

Selvstendig arbeid innen
masterstudiet i økonomi og
administrasjon, våren 2013

NHH



SAMARBEID I RORO-NÆRSKIPSFART

EN STUDIE AV VERTIKALT OG
HORIZONTALT SAMARBEID
SOM VIRKEMIDDEL FOR
FLYTTING AV TRAFIKK
FRA VEI TIL SJØ

Student:
LARS THOMAS
SØNNINGDAL

Veileder:
SIRI PETTERSEN
STRANDENES

Hovedprofil:
ØKONOMISK
STYRING, BUS

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammen drag

Denne masterutredningen handler om roro-nærskipsfart mellom Norge og utlandet.

Nærskipsfarten taper terreng i forhold til vei, og én av tiltakene som fra mange hold foreslås bør gjøres for å stanse denne trenden er at rederiene blir mer samarbeidsorienterte. I denne oppgaven belyses og kombineres derfor temaene strategiske allianser, logistikk og roro nærskipsfart. Målet er å undersøke om økt bruk av samarbeid – vertikalt eller horisontalt – kan bedre roro-rederienes konkurranseevne. Begrepene presenteres og problematikken rundt og særegenhetene ved roro-nærskipsfarten diskuteres. Effektiv logistikk presenteres, og det vises hvordan koordinering og integrering av forsyningskjeder kan redusere ineffektiviteter, og at dette rettfærdiggjør tredjepartslogistikkselskapenes eksistens.

Gjennom intervjuer med roro-bransjen belyses erfaringer med, holdninger til, og muligheter for samarbeid. Også rederienes egne meninger om bransjens utfordringer utforskes.

Det avdekkes at rederiene er villige til å samarbeide horisontalt med andre rederier dersom de ikke møter disse i svært hard daglig konkurranse. De hevder at deres aller viktigste konkurrent er veitransport, og at det i mange tilfeller er bedre å henvise kunder til andre rederier enn til veien dersom deres egne ruter, tider eller priser ikke passer kunden. Videre framhever rederiene at samarbeid er viktig når det kommer til å dele viktige og kostbare ressurser, for eksempel i havnene. Bransjen er enig i at det bør legges til rette for få, men svært effektive havner.

Med vertikale bindinger havner roro-rederiene i et dilemma ved at de ved å danne samarbeid med noen veitransportører, kan ende opp med å miste andre kunder som misliker at rederiet knytter seg til noen av deres konkurrenter. Rederiene understreker derfor at konkurransenøytralitet er viktig. Likevel har to av fem selskaper utviklet tredjepartslogistikktjenester. Inntrykket er at den eneste måten dette kan fungere på er ved at rederiene gir en troverdig garanti for at de ikke for-fordeler eget logistikkselskap, og utredningen konkluderer med at de best gjør dette ved å skille ut slike selskaper i separate enheter. Rederiet kan dermed forbli nokså nøytralt og arbeide med å forbedre selve sjøtransporttjenestene.

Videre oppfordres roro-rederiene til å fortsette å tilpasse seg samordningstiltak iverksatt av EU og norske myndigheter. Slik kan rederiene i større grad dele ressurser og bidra til mer effektive havner og gi myndighetene gode grunner til å forbedre stamveiene til og fra havnene.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2013 som en del av mastergraden ved Norges Handelshøyskole (NHH).

Oppgaven har sitt utspring fra en genuin interesse for logistikk og skipsfart, samt bekymring for den manglende vekst som nærskipsfarten opplever, alle gode intensjoner om å flytte trafikk fra vei til sjø til tross. Formålet med oppgaven er å undersøke og drøfte hvorvidt og hvordan strategiske horisontale og vertikale samarbeid innen roro-skipsfart kan gi bedre transporttjenester og dermed bidra nettopp til dette modale skiftet fra vei til sjø.

Å ta sjøveien i bruk i større grad enn i dag vil være et viktig skritt i riktig retning på veien mot et mer bærekraftig Europa. Økonomisk så vel som miljømessig. Her anvender jeg derfor teorier om logistikk og strategiske samarbeid på et viktig og aktuelt emne innen skipsfart.

I løpet av studiene har jeg hatt inspirerende og lærerike forelesninger i *BUS403 – Supply Chain Management*, *VOA 033 – Maritime Economics and History* og *INB426 – Shipping Economics* ved NHH samt i *Strategic Alliances and Networks* og *Management of Logistics Service Providers* på utveksling ved tyske Universität zu Köln. Disse danner et teoretisk grunnlag for masteroppgaven.

Arbeidet med oppgaven har vært en omfattende og svært interessant prosess. Jeg er takknemlig for den økonomiske støtte jeg har fått fra Norges Rederiforbunds fond ved NHH til masterarbeidet. Denne har gjort det mulig å reise og treffe respondentene personlig, jeg har kunnet reise på en svært lærerik nærskipsfartkonferanse og det er motiverende i seg selv å bli tilskrevet et slikt stipend. En stor takk rettes til de imøtekommende respondentene Rune Hetland (Fjord Line), Jo Bergem (Color Line) og Oddmund Strand (DFDS Seaways) for deres velvilje til å stille opp i intervjuer, samt til Tommy Ommundsen (Fjord Line) for gode samtaler som har hjulpet meg med å forstå hvordan roro fungerer operativt. Avslutningsvis ønsker jeg å takke professor Siri P. Strandenes for veiledningen ved Norges Handelshøyskole.

Bergen, 18. juni 2013

Lars Thomas Sønningdal

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt over figurer	6
Forkortelsesliste	6
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	8
1.2 Problemstillinger	10
1.3 Utredningens struktur	10
1.4 Avgrensing.....	11
2 Nærskipsfart.....	12
2.1 Roro	14
2.2 Ropax.....	15
2.3 Kostnadsstruktur.....	18
2.4 Rullende last til og fra Norge	19
2.5 Styrker og svakheter med nærskipsfart	21
2.5.1 Styrker	21
2.5.2 Svakheter	23
2.6 Politiske tiltak for å stimulere til modalt skift.....	26
3 Teori om forsyningskjeder og logistikk.....	28
3.1 Definisjon og bakgrunn for forsyningskjeder og logistikk.....	28
3.2 Strukturen til en logistikknnettverk	29
3.3 Determinanter for valg av transportmåte:.....	30
3.4 Bullwhipeffekten	32
3.5 Integrasjon av forsyningskjeder (Kanalkaptein).....	34
3.6 Ulike typer logistikkbedrifter	35
4 Strategiske allianser og nettverk	38
4.1 Bedrifiers holdninger til samarbeid	39
4.2 Hvorfor samarbeide?	39
4.3 Transaksjonskostnadsteoretisk syn.....	40
4.4 Bransjeanalytisk syn	42
4.5 Ressursbasert syn.....	43

4.6	Relasjonsbasert syn.....	44
4.7	Horisontal kontra vertikal integrasjon	45
4.8	Typer samarbeid	46
4.9	Suksesskriterier for allianser	48
4.9.1	Tillit.....	48
4.9.2	Strategisk passende partner	49
4.9.3	Kulturelt sammenfall.....	49
4.9.4	Måling av innsats og resultat og deling av utbytte.....	50
4.9.5	Unngå opportunisme	50
4.9.6	Koordinering	50
4.9.7	Fortsatt konkurranse.....	50
5	Bedriftsstudier.....	51
5.1	Metode.....	51
5.2	Valg av studieobjekter	54
5.3	DFDS Seaways	55
5.4	Color Line.....	56
5.5	Fjord Line	58
5.6	Intervjugjennomgang.....	60
5.6.1	Introduksjon	60
5.6.2	Generelt om roro-nærskipsfart	61
5.6.3	Om samarbeid og strategiske allianser.....	65
5.6.4	Avsluttende kommentarer og oppsummering	67
6	Analyse	67
6.1	Generelle funn fra litteratur og intervjuer.....	67
6.2	Studieobjektene	73
7	Konkluderende kommentarer.....	75
8	Begrensninger og videre forskning.....	79
8.1	Utredningens begrensninger	79
8.2	Validitetsrefleksjon.....	79
8.3	Forslag til videre forskning.....	80
9	Litteraturhenvisning.....	81
10	Stikkordsregister.....	87
11	Vedlegg	91

Oversikt over figurer

Figur 1: Elementer i oppgaven	11
Figur 2: Sesongvariasjon i passasjertall, ropax 1996, Steen (2009).....	16
Figur 3: Trailerkapasitet på ropax-skip og deres byggeår	17
Figur 4: Paxkapasitet dividert på trailerkapasitet, ropax-skip.....	18
Figur 5: Roro/ropax-linjer mellom Norge og utlandet, sommer 2013.	19
Figur 6: Varestrømmer med bil over grensa (SSB, 2013b).....	20
Figur 7: Roro linjekart. Trafikk til og fra Norge.	21
Figur 8: Logistikkjede med roro-skip (Basert på Delfmann, 2012a)	29
Figur 9: Typer logistikkbedr. Evne til kundetilpasning og tjenestespekter. Hertz&A. (2003)	35
Figur 10: Individuelle og felles mål (Delfmann, 2012b).	40
Figur 11: Sammenlikning av allianseteoriene	45
Figur 12: Typer allianser og annet samarbeid. Basert på Das og Teng (2001).....	47

Forkortelsesliste

CEMS – Community of European Management Schools.

CNG – Compressed Natural Gas (komprimert naturgass).

CO₂ – karbondioksid.

DFDS – Det forenede dampskipsselskap.

DKK – Danske kroner.

EBIT – Driftsresultat etter ned- og- avskrivninger.

ECA – Emission control areas (Utslippskontrollområder).

EU – Den europeiske union.

EUR – Euro.

EØS – Det europeiske økonomiske samarbeidet.

IMO – Den internasjonale maritime organisasjonen.

JIT – Just in Time.

LNG – Liquefied Natural Gas (flytende naturgass).

Lolo – Lift on/lift off.

MoS – Motorways of the Seas, sjøens motorveier.

NOK – Norske kroner.

NOx – nitrogenoksider.

SSS – Shortsea Shipping (Nærskipsfart).

PR – public relations (gjærne brukt om positiv omtale i samfunnet).

Ropax – Roll on/roll off – passasjerskip.

Roro – Roll on/roll off.

SCM – Supply Chain Management (Forsyningsledelse).

SECA – Sulphur Emission Control Area.

SOx – Svoveloksider.

SPC – Shortsea Promotion Centre.

SVIMA – sjelden, verdifull, ikke-imiterbar, mobilisert, appropriert.

TEN-T – Det transeuropeiske transportnettverket.

TPL – Tredjeparts logistikktilbyder.

TØI – Transportøkonomisk institutt.

1 Innledning

*«Vor ære og vor magt,
har hvite sejl os bragt.»*

Fra «Norsk Sjømannssang», Bjørnstjerne Bjørnson, 1868

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Globalisering og stadig tettere europeisk integrasjon er to svært viktige faktorer som fremmer handel og som gjør at transportbehovet i verden – og i Europa – stadig øker. På den positive siden fører handel til velstandsvekst og nyskaping ved at produksjon og konsum separeres. Ifølge Norman og Orvedal (2010, s 12) oppnås handelgevinster ved at man tjener gode penger på å eksportere det man er relativt sett billigst eller best til å produsere og importere for konsum det andre land er relativt sett billigst eller best til å produsere. Dette gir en dobbel gevinst, og danner grunnlaget for teorien om komparative fortrinn. For små land som Norge gir handel dessuten fordeler ved at markedet ikke begrenses til landets grenser, og produsentene således kan produsere lengre serier til lavere enhetskostnader. Deres markedsmakt reduseres ved at de eksponeres for internasjonal konkurranse og konsumentene kan glede seg over et større produktutvalg, til tross for det lille hjemmemarkedet (Norman og Orvedal, 2010, s 14).

Denne gunstige handelen fordrer gjennomtenkte logistikk-løsninger og effektive transportmidler, både internt i land og over landegrensene. Stopford (2007, s 379) viser til at linjeskipsfartens bidrag til den globale handelsøkonomien er udiskutabelt viktig.

Det norske og nordeuropeiske veinettet har begrenset kapasitet, så økningen i transportbehovet i denne delen av verden har ført til kødannelser, økende lokal og global forurensing og mange trafikkulykker. For å kunne nyte godt av fordelene av handel også i framtida, til en lavere samfunnsøkonomisk kostnad, må både trafikkveksten og deler av dagens trafikkmengder flyttes over fra vei til sjø og jernbane (EU-kommisjonen, 2012a). På sjøen er det god plass til mer trafikk, og investeringer i og vedlikehold av effektive havner innebærer ifølge Paixão og Marlow (2002, s 171) en langt lavere kostnad enn tilsvarende for vei og jernbane. Når varer skal fraktes i store mengder over middels til lange avstander er skip et velegnet transportmiddel. Skipsfarten kan utnytte storskalafordeler, slik at transportkostnadene og utslippene per tonnkilometer fraktet til sjøs er langt lavere enn til

lands, for ikke å snakke om i lufta (Delfmann, 2012a, s 12-13(1). Både politikere, næringslivet, miljøorganisasjoner og andre interessenter innser at Europas framtid er maritim.(ec.europa.eu) Likevel er tendensen at trafikkveksten på veiene fremdeles øker mer enn til sjøs.

Logistikk handler om å «levere riktig produkt på riktig sted i riktig tilstand til den riktige kostnaden til den eller de kunde(r) som skal konsumere produktet» (Stock og Lambert, 2001, s 10). Roro-rederier er en av mange typer logistikkbudrifter, hvilket vil si «*selskaper som utfører logistiktjenester på vegne av andre*» (Persson og Virum, 2006, s 253). Roro-skip er sånn sett et av mange verktøyer innen logistikken og bransjens hovedoppgave er å sørge for at transporten av varer og mennesker fra A til B, det være seg fra havn til havn eller helt fra dør til dør. Hvorvidt roro-bransjen løser denne hovedoppgaven på en god måte samtidig som at kunden anerkjenner deres tjenester er kort fortalt avgjørende for om bransjen lykkes i konkurransen med andre transportformer.

Forskningsprosjekter som Lopez-Navarro et al (2001) og rapporter fra nærskipfarten (Sjøtransportalliansen, 2012) peker på en rekke utfordringer knyttet til arbeidet med å flytte trafikk over til skip. De fleste legger vekt på at nærskipfarten bærer alle kostnadene sine selv, mens veinettet og til dels jernbanen er kraftig subsidiert. Paixão og Marlow (2002, s 173-174) understreker at bransjen er gammeldags og har rykte på seg for å være tungvinn og byråkratisk, mens Douet og Cappucchilli (2012) understreker at myndighetenes definisjon av nærskipfart står i veien for målrettede offentlige tiltak som monner. Akademia og næringslivet er samstemte og foreslår at bransjen selv må bli mer samarbeidsorientert både seg imellom og overfor andre transportmåter for å klare å tiltrekke seg trafikk.

Når bransjen ikke samarbeider så mye som den ifølge analyser burde, så kan det rett og slett skyldes at det ikke ligger i rederienes natur å samarbeide, og at de ikke innser at konkurransesituasjonen like mye er en konkurranse mellom vei og sjø som mellom det enkelte rederi. Denne forklaringen synes ikke å være den eneste eller den mest sannsynlige. Selv nærskipfartsrederiene, samme hvor bakstreverske de skulle vise seg å være, kan ikke unngå å erkjenne at svært mange bransjer tyr til strategiske allianser og nettverk for å prestere bedre. Ikke minst gjelder dette innen logistikk.

Formålet med denne utredningen er derfor å undersøke roro-nærskipfarten til og fra Norge, denne bransjens erfaringer med og holdninger til samarbeid. Basert på innsikt i bransjen,

logistikkteori og teori om strategiske allianser og nettverk forsøker oppgaven å finne ut hva som kan hindre eller bidra til samarbeid innen roro-nærskipsfarten.

1.2 Problemstillinger

Utgangspunktet for oppgaven er en hypotese om at rororederiene kan vinne markedsrett ved å samarbeide tettere med både sine kunder og leverandører (vertikal integrasjon) og med sine konkurrenter (horisontal integrasjon). Strategiske allianser med vareeiere så vel som med landbaserte transportører og havner – med rederiet som kanalkaptein – vil gjøre roro-skipsfart mer attraktivt og kostnadseffektiv og dermed bidra til å flytte mer trafikk fra vei til sjø.

Utredningen vil:

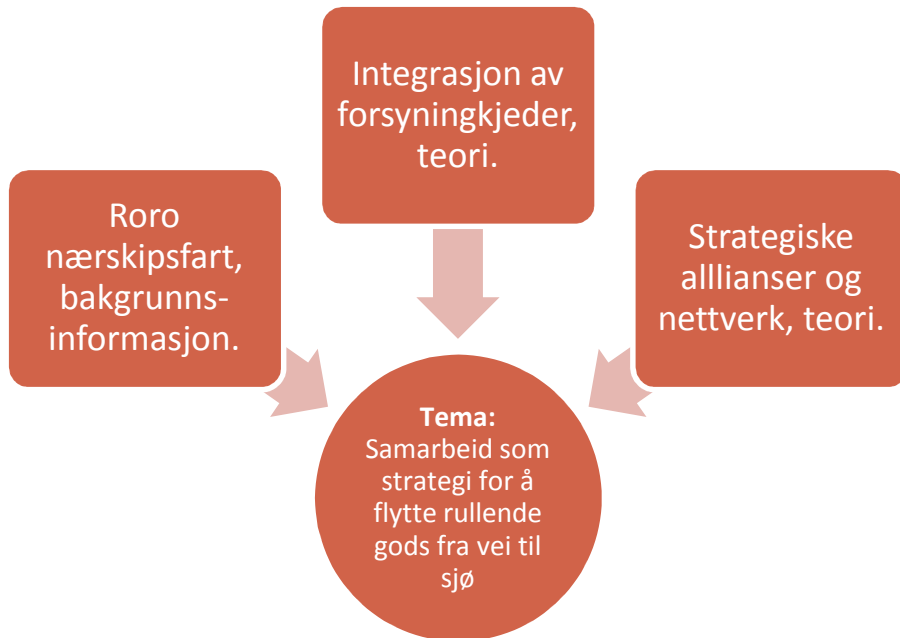
- 1) Redegjøre for nærskipsfarten og dens utfordringer, med hovedvekt på roro-trafikk mellom Norge og utlandet.
- 2) Redegjøre for hvordan informasjonsdeling og samhandling i en forsyningskjede forbedrer den logistiske effektiviteten.
- 3) Redegjøre for sentrale problemstillinger og løsninger innen strategisk samarbeid.
- 4) Undersøke hvordan roro-rederiene forholder seg til utfordringen med modalt skift og hvordan deres holdning til og fokus på samarbeid er.
- 5) Basert på teori, eksempler og intervjuer drøfte hvordan roro-rederier ved hjelp av samarbeid kan være med å bygge opp mer effektive forsyningskjeder, og hvorvidt dette vil kunne styrke roro-bransjens konkurransevne.
- 6) Svare på om roro-rederiet kan lykkes med å innta en kanalkapteinrolle i en integrert forsyningskjede.

Utredningen gir altså en oversikt over nærskipsfart, med særlig vekt på roro-trafikken til og fra Norge. Denne avgrensingen er valgt fordi roro-trafikk, med sin frakt av rullende lastbærere, er et svært nært substitutt til veitransport. Det er ikke vanskelig for en trailersjåfør å kjøre hele strekningen fra for eksempel Hamburg til Østlandet på vei dersom alternative roroskip ikke leverer et konkurransedyktig tilbud. Rederiene må være skjerpet mot i denne konkurransen.

