

**SNF RAPPORT NR. 65/00**

**Norske shippingsselskapers lokaliseringsbeslutninger i  
Sørøst-Asia**

**av**

**Kaj W. Halvorsen**

**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, DESEMBER 2000**

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

ISBN 82-491-0097-2  
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 forsknings-formidling 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. Forskingen 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 transportnettverket 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 shippingselskapers lokaliseringsbeslutninger i Sørøst-Asia**

av  
**Kaj W. Halvorsen**

**Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og 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.**

## Sammendrag

Dette er en studentutredning skrevet for prosjektet ”Norske rederiers multinasjonale virksomhet”. Utredningen tar utgangspunkt i Dunning's OLI teori og hvordan denne kan anvendes på to case: The Torval Klaveness Group og Barber International. Fokus er satt på lokaliseringsbeslutninger, og hvilke faktorer som er avgjørende når et shippingselskap skal velge lokalisering i en region.

Dunning mente at tre vilkår måtte være oppfylt for at direkteinvesteringer i utlandet skulle være mer fordelaktig for et selskap enn eksport, lisensiering eller joint-venture. Selskapet måtte ha både eierskapsfordel, lokaliseringsfordel og internaliseringsfordel. Dersom selskapet ved å etablere seg i utlandet bare oppnådde to av disse tre fordelene mente Dunning det ville være mer fordelaktig med en av de alternative etableringsformene. Siden fokus for denne oppgaven er årsaker for valg av lokalisering, blir eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler bare behandlet i korte trekk.

Som viktige lokaliseringsfaktorer behandles geografisk nærhet til marked og produksjonsfaktorer, kostnader forbundet med skatter og avgifter, transport- og tollkostnader og andre kostnader som prisnivå i landet etc. Videre antas det at shippingselskaper oppnår fordeler av å være etablert i klynger, altså i nærheten av andre shippingselskaper. I tillegg forventes mer politisk styrte forhold som for eksempel infrastruktur, kommunikasjon, samferdsel, utdanningsnivå på lokal arbeidskraft og generell politisk stabilitet å bli vurdert av potensielle etablerere.

The Torvald Klaveness Group etablerte midt på 1990-tallet et kontor i Hong Kong. Kort tid etter opprettet de et joint-venture selskap med det indonesiske selskapet Pt. Samudra Petrindo Asia og flyttet til Jakarta i Indonesia. På grunn av politisk ustabilitet måtte man forlate Indonesia på kort varsel, og man mistet også det inntektsgrunnlaget man hadde sett for seg før den politiske uroen. Et midlertidig kontor ble opprettet i Singapore, før man i 1998 bestemte seg for å legge ned kontoret i Sørøst-Asia. Gjennom arbeidet med utredningen har The Torvald Klaveness Group

vært veldig hjelpelig med informasjon og det er åpenbart at dette må ha vært en meget spennende tid for de ansatte i selskapet både i Oslo og ikke minst ved regionskontoret.

Barber International driver med ship management og hadde kontor i Hong Kong frem til 1995. På det tidspunktet var prisveksten i Hong Kongs eiendomsmarked formidabel, og det ble rett og slett for dyrt når man vurderte alternativer som Kuala Lumpur i Malaysia og Singapore. Barber besluttet å flytte sitt regionskontor i Sørøst-Asia fra Hong Kong til Kuala Lumpur og flyttet samtidig sitt hovedkontor fra Oslo til Kuala Lumpur. Dette begrunnes først og fremst som et kostnadsspørsmål, men var også påvirket av andre faktorer som Kinas nært forestående overtakelse av Hong Kong og klynger i Singapore.

Selv om ingen av selskapene har benyttet Dunning's eklektiske rammeverk i sine vurderinger, har begge selskaper brukte mye tid og ressurser på sine avgjørelser. Og det er i ettertid vanskelig å påpeke beslutninger som vi burde vært gjort annerledes, og som ville vært gjort annerledes dersom man i større grad hadde støttet seg på teori.



# Innholdsfortegnelse

<a href="#">Sammendrag</a>	2
<a href="#">Innholdsfortegnelse</a>	5
<a href="#">1 Innledning</a>	9
<a href="#">2 Internasjonale bedrifter – teoretisk bakgrunn</a>	11
<a href="#">2.1 Bakgrunn for FDI forskning</a>	12
<a href="#">2.2 Dunning's eklektiske paradigme</a>	13
<a href="#">2.2.1 Eierskapsfordeler</a>	14
<a href="#">2.2.2 Lokaliseringsfordel</a>	14
<a href="#">2.2.3 Internaliseringsfordel</a>	18
<a href="#">2.2.4 Oppsummering av Dunning's OLI teori</a>	18
<a href="#">2.3 Vurderinger ved FDI</a>	19
<a href="#">2.4 Strategiske allianser</a>	20
<a href="#">2.4.1 Gevinster ved strategiske allianser</a>	20
<a href="#">2.4.2 Forskjellige former for strategiske allianser</a>	21
<a href="#">2.4.3 Utfordringer og suksessfaktorer</a>	21
<a href="#">2.4.4 Joint-venture</a>	22
<a href="#">3 Shipping</a>	25
<a href="#">3.1 Markeder</a>	25
<a href="#">3.2 Produkter og tjenester</a>	27
<a href="#">3.3 Konkurransen</a>	27
<a href="#">3.4 Etableringsbarrierer</a>	27
<a href="#">3.5 Kunder</a>	28
<a href="#">3.6 Teknologi og utvikling</a>	28
<a href="#">3.6.1 Internet</a>	29
<a href="#">3.6.2 Informasjonsteknologi</a>	29
<a href="#">3.6.3 Godsmerking</a>	29
<a href="#">3.6.4 Hastighet</a>	29
<a href="#">3.7 Politiske omgivelser og lovverk</a>	30
<a href="#">3.8 Kapitalmarkeder</a>	30
<a href="#">3.9 Rederinæringen i et internasjonalt perspektiv</a>	31
<a href="#">4 Geografi</a>	33
<a href="#">4.1 Hong Kong</a>	34
<a href="#">4.1.1 Geografi og befolkning</a>	34
<a href="#">4.1.2 Klima</a>	35
<a href="#">4.1.3 Historie</a>	35
<a href="#">4.1.4 Fremtid</a>	37
<a href="#">4.1.5 Språk og religion</a>	37
<a href="#">4.1.6 Infrastruktur</a>	38
<a href="#">4.1.7 Kostnadsnivå</a>	39
<a href="#">4.1.8 Nøkkeltall</a>	40
<a href="#">4.2 Singapore</a>	41
<a href="#">4.2.1 Geografi og befolkning</a>	41
<a href="#">4.2.2 Klima</a>	42
<a href="#">4.2.3 Økonomi</a>	42

4.2.4	<a href="#">Infrastruktur</a>	43
4.2.5	<a href="#">Nøkkeltall</a>	44
4.3	<a href="#">Indonesia</a>	46
4.3.1	<a href="#">Geografi og befolkning</a>	46
4.3.2	<a href="#">Klima</a>	46
4.3.3	<a href="#">Historie</a>	46
4.3.4	<a href="#">Kultur</a>	47
4.3.5	<a href="#">Infrastruktur</a>	48
4.3.6	<a href="#">Nøkkeltall</a>	49
4.4	<a href="#">Malaysia</a>	50
4.4.1	<a href="#">Geografi og befolkning</a>	50
4.4.2	<a href="#">Klima</a>	50
4.4.3	<a href="#">Historie og styresett</a>	50
4.4.4	<a href="#">Økonomi</a>	51
4.4.5	<a href="#">Infrastruktur</a>	52
4.4.6	<a href="#">Nøkkeltall</a>	53
4.5	<a href="#">Sammenlikning av landene</a>	55
5	<a href="#">The Torvald Klaveness Group</a>	59
5.1	<a href="#">Selskapet</a>	59
5.2	<a href="#">Drift og strategi</a>	62
5.2.1	<a href="#">Samarbeid</a>	62
5.2.2	<a href="#">Utekontorer</a>	63
5.3	<a href="#">Hong Kong - (1994-1996)</a>	65
5.3.1	<a href="#">Hvorfor?</a>	65
5.3.2	<a href="#">Hvordan?</a>	65
5.3.3	<a href="#">Hvor?</a>	68
5.4	<a href="#">Jakarta, Indonesia – (1995-1997)</a>	68
5.4.1	<a href="#">Pt. Samudra Petrindo Asia (SPA)</a>	68
5.4.2	<a href="#">Samklav Bulk Carriers</a>	69
5.4.3	<a href="#">Independent Power Projects (IPP)</a>	69
5.4.4	<a href="#">Samklav samarbeidet</a>	70
5.4.5	<a href="#">Asiakrise og politisk krise i Indonesia</a>	71
5.5	<a href="#">Singapore – (Mars til Oktober 1998)</a>	71
5.6	<a href="#">Abu Dhabi, United Arab Emirates – (1998 - )</a>	72
5.7	<a href="#">Generelle beslutningsfaktorer</a>	73
5.8	<a href="#">Oppsummering</a>	73
6	<a href="#">Barber International Ltd.</a>	77
6.1	<a href="#">Bakgrunn</a>	77
6.2	<a href="#">Flytting fra Hong Kong til Kuala Lumpur (1995)</a>	78
6.3	<a href="#">Vurderinger bak flyttingen</a>	78
6.4	<a href="#">Flytting av hovedkontor fra Oslo til Kuala Lumpur</a>	80
6.5	<a href="#">Vurderinger bak flyttingen</a>	80
6.6	<a href="#">Oppsummering</a>	80
7	<a href="#">Konklusjon og oppsummering</a>	83
8	<a href="#">Kilder</a>	85
8.1	<a href="#">Aviser</a>	85
8.1.1	<a href="#">Aftenposten</a>	85



8.1.2	<a href="#">NTB</a> .....	85
8.1.3	<a href="#">Bergens Tidene</a> .....	86
8.1.4	<a href="#">Dagens Næringsliv</a> .....	86
8.2	<a href="#">Internett</a> .....	86
9	<a href="#">Appendix A</a> .....	87



# 1 Innledning

Foreign Direct Investments (FDI) eller direkteinvesteringer i utlandet har blitt stadig viktigere for å betjene utenlandske markeder. Denne utredningen er en del av forskningsprosjektet ”Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet” som ledes av Hans Jarle Kind, forsker ved Norges Handelshøyskole(NHH) og Senter for Internasjonal Økonomi og skipsfart (SIØS) ved Stiftelsen for Næringslivsforskning (SNF). Forskningsprosjektet tar sikte på å studere konsekvenser og sammensetningen av rederinæringens multinasjonale virksomhet generelt, og utenlandske direkteinvesteringer spesielt.

Arbeidet med denne oppgaven har konsentrert seg om norske shippingselskaper som har vært lokalisert i Sørøst-Asia (Hong Kong, Singapore, Indonesia, Malaysia, Filippinene og Thailand). Jeg har ønsket å kartlegge vurderinger som selskapene har gjort når lokaliseringer i regionen skal velges. Gjennom arbeidet har også grunner for tilstedeværelse i regionen kommet frem. Ved valg av selskaper har jeg funnet to selskaper som har flyttet seg fra et land til et annet innenfor den definerte regionen – The Torvald Klaveness Group og Barber International Ltd. Dette gir gode muligheter til å studere lokaliseringsvurderinger isolert sett, da kundene og markedet stort sett forblir uendret. Utstrakt informasjonsutveksling har foregått via e-mail med begge selskaper og jeg vil rette en stor takk til Harald Lone og Rolf Nilsen i Torvald Klaveness Group som begge har bidratt med mye nyttig informasjon og flere hyggelig samtaler. I Barber International Ltd vil jeg rette en stor takk til Pål N. Andresen og Jane Bordal som alle har svart på spørsmål og bidratt med mye informasjon via e-mail. Desverre har det ikke blitt mulighet til et personlig intervju med Barber International Ltd da alle nøkkelpersoner er lokalisert i Kuala Lumpur.

Utredningen begynner med en innledning til de problemstillinger og teorier som er knyttet til multinasjonale selskaper og direkteinvesteringer i utlandet (FDI). Lokaliseringsårsaker behandles grundigere enn resten av Dunning's Eklektiske Paradigme, og et lengre parti tar for seg alternativene til FDI. Kapittel 3 presenterer shippingnæringen i korte trekk, og gir leseren en generell forståelse av hva bransjen dreier seg om. Kapittel 4 tar for seg de fire landene hvor Torvald Klaveness Group og Barber International Ltd har vært lokalisert. Kapittel 5 og 6 presenterer de to selskapene, før utredningen får en Konklusjon og oppsummering i kapittel 7.

Jeg vil rette en stor takk til prosjektleder og biveileder Hans Jarle Kind og veileder Guttorm Schjelderup som har vist tålmodighet med fremdriften i arbeidet og kommet med verdifulle innspill gjennom perioden. Takk også til biveileder Tor Wergeland, Generalkonsul Rolf W. Hansen, Trygve Aasland, Erling Lystad, Grete Poulson og Sidney Wong for bistand både i arbeidet med informasjonsinnhenting, og for å ha formidlet kontakt til selskaper og personer med verdifulle erfaringer. Til sist vil jeg takke min samboer Jeanette for å ha utvist stor tålmodighet i de månedene da jeg jobbet på dagtid og skrev utredning på kveldstid.

## 2 Internasjonale bedrifter – teoretisk bakgrunn

Et multinasjonalt selskap (MNE) er av Markusen (1995) definert som et selskap som foretar direkte investeringer i utlandet (FDI). Markusen definerer videre FDI som en investering der et selskap kjøper opp en kontrollerende del av et utenlandsk selskap eller setter opp et datterselskap i utlandet. FDI er med andre ord en nødvendig og tilstrekkelig forutsetning for at en kan snakke om et MNE. Dette er også i tråd med Dunning fra 1981. Caves definerer MNE som et selskap som kontrollerer og opererer foretak i utlandet. Ordet kontroll er viktig i denne sammenhengen, og Caves hevder at dersom man ikke kontrollerer det utenlandske foretaket kan man kun snakke om portefølje investering.

Verdensbankens (International Monetary Fund) definerer på sin side FDI som en "... investment that is made to acquire a lasting interest in an enterprise operating in an economy other than that of the investor, the investor's purpose being to have an effective voice in the management of the enterprise." *Effektiv kontroll* er igjen et diskusjonstema, og forskjellige land har varierende mål på dette fra 5-50%. OECD anbefaler imidlertid 10% av de stemmeberettigede aksjene som et minimum for "kontroll". *Foreign production* defineres ikke bare som produksjon av fysiske goder, men også operasjoner i utlandet som detaljhandel, leverandør handel, finans, forsikring, bygg og anlegg, transport, kommunikasjon og andre ting.

Tenold (1999) mener at definisjonen av FDI bør tilpasses formålet med analysen som blir foretatt. I prosjektet "Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet" ønsker man å definere FDI som en direkteinvestering der man oppnår *avgjørende kontroll* over selskapet. Dette trenger ikke nødvendigvis bety 51% av eierskapet, men 10% slik OECD anbefaler er nok sjelden tilstrekkelig for å oppnå avgjørende kontroll.

Hjemlandet er landet der bedriften som foretar FDI har sitt hovedsete, mens mottakerlandet er landet der direkteinvesteringen blir plassert. Denne oppgaven har ikke til formål å vurdere virkninger som FDI har hverken på hjemlandet eller mottakerlandet.

## 2.1 Bakgrunn for FDI forskning

Hva er det så som får et selskap til å foreta en direkteinvestering i utlandet? Det finnes tross alt tre meget gode alternativer – eksport, lisensiering og joint-venture. Dette har lenge vært et tema blant forskere da man i mange år ikke hadde noe teoretisk rammeverk for å påvise årsaker til FDI.

Heckscher-Ohlin-teorien som ble fremsatt rundt 1920, beskriver et rammeverk der innsatsfaktorer ikke kan flyttes mellom land, mens varer kan handles fritt over landegrensene. Hvert land har blitt tildelt forskjellige innsatsfaktorer og disse allokeres fritt mellom bransjene i landet. Teorien forutsetter i tillegg fri konkurranse og ingen transport eller transaksjonskostnader. Produksjonen og forbruket innen hvert land vil i følge teorien bli tilpasset faktortilgangen og prisnivået.

Teorien forklarer ikke hvorfor bedrifter finner det lønnsomt å foreta FDI. Imidlertid kan brudd på forutsetningen for teorien forklare en del utenlandsinvesteringer. Toll barrierer (brudd på forutsetningen om fri internasjonal handel) og transportkostnader mellom hjemlandet og utlandet kan føre til at bedrifter ønsker å legge produksjonen nærmere markedet og dermed starte produksjon i utlandet eller et annet gunstig sted. Transaksjonskostnader, f.eks. mellom bedriften og et produksjonsledd i Utlandet, kan føre til at bedriften finner det hensiktsmessig å integrere produksjonsleddet via en FDI.

Hymner (1976) og Caves (1982) ser markedsimperfeksjonismer som mulige årsaker til FDI. En slik markedsimperfeksjonisme ble lansert av Coase i 1937: det ”*innkomplette kontraktssynet*” der han beskriver fire problemer med en kontrakt mellom bedrifter:

1. Umulig å forutse hva som vil skje
2. Umulig å kontraktsfeste alle tenkelige utfall
3. Umulig å kontrollere partenes oppfølging av kontraktens bestemmelser.
4. Umulig eller veldig kostbart å håndheve kontraktsbrudd

Asymmetrisk informasjon fører til markedsimperfeksjon ved at en av partene i en transaksjon har mer informasjon om transaksjonen enn den andre parten. ”Market for Lemons” er et klassisk eksempel på dette der bruktbiler brukes til å illustrerer problemstillingen. Utfallet av eksempelet er at det til slutt bare er de dårligste bruktbilene som er til salgs i bruktbilmarkedet. Se f.eks.

Douma & Schreuder, "Economic Approaches to Organizations" for en fullstendig gjennomgang av eksempelet.

Immaterielle bedriftspesifikke aktiva, f.eks. en kompetansebase, kan være verdifulle eiendeler for en bedrift. Kompetanse er vanskelig å beholde internt i bedriften i og med at verdien er tapt så fort en uten forstående har fått innsyn i den. Mange bedrifter velger å internalisere prosesser for å unngå at kompetanse slipper ut av bedriften. Bedriften vil da foreta en FDI, f.eks. et oppkjøp av en fabrikk, for beholde kompetanse internt. Dette selv om oppkjøpet er ulønnsomt dersom man ser bort fra kompetansebevaringen.

De klassiske teorien var derfor ikke tilstrekkelig til å forklare hvorfor en bedrift valgte intern organisering fremfor markedstransaksjoner. Man kunne heller ikke forklare hvorfor selskaper med hierarkisk kontroll kan være mer effektive enn internasjonale økonomiske aktiviteter, når man i tillegg hadde ekstra kostnader forbundet med produksjon i utlandet. Internalisering og eierskapsfordeler var imidlertid tema som ble diskutert i den faglige debatten.

## **2.2 Dunning's eklektiske<sup>1</sup> paradigme**

I 1977 lanserte Professor John H. Dunning et teoretisk rammeverk som forsøkte å gi en komplett og systematisk forklaring på FDI. Selve teoriene om eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler var ikke nye. Det var rammeverket der Dunning satte opp nødvendige og tilstrekkelige forutsetninger for FDI som var nytt.

Dunning mente at tre vilkår måtte være oppfylt for at direkteinvesteringer i utlandet skulle være mer fordelaktig for et selskap enn eksport, lisensiering eller joint-venture. Selskapet måtte ha både (1) Eierskapsfordel (**O**wnership advantage), (2) Lokaliseringsfordel (**L**ocalization advantage) og (3) Internaliseringsfordel (**I**nternalization advantage). Derav har teorien fått det mer populære navnet Dunning's OLI teori. Dersom selskapet bare oppnådde to av disse tre fordelene ville det være mer fordelaktig med en av de alternative etableringsformene.

---

<sup>1</sup> Eklektisk (def): En filosofisk anskuelse som fra de forskjellige systemer velger ut de læresetninger som synes tiltalende, uten å bry seg om hvorvidt de innbyrdes stemmer over ens; uselvvisk forsøk på av forskjellige standpunkter å skape en helhet.

Siden fokus for denne oppgaven er årsaker for valg av lokalisering, vil eierskapsfordeler og internaliseringsfordeler bare bli behandlet i korte trekk.

### **2.2.1 Eierskapsfordeler**

Med eierskapsfordeler menes fordeler som et selskap har i forhold til andre selskaper grunnet spesielle egenskaper ved selskapet. Slike fordeler kan deles inn i tre kategorier.

**1. Fordeler som et selskap har i forhold til andre selskaper i samme geografiske området.**

Dette kan være selskapets størrelse, monopolmakt i noen markeder, eller eksklusiv tilgang til produksjons faktorer og markeder.

**2. Fordeler fordi selskapet råder over en stor organisasjon.**

Dette kan for eksempel være fordeler som billigere produksjonsfaktorer, større kunnskap om markeder, og felles FoU kostnader.

