengere internasjonale klassifikasjonskontroller. Dette kan føre til at shippingbedrifter må modernisere både logistikkonsepter og flåte. Aktørene må være i stand til å håndtere det siste innen teknologi og til å dokumentere det de gjør. Shippingforetak vil i større grad la finansinstitusjoner eie skipene og selv konsentrere seg om det som er deres kjernekompetanse, nemlig operasjon av skip.

4.3.3 Styring av leveringskjeder og logistikk²³

Handelsforbindelser mellom land er i de senere år blitt forbedret, noe som har ført til et behov og mulighet for mer strømlinjeformede leveringskjeder fra produsent til forbruker. Det er en tendens mot at bedrifter konsentrerer seg om sin kjernekompetanse og utkontraherer logistikkfunksjonen til en spesialist på logistikk. Et transportselskap må da kunne tilby fullstendige transportløsninger eller organisere seg som underleverandør i et større nettverk. Havnene er i dag en flaskehals i systemet og bremser skipsfartens konkurranseevne. I fremtiden må havnene drives mer forretningsmessig. Slik det er i dag bindes mye kapital opp i skip som venter og last som lagres. Fleksible produksjonssystemer og lagerstyringssystemer av typen Just-In-Time (JIT) krever mer hyppig og presis transport. Med produksjon som finner sted på ulike steder i verden og deler som først settes sammen i nærhet av kunden er styring av material flyt av meget stor betydning. Mer interaksjon mellom ulike aktører i verdikjeden setter høyere krav til åpenhet og informasjonsdeling mellom transportselskap og kunde. Elektronisk kommunikasjon gjør dette praktisk mulig.

4.3.4 Miljø²⁴

Den mest tydelige trenden i shipping på miljøområdet er en økning i antall og omfang av internasjonale reguleringer. Slike reguleringene kommer fra mellomstatlige organisasjoner.

²³ Dette er hentet fra bidraget til Michael Jones og Hallvard Skaarc

²⁴ Dette er hentet fra bidraget til Joanna Golebiewska, Pia Piironen, Paulo Rezende og Sophie Le Rolle samt kommentar fra Tor Wergeland på forelesning ECA 306, 22.3. 2000.

Havnene og statene der havnene er lokalisert kan også sette krav til miljøvennlighet. Dette kan for eksempel være krav om at forurenseren betaler all opprensing i tilfelle oljeutslipp. USA er et land med svært høye erstatningskrav i tilfelle utslipp nær egen kyst. Dette har ført til at enkelte rederier har unngått USA eller skilt ut skip som anløper USA i egne selskap for å minske risikoen for konkurs. Det tradisjonelle synet er at slike reguleringer innebærer kostnader og begrensinger på rederiene, og må omgås i størst mulig grad. Rederiene har vært kjent for å registrere skipene sine i land med minst mulig kostbare krav. Dette har igjen ført til at flaggstatene har vært sinker i implementeringen av nødvendige miljøtiltak. En ny og mer positiv trend at kundene, altså eierne av lasten, setter krav til dokumentert kvalitet, sikkerhet og miljøvennlighet i transporten av egne produkter. Kort og godt er det ofte en betingelse for å få et transportoppdrag at man kan dokumentere at operasjonen av skipene foregår på en forsvarlig måte. For mange flernasjonale selskaper er merkevarenerommé selskapets mest verdifulle aktivum, og man har en stor aversjon mot risiko for skandaler og dårlig publisitet. Dessuten henger ofte leveringssikkerhet sammen med generelt gode rutiner og kvalitetssikring. Når flere tidligere rederier utvider sin virksomhet og blir tilbydere av totale transportløsninger på verdensbasis har også rederiene selv et merkevarenerommé å beskytte. Kvalitet, sikkerhet og miljøvennlighet, gjerne gjennom å disponere en moderne flåte med siste nytt innen teknologi, kan være et salgsargument i forhandlinger om lønnsomme langtidskontrakter.

4.3.5 Ledelse av menneskelige ressurser²⁵

En hovedtrend innenfor ledelse av menneskelige ressurser er at bedriftene setter store krav til fleksibilitet og omstillingsevne hos sine ansatte. Dette medfører krav om kontinuerlig opplæring i nye ferdigheter. Men også de ansatte setter høyere krav til fleksibilitet. Det blir mer vanlig å skifte karrierevei flere ganger i løpet av livet, og mange vil foretrekke å arbeide deltid, arbeide hjemmefra eller prosjektbasert for flere ulike bedrifter. Nasjonalstatens grenser får mindre betydning for det en arbeidstaker anser som sitt arbeidsmarked.

Kommunikasjonsteknologi medfører større valgmuligheter når det gjelder arbeidssted.

Gjennom internett kan hvem som helst få greie på ledige engasjement eller stillinger over hele verden. Med et friere arbeidsmarked, noe som allerede er en realitet innen EU, vil en muligens se en økning i midlertidig eller permanent migrasjon. En annen tenkelig effekt er at man i

²⁵ Dette er hentet fra bidraget til H el ene Valadier og Zane Saule

større grad en før kan sitte hvor som helst og arbeide med hvem som helst. Man kan si at enhver person eier sin egen arbeidskraft og selger den etter eget ønske innenfor et mer transaksjonsbasert arbeidsliv. Krav til arbeidsmiljø, helse og sikkerhet på vil forhåpentligvis også standardiseres over hele verden. En viktig egenskap i framtiden er evnen til å kunne samarbeide i team med nye folk og folk fra andre kulturer. Her kan man si at shippingnæringen er forut for sin tid, ettersom dette er en næring som av natur er internasjonal og at arbeid ombord på skip alltid har vært teambasert.

Kapittel 5 Databasen "ShipownersFDI"

5.1 En database over norske rederiers multinasjonale virksomhet

Min oppgave innenfor prosjektet "Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet" har vært å lage en database som kan vise omfang og sammensetning av norske rederiers multinasjonale virksomhet. Jeg har samlet sammen informasjon om virksomhet i utlandet som er etablert og/eller kontrollert av norske skipsredere eller der norske skipsredere har interesser på annen måte. Databasen skal tjene formålet med prosjektet, som er å si noe om hvilke virkninger denne virksomheten har på den maritime klyngen i Norge og i mottakerlandene. Jeg har derfor ved valg av opplysninger som databasen skulle inneholde tatt utgangspunkt i teori om næringsklynger. Databasen min er laget ved hjelp av programvaren "Microsoft Access -97". Når data er lagt inn, kan en siden få trukket ut rapporter av databasen som kan belyse ulike sammenhenger mellom norske rederier, multinasjonal virksomhet og mottakerland. Dataene kan også brukes som utgangspunkt for å lage informative diagrammer ved hjelp av annen programvare. Jeg har her brukt "Microsoft Excel -97". Databasen inneholder imidlertid lite tallfestet og kvantitativ informasjon. Undersøkelsesopplegget som har vært brukt kan karakteriseres som eksplorativt. Det vil si at jeg ikke har arbeidet utfra noen på forhånd fastspikret hypotese. Jeg har selvsagt hatt mulige årsakssammenhenger i bakhodet når jeg har arbeidet, men jeg har vært åpen for å kunne oppdage noe helt nytt på veien. Jeg har laget en database som gjør det mulig å studere hver bedrift for seg, og der det har vært rom for å presentere særegenheter ved den multinasjonale virksomheten. Samtidig har jeg hele tiden tatt hensyn til at opplysningene skal kunne sammenlignes på kryss av bedrifter. Det har vært en avveining mellom det å gjengi en individuell historie og det å tilrettelegge for generelle analyser.

5.2 Kilder og datainnsamling

Som utvalgsramme for informasjonssinnhenting har jeg brukt katalogen "Yearbook of Scandinavian Shipowners 2000", utgitt av forlaget Selvig Publishing. Denne katalogen inneholder alt i alt 238 norske shippingbedrifter. Av disse er 13 rene cruise og ferjeselskaper. Jeg har sett bort fra disse fordi disse rederienes virksomhet skiller seg ganske markant ut fra virksomheten hos resten av rederiene. Jeg har også av åpenbare grunner valgt å se bort fra rederier der personen som svarte på telefonen hevdet av rederiet bare eksisterte på papiret og ikke lenger var inne i shipping. Jeg har da stått tilbake med 214 rederier som jeg vurderer som relevante for databasen. Av disse har jeg lyktes i å finne informasjon om 162 rederier. Etter sammenslåing av rederier innen samme konsern, har jeg stått tilbake med 134 rederier eller grupper av rederier. Alle relevante norske børsnoterte rederier finnes blant disse 134. De fleste rederiene jeg ikke har skaffet informasjon om er mindre rederier. Som det fremgår av tabell 5.1 er responsandelen 68%. Dersom responsandelen skulle regnes ut etter vekting basert på størrelse, ville den imidlertid blitt høyere enn dette. Blant annet mener jeg å ha tatt med alle norske rederier som er registrert på Oslo børs.²⁶

Tabell 5.1 Responsandel i databasen

Rederier som er med i katalogen til Selvig Publishing	238
- Rene Cruise-/ferjerederier	13
- Etter sigende nedlagte rederier	11
= Relevante rederier for databasen	214
Antall rederier i databasen	162
Andel av antall relevante rederier	68%

I Selvigs katalog har jeg funnet kontaktinformasjon og flåteoversikt for bedriftene. Hos de børsnoterte rederiene har årsrapporter vært en viktig informasjonskilde. Jeg har i årsrapportene ikke konsentrert meg om regnskapstall, men om de delene av årsrapporten som inneholder en presentasjon av selskapets virksomhet. Adressene til alle selskapets kontorer og datterselskaper finnes gjerne på siste side av årsrapportene. Videre har bedriftenes hjemmesider på internett vært en mye brukt informasjonskilde. Problemet her har vært at

²⁶ Dog ikke Geco Prakla, Golar-Nor og Ivarans Rederi

informasjonen har vært lite konkret og noe reklamepreget. Jeg har også søkt på internett etter andre treff på rederienes navn, noe som i visse tilfeller har vært fruktbart. Blant annet har flere land kataloger på internett over alle bedrifter i landet. Jeg har også søkt i arkivene til shippingblader og aviser for å finne informasjon om ulike rederier. Videre har jeg brukt databasen til Dun and Bradstreet på biblioteket for å få selskapsinformasjon. Stillingsannonser i avisene har vært en god kilde til informasjon. Når alle disse sekundære kildene har vært uttømt, har jeg brukt telefonintervjuer til å supplere opplysningene. Dette har vært en svært effektiv måte å bruke telefonintervjuer på. Det er lettere å få svar på spørsmål hvis en allerede kjenner litt til virksomheten og vet hva en skal spørre om. Jeg synes også at man skal ha såpass respekt for bedriftenes tid at en ikke ringer og spør om saker og ting som en kan få greie på ved å bruke offentlig tilgjengelige kilder. Det at jeg har vært bra orientert på forhånd har i mange tilfeller gjort at jeg har blitt møtt med godvilje. Allikevel har jeg ofte måttet ringe flere ganger for å få snakke med riktig person. Når jeg har fått tak i vedkommende har han eller hun gjerne hatt det travelt, og jeg har måttet begrense spørsmålsstillingen så mye som mulig. Derfor er desverre databasen i de fleste tilfeller ikke komplett utfyllt. Det at jeg har brukt så mange kilder har kanskje gjort at ikke all informasjonen er fullstendig korrekt for hver enkelt bedrift. Allikevel mener jeg at det generelle som kommer ut av databasen bør stemme ganske godt. Bruken av mange ulike kilder har jo også gjort at jeg har fått kryss-sjekkert enkelte opplysninger. I mange tilfeller har jeg har møtt svært hyggelige og imøtekommende personer hos rederiene, og har benyttet sjansen til presentere dem for den informasjonen som jeg allerede har samlet inn, og fått kontrollert om den stemmer. I de fleste tilfellene har den stemt rimelig bra.

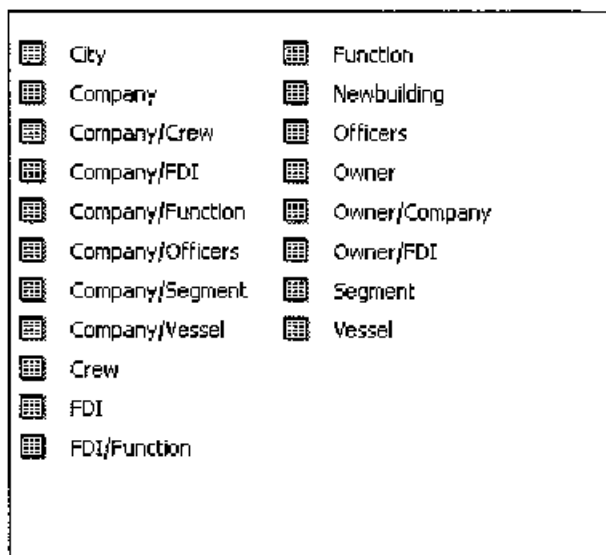
5.3 Hvilke opplysninger inneholder "ShipownersFDI" og hvorfor

Opplysninger som skulle med i databasen måtte oppfylle et kriterium om relevans vedrørende den maritime klyngen hjemme og ute. I dette arbeidet tok jeg utgangspunkt i teori om næringsklynger. Valget av opplysninger som beskrives i dette avsnittet er altså en anvendelse av teorien i kapittel 2. Denne databasen skal både representere virkeligheten og den skal kunne vise eventuelle interessante sammenhenger mellom karakteristika ved et rederi og grad og sammensetning av multinasjonal virksomhet.

En database består av tabeller og relasjoner mellom tabeller. Hver tabell har flere kolonner der spesifiserte opplysninger plottes inn. Postene følger etter hverandre rekke for rekke. En post i en tabell er entydig definert gjennom sin primærnøkkel. Denne kan bestå av en eller to opplysninger. Jeg vil nå gå igjennom tabellene en etter en og argumentere for innholdet i dem. Databasen er lagret på engelsk slik at flere skal kunne bruke den.