1.3 Utredningens struktur

Denne utredningen har i alt 8 deler. I det første kapitlet introduseres oppgaven. Her framsettes hypotesene som masterarbeidet bygger på. I kapitlene 2, 3 og 4 redegjøres det for henholdsvis nærskipsfarten, logistikk og strategiske allianser (Figur 1). Det 5. kapitlet studerer tre utvalgte studieobjekter og går gjennom intervjuene tema for tema. Teori og empiri fra litteratur og

intervjuer analyseres i kapittel 6, og i kapittel 7 konkluderer utredningen. I kapittel 8 diskuteres kort utredningens begrensninger og forslag til videre forskning framsettes.



Figur 1: Elementer i oppgaven

1.4 Avgrensning

I denne oppgaven behandles kun rullende gods i form av vogntog, lastebiler, løstraller og semitrailere samt prosjektlast på hjul. Med prosjektlast menes spesiallast som ikke har standardiserte størrelser, men som likevel fraktes på hjul. Eksempler kan være nye vognsett til Bybanen i Bergen, vindmøllekomponenter eller tunge maskiner. Personbiler med passasjerer er holdt utenfor oppgavens fokus, for dette markedsegmentet er mer et anliggende for passasjeravdelingene til rederiene enn for fraktavdelingene. Denne oppgaven undersøker primært nærskipfarten som del av forsyningkjeder for varer; råvarer, halvfabrikata og ferdigvarer.

Rullende gods er nært beslektet med konteinertrafikk. Det antas i denne oppgaven at roro ikke spiller noen særlig stor rolle som feedertjeneste til de globale konteinernekkene. Dette er en antagelse som i stor grad ble bekreftet av respondentene i intervjuene. Det antas videre at de globale konteinernekkene fungerer godt og at konteinere fra disse kun sporadisk settes på traller for å fraktes med roro-skip til eller fra Norge. Når det gjelder forholdet mellom roro og konteinerskip for forsendelser mellom Norge og en europeisk motpart, altså ikke som en

del av deep sea konteinertrafikk, er her trolig større konkurranse og overlapp, men dette går altså ikke oppgaven videre inn på.

Det faktum at Norge ikke er med i EU, og derfor tar mindre del i utviklingen og benyttelsen av støtteordninger som Marco Polo og ten-T er ikke en del av oppgaven. Norge er en del av EUs indre marked gjennom EØS, og det antas derfor at roro-trafikken mellom Norge og EU ikke skiller seg nevneverdig fra roro-trafikken internt i EU. Det er imidlertid verdt å merke seg at den populære taxfree-ordningen på ropaxskip til og fra Norge høyst trolig skaper en høyere etterspørsel etter ropax-kapasitet enn mellom EU-land. Dette kan være til glede også for fraktkundene dersom større passasjertilgang gir høyere frekvens og stordriftsfordeler.

Oppgaven går ikke ikke i særlig grad inn på konkurransemyndighetenes vurderinger av allianser. Dette er en svært viktig avgrensing. Karteller er klarr ulovlig, men allianser tillates i større grad. Her kan det være ulike vurderinger utfra om en ser på roro-markedet eller ropax-markedet. Sistnevnte marked har én klart dominerende aktør, Color Line med 72 prosent markedsandel (Bergens Tidende, 2013a).

2 Nærskipsfart

«For Europa har maritim transport gjennom historien vært en katalysator for økonomisk utvikling og rikdom. Maritim transport muliggjør handel og kontakt mellom alle de europeiske nasjoner, og den sikrer energiforsyning, mat og handelsvarer og frakter hoveddelen av europeisk eksport og import til og fra resten av verden.»

Den Europeiske Kommisjonen, om det maritime EU.

Nærskipsfarten i Europa står for 37,3 prosent av all intraeuropeisk transport målt i tonnkilometer (Amerini, 2008). Av denne igjen utgjør roro-nærskipsfarten 12,8 prosent. Totalt står roro-skip dermed for 5,12 prosent av alt intraeuropeisk transportarbeid. I Norge stod nærskipsfart for 42 prosent av alt innenlandsk transportarbeid i 2012, ifølge den norske Sjøtransportalliansen (2012). I 2006 og 1960 var dette tallet henholdsvis 46 og 70 prosent, så tendensen er synkende.

Med europeisk nærskipfart¹ menes transporttjenester utført av skip mellom havner i Europa, eller mellom Europa og umiddelbare naboland (EU-kommisjonen, 1999, gjengitt i Duet og Cappuccilli, 2012). Begrepet står i kontrast til interkontinental skipfart, såkalt «deep sea shipping».

Paixão og Marlow (2002) deler inn nærskipfarten i fire kategorier basert på karakteristika ved lasten og ved skipene som benyttes:

- 1) Tradisjonelle lasteskip som kan frakte tømmer, cellulose, stål og andre større gjenstander.
- 2) Konteinerfeedere, som vanligvis er mindre konteinerskip som utgjør den viktige regionale delen av de suksessfulle globale konteinernettverkene.
- 3) Tørrlastskip og tankere som frakter bulkprodukter.
- 4) Ferjer og roro-skip som frakter passasjerer og/eller rullende last.

Det er verdt å huske på at selv om denne oppgaven konsentrerer seg om skip i saltvann, så kan nærskipfart like gjerne handle om trafikk på elver og innsjøer. I Europa er sjøer, kanaler og elver med sitt 37.000 kilometer lange nettverk betydelige transportårer (EU-kommisjonen, 2012b).

Skipstransport kan deles inn i linjefart og bulkfart, hvor skipene blir leid inn for enkeltturer eller for en begrenset periode av mer eller mindre tilfeldige vareeiere. Roroskipfarten er en del av linjefarten, da denne konsentrerer seg om fast oppsatte linjer, med faste rutetider og tar med seg det av gods som passer skipet og som er klar for lasting i rett tid i hver havn (Stopford, 2007, s 343). Dessuten skiller linjeskipfarten seg klart fra bulkskipfarten på to områder: For det første trenger transport av mange men mindre godsenheter en mer kompleks administrasjon. For det andre gjør faste rutetider at kapasiteten til skipsoperasjonene er ufleksible. Har et rederi annonsert en rute, så må den holde den, og kan ikke uten videre benytte skipet til andre prosjekter. Linjeselskapene kan oppnå skalafordeler på firmanivå ved å ha flere skip under den samme administrasjonen og konseptet er i stor grad differensiert fra annen skipfart ved at spesialskip, faste ruter med faste avgangstider og terminaler benyttes (Stopford, 2007).

Stopford (2007, s 243 – 244) trekker fram ytterligere 3 utfordringer knyttet til kapasitetsplanlegging i linjeskipfart:

¹ Nærskipfart er kjent under det engelske begrepet «short sea shipping»(SSS).

- 1) Sesongvariasjoner, som betyr svingninger i etterspørselen i løpet av et år. Dette kan være at fiskevolumene fra Norge til Europa ikke er konstante gjennom året, eller at norske og europeiske turister tenderer til å reise på ferie med ropaxskip om sommeren heller enn resten av året. Slike variasjoner gjør at rederiene bør ha tilgjengelig kapasitet for å betjene de mest lønnsomme toppene, men samtidig klare å skalere tjenestene sine slik at kostnadene ikke blir for høye i perioder med lite aktivitet.
- 2) Skjev retningsbalanse fører til at skip seiler tomme i én retning eller på en delstrekning fordi det er mer fraktetterspørsel i én retning enn i den andre. Det gir dårlig kapasitetsutnyttelse. Sjøtransportalliansen (2012, s 7) peker på dette som et problem for norsk nærskipfart, noe som avdekkes i varestrømsanalysen for 2012 fra Statistisk Sentralbyrå (ssb.no, 2013b) gjengitt i kapittel 2.5.
- 3) Stegvis kapasitetsendring. Skal kapasiteten på en skipslinje økes, så gjøres det som regel i store steg i form av hele skip. Skipene har begrenset mulighet til å seile raskere enn det de er planlagt for, og tiden i havn er som regel også minimal fra før for skip som har nådd sitt kapasitetstak. Med et ekstra skip på linjen blir kostnadene plutselig mye høyere enn før, selv om etterspørselen kanskje ikke har økt like mye. En utfordring som burde vært gledelig – økt etterspørsel – kan bli et lønnsomhetsproblem.

2.1 Roro

Last på roroskip er last med hjul. Gods som fraktes med roroskip er som regel pakket på paller eller andre praktiske enheter i konteinere eller konteinerliknende enheter, slik at roro-trafikken i likhet med konteinertrafikken forøvrig er preget av standardisering. Med henvisning til det mer velkjente begrepet konteinerisering² (Stopford, 2007, s 10) kan en omtale denne pågående standardiseringen innen roro for «trailerisering».

Rorolasten rulles om bord på og i land fra roroskipene enten for egen maskin ved at de har egen trekkvogn eller ved hjelp av skipets eller havnas egne trekkvogner. Biler, busser og andre kjøretøyer er også rorolast som kjører for egen maskin. På land trenger skipene en kai eller lem som det kan legges seg inntil med akterenden eller baugen. Lasterampene er ofte store akterporter og i noen tilfeller også baugporter som gjør at lasten ikke må snu inne i skipet når den skal losses (Van Dokkum, 2003, s 109). Lastedekkene er store flater i hele skipets lengderetning kun oppdelt av en eventuell langsgående sentrert skorsteinscasing og av fleksible tverrskott som lukkes når skipet er i sjøen. Dette er for å forhindre at store

² Standardisering av lasteenheter og lastebærere, slik at konteinere kan pakke

væskeoverflater ødelegger skipets stabilitet ved en vanninntrenging (Van Dokkum, 2003, s 53). Har roroskipene flere lastedekk kan indre kjøreramper benyttes for å få adgang til de lastedekkene som ikke er på nivå med kaia.

Medda og Trujillo (2010, s 296) påpeker at roroskip er forbundet med store investeringer sammenliknet med skip med lolo-teknologi³, men at skipene er svært effektive i drift og derfor presterer godt på linjer som egner seg for høye frekvenser og kort tid i havn. Dette gir høy fartøysutnyttelse. Roroskip er langt enklere og raskere å laste og losse enn kontainerskip (lolo), hvilket gjør at skipene derfor ofte seiler korte ruter med få mellomliggende anløp og har høy frekvens i konkurranse med veitransport (Paixão og Marlow, 2002, s 168).

Til Fairplay (2013) uttaler rederiet Grimaldi Group at kort havnetid gir roroskip en fordel, og at selskapet forventer å øke frekvensene og vokse betraktelig innen transport av førerløse traller. Denne uttalelsen kom i forbindelse med Fruitlogica, en messe for frukt og grønt – varer som er spesielt tidssensitive, og som ifølge Grimaldi allerede i dag utgjør 15 prosent av selskapets fraktvolumer mellom Italia og Spania.

Mellom Norge og utlandet opererer 5 rederier roro- og/eller- ropax-skip. Color Line, Fjord Line og Stena Line er utpregede ropax-rederier, mens DFDS Seaways seiler med både roro-skip og ropax-skip. Sea Cargo har ingen ropax-skip, kun roro og andre typer stykkgodsskip.

Roro-kundene er lastebiloperatører som kjører på vegne av en vareeier direkte eller på oppdrag fra et større logistikk-selskap. Kundene sender traller uten fører eller hele vogntog og lastebiler med fører. I Norge finnes i dag ingen roro-linjer med jernbanespor på havna og helt om bord på båten. Fram til 1996 var det mulig å sende jernbanevogner mellom Kristiansand og Hirtshals (Taraldsen, 1999, s306).

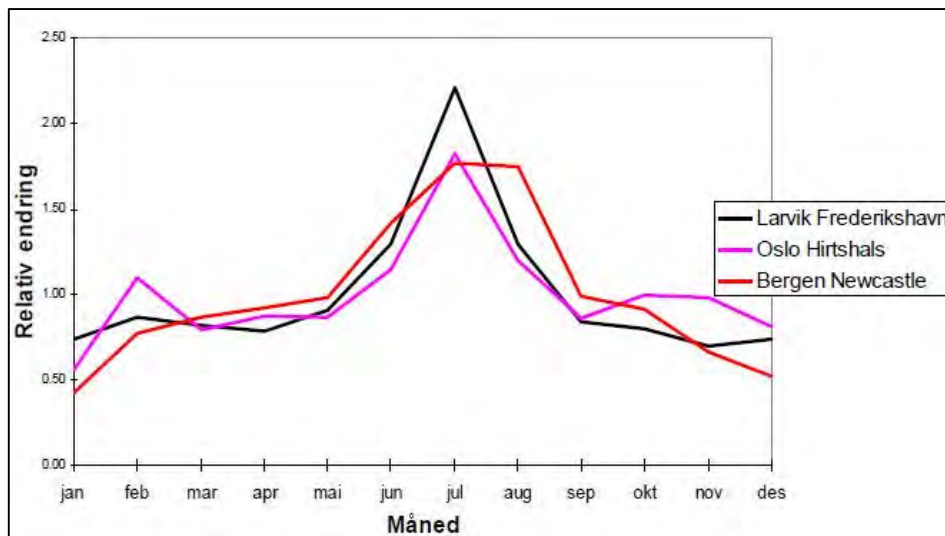
2.2 Ropax

Til forskjell fra konvensjonelle roroskip er ropaxskip roroskip med kapasitet for passasjerer i tillegg til rullende last. Ropaxskipene mellom Norge og utlandet har en passasjerkapasitet i intervallet 676 til 2750 per seiling (Figur 5, kap. 2.4).

Ropaxskip kan redusere variasjonen i trafikk ved at det blir solgt flere passasjerbilletter og personbilletter i ferier, hvor trailertrafikken kan tendere til å ligge på et lavere volum som

³ Lift on / lift off

følge av redusert aktivitet i produksjonsbedrifter. Etterspørselen etter personbilbilletter og passasjerbilletter er betydelig høyere om sommeren enn resten av året, noe figuren under viser.



Figur 2: Sesongvariasjon i passasjertall, ropax 1996, Steen (2009)

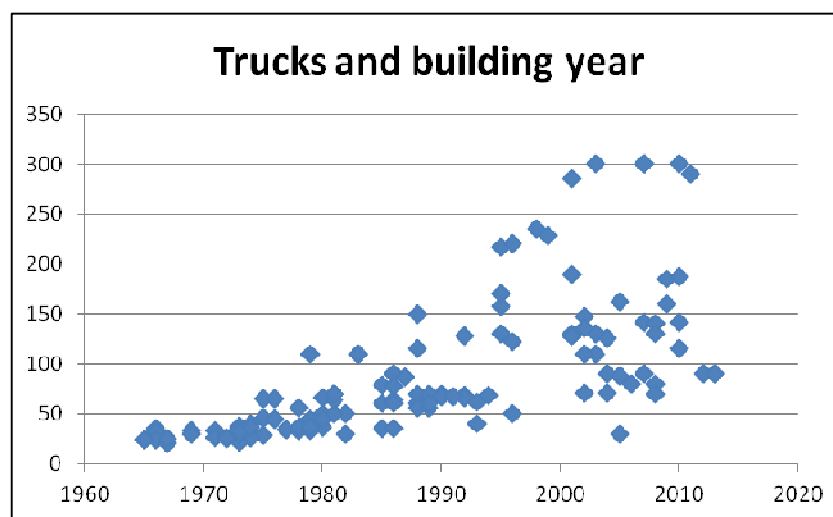
Når etterspørselen etter passasjerbilletter og personbilplasser er stor kan mange ropaxskip enkelt heise ned nedsenkbare personbildekk fra taket, slik at det som før var ett lastedekk med trailerplasser blir til to personbildekk i høyden (Van Dokkum, 2003, s 192). Dette gjør at skipene er meget fleksible til å møte den etterspørselsmiksen av kjøretøyer som måtte finnes på den enkelte seiling.

Ropaxbransjen har de senere årene fått en sterk konkurrent i flybransjen. Flybransjen har blitt revolusjonert av lavkostselskaper, med suksessfulle aktører som Norwegian og Ryanair i førersetet på det norske markedet (TØI, 2012). Mange billige billetter til mange destinasjoner i Europa og resten av verden gjør at norske og utenlandske reisende i stadig større antall flyr når de skal på en lang eller kort ferie. I 2009 var andelen utenlandsreiser foretatt med fly på 21 prosent ifølge Transportøkonomisk institutts reisevaneundersøkelse (TØI, 2012 s 8). Flytrafikken til utlandet var i 2009 nesten 4 ganger så stor som i 1990 (TØI, 2012, s 6). Andelen som reiste med båt var i 2009 kun åtte prosent.

Reisende flyr gjerne, men ferie- og- forretningsreisende som av ulike årsaker trenger å reise med bil vil fortsatt ha nytte av skip som kan frakte kombinasjonen bil og passasjerer.

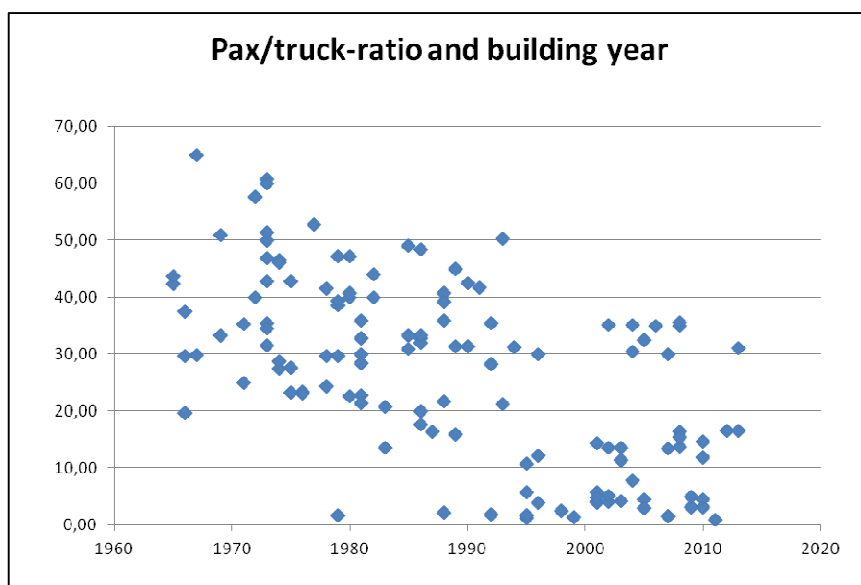
Ropaxskipene har gjennomgått endring de seneste 40 årene. Naturligvis har teknologi og komfort har forbedret seg, men et annet element som er påfallende er hvordan skipenes lastekapasitet har vokst. På 60-tallet var ikke traileriseringen kommet spesielt langt, og

klassiske stykkgodsskip sto for mye av varetransporten til sjøs. Transportbehovet generelt var dessuten mye lavere enn i dag (Sjøtransportalliansen, 2012, s 5). Det betød at trailerkapasitetene til ropaxskipene var beskjeden. Samtidig ble fergene brukt til reiser mellom nære og fjernere naboland. I forhold til i dag var passasjertrafikken viktigere enn trailertrafikken. Ettersom trailere har blitt stadig viktigere har skip med stor trailerkapasitet blitt bygget, slik at trailervogner har kunnet bli fraktet til sjøs som en forlengelse av eller substitutt til veinettet. Det er mulig å gjenkjenne i skipenes design. Figur 3 viser utviklingen av trailerkapasitetene til 120 ropaxskip bygget for trafikk i Nord-Europa mellom 1965 og i dag. Noen skip har svært stor trailerkapasitet, mens andre er mer beskjedne. Etter årtusenskiftet er det for trafikk i Nord-Europa bygget nesten utelukkende ropaxskip med kapasitet på over 50 trailere. De ropaxskipene som her har størst trailerkapasitet er Finnlines og Stena Lines skip mellom henholdsvis Tyskland og Finland og Nederland og Storbritannia – moderne skip med svært passasjervennlige fasiliteter og enorm fraktkapasitet (Stena Line, 2013, s 19).