**3. Fordeler fordi selskapet er et multinasjonalt selskap.**

Siden selskapet er multinasjonalt kan det bedre utnytte skatteregimer verden over og bedre kunne utnytte varierende tilgang og pris på produksjonsfaktorer.

### **2.2.2 Lokaliseringsfordel**

Fordeler et selskap har ved å etablere seg i et bestemt geografisk området. En kan for eksempel tenke seg at store transport- og tollkostnader gjør det lønnsomt å etablere produksjon i utlandet fremfor å produsere hjemme og eksportere til utlandet. Eller spesielle råvareforekomster gjør det attraktivt å legge produksjonen til et bestemt sted.

Generelt sett kan man tenke seg følgende årsaker som gjør at selskaper velger en lokalisering fremfor en annen:



## **1. Geografisk nærhet til**

### **a. Marked**

For et meieri er det opplagt viktig å være nær markedet for å kunne levere tilfredsstillende ferske varer. Selv om moderne transport nå kan bringe slike varer lengre på kortere tid og i kjølecontainere, er det fortsatt vanskelig å levere slike produkter til for eksempel det Asiatiske markedet dersom produksjonen ligger i Norge.

### **b. Produksjonsfaktorer**

Også transport av innsatsfaktorer har blitt enklere, men fortsatt er det for eksempel vanskelig å produsere fersk fiskemat, dersom man ikke er plassert nær en havn. Aller helst skal jo fisken prosesseres på fiskebåten slik moderne fabrikktrålere gjør.

## **2. Kostnader**

### **a. Skatter og avgifter**

Ofte ligger det rene skattemessige motiver bak en utenlandsinvestering. Dersom en bedrift finner bedre skattevilkår for seg og sine ansatte i et annet land kan dette gjøre det lønnsomt å flytte fra hjemlandet. Men mer vanlig er det å opprette et selskap, enten som mor eller datterselskap, til selskapet i hjemlandet. Ved å gjøre dette kan man utnytte skattesystemene i de to landene, og samle all profitt i de to selskapene i det landet som har de gunstigste skattevilkårene. I denne sammenheng blir det også viktig å vurdere hvordan utbytte beskattes i begge land, og hvordan reglene for tilbakeføring av utbytte over landegrensene er. Mange land har særavtaler som gjør slike finansielle trekk ekstra lønnsomme.

Til tross for at to land er relativt like rent skattemessig vil forskjeller i avgifter gjøre utslag i kostnadsanalyser. CO<sub>2</sub>-, miljø-, vei- og piggdekkavgift er avgifter som for eksempel en transportbedrift vil sette seg godt inn i dersom den vurderer å bytte lokalisering.

### **b. Transport og Toll kostnader**

Den historisk viktigste årsaken til valg av lokalisering har vært toll- og transportkostnader. I nyere tid har transportkostnader gått betraktelig ned, men tidligere var ofte nærhet til enten råvare eller marked veldig viktig for å spare kostnader. Dette er fortsatt viktig, men i dag er ikke disse kostnadene så store at de nødvendigvis dominerer alle andre kostnader.

Tollavgifter har også vært en stor kostnad for eksportbedrifter, og bidratt til å gjøre en etablering nær markedet mer lønnsomt. I dag har tollbarrierene til de fleste av Norges handelspartnere blitt redusert, men dersom man står i Afrika kan tollmurene inn til det Europeiske marked synes å ha blitt større på mange områder.

### **c. Andre kostnader**

Selv om det ikke oppnås noen betydelig fordel mtp skatt, avgifter, transportkostnader eller tollkostnader kan det generelle prisnivået i et land, eller prisen på viktige produksjonsfaktorer som f.eks. billig/god arbeidskraft og stor tilgang på billig elektrisitet være gode argumenter for en etablering.

## **3. Klyngemekanismer**

En klynge defineres som regel som mange bedrifter i relaterte bransjer som er lokalisert i det samme geografisk område. At bedriftene er lokalisert nær hverandre fører til at transaksjonskostandene er lavere innen klyngen enn på utsiden. Klyngen trenger ikke være avgrenset av geografi – det kan være historiske, kulturelle eller andre forhold som holder klyngen sammen, men ofte er det geografi som den naturlige avgrensningen. For en nærmere redegjørelse om klyngebegrepet henvises det til artikkelen ”Næringsklynger” (1997) av Knarvik og Orvedal.

Knarvik og Orvedal skiller mellom *generell opphopning av økonomisk aktivitet* og *selvforsterkende næringsklynger*. Et eksempel på det første er opphopningen av fiskebåter i Lofoten som ikke har noen selvforsterkende effekt siden en ekstra fiskebåt medfører at det blir enda flere som skal dele på de samme resursene. Et eksempel på selvforsterkende

klynge kan være finansmiljøet i London der kunnskapslekkasjer gjør at informasjon tilflyter andre i miljøet uten å gå via et marked. I en bransje der informasjon har enorm betydning blir en slik positiv eksternalitet et viktig argument i en lokaliseringsvurdering. De positive eksternalitetene kan også komme via markedet i form av ringvirkninger. For eksempel kan etableringen av en stor aktører i et område tiltrekke seg leverandører til denne aktøren, og man får dermed en opphopning av bedrifter innen denne næringen.

Et selskap kan altså vurdere eksterne effekter av å etablere seg i nærheten av kunder, leverandører eller konkurrenter. Nærhet til kunder er veldig viktig for mange bedrifter. Shipping selskapet Torvald Klaveness Group (TKG) har til og med nærhet til kunder som en viktig del av sin strategi. TKGs filosofi er at det alltid er et skip tilgjengelig, problemet er å lokalisere lasten/kunden. Viktigheten av å være nær leverandører kan illustreres med meierier som ønsker å ha kortest mulig vei fra gårdsbrukene til meieriet.

Nærhet til konkurrenter er et tveegget sverd. Finansmiljøet i London der mange store meglerhus holder til viser at disse konkurrentene åpenbart ser store fordeler av å være nær hverandre. Det samme kan man si f.eks om Hong Kong som frem til midten av 1990-tallet hadde en sterk posisjon bl.a. som skipsfartssenter. Her holdt store skipsmeglere til, kunnskapslekkasjene var mange og det er ingen tvil om de positive effektene av å være nær de andre meglere. Samtidig ønsker man å være alene om å tilby en tjeneste. Er man f.eks. i reefer markedet ønsker man å være den eneste som kan tilby kjøletransport til kundene i et marked. Dette blir derfor en avveining selskapet må ta når lokalisering og klynger skal vurderes.

#### **4. Landets politikk**

Selv om et lands lovverk og politikk i de færreste tilfeller er utformet for å tiltrekke seg utenlandske bedrifter eller beholde nasjonal bedrifter, er det ingen tvil om at man i nyere tid har sett endringer i lovverk nettopp for å gjøre seg attraktiv for bedrifter. Ettersom kapital, arbeidskraft og andre produksjonsfaktorer blir mer mobile vil vi se at land vil tilpasse sine lovverk og på den måten konkurrere om å tiltrekke seg bedrifter og høyt kvalifisert arbeidskraft. Dette skjer ikke bare ved å minimere skattebelastningen på

selskapene, land forsøker også å tilby et oversiktlig og stabilt politisk system som er lett å finne frem i for internasjonale selskaper. Dessuten kan det satses på en del politiske sektorer som har særlig betydning for selskaper. Dette kan være å tilby høyt utdannet arbeidskraft (utdanningspolitikk), god infrastruktur i form av energi, veier, offentlig transportmuligheter, nasjonale/internasjonale flyplasser, telekommunikasjon/ bredbåndsforbindelser og tilgang til nasjonale/internasjonale nyhetskilder (samferdselspolitikk). Gode ordninger for helse og omsorg for landets innbyggere, samt gode pensjonsordninger (Helse og Sosial politikk) er viktig for mange bedrifter og i mange land får man også gode oppstartsvilkår i form av subsidier eller skattefritak.

Dette er viktige faktorer som selskapet må analysere for å komme frem til den beste totalløsningen når alle kostnader og besparelser for hvert enkelt land vurderes. Selskapet vil måtte vurdere hvorvidt det er lønnsomt å forbli i det landet man er i og eksportere til utlandet eller om vilkårene i utlandet er gode nok til at det vil være lønnsomt å flytte produksjonen ut.

### **2.2.3 Internaliseringsfordel**

Sett at et selskap ønsker å produsere en vare i utlandet. Dersom man mener at man har fordeler ved å produsere varen selv, fremfor å lisensiere produksjonen til et selskap i utlandet har man en internaliseringsfordel. Det kan for eksempel dreie seg om en hemmelig produksjonsprosess som man nødvendig vil at andre selskaper skal få kjennskap til.

### **2.2.4 Oppsummering av Dunning's OLI teori**

Dunning mener altså at selskapet må ha identifisert både en eierskapsfordel, en lokaliseringsfordel og en internaliseringsfordel ved å etablere seg i et fremmed land for at det skal være lønnsomt. Dersom selskapet har en eierskapsfordel og de har et land som virker attraktivt å flytte produksjonen til, kan det enten starte opp produksjonen i dette landet selv, eller lisensiere ut produksjonen til et selskap i landet. Dunning mener at dersom selskapet ikke har noen interesse av holde produksjonen internt er det mer lønnsomt å lisensiere og forbli i hjemlandet.

Dersom et selskap ønsker å selge en vare i et fremmed land og det ønsker å produsere varen selv (de har en internaliseringsfordel) er det avhengig av at det er en lokaliseringsfordel ved å

etablere seg i dette landet. Dersom det ikke eksisterer en lokalisingsfordel vil det være lønnsomt å eksportere til dette landet fremfor å starte opp produksjon der.

### **2.3 Vurderinger ved FDI**

Når et selskap har vedtatt at de ønsker å etablere virksomhet i utlandet er det flere vurderinger som må gjøres. Disse vurderingene er oppsummert i figur 2.1. Grovt sett kan selskapet velge mellom fire strategier for å etablere seg i utlandet. Det kan velge å

1. eksportere produktene sine
2. lisensiere produksjonen til en bedrift i utlandet
3. Finne en Joint-Venture partner<sup>2</sup>
4. sette i verk en direkteinvestering i utlandet.

Skulle selskapet velge å foreta en direkteinvestering i utlandet, FDI, må flere vurderinger tas. Først og fremst må man velge land. Dersom man har foretatt en vurdering i samsvar med Dunning's OLI teori skal landet være bestemt allerede. Imidlertid er kanskje ikke OLI rammeverket fulgt så nøye, eller man har flere land som alle har lokalisingsfordeler.

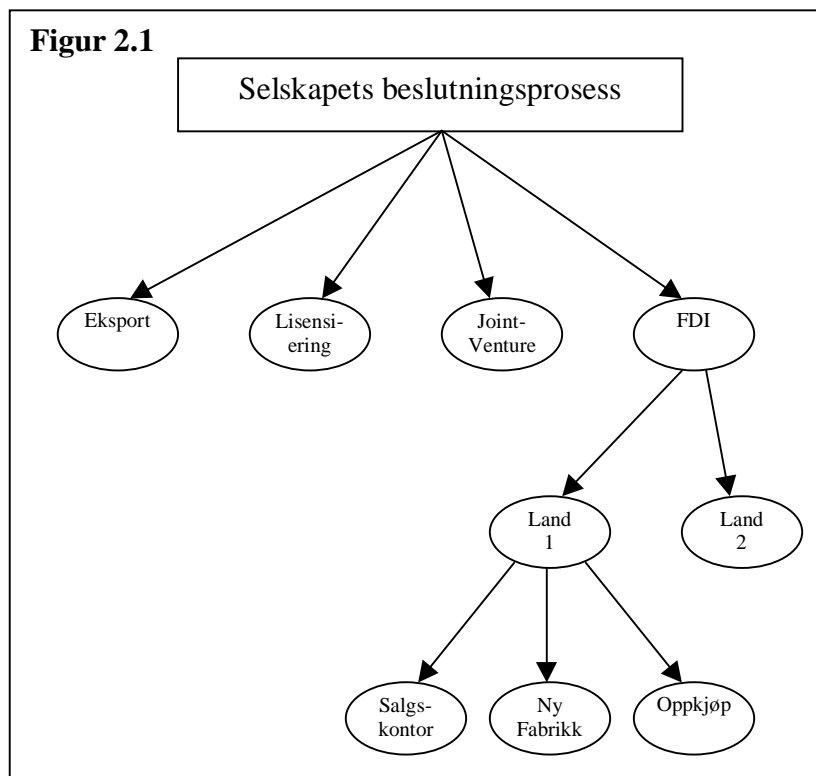
Når land er valgt må man også ta stilling til hvordan man skal etablere seg i landet. Skal selskapet opprette et salgskontor i utlandet, skal en fabrikk bygges eller skal selskapet kjøpe opp et lokalt selskap som kan tilfredsstille de krav morselskapet har.

Dersom ledelsen skulle beslutte å kjøpe en allerede eksisterende fabrikk i utlandet fremfor å bygge en selv, vil dette være en *horisontal integrasjon*. En eksisterende fabrikk blir kjøpt opp for å foreta en produksjonsprosess internt i selskapet, og i tillegg til å opprette produksjon i utlandet har man også kvittet seg med en potensiell konkurrent i det utenlandske markedet.

Selskapet kan også foreta en *vertikal integrasjon* hvis dette gir en internaliseringsfordel. For eksempel kan selskapet være svært avhengig av en utenlandsk leverandør, og velge å ta en

---

<sup>2</sup> Dersom en av partene i joint-venture selskapet oppnår avgjørende kontroll kan dette også defineres som FDI.



kontrollerende eierandel i denne leverandøren for på den måten sikre leveranse av produksjonsfaktorer.

## **2.4 Strategiske allianser**

I dagens næringsliv er allianser noe man ser mer og mer av. Mange bedrifter inngår allianser med andre bedrifter for å nå mål man ikke kan nå alene.

### **2.4.1 Gevinster ved strategiske allianser**

En strategisk allianse kan for eksempel gi de samarbeidende bedriftene mulighet til å tilby produktpakker eller systemløsninger fordi de har komplementære produkter. Et godt eksempel på dette ser vi på de konstellasjoner som er dannet for å vinne frem i kampen om UMTS (3. generasjons mobiltelefonnett) lisenser i det norske mobilmarkedet. Der finner man veldig forskjellige selskaper som sammen kan tilby en mer eller mindre komplett produktpakke for UMTS.

Dersom man ønsker tilgang til nye markeder kan det være lurt å inngå en allianse med en lokal partner som kjenner markedet. For en shippingoperatør, som ofte har store deler av sin virksomhet rettet mot fremmede markeder, kan en strategisk allianse være veldig nyttig dersom

man ikke velger FDI som løsning. Klaveness brukte for eksempel Pt. Samudra Petrindo Asia for å få tilgang til et marked de ellers ville hatt store problemer med å penetrere.

Samarbeid kan også brukes til redusere innkjøpskostnader, få tilgang til distribusjonskanaler eller å få tilgang på ny teknologi eller forretningsprosesser. Det siste var kanskje målet til COSCO<sup>3</sup> da Klaveness forsøkte et samarbeid med disse.

## 2.4.2 Forskjellige former for strategiske allianser

Man kan dele strategiske allianser inn i kontraktsbasert samarbeid og joint-venture samarbeid. Et kontraktsbasert samarbeid kan omfatte eierskap i prosjektet, men dette er ikke en selvfølge. Problemet med et slikt samarbeid er mye det samme som er påpekt i forbindelse med internaliseringsfordeler. Man må lage en kontrakt som omfatter alle tenkelige forhold. Videre skal kontrakten si noe om hvordan man løser endringer underveis. Joint-venture betegner et samarbeid som er formalisert i et selskap der hver av partene i samarbeidet har en avtalt andel av eierskap, beslutningsrett, makt etc.

Et samarbeid kan ha forskjellige retninger. Man kan velge å samarbeide med et konkurrerende selskap i et *horisontalt samarbeid*. Et eksempel på dette kan være konkurrenter som går sammen for bedre å kunne konkurrere med andre selskaper i et *opportunistisk samarbeid*. Alternativt kan man samarbeide med en bedrift som driver med noe helt annet – *urelatert samarbeid* – eller som er i samme marked, men ikke konkurrent – *relatert samarbeid*. Til slutt kan man samarbeide *oppstrøms* mot leverandørene eller *nedstrøms* mot kundene. Klaveness er f.eks. veldig fokusert på et nært samarbeid nedstrøms mot sine kunder.

## 2.4.3 utfordringer og suksessfaktorer

De fleste samarbeid støter på problemer når partene skal samarbeide. Et eksempel kan være at partene ikke har de kvalifikasjoner de har gitt uttrykk for å ha (*Adverse selection*), eller at partene ikke gjør som de har forpliktet deg til (*Moral Hazard*). Begge disse problemene kjenner vi fra prinsippal-agent teori<sup>4</sup>. Videre kan samarbeid involvere *relasjonsspesifikke investeringer*<sup>5</sup> der en

---

<sup>3</sup> Se kapittel 5 om The Torvald Klaveness Group

<sup>4</sup> Se for eksempel Douma & Schreuder: Economic Approaches to Organizations, 2. utgave – kap. 7

part er helt avhengig av at samarbeidet fungerer. Den andre parten får da større makt over samarbeidet. I mange tilfeller må partene vurdere hvor åpne de skal være i samarbeidet. Ved å vise åpenhet og tillit gir man større grobunn for et samarbeid. Samtidig ønsker man ikke å avsløre forretningshemmeligheter.

For å oppnå suksess i et samarbeid bør man etablere bindende forpliktelser mellom bedriftene. Dette vil føre til en positiv gjensidig avhengighet noe Klaveness ser på som en nødvendighet for at de i det hele tatt skal gå inn i et samarbeid. Videre er det viktig å etablere en effektiv ledelse, organisering og styring slik at det oppstår tillit til samarbeidet både fra utenomverden og de som jobber i samarbeidet.

#### **2.4.4 Joint-venture**

Siden en av bedriftene som er studert i denne oppgaven har vært involvert i et joint-venture selskap velger jeg å gå nærmere inn på dette. I et joint-venture selskap har de samarbeidene partene besluttet å danne et nytt selskap der hver av partene eier en avtalt andel av selskapet. Ofte er partene likestilt, men det er også mulig at et selskap har avgjørende kontroll i samarbeidet slik at vi kan snakke om joint-venture som en FDI. Også etter definisjonen som legges til grunn for denne oppgaven.

Vi nevnte ovenfor prinsippal-agent teorier og hvordan slike problemstillinger berører samarbeid og joint-venture. Hvert av de samarbeidende selskapene er agent for motparten. Det kan lønne seg for en av partene å gjøre noe som gagnar seg selv, til tross for at det rammer joint-venture selskapet. Dette er fordi tapet som påføres joint-venture selskapet blir fordelt på alle partene i samarbeidet. Et godt eksempel er f.eks. internprising der de 2 partene A og B er leverandører til joint-venture selskapet C. Ved å ta 10 kr for høy internpris ved leveranse til C vil overskuddet til selskap A stige med 10 kr. Samtidig vil overskuddet i C reduseres med 10 kr. Dette rammer imidlertid bare A med den eierandelen det har i C. Dersom A eier 50% i C så vil A få redusert utbytte fra C med 5 kr. Alt i alt har altså A tjent 5 kr på å ta for høy internpris. Dette eksempelet ser bort i fra forskjeller i toll og skatter for A og C samt skatt på utbytte fra C til A. A har altså

---

<sup>5</sup> En investering som er direkte knyttet opp til det gjeldende samarbeid. Investeringen kan i liten eller ingen grad brukes til noe annet.



incentiver til å lure joint-venture selskapet og på den måten ramme B. Dette er også skadelig for C selvfølgelig som på grunn av høyere kostnader får svekket sin konkurransevne.

For joint-venture selskaper er det flere problemområder, f.eks. eierenes utøvelse av kontroll og styring av joint-venture bedriften. Hvor mye selvstyre skal bedriften ha, og i hvor stor grad skal bedriften styres av eierene. Dessuten kan man møte store problemer på det personlige planet. Ofte skal personer fra eierbedriftene jobbe sammen i den nye bedriften, Dette kan være områder for konflikter, f.eks. kan man finne ut at man har forskjellige måter å utføre oppgave på. Bedriftskultur er ikke alltid like lett å endre. Videre er det et intrikat spørsmål hvordan makten skal fordeles i den nye bedriften.

Som man ser er det mange problemstillinger og potensielle konfliktområder. Derfor bør et slikt samarbeid ha viktig strategisk betydning før man beslutter å gå inn i et slikt samarbeid. Joint-venture er best egnet dersom man skal bevege seg helt eller delvis inn på nye virksomhets- eller markedsområder.