5.3.1 Tabeller i databasen

Figur 5.1 er en kopi av det skjermbildet som kommer opp når en åpner databasen. Det er en meny over alle tabellene i databasen. Nedenfor figuren er det en utdyping av innholdet i hver tabell.



City	Function
Company	Newbuilding
Company/Crew	Officers
Company/FDI	Owner
Company/Function	Owner/Company
Company/Officers	Owner/FDI
Company/Segment	Segment
Company/Vessel	Vessel
Crew	
FDI	
FDI/Function	

Figur 5.1 Tabeller

Norske shippingbedrifter

I tabellen "Company" finnes opplysninger om norske shippingbedrifter som er med i databasen. Alle shippingbedriftene i databasen er også representert i katalogen "Yearbook of Scandinavian Shipowners 2000", utgitt av Selvig Publishing. I utgangspunktet ønsket jeg å ha med alle de 238 bedriftene i denne katalogen, men av grunner som det er redegjort for i vedlegg 3, har jeg utelatt en del av disse. Bedrifter i samme konsern er stort sett oppført samlet til tross for at de er oppført som flere enheter i katalogen. Dette er fordi konsernet ofte eier den direkte utenlandsinvesteringen via moderselskapet, mens den driftsmessing er mest relatert til et av datterselskapene. Primærnøkkelen for denne tabellen er bedriftens navn. I de tilfeller der flere bedrifter innen samme konsern representeres samlet, gjelder opplysningene som følger for gruppen som helhet. De andre opplysningene som er tatt med i tabellen er kontaktinformasjon, indikasjon på bedriftens relative størrelse og antall ansatte i bedriften hjemme, til sjøs og på verdensbasis. Beskrivelsen av rederiernes relative størrelse er ordnet etter fire kategorier. Disse er "large", "medium high", "medium low" og "small". Størrelsen

gjelder bedriftens virksomhet i Norge uavhengig av multinasjonal virksomhet. Som kriterium for plassering i kategori har jeg brukt en skjønnsmessig vurdering basert på opplysninger som jeg har hatt vedrørende antall ansatte, størrelse på flåten og omsetning. Opplysninger om størrelse er viktig fordi bedriftens rolle som kunde og konkurrerende aktør i en klynge er avhengig av størrelsen. Opplysninger om antall ansatte er viktig fordi det er de ansattes kompetanse som gir opphavet til mange av de positive koblingene innenfor en klynge.

Utenlandske direkteinvesteringer (UDI)

Tabellen "FDI" med primærnøkkel "FDI Name" inneholder en liste over enheter av utenlandske direkteinvesteringer der de norske shippingbedriftene fra tabellen "Company" har interesser. Stig Tenold (2000) skriver i sin artikkel "Shipowning and Foreign Direct Investment" at det er viktig å tenke pragmatisk ved valg av den type UDI en skal studere. Når hensikten med studiet er å finne ut noe om klyngeeffekter, foreslår Tenold at en holder seg til landbasert virksomhet. Å holde seg til landbasert virksomhet gjør det mulig å anvende teori som skrevet med tanke på andre næringer. Dermed er det mulig å sette analysen av shippingbedrifters UDI inn i et teoretisk rammeverk som allerede er etablert. Jeg har altså inkludert alle enheter av UDI som medfører at det har blitt tatt i bruk for eksempel et kontor, en terminal, en skole, et verft eller et verksted. Jeg har også brukt som kriterium at det skal være ansatte tilknyttet denne virksomheten og at disse personene skal utføre shippingaktiviteter. Dette kriteriet er stilt fordi det er utførelse av shippingaktiviteter som gir klyngeeffekter gjennom kunnskapsoverføring og kunnskapsutvikling. Samhandling mellom kunder, rederi og leverandører er drivkraften for oppgradering av innsatsfaktorer, nye konsepter, nye markeder og styrking av konkurranseevne innen skipsfart. Jeg har også tatt med strategiske allianser med og uten gjensidig eierskap. Dette er gjort fordi jeg antar at formalisert og hyppig samarbeid kan føre til utvikling av nye konsepter også uten at eierskap er involvert. Som en hovedregel har jeg valgt å ta med mest mulig av reelle aktiviteter. Det er viktig å presisere at "FDI Name" ikke nødvendigvis alltid er utenlandsinvesteringens rette navn. Enkelte redere har vært tilbakeholdne med å gi informasjon og har ikke villet si hva forretningsenheten heter eller nøyaktig hvor den ligger. I disse tilfellene har jeg da kalt utenlandsinvesteringen for f.eks. "Tordenskjold Gdansk Office" eller "Klaveness manning office – Manila". Andre opplysninger som jeg har tatt med for disse forretningsenhetene er kontaktinformasjon, antall ansatte, etableringsår, navn på leder og en generell beskrivelse av hva det er for en forretningsenhet. Jeg har gjort store anstrengelser for å kartlegge så mye som mulig av hver bedrifts utenlandsengasjementer. Mye av denne informasjonen er imidlertid

ikke offentlig tilgjengelig. I de tilfellene der jeg ikke har lyktes i å få til informative telefonintervjuer har jeg måttet begrense meg til den utenlandsvirksomhet som omtales i årsrapporter, på internettsider o.l. Min liste over UDI er dermed ganske sikkert ufullstendig og unøyaktig. Allikevel håper jeg at den kan gi et inntrykk av omfang og sammensetning av UDI hos norske shippingbedrifter.

Funksjon

Tabellen "Function" er en meget viktig tabell i databasen. Denne tabellen inneholder en liste over ulike funksjoner som en shippingbedrift kan ivareta. Primærnøkkelen i denne tabellen er "Function" og den andre opplysningen som er med for hver post er en beskrivelse av den enkelte funksjonen. Funksjonsinndelingen er den samme som det refereres til hos Tenold (2000). Et rederi som er fullintegret har både strategisk ledelse, kommersiell drift, teknisk drift og prosjektledelse integrert i bedriften. Ofte har en skipseiende bedrift satt ut en eller flere av disse funksjonene, eller ivaretar dem utfra et datterselskap i utlandet. Andre shippingbedrifter i databasen kan leve av å ivareta en eller flere av disse funksjonene for eierne av skipene. Denne tabellen gjør det mulig å lese av hvilke funksjoner som ivaretas hjemme og hvilke funksjoner som ivaretas ute hos flernasjonale shippingbedrifter. Dette er av stor interesse når en studerer klyngeeffekter, da de positive synergiene i en klynge oppstår ved at det blir utført aktiviteter der spesialisert kunnskap blir overført og videreutviklet. Stig Tenold (2000) uttrykker det på denne måten:

A firm's competitive advantage lies not only in the composition of its fleet, but also in the shipping milieu, the FDI of shipowning companies may be seen as a mechanism through which this competence may be utilised in new markets.

I tillegg til de fire tradisjonelle funksjonene som et rederi gjerne ivaretar, har jeg valgt å inkludere enda noen funksjoner. Disse er "havneagent", "kun eierskap", "bemanningskontor" og "representasjonskontor". Disse har for det meste blitt brukt til å beskrive virksomhet ved utenlandsinvesteringer/utekontorer.

Segment

I tabellen "Segment" finnes en liste over segmenter i internasjonal skipsfart. Med segmenter menes da både virksomhetsområder for shippingbedrifter og type skip. Primærnøkkel her er "Name of Segment". Andre opplysninger som er tatt med er en beskrivelse av det aktuelle segmentet langs dimensjonene service differensiering og skalaøkonomi. Klassifiseringen av segmentene er hentet fra Wergeland og Wijnolst (1997). Dette er en viktig tabell fordi en kan

forvente at omfanget av multinasjonal virksomhet varierer fra segment til segment. Ulike segmenter er også ulike med hensyn til teknologisk innovasjonstakt og generelt krav til spesifikk kompetanse. Det er også enkelte segmenter som er mer viktige for Norge som skipsfartsnasjon enn andre.

Utenlandske eiere

I tabellen "Owner" redegjøres det for utenlandske eiere som eier helt eller delvis norske shippingbedrifter og utenlandske personer eller selskaper som er medeiere til det som for norske shippingbedrifter er direkte utenlandsinvesteringer. Primærnøkkel her er "Name of Owner". Andre opplysninger som er med i denne tabellen er om eieren er en person, en utenlandsk bedrift, en multinasjonal bedrift eller myndigheter, og opplysninger om hvilken nasjonalitet eieren kan knyttes til. Denne typen opplysninger er tatt med fordi jeg anser eierskap for å være en viktig del av faktorforholdene for en så kapital- og kompetanseintensiv næring som shipping. Omfang av utenlandsk eierskap har også antakeligvis betydning for bruk av spesialiserte finansieringstjenester. I de tilfellene der en norsk shippingbedrift helt eller delvis er utenlandsk eiet, har jeg tatt med den multinasjonale virksomhet som er knyttet til samme driftsområde som den norske shippingbedriften, men ikke annen multinasjonal virksomhet som disse eierne måtte ha utenom.

Mannskap

I tabellen "Crew" har jeg tatt med opplysninger om lønnsnivå hos ulike nasjonaliteter av sjøfolk. Primærnøkkel her er "Nationality".

Offiserer

I tabellen "Officers" har jeg tatt med opplysninger om lønnsnivå hos ulike nasjonaliteter av offiserer. Primærnøkkel her er "Nationality". Sjøfolk og offiserer er en viktig del av faktorgrunnlaget for shipping og kan tenkes å ha betydning for rekruttering til offiserstillinger, stillinger på land og etablering av ny shippingvirksomhet. Omfanget av norske offiserer og sjøfolk ansatt hos norske shippingbedrifter antas å være av betydning for de rammevilkår som næringen får i Norge, og den muligheten de maritime interesseorganisasjonene har til å øve politisk press på myndighetene. Tallene for lønnsnivå er hentet fra Drewry Shipping Consultants Ltd.

Nybygg

I tabellen "Newbuilding" er det redegjort for hvor nybyggingsprosjekter bestilt av norske shippingbedrifter foregår. Primærnøkkel her har jeg kalt "Indication". Dette er fordi nybyggene gjerne ikke har noe navn enda. Indikasjonen består av navn på selskapet som har kontrahert nybygget etterfulgt av tall som indikerer rekkefølge for oppførelse i Selvig Publishing sin årbok. "Name of Company" og "Segment" inngår som fremmednøkler i denne tabellen. Dette kan gjøres fordi jeg antar et nybygg bare kan være koblet til én shippingbedrift og bare kan være tiltenkt ett segment. Andre opplysninger som er tatt med for nybygg er hvor skipet bygges. Det er relevant å ta med nybygg, fordi samarbeid mellom rederier, utstyrsleverandører og verftsindustri har vært en drivkraft bak innovasjon og utvikling av nye segmenter i norsk shipping og kan også være det i mottakerland.

Skip

I tabellen "Vessel" finnes en liste over alle skipene som inngår i flåtene til de shippingbedriftene i tabellen "Company". Primærnøkkel her er "Name of Vessel". I de tilfellene der to skip heter det samme har jeg latt skipsnavnet bli etterfulgt av en angivelse av skipets størrelse. "Segment" er fremmednøkkel i denne tabellen. Andre opplysninger som er tatt med er skipets størrelse, byggingsår og flaggstat. Størrelsen på flåten har betydning for mengden av tjenester og utstyr som kjøpes inn, altså for de skalaeffekter som shippingbedriften har innenfor en klynge. Dessuten har flåtestørrelsen betydning for

shippingbedriftens mulighet til å betjene store og kravstore kunder, noe som er et opphav til oppgradering innen en klynge. Et rederi med en stor flåte som betjener kravstore internasjonale kunder vil i sin tur være en krevende og utviklende kunde for sine leverandører. Dette er av største betydning for den norske maritime klyngens internasjonale konkurransedyktighet.

Byer

En liste over byer er oppført i tabellen "City". Primærnøkkel her er "City". Dette er navn på byer der UDI er etablert. Den andre opplysningen som er med for hver post er land der denne byen ligger. City inngår som fremmednøkkel i tabellen "FDI". Å skille ut "City" som egen tabell gjør det mulig å studere om det er noen byer eller regioner som skiller seg ut som hyppig mottaker av direkte utenlandsinvesteringer. Slik kan man kartlegge omfanget av maritime klynger andre steder i verden. En klynge har ofte et geografisk tyngdepunkt, fordi nærhet i mange tilfeller kan antas å være en forutsetning for samhandling. En kuriositet i databasen er at jeg har oppført "Cyberspace" som en by. Det er bare én investering som er plassert i Cyberspace, og det er internettportalen "OneSea.com", der bl.a. Bergesen d.y. ASA har vært med på etableringen.

Shippingbedrift koblet til UDI

En shippingbedrift kan ha mange UDI og et UDI kan være eid av mange shippingbedrifter. Derfor må forbindelsen mellom shippingbedrift og UDI skillcs ut i en egen tabell. Primærnøkkel satt sammen av primærnøkklene fra tabellene "Company" og "FDI". Andre opplysninger som er tatt med er opplysninger om etableringsform, eierandel, etableringsår, motivasjon for investeringen og betydning av investeringen for selskapet. Jeg vurderer opplysningene vedrørende motivasjon og betydning som veldig relevante for et studium av klyngeeffekter. Her kan man ofte lese av om en direkte utenlandsinvestering er motivert ut fra et ønske om å flytte aktiviteter ut, eller om det skyldes et ønske om å delta i aktiviteter som ellers ikke hadde vært mulig. Opplysningene om etableringsform og motivasjon vil også kunne belyse den rolle myndigheter og tilfeldigheter spiller for fremvekst eller forfall innenfor en næringsklynge. Etableringsformen er beskrevet ved hjelp av forhåndsbestemte alternativer i en såkalt kombi-boks. Disse valgene er "oppkjøp", "fusjon", "samseilingsavtale", "partnerskap", "joint-venture", "filjal/utekontor" og "ny virksomhet". Begge de to siste alternativene betyr at bedriften har foretatt en nyetablering i utlandet. Jeg har imidlertid valg å skille mellom disse to, fordi det er en forskjell om bedriften etablerer en selvstendig forretningsenhet i utlandet, eller om utenlandsaktiviteten bare er en satellitt til

hovedkontoret i Norge. Partnerskap er brukt i tilfeller der det er et nært og strategisk viktig samarbeid, men der det ikke er etablert noen egen forretningsenhet for samarbeidet og det ikke er krysseierskap mellom bedriftene. I disse tilfellene er navnet til samarbeidspartneren noe misvisende oppført som FDI. Det er viktig å presisere at databasen ikke gir oversikt over alle samseilingsavtaler og partnerskap. Jeg har bare oppført disse i spesielle tilfeller, da de har vært nevnt mange ganger og jeg har fått inntrykk av at de er svært viktige, varige og strategiske for rederiet.