Figur 3: Trailerkapasitet på ropax-skip og deres byggeår (FoF, 2012) ; (Rederienes hjemmesider)

Figur 4 viser at ropaxskipene, som følge av endrede reisevaner og trailerisering blir mer roro-
pregede. Pax/trucks-ratioen til de samme skipene som i figuren over, viser en fallende tendens
de siste 40 årene. Det er snakk om mer enn en dobling av trailerkapasitetene relativt til
passasjerkapasiteten. Pax/trucks-ratioen er funnet ved å dividere passasjerkapasitet med
trailerkapasitet for hvert skip i utvalget.



Figur 4: Paxkapasitet dividert på trailerkapasitet, ropax-skip. (FoF, 2012);(Rederienes hjemmesider)

Persson og Virum (2006, s 218) trekker fram at ropaxskip mellom Norge og utlandet er hyppig benyttet på grunn av muligheten til å hvile om bord og samtidig være underveis. De mener dette er en av hovedårsakene til at mange trailere fremdeles velger ferger selv om Øresundsbroen mellom København og Malmø har gjort fergefri kjøring mellom kontinentet og Norge mulig. Særlig aktuelt er dette på de avgangene som er såpass sent på ettermiddagen at det er mulig med en hel kjøredag før traileren parkeres om bord på ropaxskipet.⁴

2.3 Kostnadsstruktur

Ifølge Evans og Marlow (1990) kan kostnadene deles inn i ulike kategorier basert på hva som forårsaker dem.

Kapitalkostnader: Renter, kapitalslit, alternativkostnader for investeringen. Kapitalkostnader er kostnader som henger ved skipet uavhengig av om skipet er i drift eller om det er opplagt.

Driftskostnader: Mannskapskostnader, klassifiseringskostnader, forsikring og normalt vedlikehold er kostnader som påløper et skip i drift, uavhengig om skipet seiler eller ligger i havn – sysselsatt eller ikke. Disse er seilingsuavhengige og lastuavhengige.

Seilingskostnader: Påløper et skip i full aktivitet. Drivstoff, smøreoljer, havneavgifter og ulike farledsavgifter som los, kanaler og taubåter. Roroskip som seiler i fast rute mellom Norge og utlandet slipper som regel unna losplikt da skipenes offiserer opparbeider seg

⁴ Per i dag gjelder dette særlig fergeavgang Oslo-Kiel kl 14:00, Oslo-København kl 16:45, Oslo-Fr.havn kl 19:30 og Stavanger-Hirtshals kl 21:00. Alle med ankomst neste morgen (Rederienes nettsider, 2013).

kunnskap og sertifikater om farvannene gjennom hyppige anløp av de faste havnene. Videre er roroskipene ikke større og vanskeligere å manøvrere enn at de også klarer seg uten taubåter under normale forhold. Kanaler er av geografiske årsaker ikke relevant for denne oppgaven, men roroskipene må betale generelle avgifter for å seile i norske farvann, som for eksempel inn Oslofjorden (Sjøtransportalliansen, 2012, s 18). En annen form for seilingskostnader knytter seg til **lasthåndteringen**. For roroskip dreier dette seg om dokumentasjon, om bord- og i landtrekking av traller og ulike kostnader knyttet til behandling av spesialgoods (overhøy, overbred, farlig, kjøll) (Evans og Marlow, 1990).

Skip har store faste kostnader, men ved høy kapasitetsutnyttelse har de lave enhetskostnader per tonnkilometer. Dette er i følge Persson og Virum (2006, s 222) en vesentlig forskjell fra lastebilen, som har lave faste kostnader men høyere enhetskostnader. Det gjør at «det er et regnestykke hvor grensen går for når kombitrafikk med skip og/eller tog er et mer lønnsomt alternativ enn enkelmodal framføring med godsbil.» (Persson og Virum, 2006, s 218). De viser videre til at det generelt er på de lengre strekningene at den intermodale løsningen kan være den mest lønnsomme, siden omlasting i slike tilfeller kun utgjør en liten del av den totale ledetiden.

2.4 Rullende last til og fra Norge

I 2012 ble det fraktet 13,3 millioner tonn varer til og fra Norge med bil. I tillegg fraktet biler om bord på roroskip 1,8 millioner tonn varer, ifølge tall fra Statistisk sentralbyrå (ssb.no, 2013b). Markedsandelen til roro var dermed 13,53 prosent i 2012.

De fem rederiene med roro-trafikk mellom Norge og utlandet tilbyr totalt 127 ukentlige avganger i hver retning (Figur 5). De korte ropaxlinjene står for flestparten av avgangene, og selv om mange av disse kan by på stor trailerkapasitet, så er det DFDS sine roroskip, som har den desidert største kapasiteten per avgang. Det er verdt å merke seg at avgangene til DFDS imidlertid er en del av et rutekonsept hvor også Göteborg anløpes. Alle trailermetere på disse skipene fylles derfor ikke opp av trailere som skal til og fra Norge.

Figur 5: Roro/ropax-linjer mellom Norge og utlandet, sommer 2013 (Rederienes nettsider).

Linje	Operatør	Skip	Trailerm./tur	Pax/tur	Avg./uke	Overfart
Oslo – Kiel	ColorLine	2 Ropax	1250	2750	7	20 timer
Sandefjord – Strömst.	ColorLine	2 Ropax	475	1440	28	2:30 timer
Larvik – Hirtshals	ColorLine	1 Ropax	2030	1850	14	3:45 timer
Kr.sand – Hirtshals	ColorLine	1 Ropax	1990	2315	14	3:15 timer
Kr.sand – Hirtshals	Fjord Line	1 Ropax*	0	676	21	2:15 timer

Langesund – Hirtshals	Fjord Line	2 Ropax	1000	1175	7	4:30 timer
Bergen – Hirtshals	Fjord Line	1 Ropax	1350	1500	3	16:30 timer
Stavanger – Hirtshals	Fjord Line	2 Ropax	1000	1175	7	11 timer
Oslo – Frederikshavn	StenaLine	1 Ropax	1030	2000	7	8:30 timer
Oslo – København	DFDS	2 Ropax	990	2150	7	17 timer
Vestnorge – Immingh.	SeaCargo	Roro	730	12	2	30 timer**
Vestnorge – Aberdeen	SeaCargo	Roro	500	12	1	22 timer**
Vestnorge – Esbjerg	SeaCargo	Roro	N/A	12	2	19 timer**
Vestnorge – Amsterd.	SeaCargo	Roro	N/A	12	2	44 timer**
Brevik – Ghent	DFDS	Roro	4650	12	1	31 timer
Brevik – Göteborg	DFDS	Roro	4240	12	2	7 timer
Brevik – Immingham	DFDS	Roro	3831	12	2	26 timer

*Fjord Lines HSC Fjordcat er en hurtigbåt som kun frakter passasjerer, personbiler og busser. Trafikk kun i sommersesongen. (Mai – september)

**Tidene gjelder fra Stavanger/Risavika, som er Sea Cargos sørligste havn på Vestlandskysten. Linjene inngår i et roro-nettverk med anløp langs kysten helt til Trondheim. Tall er gjennomsnittstall/uke på linjer som trafikkeres av mer enn ett skip. Overfartstidene gjelder raskeste overfart i løpet av ei uke.

Informasjonen i tabellen er hentet (12.01.2013) fra rederienes internettsider: Color Line (2013), DFDS (2013), Fjord Line (2013c), Stena (2013) og Sea Cargo (2013).

Figur 6: Varestrømmer med bil over grensa (SSB, 2013b)

Nasjonalitet	Import	Eksport	Totalt 2012	Totalt 2011	Endring
Norsk			5568	5113	+ 8,9 %
Svensk			3710	3616	+ 2,6 %
Dansk			740	677	+ 9,3 %
Finsk			562	544	+ 3,3 %
Tysk			439	407	+ 7,9 %
Polsk			641	490	+ 30,8 %
Baltisk			747	631	+ 18,4 %
Andre			895	856	+ 4,6 %
Vei, totalt	7823	5478	13301	12334	+ 7,8 %
Roro, totalt	1105	739	1844		
Totalt	8928	6217	15145		

Alle tall i 1000 tonn.

Som figur 6 viser er det selskaper fra mange europeiske land som står for godstransporten til og fra Norge. NTP (2013, s 43) slår fast at utenlandske trailere står for den største økningen i trafikken over svenskegrensa ved Svinesund. EU/EØS tillater dette som en del av en liberalisering av transportsektoren og som en naturlig konsekvens av EUs fire friheter; fri flyt av varer, mennesker, tjenester og kapital. Regjeringen hevder at trenden med å legge sentrallagre til Øst-Europa gjør at lastebiltransporten til og fra Norge øker (NTP, 2013, s 43).

Det er forståelig, for om en ser på kartet (figur 7) framstår Sverige som et naturlig transittland for mange ruter fra Øst-Europa til Norge. Her finnes det heller ingen direkte roro-linjer.

Figur 7: Roro linjekart. Trafikk til og fra Norge (Tegnet utfra data i figur 5).



Videre kan en se av kartet i figur 7 at linjene i varierende grad er substitutt for vei. De aller korteste linjene, slik som dem mellom Hirtshals og Kristiansand, Langesund og Larvik, er roro-linjer som nesten utelukkende kan betraktes som en forlengelse av motorveien. De går ikke parallelt med, men i forlengelsen av, veiene på land. De lengre linjene Oslo – Kiel, Brevik – Ghent og Bergen – Hirtshals er motsatte eksempler. Ved å sende last med disse rutene avlastes vei i stor grad.

2.5 Styrker og svakheter med nærskipsfart

Paixão og Marlow (2002) redegjør for styrker og svakheter ved nærskipsfart. Analysen behandler nærskipsfart generelt, noe som betyr at relevansen for roro-trafikk er varierende. Her gjennomgås deres argumentasjon supplert med andre syn og utdypninger underveis.

2.5.1 Styrker

Geografisk sett er Europa og Norge velegnet for nærskipsfart. Både kontinentet og den skandinaviske halvøya har lange kyster og en svært stor andel av befolkning og økonomisk aktivitet er lokalisert ved eller nært kysten eller langs elver (Paixão og Marlow, 2002). Dette skyldes naturlig nok at sjøer og elver historisk har vært svært viktige transportårer og at ferskvannet i innsjøer, elver og bekker har gitt befolkningen vann til drikke, husdyr og

vanning av åkrene. Når samfunnet har klynget seg sammen ved vannet, så gir det ifølge Paixão og Marlow (2002) skipsfarten en naturlig fordel som transportmiddel.

Videre argumenterer Paixão og Marlow (2002) med at sjøveien har nær ubegrenset kapasitet. Flaskehalsen ligger naturlig nok i havner, sund og kanaler, men det vises til at for eksempel havner er mye mer kostnadseffektive investeringer for å få unna mye trafikk enn en tilsvarende investering i veinett eller jernbanenett på land (Paixão og Marlow, 2002). Det betyr at det er relativt sett billigere å bygge ut havner enn vei og jernbane. Når flere skip på en effektivt kan anløpe, losse, laste og avseile, så kutter det køene på de landbaserte transportårene. Havet og de fleste fjorder er, som en nokså intuitivt kan forestille seg, ingen hindring for trafikkvekst. Trafikkvekst til lands har ført og fører derimot til flere trafikkulykker med skader på mennesker, dyr, kjøretøy og annen eiendom. Nærskipsfarten kan bidra med å redusere disse tallene (NTP, 2013, s 186).

En annen og viktig fordel med sjøtransport er at havet alltid er tilgjengelig. Det stenger ikke om nettene, i helgene eller på spesielle høytidsdager. I for eksempel Tyskland, som er et viktig transittland for gods til og fra Norge, er det begrensinger på trailertrafikken på søndager og helligdager i sommerhalvåret (Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung, 2013). Det gir vareeier og logistikkoperatør et insentiv til å unngå helgetransport og til eventuelt å sende godset nordover med skip forbi Tyskland og andre land med trafikkbegrensninger. Dette forbudet gjelder ikke intermodal trailertrafikk over korte avstander til og fra havner og jernbane, slik at her får disse transportformene en fordel.

Skip unngår køer og vinterstengte veier. De går og kommer normalt fram i henhold til oppsatt rutetid. Nærskipsfarten er ifølge DFDS Logistikk-direktør Vidar Karlsen (2012) et svært pålitelig transportmiddel. Dette er en påstand han underbygger ved å vise til interne kvalitetsmålinger som viser at på roro-linja mellom Brevik og Ghent er 98 prosent av avgangene kun 0-2 timer forsinket og på linja mellom Brevik og Immingham er 95 prosent av avgangene 0-2 timer forsinket. Bjørnskau et al (2013, s 20) skriver at antallet grunnstøtinger i Norge har økt fra 150 årlig i 2006 til 250 årlig i 2010.

Nærskipsfarten er del av en fragmentert transportkjede. Det er kun i få tilfeller at godset fraktes fra dør til dør med ett og samme skip. Unntaket er i så fall tørrbulkskip eller tankskip, og ytterst sjelden roroskip. Poenget med roroskip er jo nettopp å sørge for en hurtig lasting og lossing, slik at den gjennomgående lastbæreren – bilen, traileren eller vogntoget – skal komme seg hurtigst mulig fra leverandør til mottager. Skipet i denne oppdelte transportkjeden

er den mest kostbare investeringen av alle involverte investeringer i kjeden. Det gir ifølge Paixão og Marlow (2002) rederiene en posisjon som er gunstig med tanke på videre utvikling av transportsystemene. Med det menes at etableringsbarrierene for å etablere en alternativ skipslinje er store.

I absolutte tall er skipsfarten en betydelig bidragsyter til forurensing til sjø og luft. Relativt sett, altså sett i forhold til transportarbeidet som utføres (i tonnkilometer) er skipsfart en svært miljøvennlig og energieffektiv transportmåte, framhever Paixão og Marlow (2002). Dette miljøargumentet blir ofte trukket fram som et av de første og viktigste bidragene nærskipsfarten gir til samfunnet (EU-kommisjonen, 2009, s 2); NTP (2013, s 119). Lombardo og Mulligan (2006, s 189) argumenterer for at drivstoffeffektivitet ikke er det eneste nærskipsfarten kan skilte med når det gjelder miljøet. Ved at trafikk blir flyttet fra vei til sjø vil nemlig også den gjenværende bilparken få bedre plass og vil derfor kunne kjøre mer økonomisk, både med tanke på bedre drivstofføkonomi, jevnere slitasje og færre ulykker.

Til slutt er det verdt å nevne at nærskipsfarten styrker den europeiske maritime næringa. Dette er et argument EU-kommisjonen (2012b) bruker for å legge til rette for bransjen.

2.5.2 Svakheter

Riktignok befinner mye økonomisk aktivitet og store befolkningsentra seg nært kysten. Imidlertid er det ikke slik at alle som trenger sjøtransporttjenester er lokalisert i umiddelbar nærhet til en havn. Det betyr at nærskipsfarten sjelden kan tilby tjenester dør til dør alene. Nærskipsfarten må involvere seg i samarbeid med enten veitransportører eller jernbaneoperatører for å kunne tilby slike tjenester. Dette trekker Paixão og Marlow (2002) frem som en klar ulempe, i og med at rederiene mister noe av kontrollen i transportkjeden. De framhever dessuten at sjøtransport tar lengre tid enn vei og jernbane, noe som gjør vareeieres ledetider⁵ lengre.

For at sjøveien skal bli benyttet, til tross for sine tidsulemper, argumenterer Paixão og Marlow (2002, s 173) for nødvendigheten av at nærskipsfarten må være rimelig. Da nærskipsfarten i langt større grad enn landbasert transport har internalisert de eksterne kostnadene bransjen forårsaker, så har imidlertid nærskipsfarten også her en ulempe (Baird, 2007, s 288) Konkret dreier dette seg om at sjøtransportens infrastruktur er mer brukerfinansiert enn landtransporten. Det er Sjøtransportalliansen (2012, s 11) som understreker dette faktum, som kan føre til at mange rederier vil ha store vanskeligheter med å kutte ratene sine for å tiltrekke seg trafikk.

⁵ Ledetid er tiden det tar fra en vare bestilles til den er fremme hos kunden (Persson og Virum, 2006).

Et annet kostnadselement som for nærskipfarten ifølge Paixão og Marlow (2002, s 174) medfører en vesentlig ulempe er at havne- og losavgifter i mange tilfeller er høye. Dette er naturligvis ugunstig for all skipsfart, men kan være ekstra belastende for nærskipfarten, siden denne kjennetegnes ved kortere seilaser men til gjengjeld svært mange anløp. Roro-trafikken er i særdeleshet utsatt for høye havneavgifter, med sine høye frekvenser. Imidlertid spiller losavgiftene liten rolle, da de fleste roroskipene ikke har losplikt, men innehar farledsbeviser. Dette er en ordning Sjøtransportalliansen (2012, s 20) for øvrig mener bør bli enda mer utbredt, da det innebærer kostnadsreduksjoner.

Nærskipfarten blir framstilt som miljøvennlig, men må ifølge Hjelle (2010), passe på så ikke bransjens gode miljørykte blir svekket. Det framheves at veitransporten utvikler seg enormt på miljøfronten, noe som understrekes ved å vise til den positive utviklingen av utslippsstandarder for tunge kjøretøyer. Kravene gjelder blant annet CO₂, NO_x og SO_x. Som kontrast står IMO-kravene om reduksjon av svovel i marint drivstoff, som riktignok i enkelte havområder fra 1. januar 2015 skal være på maksimalt 0,1 prosent. Dette lokale kravet har blitt gradvis iverksatt, men det globale kravet er kun senket til 3,5 prosent. Dette betegnes av Hjelle (2010, s 622) som svært lite ambisiøst, gitt det faktum at dagens gjennomsnittlige svovelinnhold i marint drivstoff kun er på 2,6 prosent. Videre hevdes det at rederienes ønske om raskere skip er miljøskadelig, all den tid høyere hastighet betyr langt høyere drivstofforbruk. Gjennom et eksempel viser Hjelle (2010, s 637) at roro/ropax slettes ikke alltid er det mest miljøvennlige alternativet når det gjelder transport fra Norge til kontinentet. Kun dersom skipene har høy fyllingsgrad, seiler langsomt, bruker lavsvoveldrivstoff og har en klar distansefordel, vil de være bedre enn veitransport på strekningen Trondheim – Paris på de fleste miljøfaktorer. Eksemplet konkluderer med at roro-skip ikke på samme måte som bulkskip kan regnes som spesielt miljøvennlige fordi de har lav fyllingsgrad. Ikke bare er dødvekten liten i forhold til skipets størrelse, men mange av trailerne er dessuten ikke fulle. Payload per dødvekttonn blir dermed relativt lav. Dette gjelder i enda større grad for ropaxskip.