### **3 Shipping**

Kommersiell shipping dreier seg om å flytte råmaterialer, halvfabrikater og ferdigvarer for kunden fra et sted til et annet i en verdikjeden. Shipping er en viktig prosess som binder sammen råvareutvinning, produksjon av industrielle-, kommersielle- og sluttbrukervarer og distribusjon ut til kunden. Mange forskjellige aktører deltar i kommersiell shipping. Hovedaktørene er først og fremst rederier og kunder. Videre har man meglere som ved sin virksomhet skaper et marked der tilbyder og etterspørre letter kan finne hverandre. Management selskap spesialisere seg på drifting av skip og tar ofte over denne funksjonen fra rederiene som dermed blir sittende i en mindre operativ rolle. På eiersiden finner man rederier, stor finansieringsselskaper er involvert og man har også grupper som går sammen om å eie skip.

Viktigheten av shipping som næring har økt ettersom verdenshandelen har ekspandert fra å være lokal til å bli regional og internasjonal. Ettersom produksjonen blir mer og mer spesialisert blir mer og mer halvfabrikata skipet fra leverandører rundt omkring i verden. Videre har shippingtjenester blitt ekstremt viktig i den nye Just In Time økonomien der man søker å holde lagerbeholdning på et minimum.

Shipping blir segmentert etter produkt, transportdistanse og leveringstid. Tog, lastebil, fly og båt har alle spesialisert seg i sine segmenter, og det forekommer sjelden at disse konkurrerer med hverandre. Shipping på vann transporterer gjerne over lengre distanser der det er lite hensiktsmessig å bruke bil eller tog. Fly kan levere samme distanse til langt raskere tid, men kan sjelden ta de samme volum som båter kan. Slik ser vi, ikke overraskende, at de fire transportmåtene i større grad utfyller hverandre enn de konkurrerer med hverandre. I denne oppgaven vil det utelukkende bli fokusert på sjøbaserte transporttjenester slik man normalt forbinder ordet ”shipping” med.

#### **3.1 Markeder**

Innen skipsfart snakker man ofte om tre store og vidt forskjellige markeder:

## **Containershipping**

Containershipping, eller linjefart som det også kalles, omfatter all transport av last som pakkes i containere. Containere er normalt 20 fot lang 8 fot høy og 8 fot bred som man definerer som TEU (Twenty-foot equivalent unit). I dag transporterer man også lengre enheter på 40 fot eller mer.

## **Tørrbulk**

Tørrbulk er transport av bulkvarer som kull, malm, korn, stål, gjødsel, sement og tømmer. Dette er varer som normalt ikke transporteres i containere fordi de utgjøre et stort nok volum til å fylle et helt skip.

## **Flytende bulk**

Som også kalles for tankmarkedet omfatter i all hovedsak petroleum og petroleumsprodukter. Dessuten flytende gass.

Disse tre markedene konkurrerer i liten grad med hverandre siden det kreves forskjellige skip til de forskjellige varene. Imidlertid er det varer som lar seg transportere både i container og i tørrbulk, og man har kombinasjonsskip som f.eks. kan frakte både flytende cargo og noen typer tørrbulk. Slik som verdenshandelen har utviklet seg er det et stort behov for transport av forbrukervarer (containerpakket) fra produksjonsstedene til forbrukermarkedene. Disse ligger gjerne langt fra hverandre. Det er derfor ikke overraskende at containermarkedet er det markedet som vokser mest.

Det finnes også en del varer som ikke passer inn i noen av skipene som operer i markedene over. Varer som for eksempel er pakket på paller, i sekker eller maskiner transporteres i egne skip. Videre har man spesielle skip for transport av kjølevarer, Reefer, og man har Ro-Ro skip for transport av biler etc. Ro-Ro kommer av Roll-on-roll-off der biler og andre kjørende farkoster selv kjører på og av skipet.

### **3.2 Produkter og tjenester**

Kjernen i shipping er å frakte cargo fra en havn til en annen. Imidlertid har den sterke konkurransen i internasjonal shipping ført til et mer aggressivt tilbud av tjenester som strekker seg utover det opprinnelige produktet, f.eks. lagerplass, frakt av spesialgoods, gjennomføring av fortolling, miljøhensyn for spesiell cargo under transport, overlegen logistikk samt internettbaserte tjenester. Noen selskaper tilbyr til og med dør til dør service.

Etter krav fra eiere og kreditorer forsøker selskapene etter beste evne å redusere tidsforbruk i alle ledd, da tid virkelig er penger i shippingbransjen, og man forsøker å etterkomme krav fra kunder som shippingselskapene tidligere manglet forutsetninger for å klare/tilfredsstille.

Mens shipping tidligere ble drevet kun av rederier begynte det på 70-tallet å vokse frem en ny bransje som spesialiserte seg på operatørvirksomhet – Ship Management. Dette var selskaper som spesialiserte seg i drift av skip, men som i liten grad eier skipene selv. I dag er dette en stor næring, og man ser også at de gamle rederiene nå skiller ut sin operatørvirksomhet i egne divisjoner eller selskaper. I tillegg har man meglerbransjen som fungerer som siste ledd mellom operatør og kunde. Meglerens viktigste oppgave er å matche etterspørsel og tilbud best mulig.

### **3.3 Konkurransen**

Det er mange grunner til at det er så tøffe konkurranseforhold i shippingnæringen. For det første har kundene liten lojalitet til leverandøren og skifter transportleverandør så fort det er økonomisk lønnsomt. Mange shippingselskaper overlever ene og alene pga subsidier fra myndigheter, noe som selvfølgelig fører til en ineffektivisering av hele bransjen. Shipping er videre en veldig mobil bransje og så fort det er overskytende fraktgrunnlag tilstede på en rute så er det nye skip på plass til å ta jobben. I tillegg konkurrerer shippingselskaper om å være store, man forsøker å redusere frakten av tomme containere, de forsøker å gi ryddig dokumentasjon til kundene og man forsøker å tilby tjenester til sine kunder via nye kommunikasjonskanaler som f.eks. Internett.

### **3.4 Etableringsbarrierer**

Den kanskje aller beste forklaringen på den harde konkurransen i shipping er de lave etableringsbarrierene. Å chartre et skip er billig og relativt enkelt rent formelt sett. Av den grunn

kan man se mange nye shippingselskaper bli opprettet langs en rute etterhvert som den blir mer og mer lønnsom. Avhengig av tjenesten man ønsker å levere som shippingselskap møter man ulike etableringsbarrierer. Dersom man opererer et enkelt skip og man har identifisert en rute der det er behov for slike skip er det relativt lett å etablere drift. Det stilles små krav til infrastruktur og det er ikke nødvendig med tilknytning til noen spesiell havn eller seilingsruter, noe som de små operatørene vet å verdsette. Er man derimot ute etter å tilby en mer komplett tjeneste som containerfrakt til alle destinasjoner i verden, stiller dette krav til at man har mange skip og et apparat som kan organisere en slik tjeneste. Dette er et marked med stordriftsfordeler og man ser også at containermarkedet domineres av få store aktører. Innen tankmarkedet er det også relativt høye etableringsbarrierer. Ikke fordi det er vanskelig å komme inn på markedet, men på grunn av de høye kravene som stilles til skipene. Tankskip skal tilfredsstillere krav til miljø sikkerhet, tankene skal tåle et visst trykk etc. Nye skip utgjøre generelt en høyere kapitalkostnad enn gamle skip, men samtidig er det sannsynlig at de er mer kostnadseffektive i drift (høyere fart, lavere drivstofforbruk, krever færre sjøfolk etc). Forventede reparasjonskostnader vil også være høyere på gamle skip. Med krav om raskere og større skip i containerbransjen og dobbelt skrog i tankbransjen kreves det mye nyinvesteringer i disse bransjene.

Tilgangen på både et spotmarked og et timecharter marked gjør at skipsoperatørene kan tilpasse seg markedene på en effektiv måte. Timecharter gir mer stabile inntekter ved at man leier ut skipet for en lengre periode, mens spotmarkedet gir muligheter for stor profitt dersom ratene skulle skyte i været slik de har gjort i år 2000.

### **3.5 Kunder**

Petroleum, kull, malm, Korn, sement og petroleumsprodukter er de varene som transporteres mest, målt etter vekt, på verdenshavene. Det er derfor ingen overraskelse av raffinerier, møller og sementindustri er de ledende kunder i industrien. Dessuten utgjør elektriske artikler en stor del av containersegmentet.

### **3.6 Teknologi og utvikling**

Ny teknologi taes i bruk av shippingselskapene og endrer store deler av praksis i industrien. Bruk av moderne kommunikasjonsmidler har stor betydning for shippingselskaper. F.eks. har

selskapene ofte behov for å kommunisere over hele verden, ikke bare til havner og kontorer, men også til skipene. Til det siste brukes satellittsamband og ved hjelp av avansert teknologi har skipsoperatørene mulighet til å ha kontroll med alle sine skip til enhver tid. Videre bruker man teknologi i elektroniske markeder, logistikk løsninger og for å bedre ytelse på skipene. Gjennom eksemplene under kan man få et bedre inntrykk av hvordan shippingbransjen bruker ny teknologi.

### **3.6.1 Internet**

Ledere ønsker å utnytte den relativt enkle Internett-teknologien til flere formål og programvare er spesialutviklet for industrien. Et slikt program er GoCargo.com, en av det første B2B (Business to business) auksjonsbaserte containershipping børser. Av mange andre shippingrelaterte websider kan man nevne Freight-On-Line som legger ut priskvoteringer og det London-baserte Internasjonal Maritime Bureau som bruker websiden sin til å anti-pirat aktivitet. Det er dessuten en rekke sider der man kan finne seilingsruter med avgang og ankomsttid.

### **3.6.2 Informasjonsteknologi**

For å få bedre kontroll på sin egen aktivitet og bedre kunne samarbeide med leverandører og kunder har man tatt i bruk tunge informasjons systemer med blant annet satellittbaserte tjenester. Slike systemer gir operatørkontoret full oversikt over hvor alle skip er til enhver tid, værssystemer man bør holde seg unna etc. Elektroniske måleapparater brukes blant annet i kjøletransport for å kontrollere at lasten er i orden.

### **3.6.3 Godsmerking**

Merking av varer som kan leses ved hjelp av radiofrekvenser eller laser effektiviserer godsekspederingen. Med slik teknologi kan man lett spore cargo gjennom systemene.

### **3.6.4 Hastighet**

Tid er penger og shipping kombinert med ny teknologi utvikles og taes i bruk for å øke hastighetene til skipene. Likeledes vurderer man gigantiske helautomatiserte seilskip med ekstremt lave driftsutgifter for frakt av varer som ikke krever rask levering.

### **3.7 Politiske omgivelser og lovverk**

Skip må være registrert under et flagg, men ikke nødvendigvis samme land som der selskapet har sitt hovedkontor. Når et skip er registrert under et lands flagg er dette skipet underlagt de lover og regler som gjelder for skip med dette flagget. Lovene og reglene regulerer forholdet mellom skipet, eiere, kreditorer, mannskap, offiserer, andre land og andre parter. De fleste land har lover basert på et internasjonalt et standardsett.

Man skiller mellom nasjonale og internasjonale skipsregistre. Nasjonale skipsregister behandler shippingselskapet på lik linje med andre selskaper i landet, mens internasjonale skipsregistre er satt opp med spesielle rammebetingelser for shippingselskaper som benytter dette registeret. Et land som har et slikt register kalles en flaggstat, men trenger ikke ha noe med skipet, selskapet, kunden eller mannskapet å gjøre. Det trenger ikke en gang å ha en kyststripe.

Shippingnæringen er en veldig mobil næring. Produksjonskapitalen utgjøres i all hovedsak av skipene som sjelden er bundet til et geografisk sted på jorden. Det spiller heller ikke noen rolle hvor selskapet har sin landbaserte virksomhet, så lenge kommunikasjonslinjene er gode. Det medfører at når et shippingselskap ønsker å flytte på seg er det kun snakk om å flytte arbeidere og selskapsdata ut av en bygning og inn i en annen. Med andre ord en meget enkel prosess. Derfor er det i stor grad troverdighet bak trusselen når et rederi truer myndighetene med å flytte utenlands.

Dette fører til at shippingselskaper ofte får en særstilling i næringslivet. I Norge har rederinæringen tradisjonelt sett fått meget gode rammevilkår av myndighetene for at de ikke skal flytte utenlands. Flere land konkurrerer om å ha de beste rammevilkårene for shippingselskaper, f.eks. Liberia, Panama, Hong Kong og Singapore.

### **3.8 Kapitalmarkeder**

Shippingselskaper har tradisjonelt sett vært veldig tilbakeholdene med å gå på børs. De har foretrukket å være unntatt fra offentlige rapporteringskrav. Dessuten gjør de store sykliske svingningene shippingbransjen dårlig egnet for kapitalmarkedene. Banklån og andre låneformer som for eksempel syndikatlån har derfor vært den vanligste formen for finansiering. Det er veldig vanlig at redere går sammen som deleiere i et skip.



### **3.9 Rederinæringen i et internasjonalt perspektiv**

En operatør – enten et rederi eller management selskap - vil nesten alltid være en aktør på den internasjonale arena. Selv om man i Norge ofte bruker skip til innenlands transport vil et skip som seiler fra en havn til en annen, ofte ende opp i et annet land enn det startet. En operatør som er lokalisert i Norge men som transporterer varer mellom to andre land bedriver eksport der kunden, lokalisert i et av de to Utlandene, betaler for en tjeneste levert fra Norge. Unntaket er om kunden er norsk, men har lasten i utlandet. For studier av FDI i rederinæringen er det ikke denne delen av virksomheten man ønsker å fokusere. Heller ikke skal vi fokusere på virkninger av utflagging av skip.

Studier av FDI har til hensikt å se på virkninger av denne investeringen både på hjemlandet og mottakerlandet. Som nevnt ovenfor er det ikke skipenes aktivitet vi først og fremst fokuserer på, men lokaliseringen av den landbaserte virksomheten. I denne sammenheng er det viktig å skille mellom det formelle hjemlandet, f.eks. Liberia eller Panama, og det landet der den landbaserte virksomheten holder til, f.eks. Norge. I FDI sammenheng definerer man hjemlandet som landet der selskapet faktisk operer fra, uavhengig av hvor selskapet er registrert. Dette er fordi man ønsker å se på effekter av FDI i resten av det maritime miljøet både i hjemlandet og mottakerlandet.

I denne oppgaven vil jeg ikke bare se på lokalisering av hovedkontoret. Dersom et rederi oppretter et nytt kontor i utlandet vil dette være en FDI, selv om man beholder kontoret i Norge, enten som hovedkontor eller underlagt det nye kontoret i utlandet.



## 4 Geografi

Sentralt i hendelsene rundt The Torvald Klaveness Group og Barber International Ltd står de fire landene: Hong Kong, Singapore, Indonesia og Malaysia. Det er flere andre land i regionen som også er interessante, men for å avgrense oppgaven har jeg valgt å konsentrere meg kun om de landene der de to selskapene har vært etablert.

Hvert av avsnittene inneholder kortfattet informasjon om geografi, befolkning, klima, historie, språk og religion og infrastruktur. I avsnitt 4.5 blir landene sammenliknet på bakgrunn av tall fra World Competitiveness Yearbook.

The World Competitiveness Yearbook (WCY) blir gitt ut av IMD hvert år. Boka inneholder 288 kvantitative størrelser for alle land og disse legges til grunn for å vurdere hvilket land som er mest konkurransedyktig. 47 land vurderes i undersøkelsen, hovedsakelig OECD land og nyindustrialiserte land i Østen. 2/3 av dataene er hentet fra internasjonal og regional statistikk, samt landets egne data. 1/3 av dataene kommer fra en spørreundersøkelse som IMD gjennomfører der 4160 respondenter deltar. Gjennom å samarbeide med andre institusjoner verden over forsøker man å fremstille så nøyaktige og riktige data som mulig. For hvert land presenterer WCY også et sett med nøkkeltall som er gjengitt i det siste avsnittet – ”Nøkkeltall” - for hvert av landene beskrevet i denne oppgaven. Disse nøkkeltallene er hentet ut som et sett med viktige faktorer for konkurransedyktigheten til et land.

## 4.1 Hong Kong



© 1998 Microsoft Corp. All rights reserved.

Hong Kong er en spesiell administrative sone underlagt Folkerepublikken Kina. Selv om det offisielle navnet er Hong Kong Special Administrative Region (HK SAR) og Hong Kong, Kina brukes i handelsavtaler er det fortsatt vanlig å referere til regionen som Hong Kong.

### 4.1.1 Geografi og befolkning

Hong Kong ligger på sørøstkysten av Kina. Med et landareal på bare 1 095 km<sup>2</sup> med en befolkning på over 6,5 millioner er det et av de tettest befolkede områder i verden. Mens Norge har 14 personer per km<sup>2</sup> bor det i Hong Kong over 6000 personer per km<sup>2</sup>. I tillegg så er bare 15% av landarealet utviklet (bygninger, parker, dyrket mark, jernbane, veier etc) pga mye fjell. Siden 1851 har man muddret opp 60 km<sup>2</sup> land, blant annet til den nye flyplassen.

Næringslivet er i hovedsak basert i Central strøket på Hong Kong Island (Merket Victoria på kartet). Hong Kong Island er adskilt fra fastlandet av Victoria Harbour og fra Central kan man enten ta den legendariske Star Ferry til fastlandet, man kan kjøre en av de to tunnellene, eller man kan kjøre T-bane (MTR) i en av de to MTR tunnellene. På sydspissen av fastlandet, Kowloon, finner man det største handlestrøkene som Tsim Sha Tsui, Mong Kok og Temple Street. Nord for Kowloon ligger New Territories, som grenser opp til den gamle grensen mot Kina. I dag er det fortsatt en grensepost her som skiller Hong Kong SAR og Kina.

Valuta er Hong Kong Dollaren som er knyttet til USD og holdes stabil ved aktiv bruk av rentepolitikk. Den trykkes av tre forskjellige banker: Hongkong and Shanghai Banking Corporation, Standard Chartered Bank og the Bank of China.

#### **4.1.2 Klima**

Hong Kong har et moderat subtropisk klima med en lang sommer som er varm og fuktig og en mild vinter. Temperaturen varierer fra 15°C til 30°C, men i korte perioder om vinteren kan temperaturen synke under 5°C og man har frost i høyden. Mesteparten av nedbøren faller i mai og juni, og man har også tyfoner på denne årstiden. Et godt utbygget varslingsystem har klart å minimere skadene. Air-condition, som finnes i nesten alle bygninger, er en nødvendighet fra mai til oktober pga den høye luftfuktigheten.

#### **4.1.3 Historie**

Hong Kong har vært bosatt i mange århundreder, og på 1500-tallet ble den første kontakten med vesten opprettet. Da etablerte Portugiserne en handelsplass i Macau som ligger 40 km vest for Hong Kong. På 1600-tallet etablerte Britene sin handelsplass i Hong Kong.

På slutten av 1700-tallet dominerte britene utenlandshandelen i Canton, men var misfornøyd med betingelsene de fikk fra Kina. Dermed startet britene sin opiumshandel, noe som resulterte i krig med Kina. I 1841 overtok britene kontrollen over Hong Kong Island og i 1860 tok de kontrollen over Kowloon halvøya. I 1898 fikk England låne New Territories for en tidsperiode på 99 år med tilbakelevering 30 juni 1997. Imidlertid var ingen av partene fornøyd. Kineserne følte skam over at de hadde gitt fra seg nok en bit av Kina. Britene på sin side så ikke noen fremtid for de to

landområdene Hong Kong Island og Kowloon uten New Territories. Når New Territories bare var på tidsbestemt utlån kastet de skygger over de to andre landområdene.

Til tross kriminalitet, sykdom og tyfoner blomstret Hong Kong under den britiske Laissez-faire politikken. I hovedsak skjedde veksten som følge av handel som passerte igjennom havnen i Hong Kong. Den naturlige havnen og sentrale beliggenheten tiltrakk seg både handel og andre forretninger og Hong Kong vokste seg til et senter i regionen. Store omveltninger i regionen slik som revolusjoner, invasjoner, borgerkrig og handelsunioner førte til enorme endringer både politisk og økonomisk for Hong Kong. Stor utvandring fra Kina førte til at befolkningen i Hong Kong ble estimert til 2,2 mill mennesker på midten av 50-tallet.

Hva som skulle bli Hong Kongs skjebne etter 30. juni 1997 ble ikke et politisk tema før på slutten av 1970-tallet. Da tvang viktige spørsmål som infrastruktur og landleie, britene til å ta opp problemstillingen med kineserne. Forhandlinger ble satt i gang og i desember 1984 kunne Storbritannia og Kina i fellesskap erklære at Hong Kong – nå brukt som betegnelse på Hong Kong Island, Kowloon og New Territories – i sin helhet skulle tilbakeføres til Kina 1. juli 1997. Man anså de tre landområdene for å være uatskillelige og fant derfor at en tilbakeføring bare av New Territories ville være lite hensiktsmessig. Hong Kong skulle bli en spesiell administrativ region (SAR) i minst 50 år frem til 2047. Hong Kong skulle ha en stor grad av selvstyre, men Kina skulle ha ansvar for forsvar og utenrikspolitikk.