Shippingbedrift koblet til funksjon

En shippingbedrift kan ivareta mange funksjoner og de samme funksjonene går igjen hos mange shippingbedrifter. Dette uttrykkes i tabellen "Company/UDI" der primærnøkkelen er satt sammen av primærnøkklene fra tabellene "Company" og "UDI". Denne tabellen inneholder ingen andre opplysninger enn denne ene. Et rederi som ivaretar alle de fire funksjonene strategisk management, kommersielt management, teknisk management og prosjekt management kalles fullintegreerte rederier. Tabellen "Function" er en meget sentral tabell, da den viser hvilke aktiviteter som finner sted i Norge. Det er nettopp aktiviteter som gir opphav til klyngeeffekter.

UDI koblet til funksjon

I tabellen "FDI/Function" består primærnøkkelen av primærnøkklene fra tabellene "FDI" og "Function". Dette er også en meget sentral tabell, da den viser hvilke aktiviteter som finner sted på et aktuelt sted i utlandet.

Shippingbedrift koblet til segment

I tabellen "Company/Segment" består primærnøkkelen av primærnøkklene fra tabellene "Company" og "Segment". Andre opplysninger som er tatt med er hvor viktig det aktuelle segmentet er for den aktuelle shippingbedriften og hvor viktig den aktuelle bedriftens deltakelse i segmentet er for segmentet på global basis. Shippingbedriften blir koblet til alle de segmenter som den er inne i på global basis.

Shippingbedrift koblet til eier

I tabellen "Company/Owner" består primærnøkkelen av primærnøkklene fra tabellene "Company" og "Owner". Den andre opplysningen som er med er eierandel.

Shippingbedrift koblet til mannskap

I tabellen "Company/Crew" består primærnøkkelen av primærnøklerne fra tabellene "Company" og "Crew". Shippingbedriften blir koblet til alle mannskapsnasjonaliteter som den benytter på global basis. Den andre opplysningen som er med er viktigheten av den aktuelle nasjonaliteten for den enkelte shippingbedriften. Både i denne tabellen og i tabellen under har jeg spurt etter seilende på rederiets skip. De seilende er ikke nødvendigvis ansatt i redcriet. Rederiet trenger heller ikke å ha hatt noe som helst med ansettelsen å gjøre. Jeg har også oppført mannskap og offiserer hos redcrier som har satt ut all teknisk drift til tredjepart.

Shippingbedrift koblet til offiserer

I tabellen "Company/Officers" består primærnøkkelen av primærnøklerne fra tabellene "Company" og "Officers". Shippingbedriften blir koblet til alle offisersnasjonaliteter som den benytter på global basis. Den andre opplysningen som er med er viktigheten av den aktuelle nasjonaliteten for den enkelte shippingbedriften.

Shippingbedrift koblet til skip

I tabellen Company/Vessel er primærnøkkel satt sammen av primærnøklerne fra tabellene "Company" og "Vessel". Shippingbedrifter kobles til alle skip som inngår i deres flåte, enten de eies eller ikke av den aktuelle shippingbedriften. Dermed kan et skip være forbundet til flere shippingbedrifter.

Utenlandsk eier koblet til UDI

I tabellen "Owner/FDI" er primærnøklerne satt sammen av primærnøklerne fra tabellene "Owner" og "FDI". Andre opplysninger som er inkludert er eierandeler.

5.4 Strukturen i databasen

5.4.1 Objektklasser, relasjoner og koblinger²⁷

Objekts-relasjons diagrammer benyttes i datamodelleringen til å tegne opp objektklasser og relasjoner mellom disse. En objektklasse er en type objekter eller begreper som systemet må lagre data om. Et eksempel fra min database er objektklassen "company". En objektklasse er relatert til andre objektklasser. For eksempel er objektklassen "company" relatert til objektklassen "FDI". Koblinger er blant annet karakterisert ved kardinalitet og medlemskap. Kardinalitet er det antall objekter som et objekt i en objektklassen kan være relatert til i en annen objektklasse. Forskjellige varianter her er 1:1 koblinger, 1:n koblinger og m:n koblinger. Medlemskap går på om det er obligatorisk eller ikke obligatorisk for et objekt å være knyttet til et objekt i en annen klasse. Før jeg viser hele OR-diagrammet i figur 5.3, vil jeg vise representasjonen av en enkelt kobling i detalj.



Figur 5.2 Eksempel på notasjon for kobling mellom objektklasser

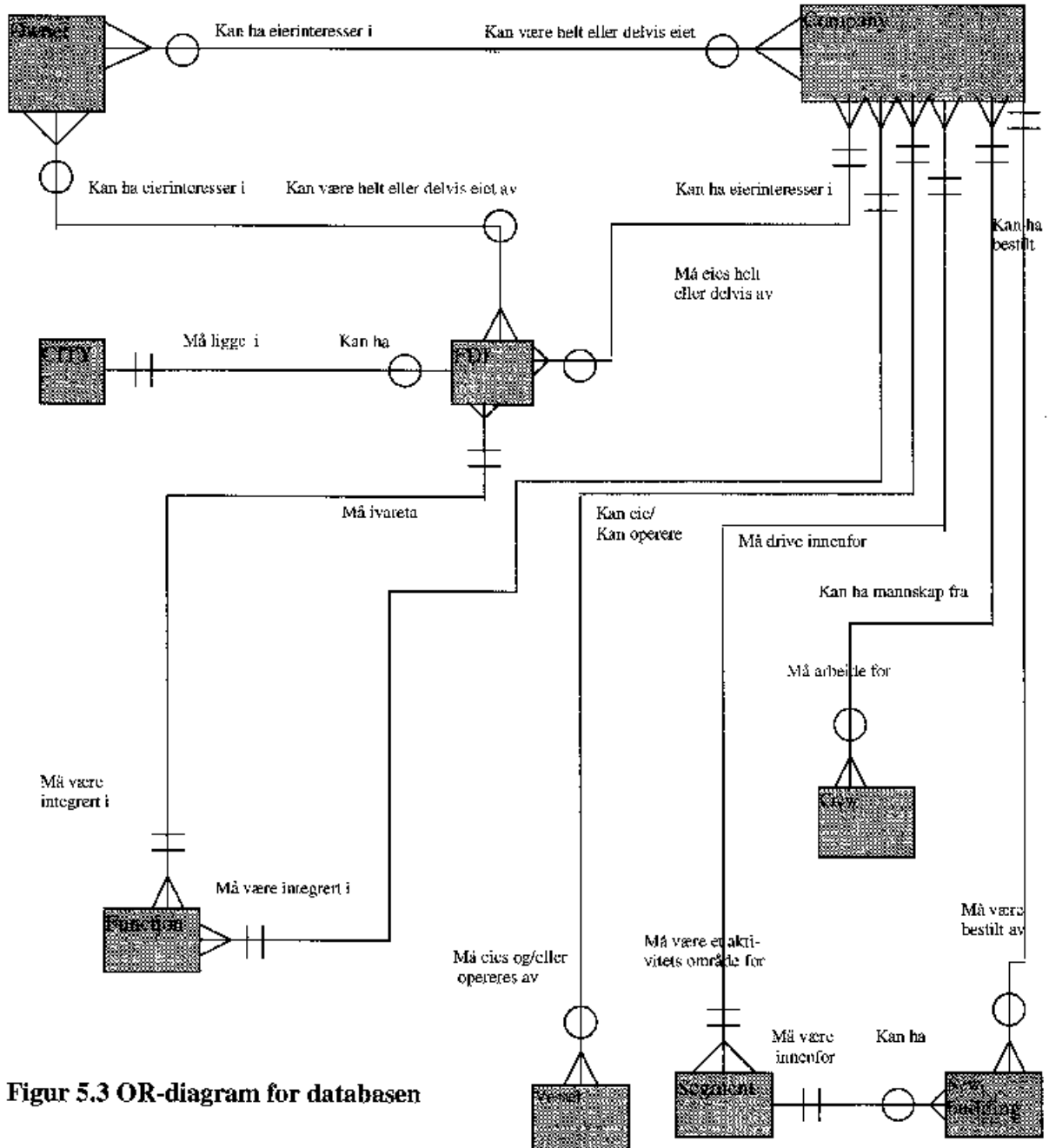
Figur 5.2 symboliserer koblingene mellom objektklassene "company" og "FDI". Streken som forbinder dem viser at det er en kobling. Det at streken deler seg i en "kråketot" i hver ende viser kardinaliteten, nemlig at vi har å gjøre med en n:m kobling. Det vil si at et objekt i klassen "company" kan ha koblinger til mange objekter i klassen "FDI" og omvendt. De lodrette strekene på høyre side av linjen viser at medlemskapet er obligatorisk, dvs at et objekt i klassen "FDI" må kobles til et objekt i klassen "Company". Ringen til venstre på streken viser at dette medlemskapet ikke er obligatorisk, dvs at et objekt i klassen "Company" ikke må kobles til et objekt i klassen "FDI". Koblingene må ha navn som reflekterer brukerens syn på koblingen. Navnet på koblingen skrives ved linja. Denne notasjonen kan leses slik: Et objekt i klassen "Company" *kan* (ikke obligatorisk) ha investert i et eller flere objekter fra klassen "FDI", men et objekt fra klassen "FDI" *må* være helt eller delvis eiet av et eller flere objekter i klassen "Company". Ved n:m relasjoner må det alltid lages tre tabeller.

²⁷ Dette er hentet fra Fuglseth, Anna Mette og André Skjellum (1995), PC-bruk for økonomer 2

Den tredje tabellen her blir Com/FDI. Dette er en tabell som viser hvilke objekter som er koblet til hverandre.

5.4.2 OR-diagram

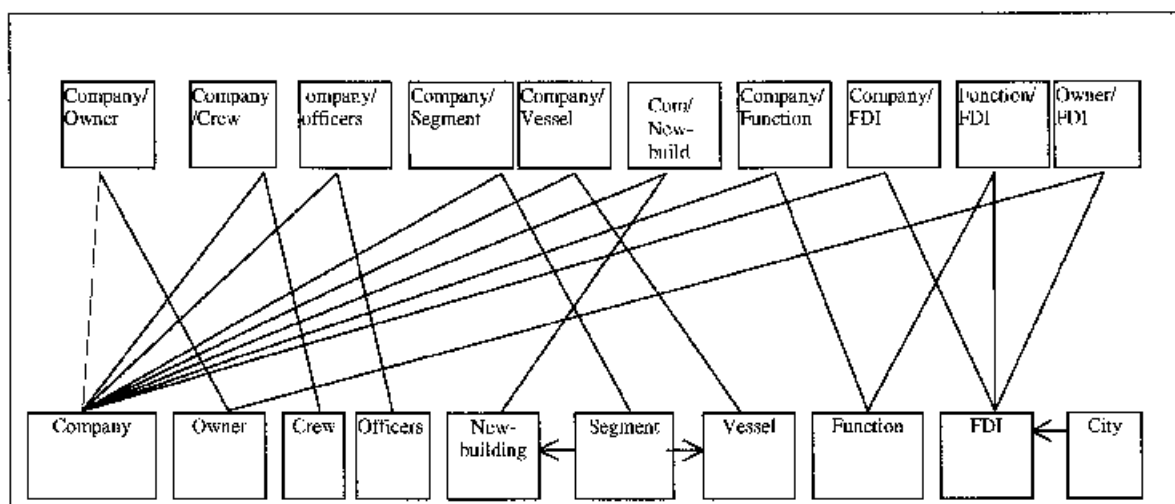
Et OR-diagram (objekt-relasjonsdiagram) er et fullstendig kart over alle objektklasser, relasjoner og koblinger i databasen. Figur 5.3 viser OR-diagrammet for databasen ShipownersFDI.



Figur 5.3 OR-diagram for databasen

5.4.3 Nivåer av tabeller og tabellstruktur

I figur 5.4 viser jeg strukturen i databasen ved hjelp av to nivåer av tabeller. Tabellene representeres ved hjelp av bokser. Tabellene på det nederste nivået representerer grunnleggende objektklasser, dvs objektklasser som tilsvareer fenomener i verden. Tabellene på det øverste nivået er tabeller der objektene er selve koblingene mellom poster fra ulike tabeller på nivå 1 og eventuelt en beskrivelse av denne koblingen.



Figur 5.4 Nivåer av tabeller og tabellstruktur i databasen

Kapittel 6: Funn i databasen

6.1 Omfang og sammensetning av norske rederiers multinasjonale virksomhet

6.1.1 En karakteristikk av den norske virksomheten hos rederiene i databasen

I dette avsnittet vil jeg presentere en del tall og diagrammer som gjelder alle de 134 rederiene i tabellen "company". Disse tallene skal senere sammenlignes med tallene for den multinasjonale virksomheten og med tallene for rederier med mye multinasjonal virksomhet.

Størrelse

Jeg har gjort anslag på størrelse hos samtlige rederier i databasen. Som det fremgår av tabell 6.1, er 13 av rederiene karakterisert som store, 24 er karakterisert mellomstore/store, 59 er karakterisert som mellomstore/små og 38 er karakterisert som små.