Roro-skip er ifølge Lloyds Register (2008) gjennomsnittlige 18,7 år gamle. Dette gjør at ny og mer miljøvennlig teknologi – enten det er mer effektive maskiner eller forbedret skrogform – ikke tas i bruk så raskt som for andre transportmidler med kortere levetid.

Fra 1. januar 2015 trer, som nevnt over, en ny maritim utslippsgrense i kraft i blant annet Nordsjøområdet, et av flere såkalte SECA-er, Sulphur Emission Control Areas. Skipene som

seiler i disse områdene må kutte kraftig i utslippene sine av svoveloksider, SO_x. Når dette nye og strenge regelverket trer i kraft, kan drivstoff kun inneholde 0,10 prosent svovel (EU-kommisjonen, 2010, s 3). Dette treffer roroskipsfarten mellom Norge og utlandet spesielt hardt, for konvensjonell tungolje inneholder langt mer svovel enn de framtidige grensene, og bransjen har enda ikke falt ned på noe felles løsning på denne utfordringen. LNG, metanol og rensing (såkalt scrubbing) av dagens drivstoff er mulige løsninger, og rederiene er i ferd med å teste ut alle de ulike teknologiene.⁶ Skip som kun sporadisk seiler i Nordsjøen kan benytte konvensjonelt drivstoff utenfor dette området, men må bruke renere drivstoffformer innenfor miljøsonen. Nærskipsfarten er hele tiden innenfor denne sonen, og må derfor konsekvent benytte de minst skadelige drivstofftypene. Det er blitt anslått av ålandske Viking Line (2013, s 4) at hvert av deres ropaxskip må modifiseres for omtrent 10 millioner EUR for å tilfredsstillende de nye kravene. Dersom dette er representativt for alle liknende rederier, så representerer de nye miljøkravene en midlertidig men betydelig kostnadsulempe. Dette er et tema som er høyt på dagsorden innen nærskipsfarten, noe for eksempel flere av foredragene og diskusjonene på bransjekonferansen ShortSea 2013 – en konferanse som holdes årlig – bar preg av (ShortSea, 2013). Her rådet det dessuten usikkerhet om hva som ville bli framtidens standard innen skipsdrivstoff, og situasjonen ble betegnet som den i et «chicken-spill»⁷, siden rederiene vil kunne tape stort på å ikke satse på det som viser seg å bli bransjestandarden. Både distribusjon, drivstoffpriser, manglende ekspertise og et dårlig annenhåndsmarked vil tale mot å ikke benytte seg av bransjestandarden.

Nærskipsfarten blir av Paixão og Marlow (2002, s 175) stadig kritisert for å tenke veldig tradisjonelt når det gjelder struktur og kultur. Dette hemmer deres utvikling, hevder de, siden nærskipsfarten på grunn av at den er en del av en brudde forsyningskjede bør ha en naturlig omstillings- og- samarbeidskultur og trekker fram at blant annet manglende fokus på kunde verdi er en av nærskipsfartens svakheter. Videre trekker de fram at ikke bare er det kundene som finner nærskipsfarten tungvinn. Også rederiene selv opplever mye tungvint papirarbeid som følge av ulik praksis i ulike deler av Europa. EU-kommisjonen (2009, s3) arbeider imidlertid med forenkling og standardisering av dokumentasjon for sjøtransporten.

⁶ Fjord Line og Viking Line har bygget og bygger skip med LNG-maskineri, Stena Line og DFDS forsker på metanol som drivstoff, mens en rekke andre rederier har scrubbing som mest sannsynlig løsning (TU.no, 2013).

⁷ Et Chicken-spill karakteriseres ved at aktørene må foreta et samtidig og likt valg uten at de kan planlegge sammen på forhånd. Treffes «riktig» beslutninger, vinner alle aktører på det, mens det vil være fatalt, eller i det minste svært skadelig for alle hvis en foretar et feilvalg. Det straffer seg følgelig å ødelegge for andre.

Manglende trafikkdata gjør planlegging av nye tjenester vanskelig, understreker Paixão og Marlow (2002), og viser til at med så store investeringer som må til for å sette opp en skipslinje, så er det viktig at rederiene på forhånd vet hva de kan forvente i resultat. Dette påpeker også Sjøtransportalliansen (2012), som etterlyser en forskningsinnsats innen godsstrømmer og logistikktrender og kunnskap om hvordan man kan påvirke godsstrømmene.

2.6 Politiske tiltak for å stimulere til modalt skift

Både EU og norske myndigheter innser at nærskipsfart kan være et viktig supplement og en avlaster for veinett og jernbanen (Brooks et al, 2012); (NTP, 2013). Derfor er det utviklet en rekke prosjekter og planer som kan hjelpe nærskipsfarten til å utvikle seg. I dette delkapitlet gjennomgås noen av de mest sentrale og aktuelle tiltakene.

Marco Polo er et program som gir oppstartstøtte til skipslinjer som kan flytte gods fra vei til sjø, hvor linja beviselig ikke ville kunne starte opp uten støtte. Skipslinjene som mottar støtte blir en del av samordningsprosjektet Motorways of the Seas (EU-kommisjonen, 2009).

14. mai 2013 ble det klart at Marco Polo legges ned og integreres i Ten-T-systemet.

Ifølge Brooks et al (2012, s 277) synes de mest suksessfulle Marco Polo-prosjektene å være skipslinjer hvor alternativet ville vært mer enn et døgn kjøring på land, slik som roroskip mellom Belgia og Spania, hvor godset helt og holdent unngår køkjøring gjennom Frankrike.

Motorways of the Seas er et prosjekt etablert av EU for å danne sjøbaserte transportkorridorer i Europa (Bentzen og Paulauskas, 2010, s 202). Det er et håp om at rederiene skal innordne seg disse korridorene, slik at frekvensen og fleksibiliteten i disse korridorene blir høy. Gode knutepunktshavner og tilførselsveier er en forutsetning for effektiv sjøtransport og dermed for at rederiene vil følge EUs nye transportkorridorer.

Ten-T er et europeisk transportåresystem utarbeidet av EU. Det består av veier og jernbaner, som er klassifisert utfra hvor viktige de er. I tilknytning til Ten-T planlegges det også et nettverk av strategisk plasserte og svært effektive stamhavner, slik at det landbaserte transportsystemet kan kobles til havets motorveier, Motorways of the Seas. Hirtshals er en aktiv deltager i Ten-T etter at europaveien fra Tyskland og gjennom Jylland ble bygget ferdig helt ut på kaia i byen. Både Fjord Line og Smyril Line (med trafikk til Island og Færøyene) har flyttet til Hirtshals de senere årene, og Color Line har samlokalisert hele sin Danmarkstrafikk til byen. Slik har Hirtshals blitt den danske innfallsporten til Norge (Hirtshals havn, 2013b)

Det europeiske nærskipfartsnettverket, SPC, er en sammenslutning av EU-landenes sentre for å fremming av nærskipfarten (SPC Norge, 2013). Nettverket fungerer både som et samarbeidsforum for bransjen og som talerør og promotør inn mot politikere, eksisterende og potensielle kunder og samfunnet for øvrig. EU-kommisjonen (2009) sier at den støtter dette bransjedrevne nettverket og forventer at nasjonale myndigheter gjør det samme.

GodsFergen er et prosjekt igangsatt av det norske promosjonssenteret for nærskipfart. For å øke sjøtransportens konkurransevne arbeider Shortsea Promotion Centre Norway med å utvikle et konsept for et daglig sjøtransporttilbud mellom kystbyene i Sør-Norge, vestkysten av Sverige og trolig⁸ Danmark (SPC Norge, 2013). I dette området er det anslått at 10-15 millioner tonn av godset som i dag fraktes med lastebil på distanser lenger enn 300 km, har en kortere avstand enn 25 km til havneterminal i hver ende av transporten (Hovi og Grønland 2012). Tanken bak prosjektet er å konsolidere last langs kysten, slik at Norge kan få hyppige avganger mellom alle viktige havner, til tross for at den årlige godsmengden som trengs transporteres er beskjeden sett i forhold til mange andre land.

Andre ordninger:

NOx-fondet er et norsk tiltak som støtter NOx-reduserende prosjekter (NTP, 2013, s 218). Rederiet Fjord Line har mottatt 178 millioner NOK i støtte til sine to nye ropaxskip, som skal drives utelukkende på LNG. Dette betyr 23 prosent reduksjon i utslippene av karbondioksid, eliminering av svoveloksidutslippene og hele 92 prosent reduksjon i NOx-utslippene sammenliknet med tilsvarende tungoljefyrte skipsmotorer (Fjord Line, 2013b).

I følge TØI (2013, s 5) har EU i januar 2013 lansert en strategi for økt bruk av rent drivstoff som elektrisitet, hydrogen, nye former for biodrivstoff og flytende (LNG) og komprimert (CNG) naturgass. Denne strategien lanseres for at Europa blant annet skal nå målet om å redusere skipstrafikkens karbondioksidutslipp med 40 prosent i 2050 sett i forhold til 2005. TØI (2013, s 5) viser til at EU forklarer manglende bruk av renere drivstoff med høyere priser på transportmidler med ny teknologi, stor skepsis til den nye teknologien blant brukerne og manglende distribusjonsnett for nye drivstofftyper. Det siste poenget understrekes også av Sjøtransportalliansen (2013, s 22) som i sitt innspill til regjeringens nærskipfartsstrategi etterlyser statlige bidrag for oppbygging av en nasjonal infrastruktur for nye drivstoffformer.

⁸ Dette er et av aspektene i prosjektet som ikke er bestemt enda.

Et av EU-kommisjonens viktigste forslag i sin nye strategi er å sørge for viktig infrastruktur for nye drivstoffformer, noe de mener særlig vil være relevant for vei og sjø. TØI (2013, s 5.)

For å kartlegge overføringspotensialet for gods fra vei til sjø foreslår regjeringen å bevilge mer penger til varestrømsanalyser (NTP, 2013, s 189). For 2013 er det bevilget 25 millioner kroner, og det foreslås i Nasjonal Transportplan for 2014 – 2023 å sette av ytterligere penger til dette.

3 Teori om forsyningskjeder og logistikk

«The essential function of the logistics and distribution services is to intermediate between buyers and sellers at all stages of the production circuit. This involves not only the physical movement of materials and goods but also the transmission and manipulation of information relating to such movements.»

Peter Dicken, Global Shift (2011, s 400)

3.1 Definisjon og bakgrunn for forsyningskjeder og logistikk

En forsyningskjede er kjeden av aktiviteter som en vare går gjennom fra sin råvarekilde fram til den som kjøper varen som ferdigvare.

«En forsyningskjede er en komposisjon av aktiviteter og organisasjoner som flytter et materiale (for eksempel råvarer eller informasjon) på sin ferd fra utgangspunktet hos råvareforsyneren til den endelige kunden.» (Song og Panayides, 2012, s 4)

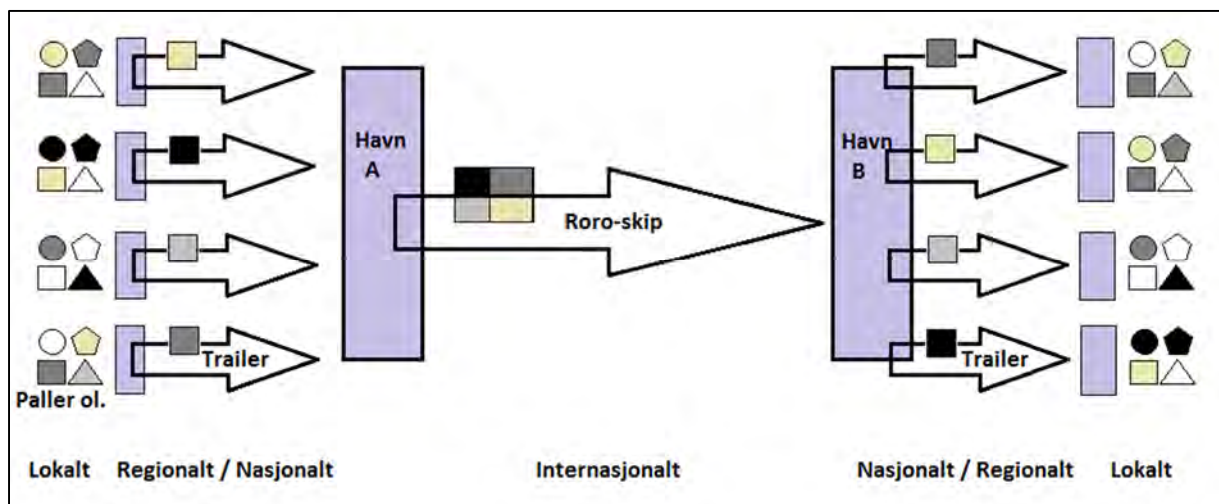
Forsyningskjedeledelse, er «integrasjonen av alle nøkkeloperasjoner langs forsyningskjeden» (Song og Panayides, 2012, s 4). Logistikktilbydere er sentrale aktører i en forsyningskjede ved at de fysisk og gjerne også med informasjonsteknologi binder sammen de ulike leddene i forsyningskjeden.

Logistikktilbydere skaper merverdi for sine kunder på flere måter. Johannessen og Solem (2007, s 175) viser at god logistikk kan gi merverdi *gjennom pris* på grunn av kostnadseffektive materialstrømmer og *gjennom kvalitet* ved at leveringskvaliteten er høy og pålitelig. I tillegg til at den aktuelle varen blir levert av en leveringstjeneste av høy kvalitet, må varen i seg selv naturlig nok også både ha høy teknisk kvalitet og gi en god brukeropplevelse for at total kvaliteten kan betegnes som høy (ibid).

3.2 Strukturen til en logistikknettverk

Når en logistikktilbyder på en lønnsom og effektiv måte skal utføre tjenester setter den gjerne opp et logistikknettverk som kan gi skalaeffekter gjennom konsolidering av mange mindre logistikkoppdrag (Delfmann, 2012a).

Først henter logistikktilbyderen inn mindre kvanta varer lokalt og samler dem i større enheter, for eksempler paller som lastes sammen i trailere eller containere (Figur 8). Dette omtales som «composition» av Delfmann (2012a, s 3 (3)) og foregår regionalt i logistikknettverket. Inngår roroskip i nettverket kommer enda en «composition»-prosess i havn A, hvor alle de standardiserte trailerne, samlastes om bord på roroskipet. Dette er en sentralisert og gjerne internasjonal aktivitet. Skipet seiler så lastet med mange typer gods forvart i standardiserte enheter til havn B. Her foregår første «de-composition»; skipet losses og trailerne kjører mot sine regionale distribusjonssentra, hvor andre «de-composition» foregår. Herfra fraktes de mindre kvantaene til de lokale varemottagerne.



Figur 8: Logistikkjede med roro-skip (Basert på Delfmann, 2012a)

Stopford (2007, s 296) skriver at logistikksystem, har fire grunnleggende prinsipper. Det er å:

- 1) Utnytte skalafordeler.
- 2) Sørge for effektiv godshåndtering,
- 3) Integre de involverte transportmidlene
- 4) Optimere lagerhold både for produsent (avsender) og konsument (mottager).

Dette er fire mål som til dels er motstridende, og dermed blir det logistikkselskapenes og rederienes jobb å balansere disse målene. Et eksempel på hvor vanskelig dette kan være gir Stopford (2007, s 296) ved å peke på at store skip gir svært lave enhetskostnader, altså

utnyttes her skalafordeler, mens godshåndteringen ofte får lide ved at skipet trenger mye lengre tid på å laste og losse enn mindre skip. Også når det gjelder optimale lagre for produsent og konsument er det sjelden en god løsning med sjeldne og enorme vareleveranser, slik det kan bli med store lasteskip med lav frekvens (Lee et al, 1997).

Stopford (2007, s 297) framhever konteineriseringen til sjøs som et klassisk eksempel på innovasjon som både hjelper med å integrere ulike transportmidler og effektiviserer godshåndteringen. Når mange standardkonteinere kan sendes sammen på samme skip, slik figur 8 illustrerer, oppnås som Stopfords mål 1 om skalafordeler *uten* at et helt skip må være fylt med identisk last til en og samme mottager.

3.3 Determinanter for valg av transportmåte:

Feo et al (2010) og Brooks et al (2012) har undersøkt hvilke kriterier henholdsvis 45 spanske logistikkelskaper og 70 australske vareeiere bruker i sitt valg av transportmiddel for sine forsendelser. Dette er relevant for roro-nærskipsfarten hvis den ønsker å overta trafikk fra andre transportmidler. Kunnskap om vareeiers preferanser blir helt avgjørende for videreutviklinga av roro-rederienes tilbud.

De fire hoveddeterminantene for valg av transportform fant Feo et al (2010) til å være :

- 1) Pris
- 2) Hurtighet/ledetid
- 3) Pålitelighet
- 4) Frekvens.

Deres undersøkelser sammenliknet valget mellom en veibasert forsyningskjede og en intermodal forsyningskjede med et stort innslag av sjøtransport. Disse kriteriene får støtte av Brooks et al (2012).

Prisen er ofte den viktigste enkeltfaktoren som vareeiere vurderer når de velger transportform. Feo et al (2010, s 65) fant i sine undersøkelser for transport til og fra Spania at dersom bruk av veitransport blir én prosent dyrere, så øker sannsynligheten for å velge et maritimt intermodalt alternativ med 1,093 prosent. Hvis det maritime alternativet blir en prosent dyrere synker sannsynligheten for at beslutningstageren i logistikkelskapet velger sjøveien med 0,921 prosent. Det gir altså større utslag for sannsynligheten for å velge sjøtransport at veien blir dyrere enn sjøveien billigere (ibid).

Ledetid er tiden det tar fra avsender til mottager⁹. Ifølge Feo et al (2010, s 65) er sannsynligheten for å velge sjøveien mye mer sensitiv til forbedringer i skipets overfartstid enn om veien grunnet for eksempel langvarig veiarbeid eller nedsatt fartsgrense, tidsmessig skulle forverre seg. En forverring i ledetid på én prosent til sjøs minsker sannsynligheten for at en kunde velger sjøveien med 0,84 prosent. Forverres tidsbruken på veien med én prosent øker sannsynligheten imidlertid med 0,523 prosent for at de potensielt rammede tredjeparts logistikselskapene velger sjøalternativet. Når det gjelder ledetid er det altså, ifølge Feo et al (2010, s 65) mye viktigere for rederiene å forbedre egen framføringstid enn å frykte raskere landeveier. Undersøkelsene bekrefter også at i forsyningskjeder som involverer gods som blir dårlig hvis det ikke kommer fort fram, som for eksempel fisk, kjøtt og grønnsaker, er betalingsviljen mye større for hurtige transportmidler enn i forsyningskjeder hvor godset ikke er like tidskritisk (Feo et al, 2010, s 65).