Ved overgangen opprettet man den Sino-Britiske Joint Liaison Group som frem til år 2000 skulle møtes jevnlig for å diskutere Hong Kongs suverenitet. Gruppen består av både briter og kinesere. I 1985 ble den Sino-britiske land kommisjonen opprettet. Den skulle selge land og dele inntektene likt mellom de britiske Hong Kong myndighetene og Hong Kong SAR myndighetene. De britiske Hong Kong myndigheten skulle bruke sine midler på landutvikling og offentlige investeringer, mens Hong Kong SAR myndighetene skulle putte sine midler inn i Hong Kong SAR Government Land Fund. 30 juni 1997 ble Hong Kong SAR offisielt overlevert til Kina av Hong Kongs siste guvernør, Chirs Patten. Overgangen fra britisk til kinesisk styre gikk bedre enn forventet og mange av skeptikerne ble gjort til skamme da Kina i liten grad gjorde dybtgripende endringer i samfunnet. Under mottoet: ”Et land – to systemer” har Hong Kong beholdt sitt

kapitalistiske system, rettssystemet er det samme og livsstilen er heller ikke forandre. Fortsatt er det en frihavn der kapital flyter fritt og under navnet Hong Kong, China, kan regionen fritt inngå økonomiske og kulturelle samarbeid med resten av verden.

#### **4.1.4 Fremtid**

Kina jobber iherdig med reformasjonen av sitt eget økonomiske system. Målet er en markedsøkonomi med sosialistiske trekk og man har allerede åpnet for utenlandske investeringer. Myndighetene erkjenner Hong Kongs posisjon som inngangsport til Kina og har lovet at det skal fortsette å være slik i fremtiden. Hong Kong er Kinas største kilde til utenlandsk kapital. I de siste årene har mer enn halvparten av den totale utenlandske kapitalen investert i Kina kommet fra Hong Kong. Likeledes er Kina en av de største investorene i Hong Kong, bare forbigått av Japan og Storbritannia.

I tillegg til investeringer har også Hong Kong og Kina sterke bånd gjennom handel. Hong Kong er en av de aller største handelspartnerne til Kina og står også for en stor del av valutainntektene til Kina. Nesten en tredjedel av Kinas import og vel halvparten av Kinas eksport går gjennom Hong Kong. For Hong Kong betyr dette at Kina er største kilde til både import og eksport. Det ser derfor ikke ut til at det er noen store skjær i sjøen for det langsiktige samarbeidet mellom de gjensidig avhengige partene Kina og Hong Kong.

#### **4.1.5 Språk og religion**

Engelsk og Mandarin (Putonghua) er de offisielle språkene i Hong Kong. Engelsk er mest utbredt i næringslivet, mens den lokale dialekten Cantonesisk brukes av de fleste asiatiske innbygger til daglig. Imidlertid har Mandarin økt i popularitet de siste årene og flere og flere innbyggere i Hong Kong lærer seg nå Mandarin. Det er stor forskjell mellom Cantonesisk og Mandarin og det er ofte vanskelig å forstå den ene dialekten selv om man forstår den andre.

I Hong Kong finner man alle verdens religioner i fredelig sameksistens. Buddist og taoisttempler står side om side med kirker, moskeer og Hindu og Sikh templer. Konfusianismen er en utbredt religion/filosofi som vektlegger moral, medmenneskelighet og tilbedelse av forfedre

#### 4.1.6 Infrastruktur

Hong Kong har en av de viktigste og mest aktive havner i verden. De konkurrerer tett med Singapore om å ha den mest aktive containerhavna og de beste havnefasilitetene i verden. I 1998 gikk Singapore av med seieren, mens Hong Kong tok tilbake tronen i 1999. En av de viktigste egenskapene til havna i Hong Kong er tilgangen på dypt, men rolig farvann. I tillegg er den topp moderne noe som muliggjør korte opphold ved kai for skip som trafikkerer havna.

Havna ligger i utløpet til Pearl river som kommer fra Kina. Dette gjør Hong Kong til et naturlig bindeledd mellom Kina og resten av verden, og etter hvert som økonomien i det sørøstlige Kina vokser, så vokser også aktiviteten i havna. For tiden bygges også havnene på Kinas side av grensen (Shenzhen) ut, slik at de konkurrerer/avlaster Hong Kong. Investorer i Hong Kong tungt inne i disse havnene. Hong Kong er dessuten den eneste dypvannshavna mellom Shanghai og Singapore. Den har stor innvirkning på resten av økonomien og 90% av Hong Kongs handel, målt i vekt, går gjennom havna.

Regionen er og har alltid vært en frihavn der ingen skip diskrimineres. Myndighetene i Hong Kong ønsker at regionen skal ha den mest liberale økonomien i verden, og griper – med et unntak<sup>6</sup> – aldri inn i økonomiske anliggende. Singapore søker også å bli sett på som den mest liberale økonomien i verden, men der griper myndighetene i noen grad inn.

Som følge av den store shippingvirksomheter som havna har ført med seg, har den finansielle sektoren vokst seg stor. De fleste store banker og finansinstitusjoner er tilstedeværende og bank og finans systemet må kunne sies å være veldig godt utbygget.

Flyplassen, Chek Lap Kok ble bygget for å erstatte den gamle flyplassen som bokstavelig talt lå midt i byen. Den nye flyplassen har blitt en topp moderne flyplass med avganger til alle viktige destinasjoner i verden. Den er i all hovedsak bygget på oppmudret landareal på totalt 1248 hektar. Den har en kapasitet på 35 millioner passasjerer og 3 millioner tonn cargo hvert år.

---

<sup>6</sup> Under den finansielle krisen in 1997 kjøpte myndighetene i Hong Kong aksjer for 15,2 milliarder kroner for å stabilisere markedet.



Kollektivtransporten i Hong Kong er helt i verdensklasse. T-banen, eller MTR som den kalles, er rask, effektiv og punktlig. Den går innom de fleste boligområdene og fra utenforliggende boligstrøk går det busser til nærmeste MTR stasjon. MTR krysser over fra Kowloon til Hong Kong Island på to plasser gjennom tunneller og er uten tvil raskeste vei til sentrum i rushtiden. Star Ferry kan også benyttes over Victoria Harbour, men er nå redusert til en turist attraksjon etter at de tre vei og to MTR tunnellene åpnet. Fra Hong Kong går det tog oppover til New Territories og inn til Kina. Prisene er veldig rimelige og siden bil er veldig dyrt å eie, så blir kollektivtransporten viktigste fremkomstmiddel for de fleste av de 6,5 millioner innbyggerne. Det finnes bare ca en 500 000 biler i Hong Kong, noe som bekrefter at veldig få disponerer bil. Likevel gjør dette Hong Kong til en av de plasser i verden med høyest tetthet av biler per km<sup>2</sup>. Myndighetene har ansvar for de nesten 2000 km med vei som finnes i regionen. P.g.a. de mange fjellene består mye av veinettet av tunneller.

Hong Kong har en av de best utbygde telekommunikasjonssystemer i verden. Både mobilnett og fastnettet er digital, noe Hong Kong var veldig tidlig ute med. Det er sterk konkurranse i markedet og følgelig veldig billig å ringe. En samtale til USA kan koste helt ned i 5 cent (1 cent = 1,1 øre) per minutt i off-peak hours. Lokalsamtaler er gratis og kontantkort til mobil kan kjøpes til en pris på kun 10 cent per minutt for lokalsamtaler. Internett er godt utbygget, og også her konkurreres det hardt i kampen om internettkundene.

#### **4.1.7 Kostnadsnivå**

Selv om det meste i Hong Kong er relativt rimelig så er boligmarkedet veldig sprenget. For de lokale innbyggerne er det nesten umulig å klare boligutgiftene alene. Derfor flytter nesten ingen hjemmefra før man gifter seg og kan dele utgiftene med noen. For utlendinger som jobber i Hong Kong og som ønsker å bosette seg i de mest vestlige strøkene må man regne med å betale fra 30 000 – 50 000 NOK i husleie per måned for blokkleilighet av god norsk standard. Det er derfor vanlig at de fleste utlendinger og noen lokale ledere får dekket bolig av arbeidsgiver. Dette fører i realiteten til stor lønnsdiskriminering mellom utlendinger og lokale som ikke får bostøtte. Selv for næringslivet begynner nå kostnader til kontorlokaler i Central og Wan Chai å bli så høye at mange flytter inn på fastlandet der prisene er noe lavere.

Skattesystemet er basert på flat skatt med en skattetakst på ca 15% på inntekt både for bedrift og privatpersoner. Ser man så bort fra boligutgifter er det mulig å leve meget rimelig i Hong Kong.

#### 4.1.8 Nøkkeltall

Fra ”The World Competitiveness Yearbook 1999<sup>7</sup>”:

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>1.Overall Performance</b>	0	3	3	3	3	7
<b>2.GDP Per capita</b>	15	16	15	8	12	0
<b>3.Overall Productivity (PPP)</b>	10	10	8	8	20	0
<b>4.Direct investment flows inward</b>	24	29	0	0	0	0
<b>5.Balance of trade</b>	43	44	44	45	40	0
<b>6.Total Expenditure on R&amp;D</b>	0	40	0	0	0	0
<b>7.Transparency (survey)</b>	10	2	6	6	14	22
<b>8.Worker motivation (survey)</b>	18	20	15	13	22	14
<b>9.Skilled Labor (survey)</b>	39	39	23	36	18	21
<b>10.Restructuring of the Economy (survey)</b>	4	4	5	9	22	23
<b>11.Government economic policies (survey)</b>	4	5	5	17	13	14
<b>12.Corporate credibility (survey)</b>	6	6	6	11	7	7
<b>13.Image of your country abroad (survey)</b>	8	4	3	4	9	8

Vi legger her merke til at Hong Kong har tapt seg generelt når det gjelder landets konkurranseevne(1). Regionen har nå en negativ trend på de fleste av nøkkeltallene. Lyspunktene er at arbeidskraften er i ferd med å bli dyktigere(9), og man har igjen bygget opp tilliten til næringslivsledere(12) til det nivået det var før 1997. Mye av tilliten ble brutt ved overleveringen til Kina da mer eller mindre kvalifiserte kinesiske ledere erstattet de lederene som satt i stillingen ved overlevering.

For øvrig er det verdt å merke seg statistikken for husleie, der Hong Kong ”troner” på bunn som det aller dyreste landet å ha bolig.

<sup>7</sup> Tallene viser landets ranking blant alle land i undersøkelsen. F.eks. var Hong Kong rangert som det 3. mest konkurransedyktige landet i undersøkelsen fra 1995 til 1998. Se nærmere diskusjon av tallene i avsnitt 4.5.

## 4.2 Singapore



Singapore er en hektisk øymetropol strategisk lokalisert i Asia-Pacific regionene. Siden uavhengigheten i 1965 har dyktig lederskap sammen med politisk stabilitet lagt grunnlaget for en moderne industriell stat til tross for at naturressursene er begrensede.

### 4.2.1 Geografi og befolkning

Singapore ligger på en øy ca 137 km nord for ekvator på sørspissen av den Vest-Malaysiske halvøy, der Malaccastredet og Sør-Kinahavet forenes. Singapores landareal er bare 646 km<sup>2</sup> (Norge: 346 000 km<sup>2</sup>) og landet er forbundet til fastlandet via jernbane og vei over to bruer.

Befolkningen utgjør 3,7 millioner, det vil si ca 6000 mennesker pr km<sup>2</sup> (Norge: 14). 77% av befolkningen er kinesere, mens malaysiere og indonesere utgjør betydelige minoriteter. Singapore har fire offisielle språk - engelsk, mandarin, malayisk og tamilsk, der engelsk er det mest brukte språket. Med en analfabetisme på bare 7,8% er Singapore en av de best stilte landene i regionen med hensyn på utdanning.

## **4.2.2 Klima**

Klimaet er relativt stabilt uten merkbare årstider. Temperaturen er sjelden under 23°C eller over 34°C. Tyfoner, jordskjelv og andre naturkatastrofer forekommer sjelden.

## **4.2.3 Økonomi**

Singapores økonomiske vekst over de siste to tiårene har vært fenomenal. Den gjennomsnittlige veksten i BNP per år per innbygger er blant de høyeste i verden. Singapore tror sterkt på de frie markedskrefter, og i all økonomisk politikk oppmuntres det til at privat sektor skal bli konkurransedyktig med internasjonale konkurrenter.

I 60 og tidlig i 70-årene kom mye av den økonomiske aktiviteten fra eksport orientert virksomhet, satt opp av utenlandske aktører med adgang til internasjonale markeder. Det ble fokusert på å utvikle aktiviteter innen billigproduksjon. Ettersom arbeidsstyrken ble bedre utdannet og industrien utviklet seg, begynte Singapore å produsere mer teknologi-intensive varer og servicebaserte tjenester. På midten av 80-tallet var produksjon og servicenæring de to desidert viktigste næringene i landet, før Finansielle tjenester i 1989 tok over plassen som ledende næring. Internasjonalt har Singapore vært en av de største importører og eksportører av forbrukervarer og servicetjenester.

Til tross for Asiakrisen i 1997 hadde Singapore en økonomisk vekst på 7,8%. 0,9% bedre enn i 1996. Mye av årsaken til at landet klarte seg så bra var den diversifiserte økonomien.

Singapores internasjonale rykte som globalt forretningssamfunn skyldes blant annet den gode infrastrukturen og den strategiske lokaliseringen som havn for internasjonal shipping. Videre er bank og finansvesenet er godt utbygget og det er et effektivt telekommunikasjonsnettverk. Dessuten har en dyktig og effektiv arbeidsstyrke sammen med liberale handelslover gjort sitt til å befeste den posisjonen Singapore har i dagens internasjonale forretningssamfunn.

#### 4.2.4 Infrastruktur

Singapore har en moderne og effektiv infrastruktur som støtter opp om den hektiske aktiviteten i økonomien. Changi International Airport er kjent for sitt design og sin effektivitet. Den betjener ca 70 flyselskaper og ca 3400 flygninger per uke til over 100 byer i over 50 land. Hvert år flyr over 20 mill passasjerer fra Changi, noe som er imponerende med tanke på Singapores 3,7 millioner store befolkning. Fra 1988 - 1999 ble Changi kåret til "Best Airport in the World" i en leserundersøkelse gjort av Business Traveller i London.

Moderne havn og strategisk lokalisering har ført til at Singapores havn har vunnet flere priser som "Best Seaport (Asia)" og kriger med Hong Kong om å ha den mest aktive containerhavnen. I 1999 gikk Hong Kong av med seieren men i 1998 lå Singapore på topp. Det er til enhver tid mer enn 800 skip i havnen, mer enn 300 shippingselskaper holder til her og det går skip til ca 600 byer verden over. I 1997 var Singapore bunkershavn nummer en og den tredje største oljetankingshavnen.

Landet er kjent som telekommunikasjonssenteret i Sørøst Asia. Den gode kvaliteten på telecom infrastrukturen gjør det mulig for multinasjonale selskaper å ha gode, stabile linjer til hovedkvarter og datterselskaper verden over, samtidig som det muliggjør effektiv utnyttelse av informasjonsteknologi. Fortiden pågår en massiv utbygging som skal gi muligheter for interaktive multimedia tjenester til alle hjem, bedrifter og skoler i hele Singapore.

Strøm, vann, kloakk, elektrisitetdistribusjon, sykehus og andre offentlige goder er effektivt administrert, og tilstrekkelige ressurser er satt av til opprettholde dette. Gode boliger er tilgjengelig for alle og moderne internasjonale skoler tilbyr undervisning for utenlandske barn.

Singapores vei og transportsystem er blant de beste i verden. I dag er øya bunnet sammen av veier, motorveier og Mass Rapid Transport system (MRT). I 2010 vil et nytt togsystem stå ferdig og linkes til det eksisterende nettverket og på den måten danne et enda mer integrert transportsystem.

Singapore har alltid gjort det bra i økonomiske analyser utført av internasjonale organisasjoner. I 1996 ble landet kåret til den tredje beste byen for "business outside US" av Fortune Magazine. World Competitiveness Yearbook 2000s kåring ble Singapore nummer 2 bare slått av USA. Dette er undersøkelser som i tillegg til makroøkonomiske størrelser også utfører markedsundersøkelser som begge danner grunnlag for rangeringen.

#### 4.2.5 Nøkkeltall

Singapore har alltid gjort det bra i økonomiske analyser utført av internasjonale organisasjoner. I 1996 ble landet kåret til den tredje beste byen for "business outside US" av Fortune Magazine. I World Competitiveness Yearbook 2000s kåring ble Singapore nummer 2 bare slått av USA. Dette er undersøkelser som i tillegg til makroøkonomiske størrelser også utfører markedsundersøkelser før de konkluderer.

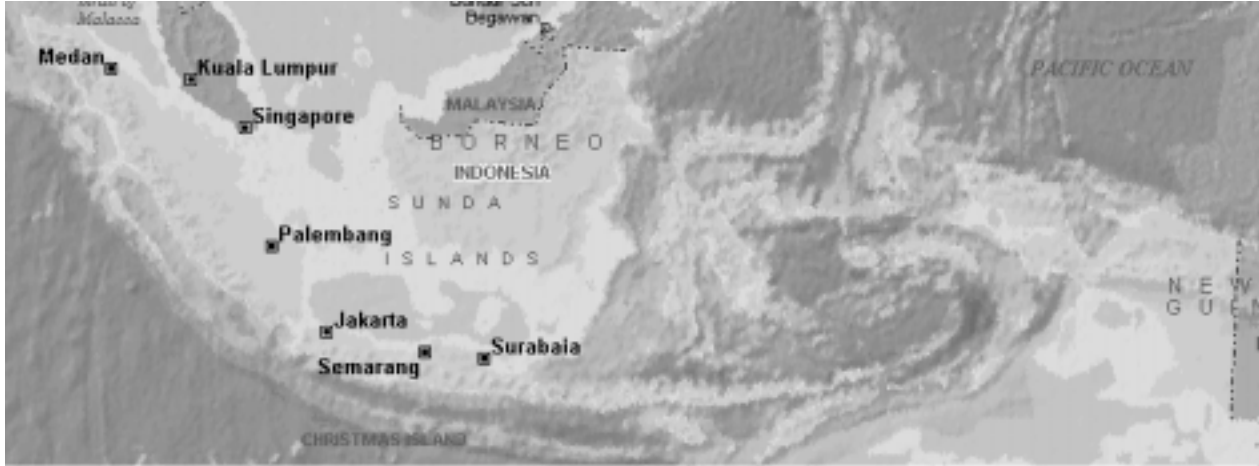
Fra "The World Competitiveness Yearbook 1999":

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>1. Overall Performance</b>	0	2	2	2	2	2
<b>2. GDP Per capita</b>	9	8	13	11	17	0
<b>3. Overall Productivity (PPP)</b>	21	17	15	14	19	0
<b>4. Direct investment flows inward</b>	8	12	9	11	0	0
<b>5. Balance of trade</b>	33	33	33	35	0	0
<b>6. Total Expenditure on R&amp;D</b>	24	21	22	22	0	0
<b>7. Transparency (survey)</b>	5	1	1	2	1	1
<b>8. Worker motivation (survey)</b>	6	9	17	6	9	2
<b>9. Skilled Labor (survey)</b>	27	34	39	34	21	10
<b>10. Restructuring of the Economy (survey)</b>	2	2	3	5	1	1
<b>11. Government economic policies (survey)</b>	1	1	1	1	1	1
<b>12. Corporate credibility (survey)</b>	1	2	1	2	2	1
<b>13. Image of your country abroad (survey)</b>	7	9	1	1	1	1

Singapore har alltid vært opptatt av å være et økonomisk senter ikke bare i regionen, men i verden. Som man ser av tallene så har man i stor grad klart dette, og da særlig med myndighetenes hjelp(7,10,11). I tillegg har man en arbeidsstyrke som blir dyktigere og dyktigere og som har en veldig god motivasjon i sitt arbeid. Man ligger imidlertid lavt på rankingen når

man ser på handelsbalansen og FoU kostnader. Dessverre stopper tallene på 1997, men det later ikke til å være startet noen trend i perioden 1994-1997.

## 4.3 Indonesia



### 4.3.1 Geografi og befolkning

Indonesia består av ca 13 000 øyer (hvorav ca 6000 er bebodd) som ligger plassert mellom fastlandet i Sørøst-Asia og Australia. De fem hovedøyene er Java, Kalimantan, Sumatera, Irian Jaya og Sulawesi som til sammen utgjør nesten 92% av landarealet på 1,9 mill km<sup>2</sup>. Til tross for det store landarealet er 80% av Indonesia hav. Med en populasjon på nesten 200 millioner er Indonesia verdens 4. folkerikeste stat. Ca 120 av disse millionene bor på Java, noe som gjør denne regionen til en av de tettest befolkede områdene i verden, selv om befolkningstettheten for landet som helhet "bare" er 93 personer per km<sup>2</sup>.