Tabell 6.1 Rederier etter størrelse

Rederier i databasen etter størrelse	
Large	13
Medium High	24
Medium Low	59
Small	38
Sum	134

Antall ansatte på land og til sjøs er et tall som har blitt brukt til å anslå størrelse på rederiet. Disse er derfor sterkt korrelert med størrelse på rederiet. Jeg har kartlagt antall ansatte på land i 105 rederier, og gjennomsnittlig antall ansatte er 28. Jeg har kartlagt antall seilende tilknyttet 38 rederier, og her er gjennomsnittlig antall 570. Når det gjelder seilende må jeg presisere at tallet gjelder seilende på skip i rederiets flåte uavhengig av hvem som har ansatt dem og hvem som eier skipene.

Funksjoner

Jeg har kartlagt grad av integrasjon i 119 rederier. Tabell 6.2 viser at over halvparten av disse er fullintegreerte rederier. Av de som ikke er fullintegreerte er det bare 16 stykker som kun ivaretar én funksjon. 113 av 119 rederier i databasen ivaretar altså minst to funksjoner. Det er altså grunn til å si at norske rederier har en høy grad av integrering.

Tabell 6.2 Funksjoner ivaretatt av norske shippingbedrifter

Antall rederier kartlagt	119
Ikke fullintegrerte:	57
Fullintegrerte	62
Funksjoner hos ikke fullintegrerte	
Kun kommersielt	3
Kun teknisk	3
Kun eierfunksjon/strategisk	10
Sum	16

Det fremgår av tabell 6.3 nedenfor at små rederier like gjerne er fullintegrerte som det store rederier er. Det finnes eksempler på rederier med bare 2 ansatte som ivaretar alle funksjonene ved rederidrift.

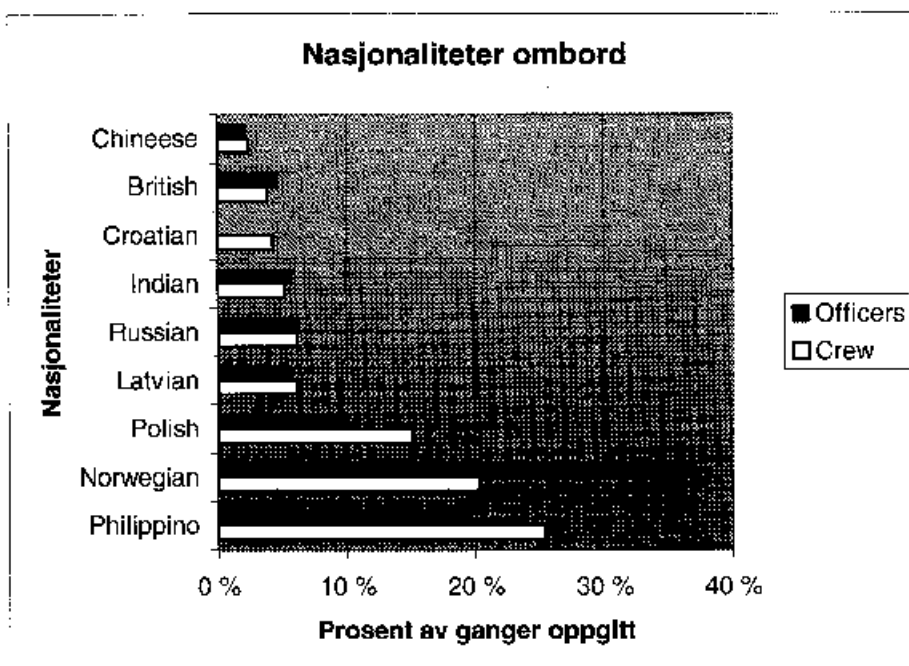
Tabell 6.3 Størrelser på fullintegrerte rederier

Fullintegrerte rederier etter størrelse	
Large	13 %
Medium High	21 %
Medium Low	47 %
Small	19 %
Alle	100 %

Nasjonaliteter hos seilende

Jeg har kartlagt nasjonalitet på sjøfolk og offiserer hos 115 rederier. Av sjøfolk ble det til sammen oppgitt 33 ulike nasjonaliteter. 11 av disse ble nevnt minst 5 ganger. Av offiserer ble det nevnt 21 ulike nasjonaliteter. 9 av disse ble nevnt minst 4 ganger. Figur 6.1 viser hvor mange ganger en bestemt nasjonalitet er nevnt som prosentvis andel av alle nevnelser. Legg merke til at i denne statistikken teller en nevneelse fra et rederi med få seilende like mye som en nevneelse fra et rederi med mange seilende. Det fremgår at det er nordmenn, filippinere og polakker som man hyppigst vil treffe om bord på skip kontrollert av norske redere. Legg merke til at jeg her heller ikke tar hensyn til hvor viktig den aktuelle nasjonaliteten er for det aktuelle rederiet.

Figur 6.1 Nasjonaliteter hos seilende



Segmenter

Jeg har kartlagt segmenter for 119 rederier. 26 ulike segmenter er oppgitt for rederiene. Hvert rederi er gjennomsnittlig inne i 2,36 segmenter. 18 av segmentene er nevnt minst 4 ganger.

Tabell 6.4 viser prosentvis fordeling av nevnelser på disse 18. Legg merke til at denne tabellen ikke sier noe om hvor tungt rederiene er inne i de respektive segmentene.

Tabell 6.4 Rederier fordelt på segmenter

Allt rederier	Segment
12,81 %	BULK
11,03 %	TANKER
10,32 %	GEN.CARGO
7,83 %	CHEMICAL
6,41 %	SERVICE
6,05 %	RORO
5,34 %	CONTAINER
4,98 %	OTHER OFFSHORE
4,63 %	GAS TANK
4,27 %	REEFER
2,85 %	PCTC
2,85 %	PRODUCT TANKER
2,85 %	CRUISE
2,14 %	PCC
2,14 %	MISC. OFFS
2,14 %	OTHER
1,78 %	COMBI
1,00 %	OPEN HATCH

6.1.2 En karakteristikk av den multinasjonale virksomheten

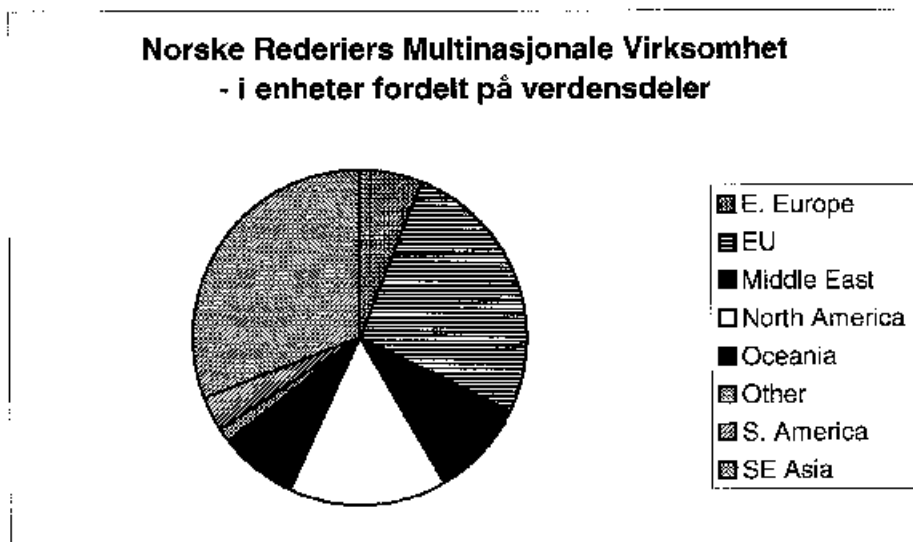
I dette avsnittet studerer jeg de 494 postene i tabellen "FDI". Siden ikke alle er direkte utenlandsinvesteringer, kaller jeg dem enheter av multinasjonal virksomhet eller MNV. Det er her underforstått at jeg mener landbasert multinasjonal virksomhet. Disse enhetene kan karakteriseres langs flere dimensjoner. Jeg kan ikke ta for meg alle, da det ville gjøre oppgaven for lang. Jeg har valgt å se på størrelse, beliggenhet av virksomhetene og på funksjoner som utføres der.

Størrelse

Når det gjelder enhetene av multinasjonal virksomhet har jeg ingen anslag for størrelse. Jeg har imidlertid kartlagt antall ansatte hos 79 av de 494 enhetene. Gjennomsnittlig antall ansatte hos disse er 36. Det er imidlertid grunn til å tro at det gjennomsnittlige antall ansatte for alle 494 enhetene er lavere enn gjennomsnittet av de 79 som jeg har tall for. Dette skyldes at det har vært lettere å få opplysninger om store og viktige enheter av multinasjonal virksomhet enn om de små.

Beliggenhet

Som det fremgår av figur 6.1 er norske rederier godt fordelt på jordens overflate. Sørøstasia er den vanligste lokaliseringen. De andre to viktigste områdene er EU og Nordamerika.



Figur 6.2 Fordeling på verdensdeler

På grunn av Wilhelmsen-eide Barwil Agencies, som er en kjede av 160 havneagenter, er det svært stor spredning på byer. De 494 enheter av multinasjonal virksomhet som finnes i databasen er spredt til ikke mindre enn 263 byer. Dette betyr gjennomsnittlig i underkant av 1,9 enheter per by. Hvis en teller antall byer med 2 eller flere enheter i, blir antall byer redusert ganske drastisk til 71. Gjennomsnittlig antall enheter i hver av disse byene er da 4,25 enheter per by. Det er imidlertid kun Singapore som kan sies å ha riktig mange norske tilstedeværelser. Tabell 6.5a) viser "byenes 10 på topp".

Tabell 6.5a) Byenes 10 på topp

1. Singapore	22
2. Manila	12
3. London	11
4. Mumbai	11
5. Houston	10
6. Rotterdam	10
7. Shanghai	10
8. Aberdeen	9
9. Dubai	8
10. Kuala Lumpur	7
11. Tokyo	7

Den multinasjonale virksomheten er spredt til 71 ulike land. Jeg har laget tabell 6.5b) over de 22 vanligste landene. Her ser vi at Singapore dyttes ned til femteplass på lista etter USA, Storbritannia, Australia og Kina. USA inntar den desiderte førsteplass med hele 62 enheter av multinasjonal virksomhet. Det er videre interessant å se at landene på lista later til å være enten geografisk svært nært eller geografisk svært langt unna Norge. Syv land ligger svært nært Norge og svært nært hverandre. Disse er Spania, Frankrike, Storbritannia, Nederland, Polen, Sverige og Danmark. De øvrige 15 landene på listen ligger svært langt fra Norge og svært spredt.

Tabell 6.5b) Landenes 22 på topp

1. USA	62	12. Indonesia	12
2. UK	37	13. Poland	11
3. Australia	28	14. Brazil	11
4. China	26	15. France	10
5. Singapore	22	16. Sweden	10
6. Malaysia	21	17. Spain	9
7. India	18	18. Canada	9
8. Philippines	15	19. Japan	9
9. Saudi Arabia	14	20. Denmark	8
10. The Netherlands	13	21. New Zealand	7
11. United Arab Emirats	13	22. South Korea	7

Funksjoner

Tabell 6.4 viser hvilke funksjoner som blir ivaretatt hos de 494 enhetene av multinasjonal virksomhet.

Tabell 6.6 Funksjoner hos MNV

Rene bemanningskontor	30	8 %
Operasjon av terminaler	16	4 %
Rene havneagenter	166	42 %
Rene representasjonskontor	66	17 %
Fullintegreerte rederier	16	4 %
Kommersielt/havnekontor/representasjon	62	16 %
Teknisk/Prosjekt	22	6 %
Flere ulike funksjoner (ikke fullintegrert)	20	5 %
Antall MNV kartlagt	398	100 %

Den store andelen av rene havneagenter skyldes i stor grad den ovenfor nevnte kjeden Barwil Agencies. Det er derfor interessant å ta en titt på hvordan tallene blir seende ut dersom en ser bort fra alle rene havneagenter.

Tabell 6.7 Funksjoner hos MNV bortsett fra alle rene havneagenter

Rene representasjonskontor	66	28 %
Kommersielt/havnekontor/representasjon	62	27 %
Rene bemanningskontor	30	13 %
Teknisk/Prosjekt	22	9 %
Flere ulike funksjoner	20	9 %
Operasjon av terminaler	16	7 %
Fullintegrert	16	7 %
Antall MNV kartlagt	232	100 %

Her blir det tydelig å se at det er kommersielle funksjoner og kundekontakt det foregår mest av hos norske rederiers utekontorer. Fullintegreerte rederier står for en andel på kun 7%.

Funksjoner hos enhetene i de tre mest populære byene

I tabell 6.5 har jeg kartlagt funksjoner som blir ivaretatt hos de enhetene som er lokalisert i de tre mest populære byene, nemlig London, Manila og Singapore. Jeg har ordnet funksjonene nedover etter en slags skala fra fullintegert, via teknisk orientert mot ren kundekontakt. Dette får frem at London har overvekt av kommersielle funksjoner, Manila domineres av bemanning/teknisk og Singapore fremstår som en komplett shippingby. Ellipsene er ment å skulle markere hvor på funksjonsskalaen byens tyngdepunkt ligger.

Tabell 6.8 Funksjoner hos enhetene i de tre mest populære byene.