Pålitelighet bygger ifølge Brooks et al (2012, s 278) på to kriterier. Det første er hvor stort tidsvindu transportøren tillater seg å levere innenfor, og fremdeles sier at varen ble levert i tide. Her vises det til at vareeier og transportør ofte har svært ulike oppfatninger av hva som er akseptabelt. Det andre er hvor store forsinkelser, utenfor det planlagte tidsvinduet, som i snitt hefter ved transportmiddelet. Et annet element som inngår i pålitelighet er risikoen for ødelagt last, og Eisele et al (2011, gjengitt i Brooks et al, 2012, s 278) framhever at last som raskt forringes eller er veldig verdifull er spesielt sårbare i så måte og trenger spesielt pålitelige transportmidler. Brooks et al (2012, s 294) finner at betalingsviljen for god pålitelighet er høyere enn de først antok. Derfor mener de transportører som fokuserer på å forbedre seg på akkurat dette punktet vil øke sin konkurransedyktighet. Det bekrefter Feo et al (2010, s 65), som har funnet ut at sannsynligheten for å velge et sjøalternativ øker med 0,92 prosent dersom en prosent flere av forsendelsene kommer innenfor avtalt tid. Dette er omtrent likt som for veien, hvor en forbedring i pålitelighet på en prosent øker sannsynligheten for at veialternativet blir valgt med 0,93 prosent (Feo et al, 2010, s 65).

Frekvens er hvor hyppig transportøren henter eller leverer varer. Feo et al (2010, s 64) har funnet ut at økt frekvens øker attraktiviteten til sjøveien, noe de mener gjør det riktig å fokusere på høye frekvenser på for eksempel Motorways of the Seas. Høye frekvenser til sjøs fører ifølge den samme undersøkelsen til at avsendere med hyppige forsendelser kan vurdere

⁹ Kan også brukes om hele tiden det tar fra bestillingstidspunktet til leveranse.

sjøveien. Ved lave frekvenser virker det til at først og fremst lite hyppige forsendelser vurderes sendt med skip (ibid).

3.4 Bullwhipeffekten

Manglende informasjonsflyt gjennom forsyningskjeden kan medføre enorme ineffektiviteter i lagerhold, transport, investeringer, produksjonsflyt og salg (Lee et al, 1997).

Kort fortalt er bullwhipeffekten at varestrømmene i en forsyningskjede ikke flyter jevnt, noe som sørger for en ineffektiv utnyttelse av lagre og transportmidler, samt stor usikkerhet knyttet til ledetider og om hvorvidt varen vil være tilgjengelig på lager når kunden trenger den (Lee et al, 1997).

Alle deltagere i en forsyningskjede ønsker å unngå for store lagre, da dette medfører store kostnader. På den annen side, er heller ingen av deltagerne tjent med såkalte utsolgtssituasjoner, hvilket vil si situasjoner hvor en leverandør ikke kan levere de lovede kvanta av visse varer grunnet tomme lagre (Lee et al, 1997).

Kostnader knyttet til for store lagre dreier seg i hovedsak om følgende poster (Lee et al, 1997):

- Kapitalkostnader skyldes at midler bindes i gjenstander i stedet for i verdipapirer som gir avkastning.
- Lagringskostnader og alternativkostnader for lagre. Lagre kan være en betydelig investering og føre med seg vesentlige driftskostnader knyttet til både strøm, vann, vedlikehold, lønn, administrasjon og avgifter. Alternativt kunne denne investeringen og driftskostnadene ført med seg andre inntekter, dersom de investerte midlene ble investert annerledes eller dersom de deler av lageret som det store sikkerhetslageret beslaglegger ble brukt til andre ting, for eksempel utleie til andre.
- Ukurans oppstår når varer blir lagret. Ferskvarer kan bli utsatt for ugunstige forhold og bli ødelagt, eller andre skader kan oppstå, slik at varen blir verdiløs eller får nedsatt salgsverdi.
- Risiko for at varen blir utdatert og må kasseres øker jo lengre tid det tar fra varen legges på lager til det er bruk for den. Ved store sikkerhetslagre – som gjerne skyldes prognoser eller håp om stort salg – vil varene bli liggende svært lenge dersom prognosene ikke slår til. Ferskvarer og motevarer (klær, elektronikk og andre forbruksvarer) er særlig utsatt for dette.

Kostnader knyttet til for små lagre og utsolgtssituasjoner dreier seg om (Lee et al, 1997):

- Tapt fortjeneste på mistet salg
- Straffegebyr hvis kontraktsfestede leveranser ikke blir oppfylt.
- Hvis en leveranse er så viktig at en utsolgsituasjon ikke er aktuelt, vil bedriften bli nødt til å hastebestille varer eller bestille mer enn vanlig. Dette blir ofte dyrere enn en vanlig leveranse, noe som skyldes at leveransen hos leverandøren fortrenger andre leveranser. Transportørene tar mer betalt for ekspressleveranser enn for ordinære leveranser, noe for eksempel logistikselskaper som UPS og Deutsche Post DHL tjener godt på (Deutsche Post DHL årsrapport 2011, s 3). Dersom hasteleveransene i tillegg kommer i ukonvensjonelle kvanta og utenom vanlig bestillingssyklus, kan dette fordyre innkjøpene ytterligere.
- Tapte framtidige salg dersom bedriften blir kjent for å ikke kunne oppfylle sine forpliktelser og løfter.

For å balansere disse to forholdene og optimalisere lagermengdene er informasjonsdeling viktig. Informasjon om tilbud av varer fra de aktørene som befinner seg foran en selv og informasjon om forventet etterspørsel fra aktører som befinner seg etter en selv i kjeden. TØI, (2013, s 7) understreker dette og foreslår at informasjonen som deles bør inneholde planer for innkjøp, produksjon, leveranser og transport. Til det trengs en velfungerende IT-plattform.

Bullwhipeffekten forårsakes hovedsakelig av fire forhold (Lee et al, 1997):

- 1) Manglende oppdatering av etterspørselsprognoser.
- 2) Dårlige ordrerutiner og ujevn ordrefrekvens.
- 3) Prisvariasjon
- 4) Produsentenes rasjonering og etterfølgende strategisk hamstring blant detaljistene.

Song og Panayides (2012, s 104) sier at bullwhipeffekten var svært reell i forbindelse med den økonomiske resejonen rundt 2009, hvor bedriftene innså at de hadde bygget opp for store lagre og begynte å tære på disse. Det førte til nedgang i transportetterspørselen, og konsekvensen ble at rederiene, som er bundet til store faste kostnader, kom i en tøff konkurransesituasjon.

Lee et al (1997) foreslår at for å unngå eller redusere den kostbare bullwhipeffekten, bør aktørene i forsyningskjeden operere med stabile priser. Dette for å unngå hamstring når prisene er lave, med etterfølgende tæring på lagrene når prisene stiger igjen. Videre framhever de at høyere leveringsfrekvens og korte ledetider også vil redusere bullwhipeffekten, siden

bedriftene dermed kan operere med mindre lagre, men likevel være nokså sikre på å ikke havne i en utsolgsituasjon. En strømlinjeformet forsyningskjede med gode informasjonsdelingsrutiner og planleggingsvaner minimerer Bullwhipeffekten, understreker Lee et al (1997).

3.5 Integrasjon av forsyningskjeder (Kanalkaptein)

Et integrert transportsystem betyr at «ulike transportmidler betjener et terminalsystem som dekker et stort geografisk område, og at ett informasjonssystem styrer alle operasjoner fra avsender til mottaker.» (Persson og Virum, 2006, s 234)

Bø et al (2011, s 32) har forsket på transportplanlegging i Norge, og har kommet fram til at mellom 30 og 50 prosent av vareeierne fremdeles planlegger transportene sine selv. Dette fører til at «transportøren¹⁰ i stor grad må tilpasse seg vareeierens planer, og kan få problemer med å få til optimale transportopplegg». Videre understreker Bø et al (2011, s 32) at utstrakt informasjonsdeling må danne grunnlag for felles planlegging. De ser at det er et problem i Norge at for få transportører er samarbeidsorienterte og tør å ta initiativ til økt koordinering. Dette er nettopp noe en aktør som har ambisjoner om å være kanalkaptein bør ta initiativ til. Transportørene frykter ifølge Bø et al (2011, s 34) at kundene skal avvise dem i redsel for å dele for mye sensitiv informasjon, og at de derfor mister kunder ved å være for aktive. Hovedhindrene for etablering av mer samkjørte forsyningskjeder skal være at ingen våger å ta på seg utviklingskostnadene med et nytt system, vareeiere vil ikke dele viktig informasjon og alle aktører frykter at gevinstdelingen kan bli problematisk.

Typiske kanalkapteiner¹¹ er tredjeparts eller fjerdeparts logistikkoperatører. Dette er selskaper som har til hensikt å strømlinjeforme logistikkoperasjonene til andre, henholdsvis med og uten egne transportmidler. Dette oppnår de ved å ha kontrollen over informasjon og vareflyt i kjeden. Neste delkapittel klassifiserer ulike logistikkbedrifter, og viser at en del logistikkbedrifter søker å få større kontroll over sine kunders varestrømmer (Hertz og Alfredson, 2003).

Undersøkelsene til Bø (2011) viser at det krever modenhet og en spesielt åpen kultur for at kanalkaptein og tett integrerte forsyningskjeder skal være mulig. Får vareeier og logistikkelskap dette til, venter imidlertid store gevinster. De samme undersøkelsene anslår

¹⁰ Med transportør menes ikke her først og fremst rederi, men alle former for transportselskap. Mange av dem er lastebilselskaper.

¹¹ Begrepet kanalkaptein henger sammen med kanalperspektivet på logistikk (Persson og Virum, 2006, s 54), hvor nettopp forholdet mellom leddene i en materialstrøm er i fokus.

nemlig at utstrakt informasjonsdeling og koordinering kan bety besparelser på både miljø og kostnader på om lag 20 prosent (Bø et al, 2011, s 32).

3.6 Ulike typer logistikkbedrifter

Logistikkbedrifter er bedrifter som inngår i prosessen med å flytte en vare gjennom en forsyningskjede, enten fysisk lagring og transport eller omkringliggende aktiviteter som planlegging, informasjonsutveksling og megling (Figur 9). Hertz og Alfredson (2003) viser at logistikkbedrifter utvikler seg fra å være tradisjonelle med lav evne til å tilpasse seg den enkelte kunde og med et lite tjenestespekter (nedre venstre kvadrant) til å bli mer avanserte logistikkjenestetilbydere. Dette gjør de for å bedre sin konkurranseevne (ibid).

Figur 9: Typen logistikkbedr. Evne til kundetilpasning og tjenestespekter. Hertz og Alfredson (2003)

Evne til å løse kundes behov (tjenestespekter)	HØY	Integratorer (DHL, Fedex, TNT ol.)	Tjenesteutvikler	Kundeutvikler (4PL)
	LAV		Ordinær 3PL	Kundetilpasser
		Tradisjonelle transportbedrifter	Tradisjonelle meglere og lagre	
		LAV	HØY	
		Grad av og evne til kundetilpasning		

Tradisjonelle transportbedrifter frakter varer fra A til B på oppdrag fra vareeier direkte eller på kontrakt for en tredjeparts logistikkoperatør (Hertz og Alfredson, 2003). Transportbedriftene tilbyr et begrenset spekter av generiske tjenester (frakt av varer som passer inn i transportmiddelet). Siden disse bedriftene ikke verken tilbyr spesielt mange eller kundetilpassede tjenester er etableringsbarrieren i denne bransjen lav. Dette betyr gjerne tøff konkurranse og små marginer.

Integratorer tilbyr et langt bredere tjenestespekter enn de tradisjonelle transportbedriftene (Hertz og Alfredson, 2003). Det kan dreie seg om at integratorene for eksempel rår over flere typer transportmidler, flere segmenter av tjenester (hurtigfrakt, billigfrakt, sikker frakt for ekstra verdifulle forsendelser) og et nettverk av distribusjonssentre. Disse selskapene er med

sitt brede men standardiserte tjenestespekter i større grad i stand til å løse mange kunders behov.

Tradisjonelle meglere og lagerbedrifter er av Hertz og Alfredson (2003) brukt som eksempler på logistikkelskaper som gjerne tilpasser seg enkeltkundernes behov. De tilbyr skreddersøm for enkeltkunder og utvikler seg gjerne sammen med kunden, enten det er geografisk, godstyper eller hva gjelder spesifikke tjenester.

Tredjeparts logistikkbefrifiers (TPL) hovedutfordring er, ifølge Hertz og Alfredsson (2003), å balansere evnen til kundetilpassning og det å kunne utvikle systemer for koordinering av mange kunders aktiviteter. En TPL utfører en lang rekke av standardiserte logistikkoppgaver for kunden. Slik kan disse logistikkbefrifterne både utnytte skalafordeler, kombinasjonsfordeler og samtidig tilby skreddersøm på en slik måte at deres tjenester er overlegne det kundene vil kunne få til selv. Hertz og Alfredsson (2003, s 147) har funnet ut at kundene til slike bedrifter setter stor pris på deres nøytralitet i valg av transportopplegg på vegne av kunden. Denne nøytraliteten er det som sørger for at tredjepartsselskapene fritt kan benytte de transportmidler og lagre som de finner mest hensiktsmessige for kundene sine. Simchi-Levi et al (2009, s249) kaller tredjepartslogistikkforhold for «ekte strategiske allianser». Det er basert på det faktum at kunde og tjenesteleverandør arbeider sammen mot et felles mål innen et avgrenset men likevel omfattende område og deler risiko og belønning. Ved å bruke en TPL kan kunden fokusere på sine kjerneaktiviteter (Simchi-Levi et al, 2009, s 250).

Tjenesteutviklere er en undergruppe av TPL-er som differensierer seg ved å aktivt tilby nye verditilførende tjenester, gjerne tjenester som ligger helt i grenseland for det som tradisjonelt sorterer under logistikk. Hertz og Alfredsson (2003, s 141) viser til at eksempler på slike nye tjenester kan være utvikling av og innpakking i spesialemballasje før eller etter transport eller avansert cross-dokking (omsortering av konsolidert gods). Tjenesteutvikleren utvikler generiske tjenester som den kombinerer på nye måter for å oppfylle den enkelte kundens behov.

Kundetilpasseren er i følge Hertz og Alfredsons (2003) rammeverk ytterligere en undergruppe av TPL-er som overtar kundens logistikkaktiviteter og forbedrer disse. Disse bedriftene endrer ikke radikalt hvordan logistikken utføres, men effektiviserer og strømlinjeformer prosessene til et lite antall nært tilknyttede kunder. Disse TPL-ene har en

stor evne til å følge kunden og dens behov, har et nokså stort spekter av tjenester de effektivt kan tilby, men tilbyr ikke like mange nye tjenester som tjenesteutviklerne.

Kundeutvikleren er en logistikkbedrift som samarbeider svært tett med sine kunder over lengre tid. Ifølge Hertz og Alfredsson (2003, s 141) overtar de kundens totale logistikkaktiviteter, og fordi samarbeidet er så tett, så er det begrenset hvor mange kunder en kundeutvikler kan ha og fremdeles være fokusert og dedikert til den enkelte kunde. Hertz og Alfredsson (2003, s 147) hevder videre at når en kundeutvikler knytter noen så tett til seg som det de gjør, vil kundene begynne å sette grenser for hvor mange og hva slags andre kundeforhold kundeutvikleren får ha. Det er vanskelig å balansere full integrasjon med flere kunder og tilby nye og spesialtilpassede tjenester til hver og en av kundene. Det gjør at kundeutvikleren gjerne blir nisjepreget og deres konkurransefortrinn ligger i kunnskapen om å koordinere, utvikle og drive avanserte forsyningskjeder (Hertz og Alfredson, 2003). Det er derfor ikke merkelig at kundeutvikleren også kan ses på som en konsulent som går inn og overtar og utvikler kundenes logistikk heller enn et koordinerende transport-, IT-, og-lagerforetak.

Som nevnt er kun en av flere måter å klassifisere logistikkbedrifter på. Når denne er valgt som hovedklassifisering i denne utredningen, så skyldes det at den er nært knyttet til integrasjon av flere typer tjenester og hvordan dette vil kunne forbedre logistikkselskapets konkurranseevne.

Det går også an å klassifisere ut fra i hvor stor grad selskapet opererer egne transportmidler og distribusjonssentraler, eller om de heller kjøper inn slike tjenester fra underleverandører på vegne av de kundene de koordinerer logistikken for (Delfmann, 2012a). En annen mulig klassifisering går på om selskapet er involvert i både transport, planlegging, lagring, dokumentasjon, IT og verditilførende ekstratjenester, eller om det spesialiserer seg på én eller noen få av tjenestene (Delfmann, 2012a). Roro-rederiene i Norge engasjerer seg i varierende grad i ulike typer logistikkaktiviteter. Alle er transportører, men både DFDS (DFDS Logistikk, 2013a) og Sea Cargo (2013) har avdelinger som tilbyr mange ulike logistiktjenester.

4 Strategiske allianser og nettverk

«Allianse, subst. *Unionen av to tyver som har gravd hendene så langt ned i lommene til hverandre at de hver for seg ikke kan plyndre tredjemann.*»

The Devil's Dictionary, Ambrose Bierce

Roro-skipsfart utgjør kun ett av mange ledd i logistikk fra dør til dør. Samarbeid mellom ulike selskaper i et nettverk må til for å få godset fram fra dør til dør, og selv om rederiet er del av et integrert logistikkselskap må godsframføringa koordineres med havner, tollmyndigheter og eventuelle andre interessenter. Dette fordrer at rororederiet er villig og kapabel til å samarbeide (Paixão og Marlow, 2002, s 172).

«En allianse er et frivillig, kontraktsfestet samarbeid som av natur er ustabil, fordi det er stor usikkerhet knyttet til partnernes framtidige oppførsel og fordi samarbeidet preges av fravær av en autoritet som sørger for at partene føyer seg for alliansens felles mål.»

Oversatt til norsk fra Delfmann (2012b, s 29 (1))

Konteinertrafikken er i dag preget av globale allianser. Dette skyldes ifølge Stopford (2007, s 377) at svært omfattende investeringer er nødvendig for å operere et attraktivt, enhetlig og globalt linjenettverk. Kun et par virkelig store aktører, som danske Mærsk med nesten 550 skip, klarer dette på egenhånd (Mærsk Line, 2013).

Ønsker ikke rederiet å involvere seg i et tett samarbeid, som en strategisk allianse, bør den vurdere alternativene, rene markedsbaserte transaksjoner eller fusjoner og oppkjøp, foreslår Das og Teng (1997, s 51). Videre anbefaler de å unngå allianser hvis det ikke er virkelig lønnsomt å kun delvis integrere to selvstendige bedrifter. Dette forklarer de med at allianser er komplekse å lede.

Både Bø et al (2011) og Paixão og Marlow (2002) peker i retning av mer samarbeid i nærskipsfarten. I dette kapitlet gjøres det derfor rede for bedrifters holdninger til samarbeid, hvorfor samarbeid kan være lønnsomt, hvordan samarbeidende bedrifter kan organisere seg og avslutningsvis hvilke problemer og suksesskriterier som finnes for samarbeid.

4.1 Bedrifiers holdninger til samarbeid

Bedrifter er konkurransefokuserte og samarbeider ikke gjerne og automatisk, men samarbeider de, så gjør de det naturligvis av en god grunn, påpeker Schmermerhorn (1975, s 852). Formelt kan det argumenteres med at et samarbeid i en allianse er hensiktsmessig dersom følgende likning oppfylles (basert på Delfmann, 2012b, s 26 (1)):

$$V(A) + V(B) < V(A+B) > V(AB)$$

Her er $V(A)$ og $V(B)$ verdien av aktiviteten til henholdsvis firma A og firma B. $V(A+B)$ er verdien av de koordinerte aktivitetene til A og B i alliansen (A+B). $V(AB)$ er verdien av et fullintegrert selskap, som følge av fusjon av selskapene A og B. Noen ganger er det imidlertid nok eller ønskelig at selskaper forblir ulike og separate, men samarbeider på enkelte områder (Figur 10). I disse tilfellene er alliansen (A+B) beste løsning og likningen over er gyldig.