### 4.3.2 Klima

Landet har et typisk tropisk klima med to årstider – en våt og en tørr. Det er vått i perioden november – april, mens det er tørt fra mai til oktober. Gjennomsnittstemperaturen i Jakarta er 26°C i Januar og 27°C i juli. Det er stort sett høy luftfuktighet der.

### 4.3.3 Historie

Frem til 1100-1200-tallet var Indonesia dominert av små øy-kongedømmer bebodd av indonesiere og andre handelsfolk. Handelsreisende fra India bragte med seg Hinduismen. Senere kom også buddhismen. Deretter kom handelsfolk fra Persia og India til landet og disse introduserte Islam.



Først på 1500-tallet gjorde Europeerne sitt inntog for fullt. Da befestet Portugiserne Maluku Islands og bragte med seg kristendommen til dette området. Hollenderne kom til Indonesia i 1605 med sitt Dutch East India Company og var tungt etablert i regionen frem til 1780. Da tok franskmennene over ettersom de gjorde krav på alle Hollandske kolonier da Napoleon okkuperte Nederland. I 1811 overtok Britene kontrollen over denne Hollandske handelsstasjonen. I 1816 ble den returnert til Holland igjen i en avtale mellom Storbritannia og Nederland. Helt frem til slutten av 2. verdenskrig kjempet Indonesia for selvstyre både med og uten vold. Etter Japans kapitulasjon erklærte landet selvstyre 17. august 1945, og dette feires hvert år som uavhengighetsdagen. Likevel ville ikke Hollenderne gi slipp på denne kolonien og det skulle ta fire år før Indonesia endelig ble anerkjent som selvstendig stat.

Indonesias første president, Sukarno, ledet Indonesia med nasjonalistisk hånd og er i dag husket for å ha samlet nasjonen slik den er i dag. Det å holde en nasjon av øyer sammen kan by på spesielle utfordringer. I 1965 ble han avsatt i et kupp, og President Suharto overtok gradvis makten. Han innførte den ”nye orden” der utenlandske investorer ble ønsket velkommen. Under hans styre har Indonesia opplevd 30 år med stabilt politisk styre og med en formidabel økonomisk utvikling. I årene før Asia krisen i 1997 hadde landet lav inflasjon, budsjettbalanse og høy vekst.

I 1975 okkuperte Indonesia Øst-Timor som frem til da hadde vært en portugisisk koloni. Dette har aldri verdenssamfunnet godtatt, og i 1996 fikk frihetskjemperne på Øst-Timor Nobels fredspris som en anerkjennelse fra verdenssamfunnet i deres kamp for selvstyre.

#### **4.3.4 Kultur**

Den dominerende religionen i Indonesia er Islam, selv om landet ikke er en Islamsk stat. Alle religioner kan praktiseres fritt og man finner Kristendom, Buddhisme og Hinduisme side om side. Indonesia har mer enn 300 etniske grupper, og det snakkes mer enn 250 forskjellige dialekter rundt omkring på øyene. I tillegg kommer mange innvandrere fra Kina, India og Midtøsten og landet har derfor valgt ”Enhet gjennom ulikhet” som motto. Etter som utviklingen går sin gang og moderne utdanning blir mer og mer vanlig forsvinner ulikhetene.

### 4.3.5 Infrastruktur

Indonesias spredte og oppstykkede geografi skaper store samferdselsmessige problemer. Et godt utbygd transportnett finnes kun i de tettere befolkede delene av øyriket. Det er jernbane på Java, Madura og to korte linjer på Sumatra. Den totale lengden av på jernbanenettet er ca 6460 km. Ved hjelp av utenlandske investeringer skal det bygges en undergrunnsbane for Jakarta som er ventet å bli ferdig i 2001.

Veitransporten er viktig for den lokale samferdsel på øyene, og veinettet er forholdsvis bra utbygd på Java, Bali, Sumatra og Madura. På de andre øyene er dette svært dårlig, men under utbygging. Det totale veinettet er 319 758 km, hvorav 145 247 km er asfaltert.

Både luft og skipsfarten spiller en stor rolle i sammenbindingen av de tallrike øyene. Det finnes i overkant av 100 flyplasser med regulær trafikk. Internasjonale flyplasser finnes i Jakarta, på Java, Bali, Sumatra, Sulawesi, Timor, Ambon, Irian Jaya og Butan.

De viktigste havnebyene, hvor nesten all utenrikshandel passerer, er Tanjung Priok ved Jakarta, Tanjung Perak ved Surabaya, Belawan nær Medan og Ujung Pandang på sørvestkysten av Sulawesi. Tanjung Priok hadde en opprinnelig en kapasitet på 1,2 mill TEU per år, men utvides nå slik at man skal få en kapasitet på 2,5 mill TEU per år.

Telenettet er ikke veldig bra utbygget. I gjennomsnitt er det 2,8 telefoner tilgjengelig per 100 innbygger i landet, selv om det i Jakarta området er oppe i 10,9 telefoner. Telefonnettet driftes av et statlig monopol og man har forbindelse til resten av verden via satellitt.

### 4.3.6 Nøkkeltall

*Fra "The World Competitiveness Yearbook 1999":*

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Overall Performance	0	34	41	39	40	46
2. GDP Per capita	45	45	45	45	47	0
3. Overall Productivity (PPP)	44	45	45	45	0	0
4. Direct investment flows inward	23	18	12	21	0	0
5. Balance of trade	10	18	16	14	0	0
6. Total Expenditure on R&D	41	44	0	0	0	0
7. Transparency (survey)	26	31	32	29	32	45
8. Worker motivation (survey)	35	40	43	31	43	44
9. Skilled Labor (survey)	44	43	43	44	44	45
10. Restructuring of the Economy (survey)	21	23	37	19	30	44
11. Government economic policies (survey)	9	14	8	20	30	36
12. Corporate credibility (survey)	37	37	41	38	41	42
13. Image of your country abroad (survey)	19	32	29	30	31	45

Indonesia er en veldig stor nasjon, og har i mange år fokusert på å trekke til seg utenlandske investorer. Imidlertid er det få lyspunkter på rangeringen, bortsett fra at man i det hele tatt har Indonesia med blant de 47 landene i undersøkelsen. Handelsbalansen er likevel på bedringens vei.

## 4.4 Malaysia



© 1998 Microsoft Corp. All rights reserved.

### 4.4.1 Geografi og befolkning

Malaysia ligger i Sørøst-Asia, rett nord for ekvator, og har et areal på 329 758 km<sup>2</sup>, altså litt større enn Norge. Det består av Malaysia

halvøya som strekker seg sørover fra grensen mot Thailand, samt den nordlige delen av øya Borneo som deles med Indonesia. Hovedstaden er Kuala Lumpur som fungerer som forretnings- og handels senter i landet.

Malaysia har en befolkning på 21,6 millioner og har en estimert befolkningsvekst på 2,3% per år. Befolkningstettheten er 66 mennesker per km<sup>2</sup>, altså bare ca 4,5 ganger tettere enn Norge.

Landet huser mange kulturer slik som Malayene, Kinesere, Indere, Pakistanere, Dayaker, Ibaner, Kadazaner, Muruter, Bajuses, Melanauer og andre etniske grupper, som alle har sine egne tradisjoner som beriker landet både kulturelt og økonomisk. Det fargerike fellesskapet har mange språk og religioner. Offisielt språk er Bahasa Malaysisk, men engelsk, mandarin og tamilsk er veldig utbredt - engelsk særlig i handel og industri.

### 4.4.2 Klima

Klimaet er solrikt, varmt og fuktig året rundt med temperaturer som varierer mellom 21°C og 32°C. Monsunene herjer landet i nord-øst fra oktober til mars og sør-vest fra mai til september .

### 4.4.3 Historie og styresett

Staten Malaya ble etablert under britisk beskyttelse i 1948 etter fire hundre år med portugisisk, nederlandsk og britisk kontroll. Staten omfattet de ni provinsene på fastlandet og de tidligere Penang og Malacca statene. Staten ble uavhengig fra britisk styre 31 august 1957. I 1963 ble Singapore, Nord-Borneo (nå Sabah) og Sarawak inkludert i den nye staten Malaysia. Malaysia fikk sin grunnlov 31. august 1963. To år senere brøt Singapore ut for å danne en egen stat.

Malaysia har etter grunnloven et statsoverhode (Yang di Pertuan Agong) og to valgte folkeforsamlinger, Representantenes hus og Senatet. Statsoverhodet velges av lederrådet (Conference of Rulers) for en periode på fem år. Lederrådet består lederne for hver av provinsene der tittelen går i arv, samt lederen for statene Penang, Malacca, Sarawak og Sabah.

Den samme partikoalisjonen – Nasjonal Front - har regjert i landet i over 30 år siden uavhengigheten. Dette har gitt landet den politiske stabilitet og kontinuitet som så mange andre utviklingsland misunner Malaysia.

Regjeringen i landet stiller seg positiv til utenlandske investorer i Malaysia, særlig i den eksportorienterte produksjonssektoren. Fredelig sameksistens mellom mange kulturer og vektlegging av politisk stabilitet dannet grunnlaget for både fremmed og lokal kapitalvekst.

Rettsvesenet er uavhengig og dommere utpekes av statsoverhodet i samråd med statsministeren. Embetsverket rekrutteres av en egen kommisjon.

#### **4.4.4 Økonomi**

Malaysia ligger sentral plassert i Asia-Pacific regionen og er en energisk nasjon som rask beveger seg i retning av industrialisering.

Landet har en av de raskest voksende økonomier i verden, ikke minst takket være en regjering som er fast bestemt på å gjøre Malaysia til et av de beste landene for investeringer i verden. Den robuste økonomien støttes av et profesjonelt bank og finans miljø samt en børs i rask utvikling.

Utstyrt med rike naturressurser, en ung, utdannet og flittig arbeidsstyrke og et av de mest stabile politiske klima i regionen blir Malaysia sett på som et glansbilde i Asia. I løpet de siste tiårene har landet lyktes i å tiltrekke seg investeringer fra hele verden.

Landet har lenge vært blant de alle største produsenter og eksportører av varer som palmeolje, gummi, tinn, kakao, pepper, tømmer og andre trevarer. I de senere årene har også olje og naturgas blitt en viktig inntektskilde for Malaysia.

Takket være de lønnsomme investeringsvilkårene i landet har Malaysia nå blitt en av de aller beste lokaliseringervalgene for produksjon i utlandet. Mer enn 3000 selskaper fra over 50 land har til nå investert i Malaysia deriblant mange tunge etableringer.

Regjeringen innser at investeringer fra utlandet kan bidra til den økonomiske og industrielle veksten i landet og ønsker utenlandske investorer velkommen noe man tydelig ser av de incentivene som legges til rette:.

- Regulert med liberal politikk på utenlandske investeringer
- Solide investeringsforhold
- Politisk og monetær stabilitet
- Velutviklet og sofistikert bank og finansmiljø
- Voksende aksjemarked
- Fremragende infrastruktur
- Utdannet og produktiv arbeidskraft
- Fristende investeringsincentiver
- Betydelige naturressurser
- Moderne leve og arbeidsvilkår

#### **4.4.5 Infrastruktur**

Tatt i betraktning at Malaysia er et utviklingsland er veinettet bemerkelsesverdig godt utbygget. Veinettet består av 13 000 km underlagt føderalt styre og ca 50 000 km underlagt statlig styre. I Kuala Lumpur håper man å få bukt med mye av rushtidsproblemene ved å bygge ut et Light Rail Transitt system. Jernbanenettet består av 2003 km med linje, der man blant annet har et 200 km lang dobbelspor mellom Seremban, Kuala Lumpur, Rawang og Port Klang.

Malaysia har fem internasjonale flyplasser lokalisert i Kuala Lumpur, Penang, Senai, Kota Kinabalu og Kuching. Ny Kuala Lumpur internasjonale flyplass ble åpnet 27. juni 1998 i Sepang og er en topp moderne flyplass med forbindelse til de fleste internasjonale destinasjoner.

De seks havnene Penang, Port Klang, Westport, Pasir Gudang og Kuantan og Bintulu er alle hyppige anløpssteder for internasjonal skipsfart. Port Klang og Westport ble i ASIAN FREIGHT INDUSTRY AWARDS 2000 kåret til henholdsvis 4. og 8. beste havn i Asia. Mer enn 500 millioner USD er investert for å utstyre havnene med topp moderne utstyr og teknologi.

Malaysia har et av de mest moderne telekommunikasjonsnettene i regionen som innebærer et fiberoptisk bredbåndnett med overføringskapasitet på 2,5 – 10 Gbs i Kuala Lumpur. Avanserte tjenester tilbys f.eks. innen videokonferanser. Videre bygges det kontorbygninger og leien er veldig gunstig fremfor mange andre land i regionen. Spesielle industriparker er lokalisert rundt omkring i landet der man tilbyr infrastruktur særskilt tilpasset bedriftenes behov.

Regjeringen har opprettet frihandelssoner der det er minimale tollformaliteter og tax-free import av råvarer, komponenter og maskiner til produksjonen. Det er likeledes minimale toll formaliteter ved eksport av disse varene.

#### 4.4.6 Nøkkeltall

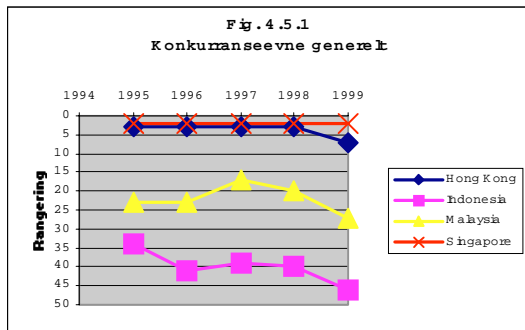
Fra "The World Competitiveness Yearbook 1999":

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1. Overall Performance	0	23	23	17	20	27
2. GDP Per capita	36	35	34	34	38	0
3. Overall Productivity (PPP)	36	37	37	36	39	0
4. Direct investment flows inward	14	19	16	18	0	0
5. Balance of trade	25	29	23	21	0	0
6. Total Expenditure on R&D	37	0	0	42	0	0
7. Transparency(survey)	1	4	5	8	4	12
8. Worker motivation(survey)	13	31	23	22	20	20
9. Skilled Labour(survey)	41	45	44	42	39	32
10. Restructuring of the Economy(survey)	5	5	4	3	12	19
11. Government economic policies(survey)	2	2	2	2	6	5
12. Corporate credibility(survey)	9	10	4	4	21	15
13. Image of your country abroad(survey)	18	16	6	6	15	30

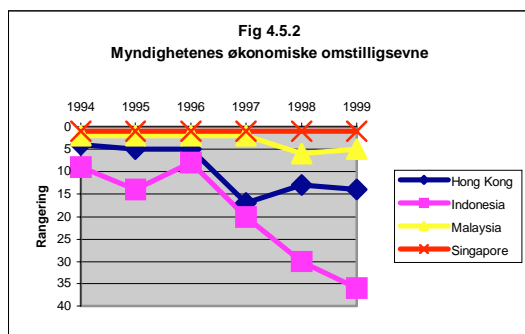
Det er få positive trender for Malaysia I disse nøkkeltallene. Man har hevdet seg i toppen på områder som økonomisk politikk(11), økonomisk restrukturering(10) og troverdighet til bedriftsledelse(12), men dessverre er man nå i ferd med å tape terreng.



## 4.5 Sammenlikning av landene



”Målet” med World Competitiveness Yearbook er å rangere alle landene etter hvem som generelt sett er mest konkurransedyktig. Dette er jo en tittel både Singapore og Hong Kong liker å smykke seg med og det har da også gjort det veldig bra. Tallene er allerede presentert for hvert av landene men i figur ”4.5.1 Konkurranssevne generelt” ser vi en samlet oversikt for Hong Kong, Indonesia, Malaysia og Singapore. Hong Kong og Singapore kniver i toppen, men i 1999 tapte Hong Kong terreng. Indonesia og Malaysia finner vi henholdsvis på midten og nedre halvdel, med synkende kurve.



En annen interessant kurve er ”Myndighetenes økonomiske omstillingsevne” der alle fire land lå høyt oppe i 1994, men siden er det bare Singapore og tildels Malaysia som har klart å holde seg på toppen.

Noe av det samme finner vi i tallmaterialet som beskriver i hvor stor grad myndighetenes politikk styrker konkurranssevnen til landet i 1999. Her troner Singapore på topp foran Hong Kong og Malaysia og denne stillingen er uendret fra 1998. Singapore og Hong Kong stiller forøvrig i en klasse for seg selv, noe som gjenspeiler at disse to landene aktivt satser på å gjøre seg attraktive for utenlandske investorer. Det samme gjelder lovverket der også Malaysia har et av de mest gunstige lovverkene med tanke på konkurranse. Både Singapore og Hong Kong rangeres bra når det gjelder proteksjonisme, mens Indonesia og Malaysia rangeres veldig dårlig.

Når det gjelder valutakurs så rangeres Hong Kong og Singapore nesten på toppen, bare slått av Japan og Sveits. Kriteriet er hvor stabil kursen har vært i perioden 1991-1997 og her havner Malaysia på en 27. plass og Indonesia på en 39. plass. Ser vi på myndighetenes valutakurs

politikk havner alle landene lenger ned, blant annet etter Norge. Singapore er best av de fire, mens Malaysia og Hong Kong ligger midt på treet og Indonesia nesten sist.

Skatteraten i Hong Kong er den laveste i hele undersøkelsen, mens Singapore følger på en 5. plass. Dette sammen med en lav arbeidsgiver avgift i de to landene gir en relativt gunstig skattepakke for selskaper som ønsker å etablere seg. Indonesia og Malaysia her heller ingen arbeidsgiver avgift eller spesielt høyt skattenivå, men ligger altså et hestehode bak de to bystatene.

Når selskaper skal etablere seg i et nytt land er det viktig at infrastrukturen er tilfredsstillende i det nye landet. Adkomst via fly, mulighet til å forflytte seg effektivt internt i landet via bil/tog er essensielt og for mange er det også viktig med en stor havn. I tillegg blir telefon og Internett mer og mer viktig. Parametere som infrastrukturbudsjettet, veier pr km<sup>2</sup>, toglinjer pr km<sup>2</sup> og antall reisende gjennom flyplassen er derfor relevante å studere. Singapore og Hong Kong besetter henholdsvis 1. og 3. plass når det gjelder å sette av penger til infrastruktur, mens Malaysia ligger på 10. og Indonesia på 28. plass. Bystaten Singapore har ikke unaturlig den største tettheten av veier, mens Hong Kong med sine store grøntareal ligger på en 11. plass. De to andre havner under midten og det gjør alle de fire landene når man ser på tetthet av toglinjer. Når det gjelder Flyplass så har jo både Singapore og Hong Kong fått ny flyplass etter at tallene fra WCY ble offentliggjort, og disse flyplassene er topp moderne. Indonesia og Malaysia har rangeres også over midten.

Avslutningsvis er det interessant å se på Livskvalitet som kanskje er det viktigste målet for privatpersoner som skal bosette seg i et nytt land. Norge ligger her som nummer to, mens Singapore ligger på 19 og Malaysia er nummer 20. Hong Kong ligger nede på en 26. plass og Indonesia ligger helt nede på 36. plass.

Alt i alt ser vi at Hong Kong og Singapore på flere områder kniver om tetplassene, selv om Hong Kong later til å ha mistet litt av konkurranseevnen de siste årene. Malaysia er ofte med i tetsjiktet, men dukker vel så ofte opp lenger ned på listen. Mye tyder på at det er stor vilje hos politikerne til å gjøre politikken konkurransedyktig, men ting tar tid, og foreløpig har Malaysia for mange

”huller” i konkurransevnen sin. Indonesia ligger dessverre sjelden over midten på disse målingene.



## 5 The Torvald Klaveness Group



I 1994 opprettet Torvald Klaveness Group (TKG) et utekontor i Hong Kong. Frem til 1998 flyttet TKG kontoret tre ganger, først til Jakarta, Indonesia, deretter til Singapore, før de til slutt la ned kontoret og flyttet

lederen for selskapet til Abu Dhabi. Hva lå bak alle disse lokaliserings-endingene, og hvilke vurderinger ble gjort?

### 5.1 Selskapet

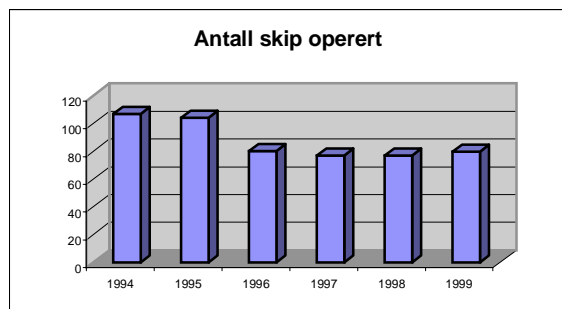
TKG ble opprettet i 1946 av Torvald Klaveness, som i perioden 1940 – 1946 var linjedriftsjef i Nortraship<sup>8</sup>. TKG startet opprinnelig som et meglerselskap, men ble etterhvert mer og mer involvert på redersiden. TKG ledes i dag av avdøde Torvald Klaveness' sønner – Tom Erik og Trond Harald Klaveness.