	London	Manila	Singapore
Fullintegert	1	1	3
Commercial/Project/Technical	0	0	1
Technical/project	0	0	1
Technical	0	1	2
Manning	0	8	0
Technical/port agent	0	0	1
Commercial/Technical	2	0	0
Commerical/Port Agent	1	0	1
Commercial	3	0	4
Representation	1	0	3
Sum kartlagt	8	10	16

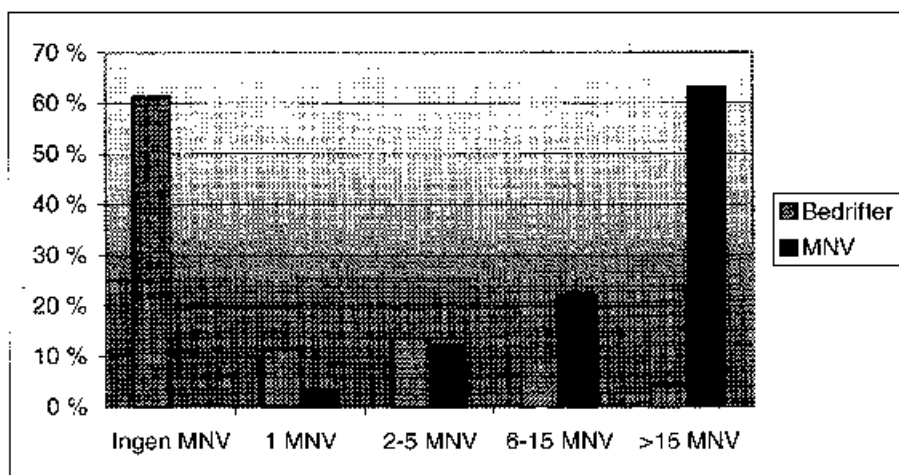
6.1.3 En karakteristikk av relasjonen rederier multinasjonale virksomhet

I dette avsnittet bruker jeg betegnelsen "enhet av multinasjonal virksomhet" eller "enhet av MNV" om postene i tabellen FDI/Company. Det vil si at en virksomhet i utlandet som to norske shippingbedrifter eier felles, i dette avsnittet blir talt to ganger. Med slik telling blir samlet antall enheter av MNV 500, mot 494 i forrige avsnitt. Jeg vil begynne med å kartlegge hvordan disse 500 enhetene fordeler seg på de 134 rederiene i tabellen "company". Tabell 6.9 er en matrise der tallene i rutene angir hvor mange rederier det er som hører hjemme i kryssningen mellom den aktuelle størrelsen og den aktuelle mengden av multinasjonal virksomhet.

Tabell 6.9 Antall MNV hos norske rederier

	Stor	Mellom/stor	Mellom/liten	Liten	Sum
0 MNV		7	37	36	80
1 MNV		3	11	2	16
2-5 MNV	5	3	8		16
6-15 MNV	2	11	3		17
>15 MNV	6				6
Sum	13	24	59	38	134

Det kommer frem at 61% av alle rederier i databasen har ingen multinasjonal virksomhet overhodet. 11% har én enhet av multinasjonal virksomhet, 13% har 2-5 enheter, 10% har 6-15 enheter og 4% har 16 enheter eller mer. De fleste enhetene er altså konstantretret på få hender. 85% av enhetene finnes fordelt på 19 rederier, og 63% finnes fordelt på 6 rederier. Denne skjeve fordelingen illustreres godt ved hjelp av stolpediagrammet figur 6.3.



Figur 6.4 Fordeling av den multinasjonale virksomheten

Jeg vil i denne utredningen ikke gi mange opplysninger om enkeltrederier. Jeg tillater meg allikevel å avsløre listen over de 6 rederiene som har det meste av den multinasjonale virksomheten i databasen. Listen er neppe egnet til å overraske noen som interesserer seg for norsk skipsfart.

Tabell 6.10 MNV hos de 6 som har mest MNV

Rederi	Antall	Andel
HUAL AS	22	4 %
Höegh & Co. ASA, Leif	18	4 %
Odfjell ASA	30	6 %
Star Shipping AS	19	4 %
Wallenius Wilhelmsen	44	9 %
Wilh. Wilhelmsen ASA	182	36 %
Sum	315	63 %

Wilh. Wilhelmsen, gjennom heleide Barber Ship Management og Barwil Agencies, og Wallenius-Wilhelmsen, der Wilh. Wilhelmsen eier 50%, dominerer databasen totalt. Hos disse finnes til sammen 45% av alle enhetene. HUAL ble startet som et joint venture mellom Høegh og Ugåland, men er nå heleid av Høegh. Høegh kontrollerer dermed direkte og indirekte 8% av alle enheter av multinasjonal virksomhet i databasen.

Tabell 6.7 viser at de største bedriftene har mest MNV. Blant de 19 dominerende rederiene er det ingen små rederier. Bare to av dem er karakterisert som mellomstor/liten, 8 av dem er karakterisert som "stor" og 9 av dem som "mellomstor/stor".

Tabell 6.11 Størrelsen på bedriften og MNV

Fordeling på størrelsen blant de 19 bedriftene som står for 85% av alle MNV		
Large	8	42 %
Medium High	9	47 %
Medium Low	2	11 %
Sum	19	100 %

Etableringsformer

Tabell 6.12 viser hvordan de 500 enhetene i databasen er etablert. Her har jeg kartlagt 452 av enhetene. Det viser seg at hele 338 av de 452 er etablert som utekontorer eller filialer med sterk grad av avhengighet til hovedkontoret. Fordelingen på etableringsformene oppkjøp, joint venture og nyetablering er ellers ganske jevn.

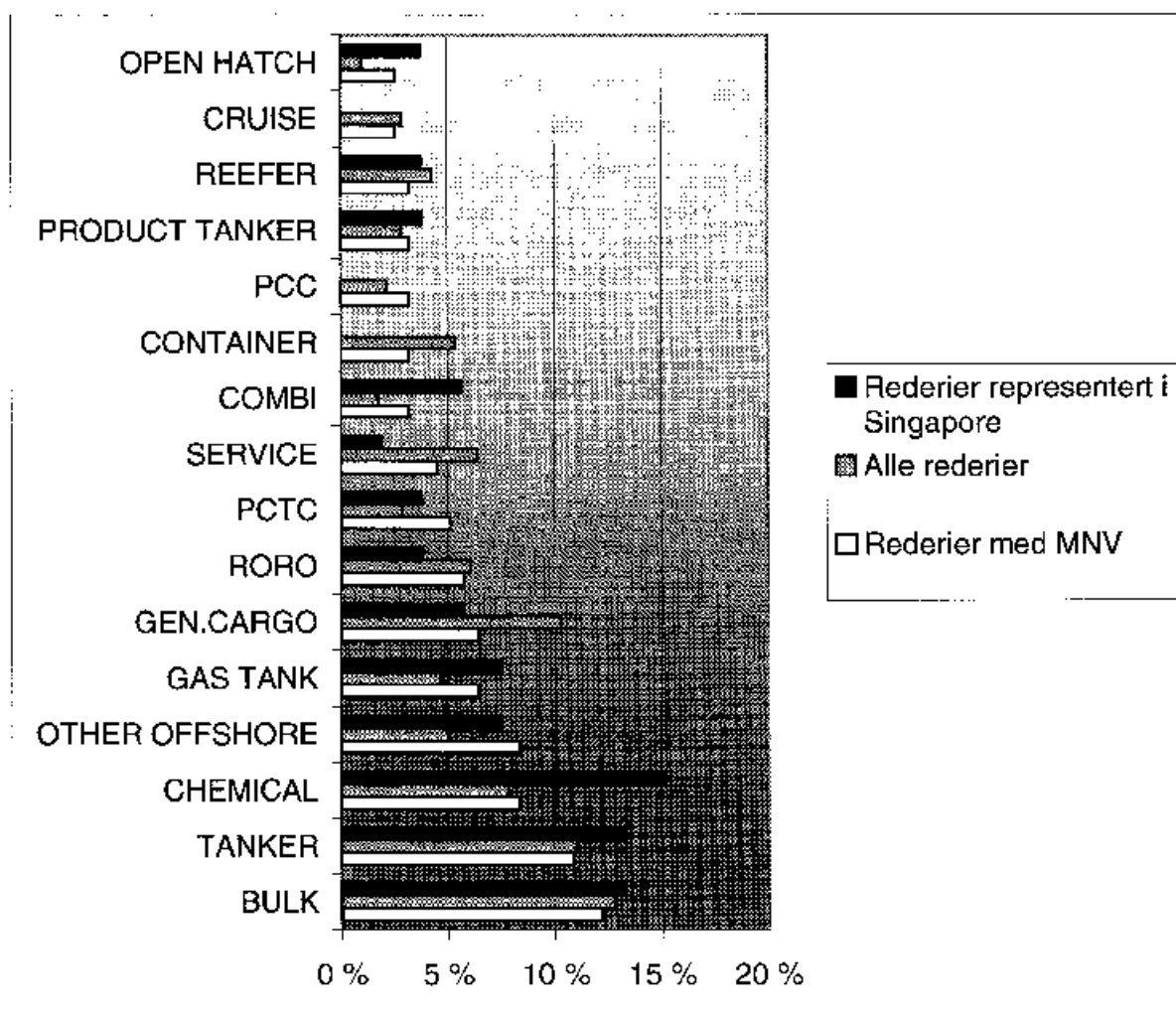
Tabell 6.12 Etableringsformer

Oppkjøp	35
Joint Venture	38
Etablering av ny, selvstendig forretningsenhet	21
Opprettelse av avhengig utekontor/filial/salgskontor	338
Kartlagt	452

10 av de 38 enhetene som er etablert som joint ventures er offshore-relatert virksomhet. Dette tyder på at denne etableringsformen er mer brukt i offshore enn i andre shippingsegmenter.

Multinasjonal virksomhet og segmenter

Det er interessant å se på om enkelte segmenter av skipsfart er overrepresenterte blant rederier med multinasjonal virksomhet. Figur 6.5 er beregnet ved hjelp av samme bruk av tall som tabell 6.4. Tabellen sammenligner andeler for alle rederier med andeler for rederier med MNV og med andeler for rederier som er representert i Singapore.



Figur 6.5 Fordeling på segmenter

Det fremgår av figur 6.5 at rederier med MNV er overrepresentert i forhold til alle rederier når det gjelder segmentene kombi, kjemikalietank, other offshore, gas tank, PCTC, PCC og Open Hatch. PCC og PCTC er begge bilskip. Rederier representert i Singapore er særlig overrepresentert innen kjemikalietank. Tabell 6.13 viser hvordan disse segmentene kan

karakteriseres langs dimensjonene skala-økonomi og service differensiering. Databasen viser at bedrifter med MNV er overrepresentert innenfor mer avanserte segmenter. Lasten som blir fraktet av denne typen skip er dyrere pr. volumenheter enn mange andre typer last, da det er fordedlede produkter, og ikke råvarer, som transporteres. Det er i tillegg verdt å nevne at alle disse segmentene er segmenter der norsk skipsfartsnæring har store markedsandeler internasjonalt, jmfør avsnitt 2.3.2.

Tabell 6.13 Beskrivelse av segmenter med overrepresentasjon av MNV

Name of segment	Economy of scale	Service differentiation
CHEMICAL	HIGH	LOW
GAS TANK	HIGH	MEDIUM
OPEN HATCH	MEDIUM	MEDIUM
PCC	HIGH	HIGH
PCTC	HIGH	HIGH

Multinasjonal virksomhet og grad av integrering

Av de 19 rederiene med mest MNV er det 9 rederier som fullintegrerte. Denne andelen skiller seg ikke nevneverdig ut fra de tallene som gjelder alle rederier, der 62 av 119 var fullintegrerte.

Multinasjonal virksomhet og nasjonaliteter om bord

Det er interessant å forsøke å kartlegge hvorvidt multinasjonal virksomhet fører til økt bruk av sjøfolk av andre nasjonaliteter enn norske. Størrelse på rederiet er en faktor som er av stor betydning for omfang av multinasjonal virksomhet. Samtidig er dette en faktor som kan tenkes å påvirke bruk av utenlandske sjøfolk. Derfor har jeg laget tabell 6.12b) som presenterer tallene i en matrise, som fordeler de 134 rederiene i databasen i 20 grupper basert på størrelse og omfang av multinasjonal virksomhet. Tallene er beregnet på samme måte som de tallene som ligger til grunn for figur 6.1. Syv av rutene er tomme fordi ingen av de 134 rederiene er i denne gruppen. Gruppen "Stor/6-15 MNV" er tom fordi det ikke foreligger angivelser på nasjonaliteter om bord for noen rederiene i denne gruppen.

Tabellen påviser en svak, men ikke helt entydig tendens til at rederier med mye MNV benytter mer utenlandske sjøfolk. Størrelse på rederiet er derimot ikke en faktor som synes å spille en rolle for omfang av utenlandske sjøfolk. sammenheng mellom størrelse på rederiet,

omfang av MNV og nasjonaliteter på ansatte om bord. Andelen av norsk mannskap ligger mellom 0% og 10% hos rederier med minst 6 enheter av MNV og mellom 7% og 67% hos rederier med opptil 5 enheter av MNV. Tilsvarende tall for offiserer er 21% til 50% hos rederier med minst 6 enheter av MNV og mellom 25% og 100% hos rederier med opptil 5 enheter av MNV. Det er altså noe vanligere å benytte nordmenn om bord i rederier med lite MNV. Matrisen viser kanskje overraskende av størrelse på rederiet ikke har noe å si for innslaget av utenlandske seilende. Det er mulig at en analyse av hvordan nasjonaliteter fordeler seg på segment, ville vise at segment er av betydning for valg av nasjonaliteter om bord. Offshore er for eksempel et segment med mye bruk av norske og britiske sjøfolk. Tallene i tabell 6.12 b) viser for hver av gruppene i tabell 6.12a) antall rederier i gruppen, hvor mange av rederiene som har oppgitt nasjonaliteter om bord, hvor mange ulike nasjonaliteter som er oppgitt for hhv mannskap og offiserer og hvor mange enkeltangivelser som finnes for hhv mannskap og offiserer. Dette er de samme tallene som ligger til grunn for figur 6.1. Tabell 6.13 viser lønn i USD per måned for AB og kaptein av 8 ulike nasjonaliteter. Tallene er hentet fra Drewry Shipping Consultants Ltd. Jeg mangler dessverre tall for noen av de nasjonalitetene som er vanlige om bord på norske skip. Det fremgår av tabellene 6.12a) og b) og tabell 6.13 at det er en del å spare på å benytte billig mannskap, men at det ikke er pris alene som styrer beslutningen.