Samarbeid kan i følge Das og Teng (2001) variere fra nokså løst og uforpliktende bytteforhold til tette samarbeid hvor alliansepartnerne svært bevisst samkjører målsetninger og forventninger og går i takt for å sammen nå målene.

4.2 Hvorfor samarbeide?

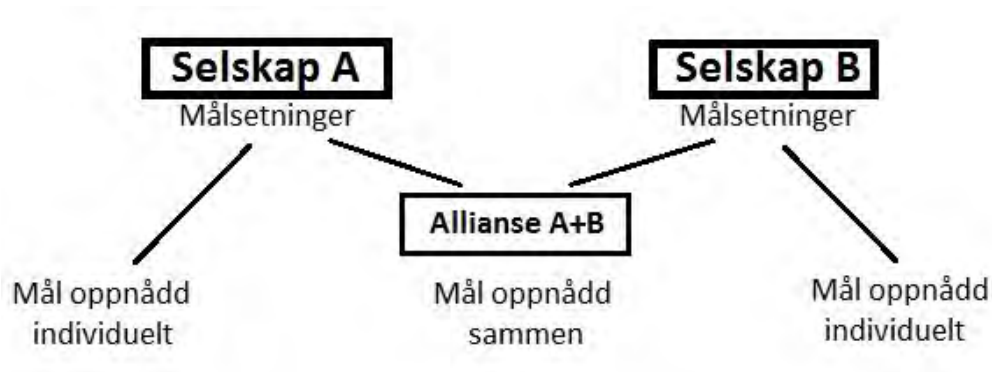
Ebers (1997) oppsummerer kort de generelle fordelene ved samarbeid ved å vise til at det kan føre til økte inntekter ved å:

- 1) Minske konkurransen ved å binde konkurrenter som allierte.
- 2) Kombinere komplementære ressurser og evner for å forbedre konkurranseevnen gjennom utvikling av bedre produkter og oppnå bedret markedsadgang.

Videre påpeker Ebers (1997) at samarbeidende selskaper reduserer sine kostnader gjennom å:

- 1) Utnytte skalafordeler og kombinasjonsfordeler¹² i produksjon og markedsføring.
- 2) Etablere sterkere nettverk som reduserer administrasjonskostnadene ved felles aktiviteter.
- 3) Lære av hverandre.
- 4) Redusere risiko gjennom å spre risiko på flere aktører.

¹² Kombinasjonsfordeler = Economies of Scope



Figur 10: Individuelle og felles mål (Delfmann, 2012b).

Videre redegjøres for transaksjonskostnadsteori, ressursbasert syn, bransjeorganiseringsteori og relasjonsbasert syn. Teoriene eller synene har ulikt forklaring på hvorfor bedrifter eksisterer og hva rasjonale for å danne en allianse er.

4.3 Transaksjonskostnadsteoretisk syn

Transaksjonskostnadsfokusert alliansesyn ser på allianser som et strategisk valg, som en måte å organisere økonomisk aktivitet på slik at transaksjonskostnadene blir lavest mulig. Det er særlig Coase (1937) og Williamson (1985) som er kjent for viktige bidrag innen teori om transaksjonskostnader. De forklarer utfra teori om transaksjonskostnader hvorfor man har komplekse bedrifter, og ikke bare enkeltstående små markedsaktører som med utstrakt bruk av outsourcing fokuserer på sin lille nisje.

Grunnlaget for teoriretningen er antagelsen om at økonomiske aktører eller bedrifter på samme måte som enkeltindivider er enheter med begrenset rasjonalitet og at de drives av egen nytte, hvilket betyr opportunistisk oppførsel dersom det er rom for det (Coase, 1937, gjengitt av Delfmann, 2012b). Videre legges det til grunn at det mellom økonomiske aktører foregår transaksjoner (handler) med forskjellig frekvens, usikkerhet knyttet til seg og med mer eller mindre særpreg, såkalt «asset specificity». Transaksjonskostnadsteori sier at dette kan organiseres og styres enten ved å bruke det frie markedet, bygge relasjoner/allianser mellom partene¹³ eller ved hierarkisk struktur. Hvilken organisering som er best avgjøres av hva som minimerer summen av produksjonskostnader og transaksjonskostnader (ibid).

Das og Teng (1997, s 51) forklarer at allianser er en måte å utføre transaksjoner mellom bedrifter på, som med sin delvis formelle struktur og gjensidighet internaliserer noe av usikkerheten knyttet til transaksjoner, samtidig som en allianse kan utnytte prismekanismer som viktig incentivordning.

¹³ Omtales gjerne som en hybridløsning

Markedstransaksjoner uten noen som helst formelle eller uformelle bindinger mellom partene forekommer sjelden¹⁴, og gir partene stor grad av autonomi til å velge den pris og de betingelser som der og da passer best. Sett i forhold til en ren markedstransaksjon, hvor bedriftene søker etter det den trenger i det frie markedet, så reduserer et alliansesamarbeid transaksjonskostnadene gjennom lavere søkekostnader for kjøpere og selgere (Delfmann, 2012b, s 12(3)). Tilliten til og kunnskapen om hverandre, som utvikles gjennom en allianse, gjør at den risikoreduserende kvalitetssjekken av handelspartneren og dennes produkt eller tjeneste kan gjøres billigere og raskere. Videre flyter informasjonen og kunnskapsutvekslingen lettere og billigere når det gjennom gjentatt samarbeid er laget rutiner for dette.

I et hierarki er det tett samhold, og følelig liten grad av autonomi. Organiseringen preges av ordre og lydighet. I forhold til hierarkisk organisering av den økonomiske aktiviteten – altså å gjøre alt selv, for å unngå transaksjonskostnader, så argumenteres det ifølge Delfmann (2012b, s 12(3)) med at alliansesamarbeid er mer usikkert, men det kan i motsetning til et hierarki til en viss grad utnytte markedsincentiver for å bestemme kvantum, priser og fremme effektivitet. Videre er ikke allianser preget av den samme konservatismen som et hierarki, og et alliansesystem kan derfor være mye mer responsivt og nyskapende. Det er også viktig at allianser demper muligheten for opportunistisk oppførsel, siden et mål i mange allianser er å vinne tillit av og få tillit til partnerne (Das og Teng, 1997).

For transaksjoner med stort særpreg, altså for varer eller tjenester som ikke er standard hyllevarer, så argumenterer Williamson (1996) for at intern organisering i et hierarki kan gi lavest transaksjonskostnader. Grunnen er at det for hver slik handel hefter store søke- og kvalitetsoppfølgingskostnader. Dette kan bli så dyrt og usikkert at egenproduksjon kan lønne seg. Er handelen derimot rutinepreget og omhandler en standardisert tjeneste eller vare, så fungerer markedet ofte utmerket som organisering. Halvspekifikke produkter, de som på en eller annen måte må tilpasses kunden, er de som ifølge Williamson (1996) egner seg best for transaksjoner innenfor en allianse.

Det mangler ikke på kritikk mot det å studere allianser med transaksjonskostnadsbaserte briller. Delfmann (2012b, s 13 (3)) nevner at denne retningen glemmer å inkludere at transaksjoner ikke bare innebærer kostnader, men også medfører læring og innovasjon, som kan ha stor verdi. Videre er denne teoriretningen individualistisk, hvilket vil si at den ser på

¹⁴ Selv uforpliktende lojalitet fra den ene eller begge parts side er med på å skape bindinger

ett og ett firma, og ikke nettverk av firmaer samlet. Det er ikke realistisk at bedrifter befinner seg for seg selv og kun sporadisk trenger å ha kontakt med andre, sier Delfmann (2012b, s13 (3)).

4.4 Bransjeanalytisk syn

Porter (1990) er nokså skeptisk til allianser. Han hevder at allianser som strategi kun vil sikre en bedrifts middelmådighet, og ikke et internasjonalt lederskap. Hans bransjemodell (Porter, 1980, s 4) sier at bedrifter er utsatt for fem krefter, som alle truer med å kapre verdiskapningen som bedriften står for.

- 1) Den interne konkurransen driver ned priser og presser marginene, slik at bedriften må differensiere seg for å unngå å måtte konkurrere utelukkende på pris.
- 2) Har bedriften sterke og dominerende leverandører kan bedriften risikere at leverandørene bruker sin forhandlingsstyrke for å påvirke leverandørbetingelsene i sin favør – og i motpartens disfavør.
- 3) Er kundene tilsvarende sterke, så forlanger også de gunstige betingelser og dermed en bit av kaka som bedriften baker med sin verdiskapning.
- 4) Substitutter fungerer på samme måte som konkurrenter ved at prisene presses. Dette skyldes økt tilbud av liknende tjenester eller varer som det bedriften selv produserer og at kundene derfor får flere valgmuligheter – og økt forhandlingsmakt.
- 5) Er etableringsbarrierene lave, så vil selv en monopolist bli disiplinert av det faktum at andre med letthet kan komme inn i bransjen og etablere konkurrerende virksomhet. Dette er som regel nok til at bedriften ikke utnytter (og dermed ikke har) markedsmakt.

Bedriftens mål er ifølge Porter (1990, s 93) å oppnå en gunstig konkurranse- og forhandlingsposisjon. Bedriften kjemper mot de kreftene som vil kapre overskuddet til bedriften ved å differensiere seg, være effektiv og sette opp etableringsbarrierer mot andre.

Samarbeid kan ifølge Delfmann (2012b, s17(3)) forbedre en bedrifts posisjon i bransjen ved at skalafordeler og kombinasjonsfordeler kan utnyttes. Videre gir samarbeid bedre ressurstilgang for hver alliansepartner, ved at de kan bytte med hverandre og utnytte hverandres sterke sider. Når flere bedrifter samarbeider om for eksempel innkjøp øker deres forhandlingsstyrke og større innkjøp kan gi betydelige bedre betingelser. Sist, men ikke minst, så kan det at flere aktører opptrer sammen medføre at de lykkes med å påvirke bransjestrukturen og innføre en for dem gunstig standard i bransjen (ibid).

Ulemper med samarbeid er at det koster tid og penger å drive en allianse fordi det er høy alternativkostnad på gode allianseledere og de må ofte bruke mye tid på alliansen. Videre kan allianser true det individuelle firmaets posisjon og oppmerksomhet (Porter, 1990), og de kan true bedriftens egen forhandlingsposisjon utenfor alliansen, for eksempel ved at man blir for avhengige av alliansen og ikke lenger har noen alternativer i reserve.

4.5 Ressursbasert syn

I følge det ressursbaserte synet er bedriftens mål å skaffe og beholde ressurser som gir dem et eller flere konkurransefortrinn (Barney, 1991). Med ressurser menes konkrete (fysiske og finansielle) og ikke-konkrete (organisatoriske og relasjonelle) ressurser samt evner (kunnskap, og kultur). Blir ressursene og evnene brukt riktig kan de gi store verdier for innehaverne.

For at en ressurs skal være kilde til et varig konkurransefortrinn må den ifølge Barney (1991) være verdifull, sjelden, vanskelig eller umulig å imitere av andre og kun mulig for det gitte firmaet å få stor verdi ut av. Det siste fordrer at ressursen er mest lønnsom i en gitt kontekst, og at det er det firmaet som er i besittelse av ressursen som klarer å få mest mulig lønnsomhet ut av den. På norsk kalles disse betingelsene for SVIMA-rammeverket.¹⁵

Dette synet fokuserer på at samarbeid i allianser kan gi tilgang til nye ressurser som en bedrift alene ikke kan utvikle eller skaffe (Barney, 1991, s 112). Dersom en bedrift har en ressurs som ikke den midlertidig ikke har bruk for kan den sette denne inn i et fellesprosjekt med noen andre eller leie ut ressursen til en alliansepartner som den gjennom alliansen har fått et tillitsforhold til. Das og Teng, (2000, s 32) forklarer at:

«rasjonalet for å gå inn i en strategisk allianse synes temmelig klart: Det er å aggregere, dele eller bytte verdifulle ressurser med andre bedrifter, dersom disse ressursene ikke kan effektivt utnyttes gjennom bruk av markedet eller gjennom fusjoner og oppkjøp.»

Her er Das og Teng (2000) inne på noe av det samme som transaksjonsteoretikerne, nemlig at allianser er noe som fungerer som en erstatning for hierarki (fusjoner og oppkjøp) og markedet. Videre viser sitatet at allianser er velegnede for deling av ressurser som bedriften midlertidig ikke har bruk for.

¹⁵ SVIMA står for sjelden, verdifull, ikke-imiterbar, mobilisert og approprierbar.

4.6 Relasjonsbasert syn

Relasjonsbasert syn er et syn som er sentralt i allianselitteraturen (Dyer og Singh, 1998). Det ser først og fremst på bedrifter som aktører i et nettverk av allianser, og kan ikke tenke seg bedrifter uten også å ta hensyn til deres forhold med andre. Synet har utviklet seg som en reaksjon på de andre retningene som har blitt presentert så langt i denne utredningen, og det forfektere av relasjonelt syn (Dyer og Singh, 1998) mener er et ensidig statisk fokus på enkeltbedrifter.

Målet for bedrifter er i følge dette synet å alliere seg med andre for å oppnå relasjonsbetinget profitt. Kilder til relasjonsbetinget profitt er relasjonsspesifikke eiendeler, effektiv relasjonsutøvelse, komplementære ressurser og evner samt gode kunnskapsdelingsrutiner (Dyer og Singh, 1998). De kommer ikke direkte fra bedriftsinterne forhold eller ytre trusler og muligheter, men heller fra noe som oppstår i gjensidige forhold.

«Vi definerer en relasjonsbetinget profitt som en ekstraordinær profitt skapt i et utvekslingsforhold. En profitt som ikke kan oppnås av noen av bedriftene isolert sett, men kun gjennom felles idiosynkratiske¹⁶ bidrag fra hver enkelt og bestemt alliansepartner.»

Dyer og Singh (1998)

Det er viktig at bedriftene forblir ulike etter å ha opprettet samarbeid. Dette er grunnen til at allianser skiller seg fra fusjoner og oppkjøp. I førstnevnte tilfelle er det mye mer sannsynlig at bedriftene beholder sitt avgjørende særpreg, i følge Dyer og Singh (1998).

Relasjonsbasert teori er en nokså ny teori, så det er fremdeles mye som må undersøkes. Den får kritikk for å være lite praktisk for virkeligheten, men den representerer et nyttig supplement til tradisjonelle syn på bedrifter og deres forhold til hverandre, i følge Delfmann (2012b, s 11 (4)).

En oppsummering av de fire teoriretningene finnes i figur 11.

¹⁶ Idiosynkratisk: Noe som bare kan gjøres av hver av de forskjellige og komplementære partene dersom begge parter gjør det.

	<i>Transaksjons- kostnadsteoretisk syn</i>	<i>Bransje-analytisk syn</i>	<i>Ressursbasert syn</i>	<i>Relasjonsbasert syn</i>
<i>Fokus i analysene</i>	Transaksjoner	Bedriftene i en bransje	Ressurser og evner	Forhold
<i>Hvorfor eksisterer bedrifter?</i>	For å redusere summen av transaksjons- kostnader og produksjons- kostnader.	For å oppnå produktivitet og en gunstig posisjon i bransjen.	For å kombinere strategiske ressurser og evner	For å danne lønnsomme allianser
<i>Rasjonale for å danne allianse</i>	Ved gitte forhold kan allianser være mer effektivt enn hierarkier eller markeder	For å sammen sikre produktivitet og sette opp etableringsbarrierer.	For å sammen skape og beholde strategiske ressurser	For å oppnå relasjonell profitt.

Figur 11: Sammenlikning av allianseteoriene

4.7 Horisontal kontra vertikal integrasjon

Med horisontal integrasjon menes samarbeid og koordinering mellom konkurrenter eller andre **selskaper på samme nivå i verdikjeden** (Brekke, 2011). Horisontal integrasjon fører til økt markedsrett fordi det blir færre gjenværende uavhengige enheter som kan konkurrere med hverandre.

Garrette og Dussauge (1995) deler samarbeid mellom konkurrenter inn i tre ulike kategorier. De skiller seg fra hverandre ved at **komplementære allianser** bygger på at de to samarbeidende konkurrentene bidrar med ulike ressurser til et felles produkt eller tjeneste. **Forsyningsdelingsallianser** er allianser hvis hensikt er å forsyne to eller flere konkurrenter med råvarer, hvor på konkurrentene individuelt kan produsere sine produkter og tjenester. Den siste typen, **kvasi-konsentrasjonsallianser** er allianser hvor konkurrenter går sammen for å produsere et felles produkt eller en tjeneste og hvor ressursbidraget ikke er vesentlig forskjellig.

Vertikal integrasjon er en når selskaper **på forskjellige nivåer** i verdikjeden samarbeider og koordinerer sine aktiviteter (Brekke, 2011). Framfor alt skjer dette gjennom å samordne

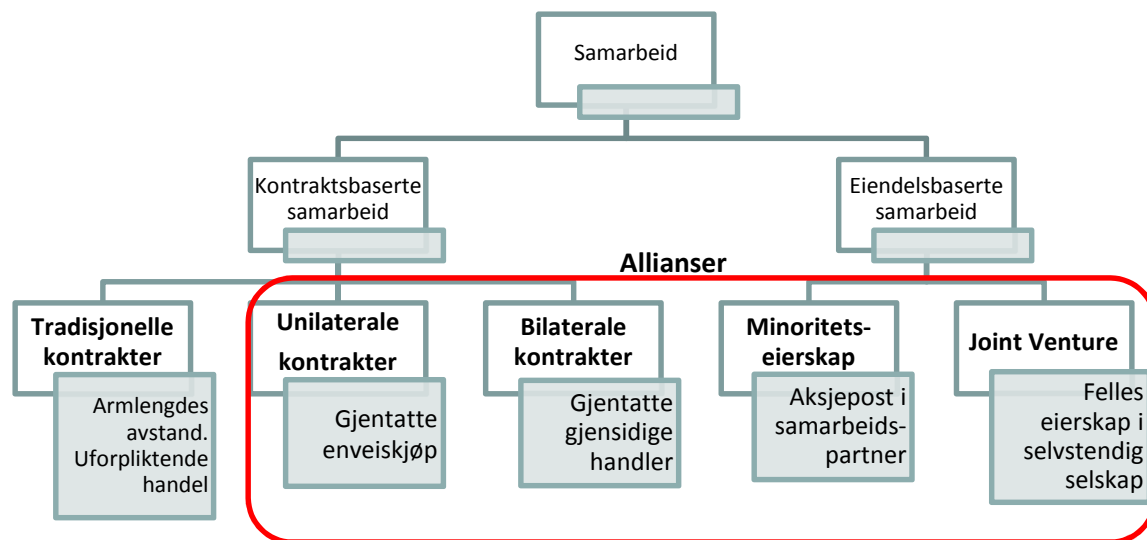
viktige og relevante beslutningsvariabler, som pris og kvantum. Felles eierskap og dermed internalisering av eksterne effekter, enten ved krysseierskap mellom de samarbeidende bedriftene eller ved å etablere et felleseid selskap, et såkalt joint venture, sørger ofte for at vertikal integrasjon i sum gir bedre utbytte for de samarbeidende selskapene enn de på egenhånd ville oppnådd. Dobbel marginalisering unngås, noe som gjerne kommer kundene til gode. Det fører også til økt kapasitetsutnyttelse i produksjonen, i og med at kostnadene i produksjonen blir lavere– når påslaget ikke kommer i hvert steg av produksjonsprosessen (Brekke, 2011). Fusjon med eller oppkjøp av en leverandør eller kunde er den mest omfattende formen for vertikal integrasjon. Da har én bedrift full kontroll over flere ledd i verdikjeden. I allianser er ikke kontrollen over de andre leddene i verdikjeden total, men samarbeidet er til gjengjeld med fleksibelt. Særlig gjelder dette allianser uten krysseierskap eller investeringer i felleseide selskaper¹⁷, i følge Das og Teng (2001, s 21). De sier at dette mange ganger er mest hensiktsmessig, både med tanke på å mestre store endringer i en usikker bransje og fordi en total integrasjon kan være et overdrevent svar på en mindre og kortsiktig utfordring.