TKG er nå et av de største privateide rederiene i Norge og opererer både som rederi (T. Klaveness Shipping AS), Ship manager (T. Klaveness & Co AS) og megler (AS Klaveness Chartering) alt underlagt T. Klaveness Konsern AS. TKG er i dag medeier i 14 skip og har i tillegg 14 nybygg i bestilling – med varierende eierandel fra 25-100% i alle de 28 skipene. Alle TKGs skip, unntatt capesize, inngår i et av poolselskapene som konsernet driver, der også andre rederier har plassert sine skip. Gruppen har blant annet et samarbeid med Nederlandske Bocimar der Klaveness har puttet alle sine capesize skip inn i Bocimar sin Cape size pool. Samtidig har Handymax og Panamax poolene til Klaveness operatøransvar for Handy- og Panamax skipene til Bocimar.

T. Klaveness & Co AS opererte i 1999 82 skip som vist i tabell 5.1. Figur 5.1 viser historiske data for antall opererte skip.

---

<sup>8</sup> Under den 2. verdenskrig ble alle norske skip samlet i et rederi – Nortraship. Dette rederiet ble drevet av rederene i nært samarbeid med den norske eksilregjeringen.

**Figur 5.1****Tabell 5.1 - Skip operert av Torvald Klaveness Group i 1999**

	Handysize/ Handymax	Belt- Unloaders	Combined Carriers	Trans- Loader	Panamax	Cape- Size	Total 1999
Bulkhandeling Pools	26	2	6				34
Baumarine Pool					34		34
T. Klaveness Shipping						7	7
Petroklav					3	3	6
Bulktransfer Pool				1			1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>82</b>

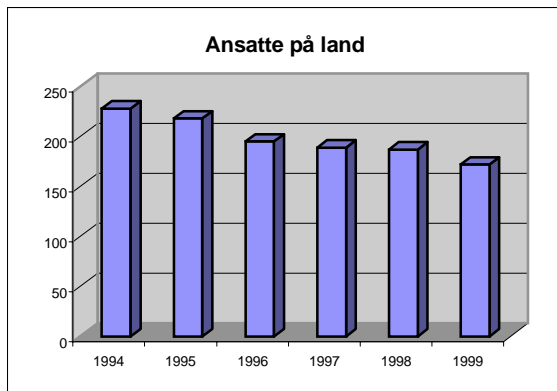
TKG sysselsatte i 1999 ca 900 sjømenn og 168 ansatte ved hovedkontoret i Oslo (Se figur 5.2 for historiske data). De transporterte i 1999 45,9 millioner tonn hvorav ca 96% var tørrbulk (Se figur 5.3 for historiske data). Opp igjennom tidene har tørrbulk, sammen med Reefer megling, vært TKGs sterkeste forretningsområder.

Selskapet har bunnsolid økonomi, noe som bunner i selskapets policy om alltid å ha handlefrihet til å tåle inntil ti år med rater på opplagsnivå, og likevel sitte igjen med en likviditetsreserve på 300 millioner kroner ved utløpet av perioden. En del av disse midlene ble brukt i 1999 da 14 skip ble kontrahert. Per i dag er 3 av disse solgt med betydelig profitt, mens de resterende enten er lagt ut for salg eller er påtenkt spesielle oppdrag. Klaveness har utviklet et beregningsverktøy som skal indikere når det antas å være gunstig å selge eller kontrahere skip, og dette har fungert meget tilfredsstillende de siste årene.

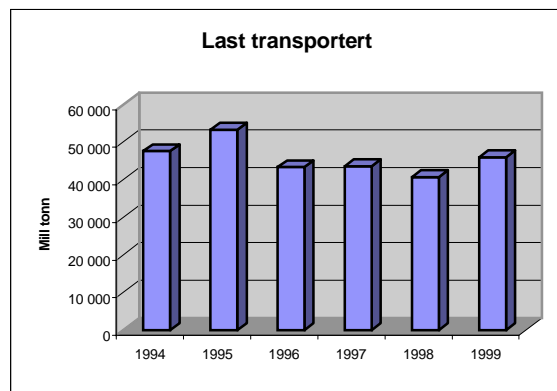
TKG har per i dag 3 A-aksjer som utgjør 100% av stemmeretten. To av disse kontrolleres av Tom Erik Klaveness som også er styreformann, mens den sist eies av Trond Harald Klaveness. Aksjonæravtalen stadfester at styreformannen skal besitte minst 51% av stemmeretten i selskapet. Videre plikter alle aksjeinnehavere å føye seg for beslutninger tatt av rådet om fordelingen av A-aksjene.

Torvald Klaveness opprettet før sin bortgang et Råd som skulle ha som sin viktigste oppgave å sørge for at Klaveness konsernet til enhver tid har en kompetent og sterk leder. Familien

**Figur 5.2**



**Figur 5.3**



Klaveness har hittil hatt en klar fortrinnsrett til denne stillingen, men det er ingen selvfølge at denne situasjonen skal vedvare. I tillegg kan rådet ved enstemmighet velge en annen av innehaverne til styrets formann med utslagsgivende stemme, og kan også bestemme at en kvalifisert utenforstående kan tre inn i styret sammen med innehaverne ved stemmelikhet. Rådet består av tre medlemmer, én fra rederiets administrasjon, én som representant for rederiets utenforstående eiere av skipsandeler og én utenforstående og uavhengig person – altså er ingen av aksjonærene medlemmer av rådet. Rådet er forøvrig selvrekutterende og velger sine medlemmer for en periode på 3 år.

I tillegg til Rådet, som har den avgjørende beslutningsrett når det gjelder ledelsesvalget, ledes TKG i dag av et internstyre, kalt "Executive committee". Den består av gruppens divisjonssjefer og sentrale medlemmer av konsernstaben. I dette organet fattes investeringsbeslutninger og andre viktige avgjørelser.

## **5.2 Drift og strategi**

Torvald Klaveness mente at det var mye lettere å skaffe skip enn last, og dermed har last- og lastekunder vært selskapets hovedfokus gjennom årene. Man har satset på langsiktig kundeforhold og stor nærhet til kunden, vel vitende om at har man last så er det alltid tonnasje til salgs bare prisen er riktig.

Som resten av norsk skipsfart har TKG ligget i fremste linje teknologisk sett, og var blant annet det første rederiet som fraktet varer som kunstgjødsel, sement og alumina i tørrbulk isteden for sekker. Videre utviklet TKGs tekniske avdeling egne spesifikasjoner for bulkskip med selvlossende kraner, og i 1960 kontraherte TKG tre spesialbygde skip utstyrt med dette. Flere andre rederier søkte lov til å kontrahere skip med TKGs spesifikasjoner.

### **5.2.1 Samarbeid**

TKGs ønske om langvarige kunderelasjoner og de tekniske nyvinningene førte til et langvarig partner skap med Norcem, et samarbeide som varte i over 30 år. Innen aluminium har TKG for det meste konsentrert seg om transport av råvarer som Bauxitt, Kaustikk soda og alumina mens sluttproduktet aluminium transporteres i containere og følgelig ikke er interessant for TKG som har spesialisert seg på tørrbulktransport. Et samarbeide med regjeringen i Guinea har vart siden 1978 gjennom selskapet Guinomar og selskapet eier rettighetene til 50% av all bauxitt eksportert ut av Port Kamsar i Guinea.

Mange av TKGs langsiktige kundeforhold har utviklet seg til partnerskap og Joint Venture selskaper. I et partnerskap er TKG først og fremst ut etter en partner som kan tilføre noe enten i form av last, finansielt eller med tilgang til spesielle markeder – i prioritert rekkefølge. Strukturelt ønsker TKG en eierandel på 25-50%, og overlater styreformannsvervet til partneren. Tilbake krever de at daglig leder kommer fra TKG og at TKG tar seg av den kommersielle driften i partnerskapet noe TKG regner seg selv som gode på. Den tekniske driften av skipene overlates ofte til partneren. I mange tilfeller kan TKG bidra med internasjonalt finansielt kontakt eller opplæring av personell fra samarbeidspartner.



Siden TKG i stor grad er involvert i transport av råvarer som bauxitt og kull fra store råvare forekomster er det ofte regjeringen i landet der naturforekomsten er lokalisert som blir TKGs samarbeidspartner. Slik verdensøkonomien er i dag er det ofte utviklingsland som eksporterer mest råvarer og det er derfor ikke unaturlig at TKG har samarbeidet med flere ulandsregjeringer. Man kan si at samarbeid med utviklingsland i form av samarbeidsselskaper har vært en hjørnestein i rederiets virksomhet.

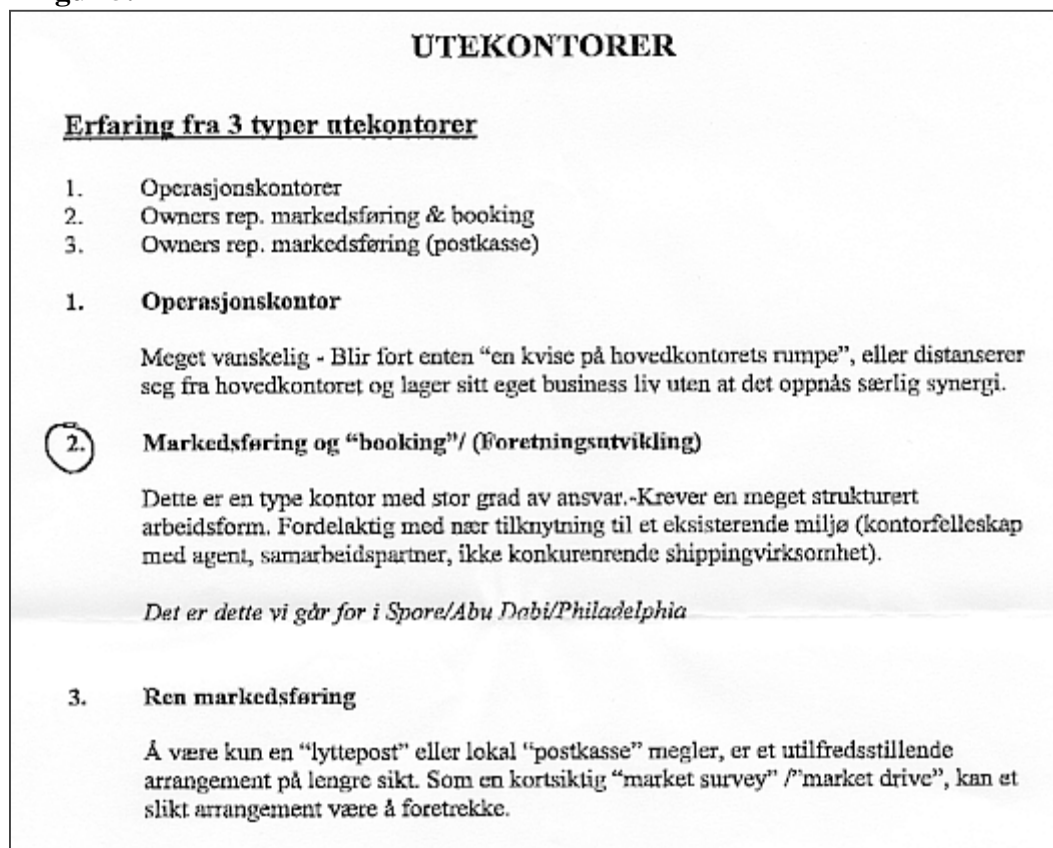
Da uland ofte har regjeringer med en mindre demokratisk legning, kommer TKG ofte opp i etiske og politiske dilemma. TKG forsøker å opptre som en profesjonell forretningspartner og forholder seg til den enhver tid sittende regjering. Dette er nødvendig da kontraktperioden ofte overgår den sittende regjeringens levetid med mange år. TKG har etiske retningslinjer nedfelt i sine instruksjoner og vurderer hele tiden hvorvidt en forretning eller forretningspartner er etisk forsvarlig.

TKG har gjennom tidene erfart at joint-venture er en vanskelig prosess. Det er ofte store forskjeller i måten partnere driver forretning på, og selskapene har ofte vidt forskjellige målsetninger med joint-venture selskapet. Joint-venture selskapet Cosklav er et eksempel på dette. Cosklav ble opprettet som et JV selskap i 1984 mellom China Ocean Shipping Company (COSCO) og disponerte en pool bestående av storbulk båter, og i 1990 hadde hvert av de to partnerne 3 båter i poolen. Imidlertid viste det seg at kineserne var mer interessert i å skaffe seg kunnskaper om og erfaring i internasjonal skipsfart enn å skaffe last til båtene. Dette har ført til at Klaveness de siste 3-4 årene har hatt en klar nedprioritering av sin strategi på joint-venture konseptet. Dette ser man bl.a. ved at bare ett – Guinomar – av de åtte joint-venture selskapene Klaveness hadde i perioden 1990-1996 er aktivt i dag. StanKlav, PetroKlav, NovoKlav, SamKlav, CosKlav, VenKlav og GuyBulk er alle stoppet, mens det siste, Guinomar er kraftig restrukturert. Dette har bl.a. sammenheng med at man så stordriftsfordeler med å sammenfatte all operativ drift i Klaveness Poolene som på mange måter har erstattet joint-venture selskapene.

### **5.2.2 Utekontorer**

TKG har valgt en strategi der all kommersielle avgjørelser gjøres av senior management i Oslo. Et utekontor har derfor liten handlefrihet til å drive kommersiell virksomhet, og ofte går kunden direkte til hovedkontoret i Oslo der avgjørelsene blir tatt. Likeledes går hovedkontoret i Oslo ofte

**Figur 5.4**



over hodet på utekontoret, direkte til kunden. Dette fører til at utekontor ofte bare blir lytteposter, og TKG har derfor veldig få utekontorer. Faktisk ble det første utekontoret i selskapets historie opprettet i 1994 i Hong Kong. Per i dag har TKG ett utekontor lokalisert i Abu Dhabi.

Av et innspill og referat til et møte 10.02.1998 skrevet av Tom Erik Klaveness (et utklipp er gjengitt i figur 5.4, og hele referatet er gjengitt i sin helhet i Appendix A) ser vi at man operer med tre typer utekontorer i TKG:

1. Operasjonskontor
2. Owners rep. Markedsføring & booking
3. Owners rep. Markedsføring (postkasse)

Et *operasjonskontor* er et kontor som driver drift på lik linje med Oslo, dog ikke konkurrerende. Klaveness anser forholdet mellom utekontor og hovedkontor som problematisk, basert på

tidligere erfaringer, men i noen tilfeller er dette den beste løsningen. Alternativt kan man opprette et *representasjonskontor* som har anledning til å drive både markedsføring og booking. Dette krever tett samarbeid mellom utekontoret og hovedkontoret, men kan være en god løsning. Et *representasjonskontor* uten anledning til å gjøre annet enn markedsføring anses for å være utilfredsstillende.

### **5.3 Hong Kong - (1994-1996)**

#### **5.3.1 Hvorfor?**

Handymakspoolen, som på den tiden var den eneste poolen TKG opererte, var nesten utelukkende engasjert i Atlanterhavsmarkedet. Etter som de asiatiske landene vokste ble det også mer shipping aktivitet i regionen, og TKG ønsket å komme inn på det asiatiske handymax markedet. Selskapet hadde allerede en hvis aktivitet med sin panamax og capesize flåte i regionen. Man så for seg oppdrag som krevde tilstedeværelse i regionen og bestemte i 1994 å opprette et kontor der. Fokus var primært rettet mot Kina, Taiwan, Korea, Hong Kong, og til en viss grad Japan og man følte det var nødvendig med en slik lyttepost etter at man hadde brent seg litt med Cosklav i Kina.

#### **5.3.2 Hvordan?**

Prosjektet om å opprette et kontor i Østen var ledet av Jan Klingsholm som da var Vice President i Baumarine, TKGs Stor Bulk Divisjon, og han rapporterte til en Østen komite som bestod av 4-5 senior Klaveness manager og med Tom Erik Klaveness som leder av komiteen. Komiteen jobbet med denne saken gjennom hele 1994/1995 og et grundig forarbeide ble gjort.

I figur 5.5 ser vi en arbeidsskisse over hvordan Klaveness så for seg strategien i Det fjerne østen. Dette dokumentet ble utviklet over lengre tid av styret i Oslo. *Pil A* peker på målsetningene for etableringen. Man ønsket å kunne etablere en Handymax pool i et lavkostland som f.eks. Malaysia eller Singapore, der man blant annet ville få en skattefordel. Man så for seg oppdrag der man både benyttet store skip på åpent hav og omlasting til lekter for transport innover i landet. Hvis ønskelig kunne man tilby management- og meglertjenester som en ekstra service, men dette var ikke kjernen for virksomheten. Man skulle identifisere lastegrunnlag med stort

vekstpotensiale og spesialisere seg. Naturlig nok ønsket TKG å finne et stor selskap med mye last, og som hadde problemer med å løse logistikk problemer.

Pil B peker på mulige veier til å disse målene, og det defineres som helt essensielt å finne en partner. Enten ved å bli deleier/kjøpe opp 100% i et selskap, eller finne en poolsamarbeidspartner. Lokalisering er ikke viktig og kan overlates til partner, men det må være en low cost lokalisering.

Klaveness anså det som viktig å finne en partner av flere grunner. Først og fremst fordi man ikke kjente markedet så godt, og håpet å finne en partner som man kunne lære av. Samtidig bidrar en partner til bedre risikodeling av en etablering.

Pil C representerer et timing-vurdering som styret sto ovenfor. Var dette det riktige tidspunktet å etablere seg på eller skulle man vente. Man ser også av figur 5.5 at strategien er delt inn i fire steg med definerte oppgaver og deadline. Denne skissen var forøvrig utarbeidet over tid i 1994/95 og man hadde på dette tidspunktet(utskrift 29.03.1995) vært på noen visitter i Hong Kong, men noe kontor var fortsatt ikke opprettet

På sikt ser vi at dette kontoret var tenkt å bli et *operasjonskontor* under navnet ”Klaveness East”.

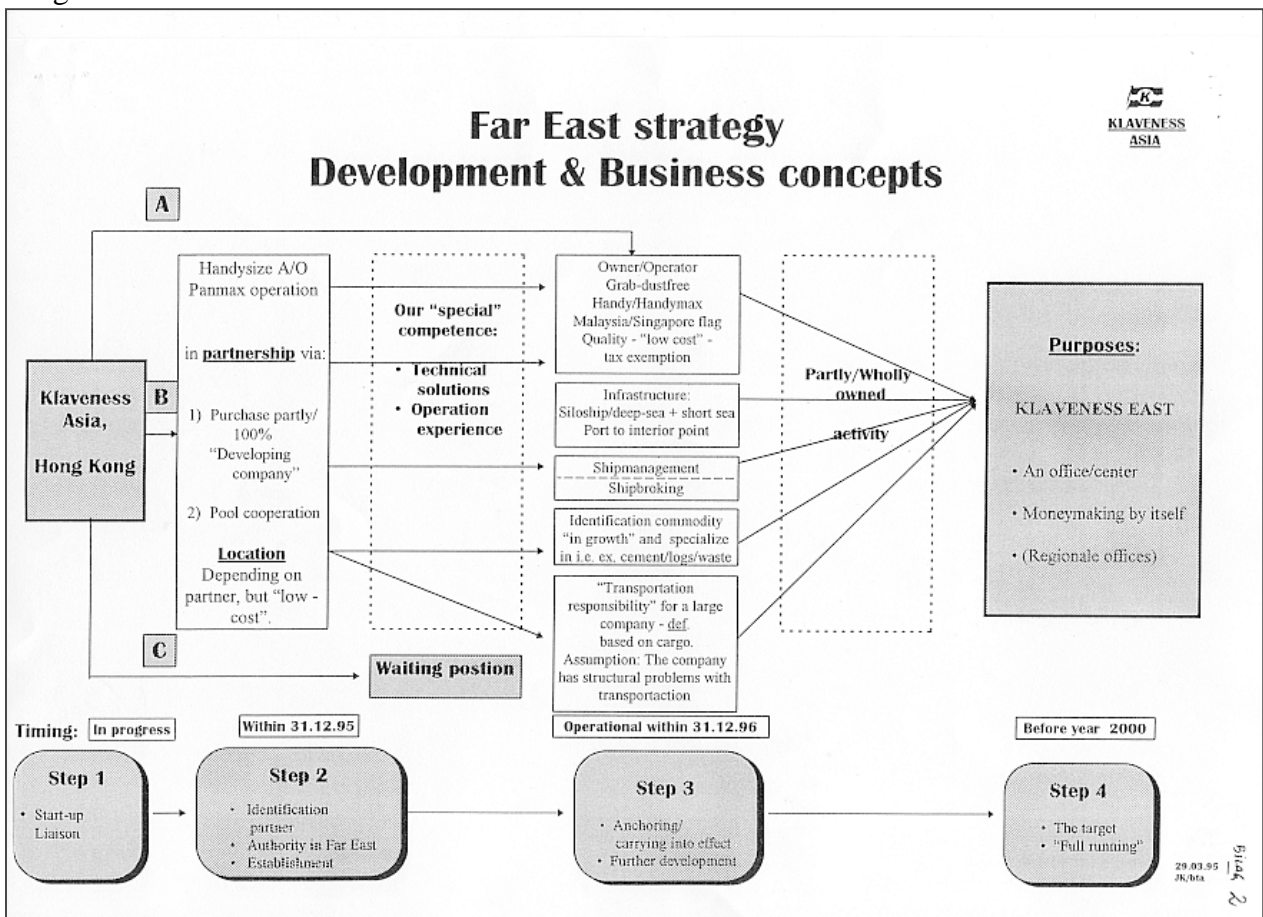
Komiteen kom frem til at timingen var riktig og besluttet å satse i det fjerne Østen. Man ønsket seg en partner i tråd med de retningslinjer som er beskrevet i avsnitt 5.2.1, altså en partner som hadde minst en av de følgende egenskapene:

- a) God tilgang på last
- b) Finansiell styrke
- c) Særskilt innpass i spesielle markeder

Det ble utarbeidet en liste på vel 100 aktuelle samarbeidspartnere i regionen, som så ble kuttet ned til vel 30. Veldig mange av disse selskapene var lokalisert i Hong Kong som derfor var et naturlig sted å opprette kontoret.