Tabell 6.14 Nasjonalitetmatrise

	STOR	MELLOMSTOR-STOR	MELLOMSTOR-LITEN	LITEN			
0 MNV		Manns. Offis.	Manns. Offis.	Manns Offis.			
		Filippinsk	17 % 0 %	Britiske	5 % 5 %	Filippins	20 % 16 %
		Norske	67 % 100 %	Filippins	17 % 16 %	Indiske	4 % 4 %
		Polske	17 % 0 %	Indiske	4 % 4 %	Kroatiske	5 % 0 %
			100 % 100 %	Kinesisk	1 % 1 %	Latviske	7 % 4 %
				Kroatisk	1 % 1 %	Norske	20 % 47 %
				Latviske	11 % 7 %	Polske	13 % 9 %
				Norske	21 % 41 %	Russisk	9 % 11 %
				Polske	17 % 8 %		78 % 91 %
				Russisk	7 % 7 %		
			85 % 92 %				
1 MNV		Manns. Offis.	Manns. Offis.	Manns Offis.			
		Filippinsk	50 % 50 %	Britiske	8 % 6 %	Filippinsk	67 % 50 %
		Norske	25 % 25 %	Filippinsk	23 % 19 %	Latviske	0 % 50 %
			75 % 75 %	Indiske	8 % 6 %		67 % 100 %
				Kinesisk	8 % 0 %		
				Norske	31 % 44 %		
		Polske	23 % 13 %				
		Russisk	0 % 0 %				
			100 % 88 %				
2-5 MNV		Manns. Offis.	Manns. Offis.	Manns. Offis.			
		Britiske	0 % 0 %	Britiske	11 % 20 %	Britiske	7 % 0 %
		Filippinske	17 % 22 %	Filippins	11 % 20 %	Filippins	40 % 27 %
		Indiske	17 % 22 %	Kroatiske	11 % 0 %	Indiske	7 % 9 %
		Kinesiske	8 % 0 %	Norske	22 % 40 %	Kroatisk	7 % 9 %
		Kroatiske	8 % 11 %	Polske	11 % 20 %	Norske	7 % 27 %
		Norske	17 % 22 %		67 % 100 %	Polske	13 % 0 %
		Polske	8 % 11 %				60 % 73 %
		Russiske	8 % 11 %				
	83 % 100 %						
6-15 MNV		Manns. Offis.	Manns. Offis.	Manns. Offis.			
		Britiske	0 % 14 %	Filippins	33 % 0 %		
		Filippins	27 % 21 %	Norske	0 % 50 %		
		Indiske	0 % 0 %				
		Kinesiske	7 % 0 %	Polske	33 % 50 %		
		Kroatiske	7 % 0 %		67 % 100 %		
		Latviske	7 % 7 %				
		Norske	7 % 21 %				
		Polske	7 % 0 %				
Russiske	13 % 0 %						
	73 % 64 %						
>15 MNV		Manns. Offis.					
		Filippinske	50 % 33 %				
		Indiske	10 % 11 %				
		Kinesiske	10 % 11 %				
		Kroatiske	0 % 0 %				
		Norske	10 % 22 %				
		Polske	20 % 22 %				
		Russiske	0 % 0 %				
sum	100 % 100 %						

Tabell 6.12b) Forklaring til matrisen

	7	37	36
	3	33	30
	3 1	18 14	14 9
	6 4	75 73	55 45
	3	11	2
	3	7	2
	3 3	6 7	2 2
	4 4	13 16	3 2
5	3	8	
3	3	7	
9 6	8 4	8 7	
12 9	9 5	15 11	
2	11	2	
0	6	2	
	11 6	3 2	
	15 14	3 2	
6			
5			
5 5			
10 9			

Tabell 6.13 Lønn hos sjøfolk i USD/mnd

Nationality	Wage AB/Moroman	Wage Masra
British	3100	8000
Chineseese	645	2530
Croatian	1206	6000
Indian	1200	4900
Latvian	1200	4045
Philippino	1090	4160
Polish	1400	5000
Ukrainian	1203	3820

Motivasjon for MNV

Jeg har samlet uttalelser om motivasjon for den multinasjonale virksomheten for 449 av de 500 postene i tabellen "Company/FDI". Etterpå har jeg forsøkt å sortere disse 449 uttalelsene i 12 kategorier. Disse 12 kategoriene, antall uttalelser i hver kategori, og eksempler på typiske uttalelser fra kategorien, presenteres i tabell 6.13. Det var vanskelig å sortere uttalelsene i kategorier, da jeg i databasen har lagt vekt på å fortelle en individuell historie om hver aktivitet. Hovedintrykket jeg sitter igjen med, er at rederiene er flinke til å utnytte forretningsmuligheter som dukker opp. Det er svært ofte veldig spesifikke forhold som nevnes som motivasjon for multinasjonal virksomhet.

Tabell 6.14 Eksempler på uttalelser om motivasjon for MNV

Amundsen 101	Bensinning 44	Portofoljeskyring 4
<p>"Be able to serve Japanese customers. From this office we market our US-Gulf - Far East service."</p> <p>"Booking office"</p> <p>"Market access through customer contact"</p>	<p>"Provide seagoing personnel for the whole Asia fleet and all TNGC units. Develop training and recruitment concepts commercially for third party."</p> <p>"Secure quality of crew"</p> <p>"Manning office"</p>	<p>"Available for sale security"</p>
Amundsen 101	Kontrollert værktøid 19	Spesifikk arena 25
<p>"Following a strategy to enhance our regional presence and strengths, we have entered into a number of agreements with renowned entities in South East Asia".</p> <p>"Tax reasons. Political conditions more stable than in Norway. Singapore is a favorable location."</p> <p>"Established here due to the sailing-pattern of the ships and the location of the docking facilities that we use for our vessels"</p>	<p>"Synergy ships/terminals Early market access Control with value chain"</p> <p>"Synergy effects with rest of transportation service Improved control with value chain"</p> <p>"Specialist terminals designed to handle cars without damage - direct from rail or road - minimizing the number of movements per car"</p>	<p>"Deepwater pipelaying in Brazil (Roncador Extra Fowlines Project), growth market, contracts with Petrobras".</p> <p>"Guinea is the largest bauxite exporter in the world, and Guinomar has a transportation right for 50% of the bauxite exported from Port Kamsar in Guinea. Guinomar has its own fleet of Panamax bulk carriers".</p> <p>"Possibility to take part in offshore projects on British continental shelf".</p>
Amundsen 101	Store flåteflåte 17	Global tilstedeværelse 14
<p>"Operation of two ships in coastal trade. The authorities demand local ownership when ships go in coastal trade."</p> <p>"French law requires ownership out of French shipping company for tankers going to French havens or transporting oil for Total."</p> <p>"We bought a ship that went on a long term contract with the British Navy. This business is a ship management company for this ship."</p>	<p>"Consolidation of the industry. Better customer service, better exploitation of fleet, an expanded sailing pattern".</p> <p>"Part of Farstads strategy to be an important international long time operator of large modern offshore vessels".</p> <p>"NAT owns three suzamax tankers on contract to BP Shipping."</p>	<p>"Regional office. Stolt Offshore is a leading contractor to the international offshore oil & gas industry. Our worldwide presence is reflected through our local regional offices".</p> <p>"Presence in all time zones."</p> <p>"Regional activity for middle America and Caribia"</p>
Barber Internatjonal kompetanse 18	Tilgang til kompetansen og utrustning 16	Havneagent 100
<p>"Barber International was established to fill the need for third party ship management in the maritime industry. We have initiated and implemented a number of exciting and groundbreaking projects."</p> <p>"Synergy with other activities"</p> <p>"Exploit market opportunity. Use our competence in a new market. Possibility to buy cheap ferries because of bridges that outcompete ferries other places in Europe".</p>	<p>"Independent operation of Cargo freight business between Skandinavia, USA and Dubai."</p> <p>"A separate and autonomous company specialising in the management of tanker vessels."</p> <p>"Electronic commerce or e-business is believed to be the future way doing business in shipping. OneSea.com aims to create the maritime industry standard for electronic commerce".</p>	<p>Mainly Barwil Agencies</p>

En digresjon om frihet og ansvar...

I eksistensialismen²⁸ snakkes det om hva som er den virkelige eller sanne måte å være på for et menneske. Denne sanne væren forsøkes uttrykket ved hjelp av setninger som "mennesket er det det ikke er", "menneskets væren er en fri bevegelse mot verden" og "menneskets væren er frihet i en situasjon". Mange mennesker lever ikke på denne måten. De lever som om de var ufrie. Dette kan skyldes samfunnets institusjoner eller sosial undertrykkelse, men i mange tilfeller skyldes det selvbedrag. Mennesket er dømt til å velge. Denne valgfriheten gjør oss ubegrenset ansvarlige for egne handlinger. Det er vi mennesker som skaper den virkelighet vi og våre medmennesker lever i. I stedet for å ta inn over seg de sanne betingelsene for sin eksistens, velger mange mennesker å late som om de ikke har noe valg. Dette uttrykkes ved setninger som "jeg hadde ikke noe valg" eller "jeg gjorde det enhver annen ville ha gjort" eller "dette er en svakhet jeg har". Jeg synes database min viser at shippingnæringen er forbilledlig i sin verdensanskuelse. Rederiene er raske til å omstille seg skiftende betingelser og ser hele verden som sitt nedslagsfelt. Uttalelsene om motivasjon for MNV i tabell 6.13 tyder på at skipsredere ser muligheter der andre ser problemer. En annen sak er om innsikt i frihet følges av innsikt i ansvar.

²⁸ Se for eksempel "Vor Tids Filosofi – Engasjement og Forståelse"

6.2 Funn fra databasen og teorier for multinasjonal virksomhet

Teorien om bedrifter og optimal bedriftsstørrelse er godt egnet til å forklare hvorfor det er de mer avanserte segmentene som har størst omfang av MNV. Å betjene kunder gjennom et eget selskap lønner seg dersom transaksjonskostnadene ved å benytte markedet er høye. Når tjenesten som tilbys er svært spesialisert, vil det oppstå vanskeligheter med å skrive kontrakt. Når produktet som transporteres er svært kostbart, som for eksempel ferdigproduserte biler, er kontrollen med kvaliteten på tjenesten svært viktig. Transport av ferdigproduserte varer kan også kreve skreddersøm av terminaler. Mange rederier innenfor transport av frossen/kald mat, biler og kjemikalier har investeringer terminaler. Når tjenesten som tilbys er spesialisert, er det vanskelig å kjøpe den av en tredjepart i markedet. Aktørene har privat informasjon knyttet til pris og kvalitet på tjenesten som utføres. Et mangelfullt utbygget mellomstatlig legalt rammeverk kan skape mangel på tillit på grunn av små sanksjonsmuligheter. Dette kan forklare det store omfanget av UDI i land som ligger langt fra Norge geografisk og kulturelt. Bemanningskontorer er en type MNV som ved første blick synes motivert utfra et ønske om å utnytte forskjell i lønnskostnader hos sjøfolk. Men denne motivasjonen er ikke nok i seg selv. Også rederier uten et eneste bemanningskontor i utlandet ansetter sjøfolk av alle nasjonaliteter. Rekrutteringen utføres da av en tredjepart. For at et rederi skal ønske å opprette et bemanningskontor i utlandet, må det ha et særskilt behov for å sikre kvalitet og opplæring hos sjøfolkene. Det kan også tenkes at det har en særskilt kompetanse for å gjøre dette.

Teorier omkring lokalisering av bedriften kan forklare plassering av MNV og hvilke funksjoner som blir ivarettatt ved bestemte lokaliseringer. Nærhet til kunder er nødvendig for å lære kundens behov å kjenne og sikre kvalitet. Etableringer i utlandet er ofte nødvendig for å sikre markedstilgang. Flere rederier nevner behov for global tilstedeværelse for å kunne betjene globale kunder som motivasjon for MNV. Både god og dårlig infrastruktur i mottakerlandet kan motivere MNV. I land med dårlig utbygget infrastruktur er investeringer i terminaler og havneanlegg en forutsetning for å kunne drive handel i dette landet. I tabell 6.8 er en oversikt over hvilke funksjoner som ivaretas av MNV i de tre mest populære byene. Her er det tydelig at tilgang på produksjonsfaktorer, eller mannskap, kan forklare investeringene i Manila. Tilgang på kompetanse innenfor finans kan forklare investeringene i London. Singapore fremstår som en svært strategisk lokalisering. Singapore er en viktig havn i et

viktig handelsområde. Dessuten er Singapore en vital shippingby med alle fasiliteter. Mange norske rederier er lokalisert her, og enhetene har en relativt høy grad av integrasjon.

Dunnings OLI-teori predikerer at en bedrift vil opprette et datterselskap i utlandet dersom det samtidig foreligger eierskapsfordeler, lokaliseringsfordeler og internaliseringsfordeler. I det foregående har jeg diskutert internaliseringsfordeler og lokaliseringsfordeler som kan motivere for MNV. For at bedriften skal velge UDI som etableringsform er imidlertid ikke disse to tilstrekkelige alene. Også eierskapsfordeler må foreligge for at redriet ikke skal velge en annen måte å tilby sin tjeneste på. Eierskapsfordeler kan forklare hvorfor allerede etablerte rederier har fordel fremfor nye rederier. Datterselskaper av allerede etablerte rederier kan nytte godt av et godt navn og rykte i markedet og personer med erfaring og kompetanse. Dessuten ligger det stordriftsfordeler i det å kontrollere en stor flåte og et nettverk av salgskontorer.

Når det gjelder skattemessig motivasjon for MNV er det verdt å merke seg at ingen typiske skatteparadiser er nevnt blant de mest populære lokaliseringene. Dette er som forventet ut fra teorien. Et multinasjonalt selskap kan nøye seg med å opprette et stråselsskap i et lavskatteland, og siden la sine investeringsbeslutninger ledes av andre hensyn enn skatt. Jeg har i databasen ikke kartlagt rene stråselsskaper, da jeg har hatt som et kriterium at det skal være aktiviteter og ansatte ved enheten.