Et alternativ til vertikal integrasjon er å innføre vertikale restriksjoner, som kontraktsregulerer handelen mellom bedrifter i verdikjeden (Rey, 2005). Dette setter grenser for aktørens handlefrihet innenfor eksempelvis områder som prising, rabatter, service, markedsføring, kundeseleksjon og merkevarebygging. Vertikale restriksjoner er ofte ikke forbundet med eierskap, snarere rent kontraktsfestede forhold, som for eksempel lisenser eller franchising, og bærer ofte preg av én ledende part (ibid).

4.8 Typer samarbeid

Allianser kan ifølge Das og Teng (2001, s 17) organiseres både uten og med egne forretningsenheter. De kan dessuten kontrolleres enten gjennom en kontrakt eller ved at de deltagende partene sikrer seg noe eierskap i motparten eller den felles forretningsenheten. Figur 12 på neste side viser dette.

¹⁷ Forklaring av slike samarbeidsformer kommer i neste kapittel.



Figur 12: Typer allianser og annet samarbeid. Basert på Das og Teng (2001).

Tradisjonelle kontrakter med bruk av markedet er den løseste formen for samarbeid (Das og Teng, 2001). Det kan egentlig knapt kalles et samarbeid, da det utelukkende dreier seg om en markedsavklart handel på armlengdes avstand der ingen av partene forplikter seg til noe utover å levere i henhold til kontrakten. Denne formen for samhandling innebærer ingen integrasjon og er heller ingen allianse, da det ikke forekommer noe form for koordinering eller bånd (Das og Teng, 2001, s 17).

Unilateral kontraktshandel er kontraktbasert utveksling av varer, tjenester og penger på en mer jevnlig basis (Das og Teng, 2001). Etter å ha søkt i markedet har en part gjerne funnet en handelspartner, inngått forhandlinger og blitt lojal til denne. Et unilateralt samarbeid er noe ensidig i den forstand at maktforholdet og avhengigheten eller lojaliteten ikke er gjensidig. Like fullt dreier dette seg om et forhold mellom to parter, der relasjoner spiller en rolle i tillegg til den formelle kontrakten. Das og Teng (2001, s 17) betegner graden av integrasjon som lav.

Bilaterale samarbeid er som unilaterale samarbeid, men i dette tilfellet er samarbeidet preget av mer jevnbyrdighet og gjensidig lojalitet. I begge tilfeller kan samarbeidet dreie seg om kjøp og salg, felles forskning og utvikling, felles produksjon, markedsføring, salg eller distribusjon. Das og Teng (2001, s 17) betegner graden av integrasjon for å være moderat, høyere enn for unilaterale samarbeid, siden bedriftene har et felles mål.

Minoritetseierpost i partner. Ved en del samarbeid ønsker en partner å sikre seg mot at motparten utnytter alliansen, stjeler informasjon eller følger mål som strider mot alliansen og den andre part (Das og Teng, 2001). Da er det ikke uvanlig at parten kjøper en minoritetsaksje i det samarbeidende selskapet, slik tilfellet er med Norlines eierandel på 39 prosent i Sea Cargo (DSD, 2013). I enkelte tilfeller kjøper begge parter eierandeler i det andre firmaet, såkalt krysseierskap. Das og Teng (2001, s 17) kaller integrasjon gjennom eierandeler for en substansiell integrasjon, siden målene til de ulike bedriftene gjennom eierinteresser effektivt er koordinert.

Et joint venture er et foretak eid sammen av alliansepartnerne. Det har definerte mål, og etableres for å skille alliansen klart fra alliansepartnerne. Das og Teng (2001, s 17) framhever at siden det å opprette et joint venture er et omfattende samarbeid, så egner det seg best for prosjekter med lang eller i det minste mellomlang tidshorison.

Fusjon og oppkjøp er vekststrategier som fører til at det overtatte selskapet slutter å eksistere. Fusjon er bedriftssammenslutning mellom likeverdige parter, med et overtagende selskap, mens oppkjøp er at et selskap overtar og integrerer dette fullt og helt i kjøperselskapet (Brekke, 2011). Fusjon og oppkjøp innebærer en fullstendig foretaksintegrasjon. Det er derfor ikke snakk om noe allianse. Imidlertid kan det godt være at en allianse, for eksempel et joint venture, var et steg på veien mot fusjon eller oppkjøp – en del av prosessen med å bli kjent (Das og Teng, 2001, s 19).

4.9 Suksesskriterier for allianser

For at en allianse skal gi positiv effekt, altså $V(A+B) > V(A) + V(B)$ jamfør kapittel 4.1, er det en rekke forhold som bør oppfylles.

4.9.1 Tillit

Partnerne må ha tillit til hverandre og gi noe i samarbeidet. Tillit kan defineres som

«forventningen til at en aktør kan stole på når det gjelder å oppfylle sine plikter, vil oppføre seg forutsigbart og vil opptre og forhandle rettferdig, selv når muligheten for opportuniste er til stede.»

Oversatt fra Zaheer, McEvily og Perrone (2000), gjengitt i Delfman (2012b, (6))

En samarbeidspartner tar typisk med seg kunnskap, merkevaren sin, kultur, kapital, kontakter, eiendeler, rutiner og teknologi inn i en allianse. Dette må bedriften være villig til å dele til en

viss grad, skal den forvente å få noe tilbake. Tillit bygges opp over tid ved at partene viser oppføringsvilje i samarbeidet og ikke utnytter hverandre på urimelig vis (Delfmann, 2012b).

4.9.2 Strategisk passende partner¹⁸

For at en allianse skal ha noe for seg, så må det være en høy grad av strategisk sammenfall, i følge Child og Faulkner (1998). Det betyr at de samarbeidende har en noenlunde sammenfallende vurdering av markedssituasjonen og at de deler enkelte langsiktige strategiske mål. De bør videre utfylle hverandre, altså til en viss grad ha komplementære materielle (eiendeler, kapital) eller immaterielle ressurser (kunnskap, rutiner). Styrkeforholdet mellom alliansepartnerne bør ikke være for ulikt, framhever Child og Faulkner (1998, s 95) Det bør videre være en gjensidighet i både konkurransefordelene og ressursbehovet til de samarbeidende. For at ikke alliansen skal være svært skjev, så bør markedet akseptere de ulike partnerne i nokså lik grad (ibid). I enkelte tilfeller forsøker nemlig selskaper med svake merkevareassosiasjoner å komme inn i en allianse hvor det er sterke merker fra før, og på den måten raskt oppnå legitimitet, men dette kan imidlertid svekke hele alliansens rykte. Det settes derfor opp kriterier for å holde utenfor uønskede potensielle partnere. Både flybransjens Star Alliance (staralliance.com, 2013) og utdanningsalliansen CEMS (cems.org, 2013) er nokså selektive og har høye krav til sine medlemmer. DFDS Logistikk inviterer eksterne transportører til å bidra i deres intermodale logistikknettverk (DFDS Logistikk, 2013b) dersom de oppfyller en rekke kriterier innenfor profesjonalitet og lojalitet til DFDS sin visjon.

4.9.3 Kulturelt sammenfall¹⁹

Uten strategisk sammenfall og gevinst er enhver allianse meningsløs. Kulturelt sammenfall er imidlertid også viktig, ifølge Faulkner og Tallman (2005). Kulturelt sammenfall betyr i denne sammenhengen kompatible – ikke identiske – bedriftskulturer, som er et flerdimensjonalt begrep for bedriftens kollektive antagelser, holdninger, oppførsel og symboler: En bedriftskultur er med på å gi menneskene i én bedrift en annen identitet enn menneskene i en annen bedrift (Delfmann, 2012b, s10(6)). Når flere kulturer kommer sammen i et samarbeid, vises det til at kulturene enten kan fortsette å leve parallelt (pluralisme), elementer fra flere kulturer kan blandes (assimilering), én av kulturene kan ta over og dominere samarbeidet eller det kan utvikles motstand mot hverandres kulturer (ibid).

Faulkner og Tallman (2005, s 106) foreslår at mulige dimensjoner, som alliansepartnerne bør se på dersom de ønsker å inngå en allianse er kostnadsfokus, teknologiorientering,

¹⁸ Utredningens norske oversettelse av «strategic fit».

¹⁹ Utredningens norske oversettelse av «cultural fit».

miljøbevissthet, kundeorientering, internasjonal orientering, arbeidstagerpolitikk, holdning til kvalitet, innovasjonsfokus.

Delfmann (2012b, s15(6)) sier at kulturforskjeller tenderer til å bli behandlet på tre måter, det være seg mellom bedrifter, i et flerkulturelt samfunn eller på en arbeidsplass. Ser man kultur som en *barriere* er forskjeller ofte kilde til fundamentale konflikter og misforståelser. Her er det liten vilje og evne til å sette seg inn i og samarbeide med mennesker og organisasjoner med en annen oppfatning. Kultur kan imidlertid også bli sett på som en *utfordring*. Da trengs det å bygges opp gjensidig tillit og mye tydelig kommunikasjon for at et samarbeid om for eksempel et felles prosjekt skal lykkes (ibid). Forfektene av kulturforskjeller som en *ressurs* i seg selv hevder at komplementære kulturer kan medføre en sterk og unik alliansekultur, siden positive elementer fra flere ulike kulturer kan danne noe nytt. Delfmann (2012b, s15(6)) påpeker at de som inntar dette synet må være klar over at det innebærer risiko for hver alliansepartner å bruke kulturer aktivt på denne måten.

4.9.4 Måling av innsats og resultat og deling av utbytte

Dette fører ofte til problemer i allianser og diskuteres av både Bø et al (2011) og Das og Teng (1997, s 57-59). Sistnevnte påpeker at det ikke bare er deling av alliansens utbytte som er vanskelig, men også vurderingen av hvem som bidrar med hvor mye inn i alliansen.

4.9.5 Unngå opportuniste

En vellykket allianse bygger på gjensidig tillit mellom de samarbeidende (Delfmann, 2012b). De samarbeidende partene bør ikke bli fristet av kortsiktig opportuniste (Das og Teng, 1997). Hvis bedrifter viser seg å jukse og utnytte alliansen, så fort de ikke blir kontrollert, slik at det er til last for de andre partnerne, så er ikke det et godt signal for alliansens fremtid (ibid).

4.9.6 Koordinering

Det å koordinere partnernes innsats er svært viktig for en allianse, ifølge Das og Teng (1997, s 57). Koordinering av felles ressurser for å oppnå resultater en bedrift ikke klarer alene er jo hele poenget med en allianse, argumenterer de, så derfor vil evnen til kooperasjon være essensiell.

4.9.7 Fortsatt konkurranse

Selv om alliansepartnerne er allierte innen alliansen, så foreslår Das og Teng (1997, s 57) at bedriftene ikke skal slutte å konkurrere. De minner om at en allianse er virksom kun innen på forhånd definerte områder, og at det å gå inn i en allianse kun for å få slutt på konkurranse vil kunne føre galt av sted. De mener konkurranse er sunt, det hjelper bedriftene med å aldri

slutte å forbedre seg – til glede for seg selv og alliansen, det gjør at bedriftene ikke blir for godtroende og deler for mye sensitive ressurser med partnerne sine, og de viser til at alternativet vil kunne være at alliansen utvikler seg til en kartelliknende enhet.

5 Bedriftsstudier

5.1 Metode

Dette er en *kvalitativ* studie som har til hensikt å undersøke roro nærskipfart og et utvalg roro-rederiers forhold til samarbeid. I dette delkapitlet gjøres det rede for metodebruken, det vil si framgangsmåten for å belyse og løse utredningens problemstillinger (Mehmetoglu, 2004).

Oppgaven er *eksplorativ*: Målet med de empiriske undersøkelsene (sammen med det teoretiske fundamentet) er å få forståelse for fenomenet roro nærskipfart og denne bransjens samarbeidsutfordringer. Oppgaven henter inn relativt mye informasjon fra få respondenter som så skal analytisk gjennomgå framfor kvantifiserbare størrelser som kan statistisk generaliseres. Da er det ifølge Grønmo (2004, s 129-130) kvalitative undersøkelser som egner seg.

Etter å ha foretatt en gjennomgang av litteraturen på området, intervjues tre utvalgte, relevante respondenter. Dette er casebedriftene i utredningen. En *casestudie* innebærer innsamling av mangfoldige detaljerte data om et begrenset system. Systemet er ifølge Mehmetoglu (2004) begrenset i for eksempel tid eller rom og kan dreie seg om en prosess, en organisasjon eller en sosial gruppe. Som kilder til en casestudie brukes både dokumenter, intervjuer og eventuelle observasjoner. I denne utredningen vil det forsøkes å bruke begrepet studieobjekt framfor det norsk-engelske casebedrift.

Yin (1994, s 20) opererer med fem viktige elementer som bør være med i en casestudie, og denne utredningen følger denne anbefalinen. Det er at temaet eller forskningsspørsmålet bør defineres ganske tidlig i prosessen, deretter kan hypoteser og teori settes opp. Som det tredje elementet er oppgaven å velge ut studieobjekter og studere disse. Så skal innsamlet data logisk relateres til hypotesene og det overordede forskningsspørsmålet. Til slutt skal innsamlet data tolkes etter de kriteriene og teorien som er valgt ut (ibid).

Intervjuene er *semistrukturerte*, hvilket betyr at respondentene får snakke nokså fritt innenfor visse temaer satt av intervjueren, i tillegg til å måtte svare på gitte spørsmål (Thagaard, 2009).

Intervjueren har regien, og sørger for at de elementer som skal undersøkes kommer med i intervjuet, men respondenten, som antas å ha meget høy kompetanse på fagområdet, kan innenfor det semistrukturerte intervjuet supplere med opplysninger som vedkommende finner relevant til undersøkelsene. Semistrukturert intervju er blitt valgt for å kunne utforske temaet roro-nærskipsfart og samarbeid nokså bredt. Disse intervjuene drøftes så basert på teori og i lys av oppgavens hypoteser.

Før respondentene ble intervjuet, deltok intervjuer på den årlige bransjekonferansen ShortSea 13 for å sette seg inn i næringens situasjon og erfare hva næringen selv vektlegger av problemer. Ifølge Thagaard (2009, s 91) er det viktig at «forskeren på forhånd har satt seg godt inn i informantens situasjon». Videre argumenteres det med viktigheten av at spørsmålene som stilles skal føles relevante for informanten. I så måte var deltagelsen på konferansen vellykket. Etter denne konferansen ble intervjuene gjennomført.

Respondenter ble kontaktet på telefon og prosjektet ble presentert. Respondentene var de som var kommersielt ansvarlige for roro-aktivitetene i selskapene på høyest mulig nivå. I valg av respondenter var det ønskelig å intervjuer noen i en ledende stilling i selskapet, slik at vedkommende hadde oversikt over bedriftens strategiske valg og dens struktur og grenser. En slik kjennskap til hele selskapet kan ikke forventes fra en som primært er operativt ansatt.

Disse fikk innenfor visse rammer velge tidspunkt for intervju, da deres tidsplaner gjerne var strammere enn mine. Intervjuene varte mellom 40 og 60 minutter, alt ettersom hvor mye respondenten hadde å si. I forkant av intervjuene fikk respondentene tilsendt en intervjuguide, slik at de ikke skulle stille helt uforberedt (Se vedlegg). Her ble temaene skissert og rammen for intervjuet forklart. I tillegg ble det utarbeidet 16 spørsmål som skulle danne grunnlaget for de semistrukturerte intervjuene. Disse er gjengitt under:

Generell introduksjon av respondent

- 1) Hva er bedriftens grenser?

Generelt om roro-nærskipsfartens utfordringer

- 2) Hva er etter din mening de største styrkene til din bransje?
- 3) Hva er etter din mening de største svakhetene til bransjen?
 - Momenter i de to første spørsmålene er: Pris, tid, frekvens og pålitelighet.
- 4) Hvilke konkurrenter og / eller substitutter blir betraktet som de viktigste?
- 5) Hvordan kan trafikk generelt flyttes over til sjø?
- 6) Hvem har og tar ansvar for hva for å få til et modalt skift?

- Myndighetene (EU/nasjonale/regionale/lokale)
 - Havner.
 - Bransjeforeninger.
 - Logistikselskaper/TPL
 - Vareeier.
 - Rederiene selv.
- 7) Noen tiltak som etter din mening er spesielt gode / vellykkede?
- 8) Noen tiltak som etter din mening er spesielt dårlige / mislykkede?

Om allianser og samarbeid

- 9) Samarbeid dere med vareeiere (vertikalt)? I så fall hvordan?
- Prosjektlast
- 10) Hvordan / hvor tett samarbeider dere med transportørene (vertikalt)?
- Kan rororederiet utvikle TPL-løsninger?
- 11) Samarbeider dere godt med havnene? Hvordan?
- 12) Har dere noen form for horisontale samarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 13) Tror dere at horisontale samarbeid har noe for seg i roro-bransjen?
- 14) Er dette noe vi kommer til å se mer av?

Oppsummering

- 15) Hvilke muligheter ser dere for roro og allianser/samarbeid?
- 16) Hvilke trusler ser dere?

Intervjuene ble foretatt i personlige møter, da dette ble antatt å øke tillitsforholdet og forståelsen mellom intervjuer og respondent, og dermed også kvaliteten på informasjonen under intervjuet (Thagaard, 2009). Telefonintervju hadde vært et alternativ, men da intervjuene skulle være eksplorative og nokså brede ble et personlig møte funnet riktigere. Videre ble det eksperimentert med intervjuer med og uten opptak. Opptak har den klare fordel at intervjueren ikke trenger å notere ned det respondenten sier, men konsentrere seg om dialogen med respondenten og respondentens eventuelle relevante ikke-verbale signaler. Etter intervjuet kan intervjueren skrive intervjuet ut ordrett, slik at ingen informasjon går tapt (Thagaard, 2009). Eksperimentene med opptak viste at både respondent og intervjuer ble forstyrret av opptakeren. Dialogen forløp noe kunstig, og respondenten opplevdes noe stresset og mer tilbakeholden med informasjon enn ved fravær av lydopptak. Det skulle ikke vise seg vanskelig å få notert ned det meningsbærende i svarene til de to respondentene som ble intervjuet uten opptak.