Kontoret var i første omgang ment å være et type 3 kontor (se 5.2.2) – ”Owners representative, markedsføring”, ble bemannet av en mann – Trond Hagen. Han samarbeidet svært nært med Jan Klingsholmen og hadde som oppgave å oppsøke hvert av de vel 30 selskapene på lista og utrede mulige samarbeid med disse. De mest aktuelle partnerene befant seg i Hong Kong, og nordover, sekundært skulle man lete i Sørøst Asia. Trond Hagen hadde fått klart definerte retningslinjer, strategier, mål og fremgangsmåter, og alle henvendelser om kommersielle shippingtjenester ble videreformidlet til Oslo, da kartleggingen hadde høyeste og eneste prioritet.. Trond Hagen hadde fått en tidsramme på ett år som kunne man utvides med ytterligere ett år hvis nødvendig. Denne ”sten for sten” strategien der man starter med én mann frem for 5-6 med en gang er typisk for TKGs risikoaverse forretningsfilosofi.

Figur 5.5



Etter kort tid flyttet forøvrig Trond Hagen kontoret til lokalene til et konkurrerende rederi – Andika.

### **5.3.3 Hvor?**

Da kontoret ikke var ment å være permanent la man ikke ned store ressurser i å finne den mest egnede lokaliseringen, men pro/contra dokumenter ble utarbeidet. Hong Kong var på den tiden tilholdssted for veldig mange store shipping selskaper som H. Clarkson & Co Ltd og Simpson og veldig mange av selskapene som man anså for å være potensielle partnere var lokalisert i Hong Kong. Dessuten er Hong Kong sentralt lokalisert i regionen og med god infrastruktur og adkomst muligheter. Videre hadde TKG allerede gode kontakter i Hong Kong samt at Trond Hagen hadde bodd i byen tidligere.

På den tiden var Indonesia enda ikke noe stort lastemarked, og var følgelig ikke veldig interessant som lokalisering. Malaysia ble ikke vurdert som en interessant lokalisering før i 1997 da Hong Kong ble integrert i Kina. Slik sett kan man si at det eneste alternativet på den tiden var Singapore. Gitt den korte tidsperspektivet på kontoret er det vel tvilsomt om det hadde vært lønnsomt å bruke store ressurser på å vurdere Singapore og Hong Kong opp mot hverandre.

## **5.4 Jakarta, Indonesia – (1995-1997)**

Trond Hagen startet søket etter en partner langt nord i regionen, i Kina og Taiwan. Letingen var basert på listen som var utarbeidet i Oslo og fulgte de retningslinjer som var blitt nedfelt. Det viste seg at det var vanskelig å finne en partner med de egenskapene som TKG ønsket. De som hadde lastegrunnlag var allerede etablert og hadde *ikke behov* for TKGs tjenester slik man ønsket at en partner skulle ha. I løpet av 1995 hadde Trond Hagen kuttet ned listen over potensielle partnere til 7-8, som Tom Erik Klaveness og Rolf Nilsen reiste ned for å møte. Høsten 1995 hadde man fortsatt ikke funnet noe partner og ledelsen i Oslo begynte nå å bli utålmodige. Man vurderte Andika, rederiet Trond Hagen delte kontor med. Personkjemien var god, og begge partene signerte et Letter of Intent om videre samarbeid.

### **5.4.1 Pt. Samudra Petrindo Asia (SPA)**

November 1995 ble det inngått intensjonsavtaler med det indonesiske shippingselskapet Pt. Samudra Petrindo Asia. Selskapet var eiet 98% av Bimantara Citra som drev et konglomerat:

flyselskap, bilprodusent, kraftverk, pipelines, hotel og eiendom, etc. Bimantra Citra var eiet av en av President Suhartos sønner - Bambang Trihatmodjo og det var åpenbart at dette ville fungere som en politisk døråpner, noe som nærmest var ansett som en nødvendighet for å lykkes i Indonesia på den tiden. Ved inngangen til samarbeidet solgte SPA sin nærhet til kullselskapene, stålselskapene, kunstgjødsel importørene, og sement selskapene. I motsetning til Andika var SPA klar til å starte et samarbeid umiddelbart. Samtidig var Indonesia et av de aller mest interessante landene i regionen, og de politiske døråpnerne som SPA sa de hadde virket veldig gode. Det viste seg fort at dette var sterk overdrevet og at de selv med sine politiske døråpner forbindelser ikke hadde samme nærhet og døråpner potensiale i tørrlastmarkedet som i tankmarkedet.

#### **5.4.2 Samklav Bulk Carriers**

I februar 1996 ble joint-venture selskapet Samklav Bulk Carriers Inc formelt startet opp ledet av Harald Lone. Da Pt. Samudra Petrindo Asia var et indonesisk selskap var det naturlig å ha hovedkontoret i Indonesia. TKG var tross alt bare løselig tilknyttet Hong Kong, mens partneren var etablert i Indonesia. Samklav flyttet inn i kontorlokaler i Bimantara bygningen i Jakarta som var eid av SPA. Formålet med selskapet var å inngå kontrakter for transport av bulklaster i alle skipsstørrelser til og fra Indonesia. I tillegg til at SPA kunne tilby mye større lastegrunnlag enn Andika og det faktum at de *trengte* TKGs ekspertise ble det også lagt vekt på en del andre ting. Personkjemien var veldig bra mellom joint-venture partnerne, bl.a. var sjefen for SPA engelsk og gammel venn av T. Klaveness. Dessuten jobbet det flere nordmenn på kontoret til SPA. Det er opplagt at man ved valg av partner også valgte sted, og TKG hadde tidligere erfaring fra Indonesia. Dessuten hadde Indonesias økonomiske situasjon forbedret seg dramatisk og landet var nå blitt en av de asiatiske tigrene. Kontoret ble ansett for å være en type 2 kontor – altså et representasjonskontor som både drev markedsføring og booking.

#### **5.4.3 Independent Power Projects (IPP)**

Ettersom økonomiene i regionen vokste utover på 1990 tallet ble det et stort behov for energi. Land som Laos bygde ut vannkraft og eksporterte mesteparten til nabolandet Thailand. Thailand selv bygde ut gassfelt, andre prøvde ut bølgekraft men de aller fleste måtte benytte kullkraft. Regjeringene lyste ut store kraftutbyggingsprosjekter – såkalte Independent Power Projects (IPP) – og store internasjonale konglomerater som Siemens og Mitsubishi bød på kontraktene. Kontraktene var såkalte BOT (Build – Operate – Transfer) kontrakter der kontraktøren fikk

rettighetene til å bygge og drive kraftverket i en lengre periode, f.eks. 20-30 år før landets regjering overtok kraftverket. 99% av Megawatt kapasitetstilgang som ble lagt ut på anbud som IPPer var kullbasert, og for kullkraft prosjektene var det selvfølgelig essensielt å få sikre leveranser av kull og kulltransporten ble kontraktet ut for perioder på 15-20 år. Med andre ord meget interessante kontrakter siden skip med 10 års avskrivning kunne avskrives mot kontrakten. Selv om kulltransporten var en liten del av det totale IPP var det veldig store kontrakter for shippingsselskapene. Det var til dels kompliserte prosjekter der kraftverket ofte lå inne i landet slik at kullet måtte losses om på lektere. Operatøren av kraftverket var særdeles opptatt av stabilitet og sikkerhet i leveransene, noe som førte til at bud på kontrakter måtte backes med dedikert navngitt tonnasje. På grunn av denne kompleksiteten var det i realiteten bare 10 shippingsselskaper som kunne tilfredsstille kravene fra til finansiell størrelse, operativ erfaring og logistikk kunnskap, hvorav TKG var et av disse selskapene.

Indonesia var et særdeles interessant marked i denne sammenhengen. I 1984 produserte landet 5 millioner mt. kull. I 1995 var dette økt til 42 millioner mt. kull, hvorav 38 millioner mt. kull ble eksportert. Veldig mange Independent Power Projects ble lagt ut på anbud i sørøst Asia, Kina og Taiwan, f.eks ble det lagt ut hele 28 BOT prosjekter bare i Indonesia i perioden 1994-1997.

#### **5.4.4 Samklav samarbeidet**

Samarbeidet med SPA gikk ikke helt slik man hadde håpet. SPA klarte ikke å skaffe det lastegrunnlaget TKG hadde forventet innen tørrlast og da mye av frakten ble styrt fra Europa/USA var det lite grunnlag for å drive operatørvirksomhet fra Indonesia. Mens TKG hadde regnet med at SPA ville åpne mange dører hadde SPA på sin side sett for seg en relativt passiv rolle i samarbeide. De to rederiene hadde forskjellig tankegang om hvordan oppdrag skulle løses. SPA foretrakk å back'e sine anbud med tonnasje, f.eks. ved å låne ut et skip for en periode på 2 år. Klaveness foretrakk å drive som operatør og isteden tilby 10 skipninger til en bestemt pris, altså uten tonnasjebacking.

For TKG ble IPP svaret på det de hadde lett etter i regionen særlig etter at samarbeidet med SPA ikke ble så vellykket som man hadde håpet. Man hadde etablert seg i regionen for å kunne konkurrere om shipping oppdrag utover den vanlige shippingvirksomheten som lett kunne



administreres fra hovedkontoret i Oslo, og IPP var typiske prosjekter som var store og som krevde tilstedeværelse for å løse problemer knyttet til f.eks. logistikk. Komplisert logistikk var noe TKG hadde erfaring med og det var et komparativt fortrinn når oppdragene skulle tildeles. Dessuten hadde TKG en hvis erfaring i prosjekt finans oppsett som var krevet i IPP prosjektene. Samklav klarte å vinne to kontrakter i Indonesia.

#### **5.4.5 Asiakrise og politisk krise i Indonesia**

I mellomtiden hadde Asiakrisen rammet regionen hardt, og Indonesia opplevde at den lokale valutaen, Ruphian, devaluert 33% i forhold til USD fra 1. juni til 10. oktober i 1997. Allerede 24. september fikk man signaler gjennom avisene på at de to prosjektene som Samklav var involvert i var utsatt på ubestemt tid av den Indonesiske regjeringen. Først i november fikk man imidlertid den offisielle meldingen fra regjeringen om at Samklavs 14-årige kontrakt med den Indonesiske regjeringen var lagt på is, bare uker før den skulle bli satt i drift. Regjeringen kunne ikke oppfylle betalingsvilkårene etter devalueringen. Dette førte til at styret i Samklav, representert fra Klaveness sin side av Rolf Nilsen og Guttorm Aanensen, la Samklav på is i november 1997. TKG forutså at krisen kom til å bli langvarig og bestemte seg for å trekke seg ut av Indonesia.

I Mars/April 1998 brøt det ut kraftige politiske opptøyer i Indonesia og vestlige statsborgere ble evakuert ut av landet. Bare dager før evakueringen flyttet Harald Lone med familie i all hast til Singapore. I april/mai ble kontraktene kansellert av regjeringen, og i slutten av mai gikk President Suharto av.

#### **5.5 Singapore – (Mars til Oktober 1998)**

I januar/februar ble situasjonen til Klaveness engasjement kontinuering vurdert og en rekke møter i TKG Executive Committee ble avholdt der man diskuterte lokalisering, fremtidig profil av Klaveness tilhold i Østen og fremtidig strategi og mål. Ved første votering var det et splittet styre der 1/3 stemte for å nedlegge all virksomhet og sende Harald Lone til Oslo, 1/3 ønsket å sende Harald Lone til Abu Dhabi og 1/3 ønsket å satse videre på Østen og at Harald Lone skulle sette opp et Klaveness kontor i Singapore. Ved andre votering var det et svakt flertall for å satse på sistnevnte, blant annet fordi man var i innspurten på anbudet til to-tre IPPer i Taiwan. Fra mars 1998 ble selskapet Klaveness Far East etablert i Singapore. Hensikten var å forbli i regionen for å

følge opp kontakter, kontrakter og andre forretninger. Etter at kontrakten med Indonesias regjering ble kansellert våren 1998 var det imidlertid langt mindre interessant å forbli i regionen. Høsten 1998 ønsket Harald Lone, som fortsatt ledet Klaveness Far East å begynne i Klaveness Middle East som var under etablering i Abu Dhabi. TKG vurderte da hvorvidt man skulle sende en ny mann ned til Singapore men valgte å legge ned kontoret. Per i dag har altså ikke TKG noe kontor i Sørøst-Asia, men dette er et forhold som vurderes løpende etterhvert som landene i regionen reiser seg etter krisen.

Hovedsaken var å få Harald Lone med familie ut av Jakarta så fort som mulig før opptøyene begynte, men samtidig forbli i regionen. Singapore hadde på det tidspunktet tatt over for Hong Kong som det naturlige valget. I Singapore fantes det ekspertise blant annet innen finans, jus og logistikk og skulle man gjøre forretninger i Thailand, Indonesia, Malaysia og Kina var dette et godt sted å jobbe ut i fra. Man må heller ikke glemme den korte geografiske avstanden fra Singapore til Indonesia (1,5 time) – markedet man hadde jobbet i 2 år med å komme inn på.

Veldig mange i miljøet hadde kontorer i Singapore og Klaveness hadde dessuten et samarbeid med et Japans rederi, Dahich/Lorentsen som holdt til i Singapore. Kontoret til Klaveness Far East lå i denne perioden i lokalen til Wilhelmsen, som forøvrig opererer som agent for TKG på ca 40-50 av sine utenlandskontorer. Med agent menes i dette tilfellet agenter når båtene kommer til havn, der Barwil opptrer som TKGs forlengede arm overfor mannskap og båt. Dette forholdet er imidlertid ikke fast, men avtales for hver enkelt anløp.

## **5.6 Abu Dhabi, United Arab Emirates – (1998 - )**

Combined Cargo UAE/Klaveness Middle East ble formet 31.12.1996. Selskapet var en joint-venture mellom Klaveness og fire Abu Dhabi selskaper og hovedhensikten med kontoret er å markedsføre Klaveness aktivitet i den Arabiske Gulf samt drive oppsøkende virksomhet og identifisere lasteiere. Selskapets andre formål er å være et skipsinvesterings selskap.

Selskapet ble i en kort periode ledet av Capt. Aziz (okt. 1997 til mars 1998). Trygve Wahlstrøm ble midlertidig sendt til Abu Dhabi fra hovedkontoret (april - juni 1998). Harald Lone ble så sendt fra Klaveness Gruppen i nov. 1998 og leder fortsatt selskapet.

Valget av lokalisering var igjen styrt av lokaliseringen til joint-venture partnerne, altså *markedstilgangen*. Imidlertid var Abu Dhabi en meget godt egnet lokalisering. Det er veldig få *konkurrenter* på tørrbulkshipping og *kostnadmessig* er det ingen selskap eller personlig skatt, noe som gjør kostnadene betraktelig lavere. *Geografisk* ligger Abu Dhabi midt mellom øst og vest, og det er bare en time til den internasjonale flyplassen i Dubai. *Politisk* er det god *stabilitet* og det er også et godt stykke unna det politisk ustabile området rundt Irak. Skulle man etablert et eget kontor i regionen hadde nok Dubai blitt valgt som lokalisering da dette er et mer naturlig sentrum for shippingselskaper. Imidlertid var partneren lokalisert i Abu Dhabi og det var også juridiske grunner til å legge selskapet hit.

### **5.7 Generelle beslutningsfaktorer**

Det aller viktigste for TKG når man skal etablere seg i utlandet er tilgang og nærhet til lastegrunnlag. Slik sett kan man si at lokalisering er et underordnet spørsmål i forhold til hvor partneren holder til. Bare sjelden velger man en strategi der man etablerer et eget kontor slik at man må ta stilling til hvor det er best å lokalisere kontoret. Slike vurderinger ble imidlertid gjort i forbindelse med kontoret i Hong Kong, og *nærhet til potensielt lastegrunnlag/partner* var den desidert viktigste beslutningsfaktoren. *Skattesystem* er en mindre viktig faktor da selskapene stort benytter bekvemmelighetsflagg som Liberia. Imidlertid er skattesystemet en del av *Cost/Benefit analysen* som selvsagt er viktig. *Politisk stabilitet* blir i større grad vurdert som ”trygt” eller ”ikke trygt”, og to land med politisk stabilitet stiller likt på dette punktet. *Geografisk plassering* og *infrastruktur* blir vurdert, men er sjelden utslagsgivende for beslutningen så lenge de vurderte landene er innefor regionen og har tilfredsstillende infrastruktur. Likevel kan man si at i de fleste tilfeller der Klaveness samarbeider med andre selskaper, så velger Klaveness å lede driften enten fra Oslo eller partnerens lokalisering.

### **5.8 Oppsummering**

Etableringen i HK var drevet av beslutningen om nærhet lastegrunnlag i Taiwan, Kina, Korea, Japan og Hong Kong, og sekundært det Sørøst-Asiatiske markedet. Kontoret var midlertidig og man la derfor liten vekt på å finne den lokasjonen i regionen som var best egnet som sete for et shippingkontor. Hong Kong ble valgt på grunn av sin status som shippingsentrum med mange

potensielle kunder og partnere, altså en klyngeeffekt. I tillegg var det noen private årsaker knyttet til mannen som skulle jobbe på kontoret. Første og eneste prioritet for kontoret var å finne en lasteier med stor tilgang til last.

Da man fant en partner så var denne partneren sterk knyttet til sitt hjemland Indonesia. For Klaveness var etableringen av et samarbeid i regionen langt viktigere enn den spesifikke lokasjon. Klaveness var bare løselig knyttet til Hong Kong, og Jakarta kunne tilby tilfredsstillende infrastruktur, politisk stabilitet etc slik at dette ikke var et ankepunkt. Valget av Jakarta som ny lokasjon var derfor ikke et valg der man vurderte flere lokasjoner, man flyttet simpelthen dit joint-venture partneren var på hjemmebane.

Da man skulle forlate Indonesia hadde man relativt dårlig tid da det hastet med å komme ut av Indonesia. Man var ikke sikker på hvor lenge man skulle være i den nye lokasjonen, og flere alternativer ble vurdert. Imidlertid falt valget på Singapore. Singapore var på denne tiden en magnet på shippingselskaper, særlig fra Hong Kong, og Klaveness hadde forretningsforbindelser i Singapore. På den tiden var Singapore veldig konkurransedyktig på rammebetingelser målt mot Hong Kong.

Ingen av de tre flyttingene i regionen har hatt sterkt fokus på å finne den beste lokasjonen. Først etablerte man bare midlertidig, deretter flyttet man til joint-venture partnerens hjemland og til sist var det en hastverksflytting med uviss tidsperspektiv. Klaveness har nok brukt større ressurser på å lokalisere en lasteier enn å finne den aller beste allokeringen og er det ikke sikkert at det hadde vært hensiktsmessig å brukt mer ressurser på dette spørsmålet gitt de tre situasjonene man her har stått ovenfor.

På spørsmål om man kunne gjort noe annerledes svarer Rolf Nilsen at man ikke har funnet noen direkte feil i strategien og etableringen. Etableringen i Jakarta var godt i gang, og de to prosjektene man hadde klart å selge inn ville gitt god inntjening i lang tid fremover. Kontoret ville trolig vært et type 1 kontor – Operasjonskontor – i dag dersom alt hadde gått etter planen. Imidlertid ble man rammet av to kriser og særlig Asiakrisen kom brått på. Den politiske krisen

var ikke noe TKG klarte å forutse, men man medgir at en Indonesia ekspert kanskje kunne sett at denne krisen var under oppseiling.