Konklusjonen av denne diskusjonen er at tradisjonell teori om hvorfor bedrifter blir flernasjonale later til å være godt egnet til å forklare også hvorfor rederier blir flernasjonale. Produktet rederiene produserer er en transporttjeneste som er internasjonal, enten rederiene etablerer landfast virksomhet i utlandet eller ikke. Beslutningen om rederiene skal foreta noe av den landbaserte tjenesteproduksjonen i utlandet, ledes tydeligvis av de samme hensyn som tilsvarende beslutninger hos bedrifter som produserer fysiske varer eller mer lokale tjenester.

6.3 Har norske rederier gjort seg til verdensåndens våpendragere?

Hvis man sammenligner innholdet i databasen med trendene som skisseres i kapittel 4, må man nok melde at kapittel 4 høres ut som science fiction sammenlignet med realitetene hos norske shippingbedrifter. En årsak til dette kan være at databasen er laget med henblikk på å studere klyngeeffekter, og ikke med henblikk på å studere trender. Omfang av bruk av IT er en ting som ikke er kartlagt direkte i databasen. Etter å ha vært gjennom hjemmesider og årsrapporter til en stor mengde rederier, har jeg allikevel et inntrykk av at strategisk bruk av IT er et begrep som ikke har et veldig stort innhold i den norske shippingnæringen. Få rederier nevner IT-bruk eksplisitt, og der det gjøres er det tydelig at IT blir betraktet som et hjelpemiddel som gjør informasjonsflyten raskere og sikrere i organisasjonen, men ikke som en pådriver bak en fundamental endring av hele verdikjeden. Når det gjelder avsnittet om globalisering og forretningsstrategier, finner jeg heller ikke så mye dekning i databasen for å hevde at disse trendene har gjort seg gjeldende i den norske shippingnæringen. Ikke et eneste rederi har nevnt at banker eller andre finansinstitusjoner eier skipene. Rederiene har en høy grad av integrasjon innenfor tradisjonelle shippingaktiviteter. Det i databasen som passer best med denne trenden som diskuteres under avsnittet om globalisering og forretningsstrategier, er det store omfanget av multinasjonal virksomhet hos rederier som transporterer biler. Biler er en global merkevare, og bilprodusentene har blitt større og færre de siste årene. Dette er egnet til å forklare globalisering hos biltransporterende rederier. Bilskipsrederiene Wallenius Wilhelmsen, Wihl. Wilhelmsen og HUAL er muligens de eneste rederiene i databasen som kan kalles virkelig globale rederier. Disse har hovedkontorer for ulike virksomhetsområder spredt rundt omkring i verden, og har således ikke et klart tyngdepunkt i Norge. På hjemmesidene til disse rederiene gjøres det ikke noe spesielt nummer ut av Norge som base. Når det gjelder avsnittet om styring av verdikjeder og logistikk, er det en del støtte å hente i databasen. Mange rederier har investeringer i terminaler og havneanlegg. Det store omfanget av havneagenter kan nok også forklares utfra behovet for å effektivisere og løse problemer under lasting og lossing. Igjen er det bilskipsrederne som leder an. Wihl. Wilhelmsen har stor grad av integrasjon i verdikjeden. HUAL er den eneste i databasen som nevner investeringer i godsbiler som et virksomhetsområde. Når det gjelder trender innen miljø, er dette et område som det snakkes mye om i årsrapporter og hjemmesider. Det er imidlertid vanskelig å lese noe utfra dette om hvorvidt miljøengasjementet er ekte og hva det er som motiverer dette engasjementet. Det virker som at det er en selvfølge i næringen å oppfylle og gjerne ligge i

forkant av internasjonale krav og standarder. Det er svært få som eksplisitt nevner krav fra kunder som årsak til miljøtiltak. Jeg har allikevel et inntrykk av at det å ha en god holdning til krav og standarder er en nødvendighet for å skape et inntrykk av å være en seriøs markedsaktør. Også når det gjelder miljø er det Wilh. Wilhelmsen som later til å være den flinkeste eleven i klassen. Wilhelmsen-eide Barber International har etter eget sigende vunnet priser og anerkjennelse for å være en særlig bidragsyter til strengere regler og standarder på miljøområdet. Når det gjelder avsnittet om ledelse av menneskelige ressurser finner jeg ikke noe belegg i databasen for å hevde at arbeidsmarkedet i skipsfartsnæringen er mye annerledes enn et tradisjonelt arbeidsmarked. Erfaring fra sjøen later til å være høyt skattet ved rederienes landbaserte virksomheter. Mange sjefer for landbasert virksomhet i utlandet har tittelen kaptein foran navnet sitt. De ansatte i utlandet er veldig ofte folk fra det aktuelle landet. Mer praktisk sjømannserfaring hos for eksempel filippinere sammenlignet med nordmenn, kan i fremtiden være en drivkraft til at enkelte funksjoner flyttes ut av landet. Som en konklusjon på dette avsnittet om trender vil jeg si at rederidriften fremdeles later til å være ganske tradisjonell. Drivkreftene for globalisering later til å være globale kunder med høye krav til kvalitet, behov for kontroll med verdikjede og tilgang på folk med kjennskap til drift av skip i utlandet.

6.4 Konklusjon

Norske rederier har et stort omfang av multinasjonal virksomhet. Størrelse på rederiet er den faktor som har desidert mest å si for omfanget av MNV. En annen viktig faktor er karakteristika ved segmentet som rederiene opererer i. Den multinasjonale virksomheten later ikke til å ha betydning for omfanget av funksjoner som ivaretas i Norge eller bruken av norske sjøfolk. Norske rederier later til å være flinke til å utnytte muligheter som oppstår og flinke til å omstille seg og til å sette opp nye virksomheter i alle slags eksotiske land. Skipsfartsnæringen er imidlertid godt plantet i den gamle økonomien, og verdikjeden synes ikke å ha blitt nevneverdig endret de siste årene. Multinasjonal virksomhet synes motivert hovedsakelig utfra behovet for å betjene globale kunder med høye krav til kvalitet. Dette gjøres i noen tilfeller best ved global tilstedeværelse, da særlig innenfor teknisk avanserte segmenter.

Litteratur oversikt

- Benito, Gabriel R. G.* (2000); "Den maritime sektor i Norge sett i et klyngeperspektiv", Research Report No. 8/2000, Handelshøyskolen BI
- Coppleston, Frederick*; «A History of Philosophy - Volume VII; Hegel I - The life of the absolute - The phenomenology of consciousness», ss. 170 - 188;
- Coase, R. H.* (1937); «The Nature of the Firm», *Economica* 4, s. 386-405
- Dalland, Ellen Maren (ed)* (2000); «An Analysis of Trends in Different Areas of the World Economy and Possible Implications for the Shipping Industry in a 20-30 Years Perspective», NHH
- Drewry Shipping Consultants Ltd.* (1999); "Shipping Costs"
- Dunning, J. H.* (1989); «Explaining Changing Patterns of International Production: in Defense of the Eclectic Theory», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 269-95,
- Fuglseth, Anna Mette og André Skjellum (1995); «PC-bruk 2»
- Hegel* (1814); «The Phenomenology of the Spirit»,
- Hines, R. B* (1997); «Tax policy and the activities of multinational corporations», fra boken «Fiscal Policy: Lessons from Economic Research», A. Auerbach (ed.), Cambridge, MA: MIT Press, 1997
- Knarvik, Karen Helene Midelfart og Linda Orvedal* (1997); «Næringsklynger», *Sosialøkonomen*, nr. 5, 1997, s. 12 -20
- Kotabe, Masaaki og Kristiaan Helsen* (1998); "Global Marketing Management", Chapter 7, John Wiley & Sons Inc., USA
- Krugman, Paul and Anthony J. Venables* (1996); "Integration, specialization and adjustment", *European Economic Review*, 40 (1996) p. 959-967
- Krugman, Paul and Anthony J. Venables* (1995); «Globalization and the inequality of nations», *Quarterly Journal of Economics*, Vol CX, Issue 4, November 1995
- Lübcke, Poul* (1991); "Vor Tids Filosofi – Engasjement og Forståelse", Politikens Forlag, Copenhagen
- Markusen, James R.* (1995); "The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade", *Journal of Economic Perspectives* – Vol. 9, No 2, p. 1969-1989
- Milgrom, P. og J. Roberts* (1992); Kap. 1, 2, 16 og 17 i boken *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall inc.
- Maritime Business*; "Where is the maritime cluster?", no. 1-2, VOL. 3, 1999

- Nordvik, Helge W.* (1995); "Proteksjonisme og frihandel gjennom 200 år", SNF årbok 1995, p. 20-49
- Norges Rederiforbund*, Temahefte nr.2 – 1984 "Skipsfart, en forutsetning for Norge",
- Norman, Victor D.* (1993); «Næringsstruktur og utenrikshandel i en liten åpen økonomi», Universitetsforlaget
- Porter, Michael* (1990, 1998); «The Competitive Advantage of Nations», Macmillian Press Ltd., London
- Reve, Torger, Terje Lensberg og Kjell Grønhaug* (1992); «Et konkurransedyktig Norge», TANO A.S.
- Schelderup, Guttorm* (1999); «Strategic Choices in a Global Environment: The Behaviour of the Multinational Firm», NHH
- Södersten, B. og B. Reed* (199x); Kap. 22 i boken «International Economics»
- Stigen, Anfinn* (1992); «Filosofiens Historie II», Ad Notam Gyldendal
- Stortingsmelding nr. 43 1986-1987: Om skipsfartens situasjon og skipsfartspolitikken , s. 20
- Tenold, Stig* (2000); "Shipowning and Foreign Direct Investment", Working Paper No 23/00, SNF
- Terpstra, Vern og Kenneth David* (1991); "The Cultural Environment of International Business", Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., p. 6
- Tirole, J.*(199x); Introduksjonskapitlet «The theory of the firm» sidene 14-51 i boken «The theory of industrial organization»
- Vernon, Raymond* (199x); «The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment», Harvard University
- Wergeland, Tor* (1992); «Norsk Skipsfarts konkurranseevne», SNF rapport 50
- Wergeland, Tor og Niko Wijnolst* (1997); "Shipping", Delft University Press

Vedlegg 1: Om bruken av telefonintervjuer

Utstrekning av bruken av telefonintervjuer

Telefonintervjuer har vært benyttet for å supplere informasjon fra Selvig Publishings katalog i de tilfeller der det ikke finnes web-side, web siden er svært overfladisk og/eller det ikke er mulig å få tilsendt årsrapport. Et høyhengende mål ved telefonintervjuene har vært å få tak i nok informasjon til å få fylt inn alle rubrikkene i databasen. Samtidig har jeg ikke villet stille spørsmål som det er mulig å få tak i på annen måte. Da telefonintervjuer kan være vanskelig å få til, har jeg forsøkt å begrense det så mye som mulig. I de tilfeller der rederibedriften har vært svært lite imøttekommende har jeg avskrenket telefonintervjuet i størst mulig grad og konsentrert meg om spørsmål vedrørende i hvilken grad rederibedriften er fullintegrert, om bedriften har UDI og i tilfelle hvor disse ligger og hvilke funksjoner som utføres der. Spørsmål om nasjonalitet på sjøfolk er har også vært prioritert. Kriterium for utvelgelse av spørsmål har vært antatt betydning for den norske maritime klyngen.

Erfaringer

Jeg har derfor alltid først prøvd å uttømme andre tilgjengelige kilder som katalogen fra Selvig publishing, regnskapsdata fra Brønnøysund, avisutklipp, web-sider og årsrapporter. Det har vist seg å være svært nyttig å ha satt seg litt inn i bedriften før man ringer. Det er ofte at ulike bedrifter som er representert i katalogen fra Selvig Publishing hører til samme konsern eller utfører hver sine rederifunksjoner. Den fra bedriften som har svart på spørsmål, gjerne økonomidirektør eller daglig leder ved mindre rederier, har ofte blitt irritert hvis jeg ikke har vært klar over det som for dem er selvfølgeligheter. På den annen side har de blitt smigret og snakkesalige i den grad jeg har glimtet med mer innsikt i deres lille bedrifts gjøremål og laden enn hva de hadde forventet. Jeg har ofte også opplevd at den personen jeg intervjuer først kategorisk hevder at hans bedrift ikke har noen direkteinvesteringer i utlandet. Hvis jeg da fra før er klar over noen direkteinvesteringer som de faktisk har, og spør forsiktig om ikke den og den virksomheten er eller har vært helt eller delvis kontrollert av dem, føler de seg gjerne forpliktet til å rette opp inntrykket og svarer villig på spørsmålene. Selv om jeg har møtt

mange sure folk, har jeg faktisk møtt flere hyggelige og imøtekommende personer enn forventet. Jeg har inntrykk av at de fleste har forståelse for hvorfor undersøkelsen blir gjennomført.

Vedlegg 2: Vurderinger av hvordan informasjon skal presenteres i databasen

Et krav om relevans til shipping

Jeg har ikke tatt med opplysninger om multinasjonal virksomhet som etter mitt skjønn ikke på noen måte er shippingrelatert. For å nevne noen eksempler har jeg ikke tatt med Borgestads oppkjøp av fabrikker i Sverige og Polen som produserer ildfast materiale. Jeg har inkludert Fred. Olsen selskapene Ganger Rolf og Bonheur sine oppkjøp av flyselskap. Jeg har ikke tatt med de samme selskapers investeringer i fornybar energi. Disse beslutningene har jeg tatt utfra forventet relevans for den maritime klyngen. Jeg har tatt med offshore i den grad rene rederier som driver i offshore er representert i Selvig Publishing.