## 6 Barber International Ltd



Barber International Ltd er et heleid datterselskap av Wilhelm Wilhelmsen ASA og har spesialisert seg på Ship management. I desember 1993 besluttet styret i Wilh. Wilhelmsen ASA å registrere selskapet i Hong Kong og flytte hovedkontoret fra Oslo til Kuala Lumpur. Dette skjedde på samme tid som Barber International Ltd flyttet sitt regionskontor fra Hong Kong til Kuala Lumpur. Hva lå bak disse beslutningene?

### 6.1 Bakgrunn

Barber er i dag et av de ledende selskaper innen management, bemanning, trening av maritimt personell, maritimteknisk rådgivning og software utvikler til bransjen. Selskapet har i dag hovedkontor i Kuala Lumpur, 6 management kontorer og 15 bemanningskontorer verden over.

#### Management kontor:

- Kuala Lumpur
- Oslo
- New Orleans
- Mumbai
- Hong Kong
- Dubai

#### Bemanningskontor:

- Chittagong (Bangladesh)
- Dhaka (Bangladesh)
- Mumbai (India)
- Calcutta (India)
- New Delhi (India)
- Jakarta (Indonesia)
- Kuala Lumpur (Malaysia)
- Yangon (Myanmar)
- Manila (Philippinene)
- Szczecin (Polen)
- Sopot (Polen)
- Novorossiysk (Russland)
- Constanza (Romania)
- Bangkok (Thailand)
- Oslo

Barber opererer i dag over 200 skip og har ca 6000 sjømenn på lønningslistene. Flåten eies av ca 65 rederier fra hele verden og seiler under ca 20 flagg. Ca 12,5% av aktiviteten kommer fra Wilh. Wilhelmsen ASA.

I tillegg til management har Barber en software divisjon som heter Barber Software Solutions (BASS) som eier 34% av Star Information Systems. BASS utvikler softwareløsninger både for den landbaserte virksomheten og skipene. I tillegg har Barber en rådgivingsdivisjon som heter Barber Marina Consultans som tilbyr tjenester innen prosjektstyring, ledelse av nybygging, godkjenning av planer, utarbeidelse av kravspesifikasjoner og tekniske studier/rådgiving.

Barber International Ltd ble ikke opprettet før i 1975. Wilh. Wilhelmsen opprettet allerede i 1972 et kontor i Hong Kong. Hensikten med kontoret var å drive management av rederiets egne skip som man tidligere hadde satt ut til andre management selskaper. I 1975 opprettet man selskapet Barber International Ltd med hovedkontor i Oslo og selskapet skulle drive management for Wilh. Wilhelmsen men også for andre rederier. Normalt jobbet det en nordmann på kontoret, mens det i perioden før flyttingen i 1995 jobbet to nordmenn der.

## ***6.2 Flytting fra Hong Kong til Kuala Lumpur (1995)***

I 1995 ble Hong Kong kontoret flyttet til Kuala Lumpur, og med på flyttelasset ble hovedpersoner som inspektører, managere og general managere. De øvrige ansatte i Hong Kong ble sagt opp. Pål N. Andresen var general manager i Hong Kong og gikk inn i samme stilling Barber Ship Management Sdn Bhd i Kuala Lumpur. På samme tid foregikk flyttingen av hovedkontoret fra Oslo til Kuala Lumpur.

## ***6.3 Vurderinger bak flyttingen***

På dette tidspunktet hadde Kinas økonomi for alvor begynt å vokse. Den kinesiske regionen nærmest Hong Kong opplevde en vekst på opp mot 30% per år og dette ga store ringvirkninger også i Hong Kong. Boligmarkedet eksploderte ved at næringsseiendommer steg med 56.8% per år, husleien for utlendinger steg med 45,1% og luksusleiligheter steg med 80-90% slik at en kvadratmeter i noen luksusleiligheter kostet 120 000 NOK. I forretningsstrøket i Hong Kong, Central, ble husleien uholdbart dyr for mange selskaper og blant annet Hydro valgt å flytte ut av



Central. Denne vurderingen ble også gjort av Barber og man valgte å se seg om etter andre kontorlokaler.

Bare 2-3 år før Kina fikk tilbake herredømmet over Hong Kong var det stor usikkerhet om hva som skulle skje med landet. Veldig mange shippingselskaper flyttet til Singapore som aktivt konkurrerte med Hong Kong om å tilby gode rammevilkår for shippingselskaper. Barber International Ltd så Singapore og Kuala Lumpur som to gode lokaliseringer. I Singapore fant man et miljø med rike shippingtradisjoner, mens Kuala Lumpur fremfor alt var et mye billigere alternativ. Noe fullstendig Cost/Benefit analyse ble ikke gjort da det var soleklart av Kuala Lumpur var det billigste alternativet. Man vurderte det dit hen at selskapet selv rådet over ressurser og tradisjoner og at kostnadene var det viktigste spørsmålet, dermed havnet man i Kuala Lumpur. I tillegg til dette ble også infrastruktur og politisk stabilitet tatt med i vurderingen.

Pål N. Andresen som var General Manager i Barber Ship Management, Hong Kong var med på flytteprosessen og ble etterpå General Manager i Barber Ship Management, Kuala Lumpur. Han har vurdert forskjellige beslutningsfaktorer som ble hensyntatt og rangert de. Dette er gjort ved å fordele totalt 100 poeng på alle faktorene. Denne metoden får ikke bare frem rangeringen faktorene i mellom, men også graden av viktighet for hver av faktorene.

10	Nærhet til kunder
2	Nærhet til konkurrenter
2	Nærhet til meglere
10	Nærhet til bransjen generelt
4	Politisk stabilitet
20	Infrastruktur
10	Geografisk plassering
2	Andre faktorer som jeg ikke har med?
40	Kostnader leie av kontor, lønninger, leie av hus/leiligheter
100 poeng totalt	

Vi ser altså at kostnadene var særdeles viktige, sammen med infrastruktur. Nærhet til kunden er viktig, men på langt nær så viktig som kostnader eller infrastruktur. Geografisk plassering er

relativt viktig og dette kan tyde på at man altså ønsker å være til stede i regionen, men ikke har sterke preferanser til spesifikk lokalisering innen regionen. 10 poeng for nærhet til bransjen tyder på at det finnes en del klyngeeffekter innen bransjen og at dette tillegges mye større betydninger enn f.eks. politisk stabilitet. Imidlertid er det ikke noe poeng å være nær meglere eller konkurrenter så klyngeeffektene må være knyttet til andre deler av bransjen i tillegg til kundene.

#### **6.4 Flytting av hovedkontor fra Oslo til Kuala Lumpur**

14. desember 1993 besluttet styret i Barber International Ltd å flytte hovedkontoret fra Oslo til Kuala Lumpur, Malaysia, samtidig som man registrerte selskapet i Hong Kong. Konsernfunksjonene finans, markedsføring, Forretningsutvikling og IT ble flyttet til Kuala Lumpur mens kontoret av Oslo opprettholdt management virksomheten på de skip som ble styrt herifra. Det nye hovedkontoret ble ledet av Svein Sørli og Per Steinar Upsaker som tidligere hadde holdt til i Oslo. Det var et viktig poeng at driften av de tre management kontorene som man opererte på den tiden – Oslo, Dubai og New Orleans – skulle fortsette med sin drift, upåvirket av flyttingen av hovedkontoret.

#### **6.5 Vurderinger bak flyttingen**

Bakgrunnen for denne flyttingen var i stor grad nærhet til kundene og de ansatte. En stadig økende grad av Barbers kunder var lokalisert i Sørøst-Asia og man så potensialet for flere kunder når man flyttet hovedkontoret ned til regionen. I tillegg var 85% av selskapets sjømenn fra Sørøst-Asia og man fant det hensiktsmessig å flytte nærmere sentrum for rekrutteringen.

#### **6.6 Oppsummering**

Da Barber flyttet fra Hong Kong til Kuala Lumpur kan man si dette var et rent lokasjonsbytte. Begge lokasjoner var i den samme regionen, og det er tvilsomt om man kunne vinne flere kunder på grunn av denne ene flyttingen. Hele flyttingen var kostnadsdrevet. Hong Kong var for dyrt og man måtte bort. En grov vurdering ble gjort mellom ulike land – Indonesia, Thailand, India, Philipinene og Singapore – ble vurdert sammen med Malaysia. I tillegg til kostnader la man vekt på infrastruktur, politisk stabilitet og klyngeeffekter. Singapore kunne på den tiden tilby den beste klyngeeffekten, Kuala Lumpur var det klart billigste alternativet rammevilkårene tatt i betraktning. Valgt falt derfor på Kuala Lumpur da man anså selskapet for å ha gode ressurser internt i selskapet og derfor ikke var så avhengig av klyngeeffekten som fantes i Singapore.

Flyttingen av hovedkontoret i Oslo må man kunne se på som en flytting for å komme nærmere både shipping markedet og det arbeidsmarkedet som Barber rekrutterte fra.



## 7 Konklusjon og oppsummering

Selv om økonomer viser stor interesse for FDI teorier og multinasjonale selskaper har jeg gjennom arbeidet med denne oppgaven fått et klart inntrykk av at teorier og rammeverk spiller en relativt liten rolle når store utenlandsinvesteringer vurderes i styrerommene. Jeg mener ikke med det å si at det ikke gjøres seriøse vurderinger, men at det er kan synes som om det er langt mellom teori og praksis. Ord som Dunning's FDI teori, eierskapsfordeler, lokaliseringsfordeler og lokaliseringsfordeler er ikke mye brukt i næringslivet kan det synes.

For de to selskapene som er beskrevet i denne oppgaven – the Torvald Klaveness Group og Barber International Ltd – kan viktigste årsaken synes å være at man ønsker tilstedeværelse i Sørøst-Asia, nærhet til kunden og ansatte. Det later ikke til at en fullstendig gjennomgang av Dunning's rammeverk har blitt vurdert.

Når så beslutningen om tilstedeværelse i markedet er tatt, har de to selskapene valgt forskjellige strategier. Management selskapet Barber valgte å etablere et eget kontor, mens rederiet Klaveness valgt å lete etter en partner. Begge valg er resultat av beviste og målrettede strategier av hos selskapene. For et rederi som opererer egne skip er last en stor bekymring og for Klaveness er det essensielt at man får til langvarige kontrakter og kundeforhold. For Barber er det avhengig av kontraktsforhold hva som er dominerende strategi. Dersom et ship management selskap tar seg av driften av et skip, mens rederiet fortsatt tar seg av tonnasjesalget er det klart at ship management selskapet kun er interessert i å redusere kostnader. Den langvarige og nære kunderelasjonen har man til rederiene. Skulle derimot ship management selskapet også ha påtatt seg ansvaret for salg av tonnasjen på skipet som opereres er incentivene til å finne en lastepartner med langsiktige perspektiver mye sterkere. Dersom Barber kun har tatt på seg driftsansvaret for skipene selskapet operere er det logisk at man søker å minimere kostnadene. Et samarbeid med et annet selskap er ikke naturlig da selskapets konkurransefortrinn er kunnskap om hvordan man skal operere skip billig og effektivt. Dette er fortrinn som er naturlig å internalisere. En joint-venture er derfor mye mer nærliggende for Klaveness enn for Barber.

Etter at man har besluttet å etablere seg ute og bestemt hvordan man skal gjøre dette må man bestemme hvor man skal etablere seg. I dette tilfellet er lokasjon bestemt i grove trekk allerede, men selskapene må altså vurdere hvilket land som er best egnet. For Klaveness var dette underordnet strategien om joint-venture, mens Wilh. Wilhelmsen startet med ship management i Hong Kong allerede i 1972. Det var i Hong Kong denne forretningsideen startet og det var naturlig å begynne her. Imidlertid var man ikke mer bundet til stedet enn at man kunne flytte til et annet sted når Hong Kong ble for dyrt.

Dunnings rammeverk kan forklares på en intuitiv og kanskje mer sekvensiell måte. Først må man vite *hvorfor* man vil etablere seg ute – man må oppnå en fordel ved å gå ut. Dette er i tråd med Dunning's krav om *eierskapsfordel*. Videre må man bestemme *hvordan* man skal etablere seg, skal man f.eks velge lisensiering eller produsere selv? Dette blir en mer intuitiv forståelse av Dunning's *internaliseringsfordel*. Til sist må man finne et godt svar på *hvor* man skal etablere seg – dvs finne en *lokaliseringsfordel*. Denne noe mer praktisk rettede vrien av Dunning's OLI teori blir presentert av Scott W. Liu i “Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise; A Re-examination Using Signaling Theory”. Man skal være forsiktig med å sammenlikne dette for sterkt med Dunning's OLI teori siden et av de sterkeste elementene i Dunning's teori er kravet om at man må ha fordeler på alle områder. Likevel kan dette være bindeleddet mellom teori og praksis. Det ikke urealistisk å tro at styreverer som vurdere en utenlandsetablering stiller seg spørsmålene – hvorfor? hvordan? hvor? – i sin diskusjon, og det er vel tvilsomt om man går for en utenlandsetablering uten at man finner et godt svar på alle de tre spørsmålene?

## 8 Kilder

- Tore J Hanisch og Martin Bould: "Megler og Reder" (1996)
- Knarvik og Orvedal: "Næringsklynger" (1997)
- Ingvild Selfors: "Norwegian Multinationals: Who, Where and Why" (SNF rapport 53/99)
- Robock og Simmonds: "International Business and Multinational Enterprises". (Irwin, 1989)
- Kjeld Philip: "On location of Production, Factor Movements, etc., as Affected by the Social and Fiscal Policies of Individual Countries and Economic Communities" (1977)
- John H. Dunning: "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A search for an Eclectic Approach" (1977)
- Sytse Douma & Hein Schreuder: "Economic Approaches to Organizations, 2<sup>nd</sup> edition" (Prentice Hall, 1998)
- Niko Wijnolst & Tor Wergeland: "Shipping" (Delft University Press, 1997)
- Scott W. Liu: "Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise; A Re-examination Using Signaling Theory" (Praeger, 1997)
- Morten Andreas Hauge & Espen Stokke: SNF arbeidsnotat 19/00 "Norske rederiers multinasjonale virksomhet" (SNF 2000)

### 8.1 Aviser

#### 8.1.1 Aftenposten

- "Klaveness bygger opp ny virksomhet ute" av Grete De Lange (04.03.1996)
- "Gjorde sine hoser grønne hos Suharto-familien: Norske selskaper kan få baksmell" av John Einar Sandvand (02.06.1998)
- "Hongkong, dyrest i verden" av Gunnar Filseth (31.08.1994)
- "Milliard-hjelp til Indonesia" av John Einar Sandvand (03.11.1997)

#### 8.1.2 NTB

- "Deler av Barber flytter til Østen" (14.12.1993)

### **8.1.3 Bergens Tidene**

- ”Norge firer flagget i Hong Kong” av Terje Valestrand (09.05.1997)

### **8.1.4 Dagens Næringsliv**

- ”Klaveness klar for milliardinvestering” av Bjørn Segrov (01.03.1996)
- ”Klaveness Gruppen selger skip for 700 mill?” av Bjørn Segrov (08.06.1998)
- ”Klaveness tjener i svakt marked” av Bjørn Segrov (12.06.1998)

## **8.2 Internett**

- The Torvald Klaveness Group: [www.tk-group.com](http://www.tk-group.com)
- Barber International Ltd: [www.barbership.com](http://www.barbership.com)
- Offentlig informasjon fra myndighetene i Hong Kong: [www.info.gov.hk](http://www.info.gov.hk)



## 9 Appendix A

18.OCT.2000 16:00 THE TORVALD KLAVENESS GROUP

NO. 718 P. 4/7  
MORGENMØTEDELTAGERNE  
ORIGINAL  
TEK/KEB/STR/SR/HG/THB/RN/  
PK/GAA/KE/HTH/NHP/THK

Til: 10.møtedelt. + HL + SOH  
Fra: TEK  
Dato: 12.2.98

**Innspill og referat fra møte 10.2.98**

**UTEKONTORER**

**Erfaring fra 3 typer utekontorer**

- Operasjonskontorer
- Owners rep. markedsføring & booking
- Owners rep. markedsføring (postkasse)

- Operasjonskontor**

Meget vanskelig - Blir ført enten "en kvise på hovedkontorets rumpe", eller distanserer seg fra hovedkontoret og lager sitt eget business liv uten at det oppnås særlig synergi.
- Markedsføring og "booking"/ (Foretningsutvikling)**

Dette er en type kontor med stor grad av ansvar.-Krever en meget strukturert arbeidsform. Fordelaktig med nær tilknytning til et eksisterende miljø (kontorfelleskap med agent, samarbeidspartner, ikke konkurrense shippingvirksomhet).

*Det er dette vi går for i Spore/Abu Dhabi/Philadelphia*
- Ren markedsføring**

Å være kun en "lyttepost" eller lokal "postkasse" megler, er et tilfredsstillende arrangement på lengre sikt. Som en kortsiktig "market survey" / "market drive", kan et slikt arrangement være å foretrekke.

**Hvordan får vi mest ut av våre utekontorer?**

Da et eventuelt operasjonskontor (flere) synes å ligge et stykke frem i tid, bør vi konsentrere oss om "owners rep." typer kontor med mest vekt på ovennevnte t. 2.

**Det er 7 grunnleggende krav som må tilfredsstilles for at man skal få ønsket "milage" ut av et utekontor.**

- En moderne kommunikasjonsstruktur knyttet så direkte som mulig opp mot hovedkontoret.

2. a) Definerte arbeidsmål i samsvar med TKG's mål
  - b) Rolledefinisjon i forhold til KC + befrakning + lokale meglere (fjerne trusselbilledet)
  3. Definerte rapporteringsrutiner- også om det som foregår i regionen på Macro-nivå samt vedrørende TKG aktiviteter/ konkurrenter.
  4. Strukturerte arbeidsmetoder.
  5. Kostnads kontroll
  6. Ordnete lønns- og arbeidsforhold (skikkelig arbeidskontrakt med klare og entydige betingelser).
  7. Lokalt nettverk. - lokale meglere må gjøres/være supportive (viktig med klar info om utekontorets rolle)
  8. Support HQ-visits
- 1)Enten man skal drive ren markedsføring eller markedsføring inklusive foretningsutvikling, er det uomgjengelig nødvendig for uterepresentanten å ha et bredt nedslagsfelt for intern kommunikasjon (kommunikasjon med hovedkontoret). Et skikkelig support nett på tvers av hierarki/divisjon/ avd.grenser, er uterepresentantens viktigste verktøy. Rapporteringslinjer og ansvar/fullmakter må være klart definert, men de 2 - 3 kontakt personer dette gjelder er et altfor snevert kommunikasjonsnett for en ute representant.
  - 2)For uterepresentanten er det av absolutt betydning at arbeidsmålene er definert (spesielt de overordnede mål).Det er lite tilfredstillende for en ute rep.å bli benyttet ad hoc som en "visergutt"
  - 3)Uten klart definerte systematiske rapporteringsrutiner blir tilknytningen mellom hoved- og ute kontor etterhvert for løs.
  - 4)Uterepresentanten vil ikke kunne fungere over tid uten å ha struktur på sine egne arbeidsmetoder, slik at disse er gjennkjennelige og kan følges opp på en systematisk måte. **Må være ryddig.**
  - 5)Uterepresentanten må utøve disiplin m.h.t. løpende regnskap og kostn. kontroll. Det krever imidlertid også skikkelig oppfølging og support fra hovedkontoret. (Regnskapsrot/uoverstemmelser får ofte den største oppmerksomhet, hvilket helt unødvendig skyver fokus bort fra forretningsutviklingen.
  - 6)Den siste parantesen gjelder også dersom det ikke foreligger klare arbeidsavtaler med utvetydige betingelser, forutsetninger og fullmakter.
  - 7)En - to manns ute kontorer, bør, hvis mulig, være tilknyttet et lokalt kontornettverk. Uterepresentanten er mye "on the road" og en telefonpassende sekretær i et isolert

avlukke er lite tilfredsstillende. Likeledes er det miljøisolerende for en uterepresentant dersom han ikke har "kontor fellesskap" med et lokalt (helst shippingrelatert) business miljø. Et agentkontor kan eksempelvis være et meget godt "nøytralt" alternativ i så måte.

### Konklusjon

Et vellykket utekontor er i vilkårlig rekkefølge avhengig av:

- velordnet og omfattende kommunikasjonsnettverk - *direkte dialog med de operative avd. der hvor praktisk/effektivt*
- ryddige arbeidsforhold
- lokalt business miljø
- strukturerte arbeidsmetoder/rapporteringsrutiner
- definerte arbeidsmål

→ *En mann må være personalansvarlig i Oslo (anchor man) som helst ikke skal ha ansvar for mer enn ett kontor.*

→ *En må også være ansvarlig for support på hvert prosjekt.  
Bør det lages en "service-avtale" over forventningene fra begge parter?*

GAA/bjh  
c:\ga\ncord199\utetknt.doc