I tilfeller der det norske selskapet er utenlandsk eiet

Jeg har ikke tatt med multinasjonal virksomhet for rederier som er utenlandsk eiet og der den bedriften som er representert i Selvig Publishing bare er en filial av et større utenlandsk kontrollert konsern med klart og tydelig tyngdepunkt et annet sted enn i Norge. Her har jeg ofte måttet bruke skjønn, da det kan være uklart om en bedrift er norsk eller utenlandsk. For å vise et eksempel på hvordan jeg har tenkt, har jeg tatt med all multinasjonal virksomhet for JO Tankers, selv om dette selskapet er utenlandsk eiet og har sitt største og kanskje viktigste kontor i Rotterdam. Det har jeg gjort fordi rederiet opprinnelig er norsk og fordi mange strategisk viktige funksjoner er plassert i Bergen. Likeledes har jeg tatt med all multinasjonal virksomhet hos Bermuda-registrerte Frontline. Her er argumentasjonen den at eieren av Frontline er norsk, og hovedtyngden av ansatte og funksjoner befinner seg i Oslo. Hos noen utenlandsk eide rederier har jeg tatt med den multinasjonale virksomheten som hører inn under den norske delen, mens jeg har utelatt annen multinasjonal virksomhet som eieren har.

I tilfeller med flere norske selskaper i samme konsern

Mange av rederiene katalogen tilhører samme konsern, og morselskapet er engasjert i multinasjonal virksomhet gjennom norske datterselskap. Dette gjelder for eksempel Nomadic Shipping AS som har flere UDI i tilknytning til virksomheten i Green Management og Green

Chartering. I slike tilfeller er alle sammenhørende rederier presentert under ett, og det mest kjente navnet står først.

Vedlegg 3: Selskaper som er representert i databasen

Etter råd fra veileder valgte jeg katalogen "Yearbook of Scandinavian Shipowners" fra forlaget Selvig Publishing som et utgangspunkt for utvelgelse av selskaper som skulle representeres i databasen. I alt er det 238 norske selskaper i denne katalogen. Her er lista over hvilke av dem som har kommet med i databasen.

Lista

1. Acomarit AS
2. Actnor Shipping ASA
3. Active Marine Offshore Services
4. Alendals Rederi, T.
5. Andreassens Rederi ANS
6. Arnesen Shipping AS, K.
7. Awilco ASA
8. Barents Shipping AS
9. Belships ASA (inkl. Belship Tankers)
10. Bergen Shipping AS
11. Bergesen d.y. ASA
12. Bergshav Management AS
13. Borgestad ASA
14. Brattli Shipping
15. Brøvig Offshore ASA
16. Bukserbåter AS
17. COB Line International

18. Continental Ship Management AS
19. Denholm Ship Management
20. Ditlev-Simonsen & Co AS, Haldan (HDS)
21. DOF Management AS
22. DSD Shipping AS
23. DSND Offshore AS
24. Dyvi AS, Jan-Erik
25. Eidesvik & Co AS
26. Eidsiva Rederi ASA
27. Farstad Shipping ASA
28. Farsund Shipping AS
29. Fellesfrost AS
30. Flekkefjord Shipping (incl. Bines Sh., Fl. Bulk, Norbroker Sh and Tra)
31. Forland Rederi, E.
32. Fred Olsen & Co. (incl. Bonheur, First Olsen Tkr, Ganger R and FOE)
33. Frontline Management AS
34. Gangsø Shipping AS
35. Goliat Shipping AS
36. Gram, P.D & Co AS
37. Grieg Shipping AS (incl. Billabong)
38. Hagenæs Shipping AS, J.
39. Hagland Shipping AS
40. Hansen ANS, William
41. Hansen-Tangen. H.E.
42. Havila Supply

43. Hesnes Shipping AS
44. Holm Shipping AS, Lars
45. HUAL AS
46. Husjord Management AS, Tor
47. Hvistendahls Rederi AS
48. Hydroship AS
49. Høegh & Co. ASA, Leif (incl. Høegh Fleet Services AS)
50. Haaland & Co. AS, John K.
51. I.M. Skaugen ASA (incl. Norwegian Gas Carriers and Princess Carriers)
52. Inter Marine & Co AS
53. Intercon AS
54. Interocean Uglund Management AS
55. Iver Ships AS
56. Jacobsen, Th. & Co AS
57. Jepsen Management AS (incl. Beltship Management AS, Jepsen-Hartmann)
58. JO Tankers AS
59. Johnsens Rederi AS, Kristen Ø.
60. Kjelman Shipping AS
61. Kjønnøy Rederi AS, Gunnar
62. Klaveness Group, Torvald (incl. Klaveness Ship., Baumarine , Bulkhan.)
63. Klovnings Rederi A.S., Brødrene
64. Knutsen O.A.S. Shipping AS
65. Kopervik Shipping AS (incl. Kopervik Ship Management AS)
66. L'Orsa A/S, Arnulf
67. Lange Management A/S, Einar

68. Loki ASA
69. Lorenzens Skibs AS
70. Lys-Line AS
71. Marcussen-Fjeld & Co ANS
72. Meling & Co AS, O. H.
73. Meyership AS
74. Misje Offshore Marine AS
75. Mosvold Shipping AS
76. Mowinkels Rederi AS, J. Ludwig
77. Myklebusthaug Shipping AS (incl. Myklebusthaug Rederi AS, Mikkal)
78. Møkster Shipping AS, Simon
79. Navion ASA
80. Neptun Heavy Lift AS (incl. Buksér og Berging AS)
81. Nomadic Shipping AS (incl. Green Management and Green Chartering)
82. Nor-Cargo AS
83. Nor-Sing Shipping AS
84. Nordic Maritime Services AS
85. Norwegian Crew Management AS (NCM)
86. Norwegian Parcel Tankers AS
87. Odfjell ASA
88. Olympic Shipping A/S
89. Orient Ship Management Norway AS
90. Ormestad A.S, Louis
91. Polar Holding ASA
92. Rasmussengruppen AS (incl. Rasmussen Maritime Services AS)

93. Red Band AS
94. Rederiet Stenersen A/S
95. Rovde Shipping AS
96. Sanncs, Erling
97. Sea Truck Shipping AS
98. Seabulk Management AS
99. Seatrans DA
100. Seines Morten Rederi
101. Sigba AS
102. Singa Ship Management AS
103. Skaugen Shipping AS, B.
104. Skipsaksjeselskapet Solvang ASA
105. Skipsaksjeselskapet S. Ugelstad
106. Smedvig ASA
107. Solstad Shipping AS (incl. Solstad Offshore ASA)
108. Spar Shipping AS
109. Star Shipping AS
110. Stavangerske Linjefart AS
111. Stolt Offshore
112. Strand Shipping AS
113. Sunbay Management AS
114. Swan Reefer ASA
115. Tanska AS
116. Taubåtkompaniet AS
117. Team Shipping ASA

118. Tordenskjold ASA (Incl. Cem Bulk Carriers AS, Tordenskjold Marine)
119. Tschudi & Eitzen AS
120. Tønnevold AS, O. T.
121. Uglan Companies, The J.J.
122. Uglan Nordic Shipping ASA
123. United European Car Carriers (Norway) AS
124. Utkilens Rederi AS, Anders
125. Venus KS
126. Wallenius Wilhelmsen - Oslo HQ
127. Wani Shipping Group (inkl. Gard Shipping AS)
128. Waterfront Shipping ASA (incl. Wabo ASA)
129. Werrings Rederi AS, Morten
130. Western Bulk Shipping ASA
131. Westfal-Larsen Management AS
132. Wilh. Wilhelmsen ASA (inkl. Barber Ship Mgmt, Wilships, Barwil Agenc)
133. Wilson Eurocarriers AS (Incl. Wilson Ship Management)
134. Aasen Shipping AS

Ett konsern – flere selskap

Der flere selskaper tilhører samme kontrollsfære, er de som regel representert som ett selskap i databasen. Dette har jeg gjort der det er vanskelig å si hvilken del av konsernet den multinasjonale virksomheten er underlagt. En forutsetning for felles representasjon har vært samme adresse og samme hjemmeside på internett.

DSND Søndenfjeldske ASA, DSND Offshore AS
Flekkefjord Shipping, Flekkefjord Bulk AS, Norbroker Shipping & Trading AS
Fred. Olsen & Co, Bonheur ASA, First Olsen Tankers Ltd AS, Ganger Rolf ASA
Grieg Shipping AS, Billabong, Grieg Maritime AS
Höegh & Co ASA, Leif, Höegh Fleet Services AS, Unicoil
I. M. Skaugen ASA, Norwegian Gas Carriers AS (NGC), Princess Carriers AS
Jebsen-Hartmann Carriers AS, Jebsen Management AS
Klaveness Group, Torvald, Baumarine AS, T. Klaveness Shipping
Kopervik Shipping AS, Kopervik Ship Management AS
Myklebusthaug Shipping AS, Myklebustbaug Rederi AS, Mikkal
Nomadic Shipping AS, Green Chartering, Green Management
Rasmussengrupen AS, Rasmussen Maritime Services AS
Solstad Shipping AS, Solstad Offshore ASA
Sørensen & Sønner AS, C. H., Sørensen Management AS, C. H.
Tordenskjold ASA, Cem Bulk Carriers, Tordenskjold Marine Services
Waterfront Shipping ASA, Wabo ASA
Wilh. Wilhelmsen ASA, Barber Ship Management AS , Barwil Ship Agencies
Wilson Eurocarriers AS, Wilson Ship Management

På grunn av dette er antallet elementer i tabellen "company" redusert med 28. Antall bedrifter fra Selvigs katalog som er med i databasen er altså $134+28=162$. Det selskapet som står med uthevet skrift i denne listen er det selskapet som brukeren av databasen skal søke på for informasjon om gruppen. Det kan virke litt vilkårlig hvilket selskap som er valgt ut til å representere gruppen. Kriteriet har vært at jeg har villet bruke det mest kjente navnet for å lette søk i databasen.

Vedlegg 4: Selskaper som er utelukket fra databasen og begrunnelse

I utgangspunktet er alle selskapene fra katalogen "Yearbook of Scandinavian Shipowners 2000" fra Selvig Publishing kandidater for å bli med i databasen. Siden har jeg valgt å utelukke enkelte av selskapene. Utelukkelse er foretatt på fire ulike grunnlag. I dette vedlegget er hvert av grunnlagene beskrevet og det gis en liste over hvilke selskap som er kuttet ut på det aktuelle grunnlaget.

Grunnlag 1: Ikke tilgjengelig informasjon

Det har ikke vært mulig å skaffe noen informasjon om dette selskapet. Dette kan skyldes svært avvisende folk på telefonen, eller bare telefonsvarer, kombinert med lite eller ingen informasjon fra andre kilder.

Active Marine Offshore Services, Ålesund
Auklandshamn Management AS, Auklandshamn
Brøvig's Rederi AS, Farsund
Bullis Tankrederi AS, Sandefjord
Det Nordenfjeldske Dampskibsselskab, Trondheim
Ervik shipping AS, Egersund
Esso Exploration and Prod. Norway AS, Stavanger
Geco-Prakla, Asker
Geoshipping, Øvre Ervik
Gogstad & Co, C. T., Oslo
Halvorsen Shipping AS, Håvik
Jahre Dahl Bergesen AS, Sandefjord
Jahre Shipping AS, Jørgen, Sandefjord
Jahre-Wallem AS, Sandefjord
Jebesen Skibsrederi, Paul Mikael, Bergen
Kokoda container Carriers AS, Oslo
Lorentzen AS, F.H., Oslo
Moltzaus Tankrederi AS, Oslo
Mørerutene AS, Ålesund

Nor-Cargo AS, Trondheim
Norske Conoco, Randaberg
Norske Shell Shipping, Oslo
Northern Shipholding Group
Olsen, Kornelius, Stavanger
Pedersen & Søn AS, John P., Oslo
PGS ASA, Lysaker
Rederiet Harald Sætre AS, Bergen
Reksten Management AS, Bergen
Remøy Sca Group AS, Fosnavåg
Sand, Nils Hugo, Oslo
Sargas AS, Oslo
Shipmanagement Ltd. AS, Son
Stamers Rederi, Drammen
Uksnøy & Co. AS, Brattvåg
Viken Shipping AS, Bergen
Vships Norge AS, Oslo
Wagle AS, Rolf, Oslo
Wilhelmsen & Co AS, Anders, Oslo
Westminster Offshore AS
Østensjø Rederi AS

Grunnlag 2: Rederiet er i praksis nedlagt

Dette er rederier der det i følge personen på telefonen ikke lenger er noen drift, og der aksjeselskapet bare ligger brakk eller brukes til andre mindre investeringer, for eksempel i eiendom. I denne kategorien kommer også rederier som helt har lagt over til å drive fiskebåter.

Bergen Bulk Carriers AS, Bergen
Borges Rederi AS, Tønsberg
Ervik Marine Services AS, Egersund
Golden West Shipping Co AS, Oslo
Johannesens Rederi AS, J.M., Bergen
Johnsens Rederi AS, Finn
Kjøde AS, Jacob, Bergen
Lykkes Rederi AS, Trondheim
Olsens Rederi AS, Rasmus F.
Røed & Co AS, Hjalmar, Oslo
Sand, Nils Hugo, Oslo

Grunnlag 3: Cruise- og ferjeselskaper

Det har vært naturlig å utelukke disse, da driften er så forskjellig driften andre shippingsselskaper. Noen av disse ferjeselskapene driver også med annen shippingvirksomhet, men da det er vanskelig å skille mellom ferjedrift og øvrig shippingvirksomhet ut fra innkommet informasjon, har jeg valgt å utelukke disse også.

Color Line ASA, Oslo
Color Line Marine AS, Sandefjord
Color Scandi Line AS, Sandefjord
DFDS Tor Line AS, Oslo
Fosen Trafikklag ASA, Trondheim
Fylkesbaatane i Sogn og Fjordane AS, Florø
HSD, Bergen
NCL Holding ASA, Oslo
Ofotens og Vesteraalens Dampskibsselskab ASA, Narvik

Royal Caribbean Cruise Line AS, Oslo

Seabourn Cruise Line Ltd./Cunard Line Ltd AS, Lysaker

TFDS Offshore AS, Tromsø

Troms Fylkes Dampskipsselskap AS, Tromsø