Mehmetoglu (2004, s 144) skriver at kvalitative forskningsprosjekter lett kan bli kritisert for ikke å oppfylle forskningens krav til validitet, objektivitet eller pålitelighet. Det gis råd om hvordan denne kritikken kan imøtekommes under arbeidet av en kvalitativ utredning. Troverdigheten (den interne validiteten) kan økes ved å diskutere tematikk og funn med fagfolk som ikke deltar på forskningsprosjektet, og respondentenes svar kan presenteres fullt ut, slik at respondentene selv kan se om de er tolket rett. Ved å sammenlikne flere funn – både fra primærdata og sekundærdata – kan også troverdigheten økes. Den eksterne validiteten, overførbarheten til liknende situasjoner, er ikke alltid lett å forsvare, da kvalitative undersøkelser nettopp er dybdestudier av et begrenset system. Gjør forskeren allmenngyldige funn, så bør forskeren vise dette, og forklare under hvilke omstendigheter funnene er overførbare. Påliteligheten kan styrkes dersom forskeren redegjør for og viser kritisk holdning til egen vinkling, metode og det ferdige produktet, ifølge Mehmetoglu (2004). Tilliten til at forskingen er objektiv kan økes ved at forskeren lar respondenten(e) slippe mye til i det ferdige produktet, og at respondentene i sine svar bekrefter tematikkens riktighet.

En liten refleksjon over valg av egen metode og bruken av denne kommer i kapittel 8 om begrensninger og videre forskning.

5.2 Valg av studieobjekter

Bortsett fra det geografiske kriteriet – at alle har roro-trafikk mellom Norge og utlandet – ble respondentene valgt av ulike årsaker. Respondenter med ulik bakgrunn, utvikling, fokus og posisjon ble valgt for at temaet skulle bli belyst på en bedre måte, med flere innfallsvinkler og erfaringer.

I undersøkelsen ble Color Line Cargo, Fjord Line Cargo og DFDS Seaways intervjuet. Dette er tre av de fem aktørene som frakter roro-last til og fra Norge.

Svenske Stena Line er ikke intervjuet. Dette skyldes at rederiet kun har én linje til Norge, Oslo – Frederikshavn, som trafikkeres av ropax-skipet M/S Stena Saga. Både skip og rutetider har forblitt nært uendret siden 1994. Da ble dagens skip satt inn på denne linja, som framstår som svært passasjerfokusert. Stena Line har hovedkontor i Göteborg og seiler under svensk flagg (Stena Line, 2013). Det antas at Stena Lines norske avdeling ikke tilfører utredningen nye momenter som ikke blir dekket av de øvrige aktørene. Videre antas det at selskapet, fordi det har 8 linjer mellom Sverige og det europeiske kontinentet, lever godt med at mange trailere bruker deres skip til og fra Sverige og kjører over grensen til Norge og ikke med skip direkte (Stena, 2013, s 15).

Fraktrederiet Sea-Cargo ble forespurt om det ville delta i studien. Det ønsket det imidlertid ikke, da selskapet følte at tematikken kom for nært inntil deres strategi. Det var nettopp meningen med å undersøkte dette selskapet. Det tar seg nemlig blant annet av roro-delen av trepartssamarbeidet mellom Sea-Cargo, Norlines og Hurtigruten, og ville dermed vært en svært interessant bidragsyter til en utredning om samarbeid innen norsk nærskipsfart. I tillegg bedriver selskapet mange former for omkringliggende logistikkoppgaver, slik som lagerdrift, tredjepartslogistikk, spedisjon og industriskipsfart (Sea Cargo, 2013). Med det siste menes kontraktsfestede spesialtransporter for en produsent utenom oppsatt allmenn tilgjengelig skipslinje. At selskapets strategi, i følge dem selv, i stor grad handler om samarbeid, styrker de underliggende antagelsene til denne utredningen; at samarbeid innen roro er viktig. Selskapet er norskeid, og opererer skip med ulike flagg (Sea Cargo, 2013).

5.3 DFDS Seaways

DFDS Seaways ble etablert i 1866 som en sammenslutning av Danmarks daværende tre største dampskipsselskaper og har holdt fast på samarbeidsstrategien (DFDS årsrapport, 2012). Det er et logistikkelskap med aktiviteter innen roro, lolo, intermodale tjenester, tredjepartslogistikk og veitransport. Selskapet har hovedkontor i København og seiler med dansk flagg.

På det europeiske kontinentet er selskapet involvert i et joint venture med LD Lines for å kunne tilby rorotjenester mellom Europa og Nord-Afrika og over den engelske kanal (DFDS årsrapport, 2012). Partneren, og dermed også joint venturet, er i ferd med å overtas av DFDS, som ved årsoppjøret hadde en eierandel på 82 prosent i LD Lines (DFDS årsrapport 2012, s 23). Selskapet lar også svenske Stena Line markedsføre DFDS sine linjer fra Esbjerg til Storbritannia som en del av et utvidet Stena-nettverk. Dette binder Stenas skandinaviske og britiske aktiviteter sammen til en helhet. I trafikken på Norge opererer ikke selskapet med noen synlige allianser, men frakter mye roro-gods for søsterbedriften DFDS Logistikk (DFDS Logistikk, 2013a).

Selskapet er valgt fordi det framstår som en foregangsbedrift når det kommer til vekst gjennom horisontale og vertikale samarbeid, fra løse allianser til full integrasjon i form av oppkjøp (Shippingwatch, 2013). Dette selskapet kan bidra med lang erfaring fra samarbeid og danner dessuten en interessant kontrast til de to andre studieobjektene, som tilsynelatende i større grad har valg å fokusere mer på skipstransporten fra havn til havn. DFDS Seaways er

dessuten mer roro-fokusert enn de to andre respondentene i denne utredningen, som framstår mer opptatt av passasjertrafikken (Color Line, 2013); (Fjord Line, 2013c).

DFDS Seaways` norske roro-operasjoner består av roro-linjer fra Brevik til belgiske Ghent, britiske Immingham og Göteborg samt at det tilbys roro-plasser om bord på ropax-skipene mellom Oslo og København (DFDS, 2013). Københavnlinsen har daglig seiling i begge retninger over natten, og er dermed den av DFDS Seaways norske linjer med høyest frekvens. Mellom Brevik og Ghent tilbys en ukentlig avgang i begge retninger, hvor utgående seiling går via Göteborg. Imminghamlinjen har både én direkteseiling i hver retning mellom Brevik og Immingham, samt en seiling i begge retninger som går via Göteborg (ibid). Ifølge DFDS` årsrapport (2012, side 32) er denne linja den av roro-linjene i DFDS med høyest marginer. Linja mellom Brevik og Göteborg er et resultat av at enkelte seilinger fra Brevik er innom denne store havnen på den svenske vestkysten underveis til eller fra Ghent og Immingham. Følgelig har denne linja 2 ukentlige seilinger fra Brevik til Göteborg og én seiling fra Göteborg til Brevik.

Selskapet hadde i 2012 en omsetning på cirka 12 milliarder DKK og et driftsresultat, EBIT, på 298 millioner DKK (DFDS årsrapport, 2012).

Rederiet opererer en ganske ny og effektiv flåte, der roro-skipene kun er 10 år i gjennomsnitt (DFDS årsrapport 2012, side 131) noe som er med på å holde vedlikeholdskostnadene nede, faren for driftsforstyrrelser minsker og dette er dessuten skip med stor kapasitet og ikke minst gode fartsressurser, hvilket reduserer godsets ledetid (DFDS, 2013).

DFDS Logistikk disponerer en trailerpool på omlag 2350 trailere og 75 trekkvogner, lagerbygg i Immingham og bruker dette for å tilby logistikk-løsninger for industrivareleverandører, bilindustrien, forbruksvareleverandører, leverandører av temperatursensitivt gods og fisk (DFDS Logistikk, 2013). Selskapet organiserer en rekke mindre selskaper i denne poolen for å oppnå stordriftsfordeler (DFDS årsrapport 2012, s 30). DFDS Logistikk og dets underleverandører kjøper roro-tjenester av DFDS Seaways og av andre roro-selskaper og framstår som et sjøtilknyttet logistikselskap.

5.4 Color Line

Color Line er det desidert største ropax-rederiet i Norge med 4,1 millioner passasjerer og 170.000 trailere fraktet i 2011. Hovedkontoret ligger i Oslo, er norskeid og norskflagget (Color Lines årsrapport, 2012).

Selskapet har blitt valgt til denne studien fordi det er en betydelig aktør som framstår som et havn-til-havn-selskap, men som i det siste har kommet med utspill om etablering av en intermodal fisketransportkorridor på tog fra Narvik²⁰, via rederiets linje Larvik – Hirtshals og videre med tog til kontinente (Østlandsposten, 2013). Dette tyder på at selskapet er samarbeidsorientert og arbeider aktivt med nye sjøtransportkonsepter. Videre er Color Line et interessant studieobjekt fordi det det siste tiåret har vært gjennom en stor strategisk snuoperasjon (Color Lines årsrapport, 2011). Gamle skip har blitt solgt, nye har blitt bygget og enkelte linjer har blitt nedlagt i forsøk på å skape robuste og kostnadseffektive transportkonsepter og minicruise med høyere kvalitet. Dette ble også gjort for å få kortere seilingstid, lavere mannskapskostnader, bedre flåteutnyttelse. Skipene klarer nå flere turer hver og har kort snutid i havn, færre avganger kombinert med større kapasitet og høyere pålitelighet (Color Lines årsrapport, 2011).

Color Line ble dannet i 1990 og har siden vokst gjennom integrasjon av ropax-rederiene Norway Line, Jahre Line, Fred. Olsen Lines og Larvik Scandi Line (Color Line, 2013). Selskapet tilbyr i dag roro-transport mellom Norge og Nord-Jylland i Danmark med to 27-knops ropax-ferjer, M/S SuperSpeed 1 og 2, som seiler to ganger daglig mellom både Kristiansand og Larvik og til Hirtshals. Seilasene tar henholdsvis 3:15 timer og 3:45 timer. Dette gir en frekvens på 14 ukentlige avganger i begge retninger på begge linjer. I tillegg seiler to ropax-ferjer mellom Oslo og Kiel (Color Line, 2013). Disse har både stor passasjerkapasitet og roro-kapasitet. Frekvensen her er daglige avganger i begge retninger og seilasen tar 20 timer.

Selskapet har også noe roro-kapasitet på den korte linja over Oslofjorden mellom Sandefjord og Strömstad. Trafikken her har høy frekvens, med opptil 5 daglige avganger i hver retning, men da linja er svært populær blant shoppingpassasjerer og skipene M/S Bohus og M/S Color Viking har nokså begrenset bildekkskapasitet (Color Line, 2013), er det rimelig å anta at roro betyr nokså lite for denne linja.

Selskapet hadde i 2012 en omsetning på 4.511,6 millioner NOK og et resultat før skatt på 121,3 millioner NOK. Driftsresultatet var i samme periode på 382,1 millioner NOK (Color Lines årsrapport 2012)

²⁰ En tenkt tjeneste med det slående navnet «Fra Narvik til Larvik»

Selskapet har for øvrig utmerket seg for samarbeid med turistnæringen på passasjersiden. Dette gjelder utstrakt samarbeid med nøkkeldestinasjoner både i Norge, Danmark og Sverige (Color Line, 2013).

5.5 Fjord Line

Fjord Line har blitt valgt fordi det er et lite rederi med vekstplaner (Bergens Tidende, 2013a). Det antas derfor at selskapet ser etter alle mulige former for trafikkvekstfremmende tiltak, og det er ikke utenkelig at et nettverk av strategiske allianser må til for å på en lønnsom måte utnytte den nye kapasiteten de nye skipene medfører. Dette akter utredningen å finne ut.

Fjord Line er et ropax-rederi med trafikk mellom Sør-Vestlandet og Danmark. Det har hovedkontor i Egersund, er norskeiet og seiler under dansk flagg. Rederiet fraktet i 2012 345.000 passasjerer, 111.000 personbiler og 15.000 trailere på de to linjene Bergen – Stavanger – Hirtshals og Kristiansand – Hirtshals (Fjord Line årsrapport 2012, s 1).

Rederiet ble startet 1993 med en ropax-ferje for trafikk mellom Bergen, Egersund og Hanstholm i Danmark (Bergens Tidende, 2013b). Fjord Line anskaffet etter få år et rendyrket roro-skip med plass til maks 12 passasjerer. I 1998 overtok Fjord Line linjen mellom Vestlandet og England samt en ropax-ferje fra Color Line og opererte dermed to linjer med tre skip.

I 2003 ble det opprinnelige skipet på Danmarkslinjen, M/S Bergen, byttet ut med det langt større ropax-skipet M/S Fjord Norway. Da Color Line kort tid etterpå, våren 2005, startet en linje Bergen – Stavanger – Hirtshals opplevde Fjord Line hard konkurranse og magre år. Beskyldninger om at Color Line drev rovprising for å skvise ut en konkurrent ble mer enn antydning av Fjord Line, noe som førte til at både konkurransemyndighetene og masterstudenter ved Norges Handelshøyskole startet undersøkelser av konkurransen (Thunes og Trones, 2006). Color Line trakk seg ut fra Vestlandet i 2007 før Konkurransemyndighetene hadde konklusjonen klar i Fjord Line-saken, så denne ble henlagt.

Fjord Line var kommet i økonomiske vanskeligheter og rederiet måtte selge Englandslinjen. Nye eiere kom inn, flyttet hovedkontoret fra Bergen til Egersund, rasjonaliserte staben på land og etablerte Fjord Line nesten på nytt, under det gamle navnet, men med en mye enklere struktur (Fjord Line, 2013a). Med kun det opprinnelige skipet fra 1993 i flåten fusjonerte selskapet i 2008 med nystartede Masterferries. Med ett hadde rederiet foruten linja mellom Vestlandet og Danmark også en hurtigbåtlinje mellom Kristiansand og Hanstholm. Da denne

linja kun er drevet i sommerhalvåret har Fjord Line blitt anklaget for å skumme fløten på trafikken mellom Sørlandet og Danmark (Fædrelandsvennen, 2010). Kristiansand havn har krevd helårsseilinger, til stor glede for konkurrenten Color Line, men Fjord Line har vunnet fram i ESA og Kystverket, og Kristiansand havn har betalt Fjord Line 46 millioner i erstatning for urettmessig å ha stengt rederiet ute fra havna sommeren 2009 (Fjord Lines årsrapport, 2012).

Fjord Line har de siste årene flyttet aktiviteten fra Hanstholm til Hirtshals og blir dermed en del av det europeiske stamnettverket T-T. På Vestlandet er Haugesund og Egersund havner byttet ut med den nye havna i Risavika utenfor Stavanger, noe som betyr en satsing på færre men større havner (Fjord Line, 2013a). Rederiet har vekstambisjoner, og fra 2013 seiler to nybygde LNG-drevne ropax-skip mellom Bergen, Stavanger og Hirtshals (Bergens Tidende, 2013a). Begge skipene skal i tillegg operere en linje mellom Langesund og Hirtshals. Dette gir økt frekvens og sørger for daglige avganger mellom alle havner, og kapasiteten økes fra 360 til 1260 trailere i uka mellom Norge og Danmark.²¹ Også på den ulykkesbelastede strekningen Bergen – Stavanger er planen å med de nye skipene kunne tilby rorokapasitet for trailere. Førere som ønsker å tilbringe hviletiden sin underveis får da 5 ½ til 6 timers ro om bord på skipet. Dette er en sak som behandles politisk, ifølge Bergens Tidende (2013c) Inntil videre består dessuten hurtigbåtlinjen Kristiansand – Hirtshals, og dagens M/S Bergensfjord er planlagt ombygget for NOK 170 millioner og satt inn i konkurranse mot Color Line mellom Norge og Strömstad (Fjord Line, 2012, s 1).

Fjord Line hadde i 2012 en omsetning på 360,7 millioner NOK, et driftsresultat på 24,3 millioner NOK og et resultat før skatt på 30,4 millioner NOK (Fjord Line, 2012, s 6). Årsrapporten understreker at i driftsinntektene for 2012 inngår 26,2 millioner fra en rettsseier over Kristiansand havn vedrørende utestenging fra havnen i sommersesongen 2009, samt 31,7 millioner i dagbøter fra Bergen Group ASA som følge av forsinket leveranse av de to nye ropax-skipene for linjen Bergen – Stavanger – Hirtshals – Langesund. Følgelig er normaliserte driftsinntekter 304,1 millioner NOK i 2012.

Det er som nevnt først og fremst på bakgrunn av de vekstambisjoner Fjord Line har, at selskapet er med i denne masteroppgradningen. Videre er det kjent at Fjord Line allerede i dag har former for horisontale samarbeid med færøyske Smyril Line. Dette dreier seg i hovedsak om

²¹ Nye Bergensfjord og Stavangerfjord har en kapasitet på cirka 90 trailere hver, mot dagens Bergensfjords 45 trailere. Antall seilinger mellom Norge og Danmark økes dessuten fra 8 til 14. $8 \text{ [seilinger]} * 45 \text{ [trailere/seiling]} = 360 \text{ [trailere]}$. $14 \text{ [seilinger]} * 90 \text{ [trailere/seiling]} = 1260 \text{ [trailere]}$ (Fjord Line, 2013c).

at Smyril Line kjøper havnetjenester av Fjord Line i Hirtshals, de to rederienes felles danske havn (Hirtshals havn, 2013a). Utover dette er det ingen åpenbare allianser innen fraktdelen av Fjord Line. På passasjersiden samarbeider rederiet med ulike hoteller, feriesentre og parker i både Norge og Danmark og sammen tilbyr de ferdigsydde feriereiser for passasjerer med og uten bil. Rederiet har dessuten en 51 prosents eierpost i reisebyrået Traveserver A/S, som står ansvarlige for salg av pakkereisene til Fjord Line (Fjord Line, 2012, note 16).

5.6 Intervjugjennomgang

I dette kapitlet blir intervjuene gjennomgått tema for tema. Respondentene A, B og C er anonymisert, slik at det ikke direkte framgår hvilket selskaps representant som står for de ulike utsagnene. Det er helheten i svarene denne utredningen er ute etter.

5.6.1 Introduksjon

Innledningsvis ble selskapenes grenser for aktivitet gjennomgått. Som kjent fra transaksjonskostnadsteori er det noen ting selskapene velger å organisere selv, andre ting de overlater helt til andre og til slutt noen ting som de gjerne går sammen med andre i allianser for å gjøre.

En av respondentene er et roro-selskap med en tredjeparts logistikkbedrift som søsterbedrift. Logistikkbedriften bruker roro-selskapet til deler av sine sjøtransporter og har i tillegg egne konteinerskip. Respondenten mente at det var et klart skille mellom de to søsterselskapene, og at roro-delen fokuserte på selve skipstransporten havn til havn. De to andre respondentene fortalte at deres selskapers aktiviteter innen roro i hovedsak dreier seg om frakt av rullende gods fra havn til havn. I tillegg utfører disse selskapene diverse dokumentasjonsoppdrag og fortolling på vegne av egne og av og til andres kunder. Det er ifølge respondent A forståelse blant kundene for at det er av en viss verdi at rederiet hjelper kunden med slikt papirarbeid. Derfor er det en grei betalingsvilje for dette, sier respondenten.

Respondent A understreket at rederiet ikke trekker trailere for kundene fram til endelig destinasjon på land, kun om bord og i land fra skipene. Respondenten fortalte at de sporadisk for eksempel setter tralleiere i kontakt med firmaer som kan kjøre trallene fram til destinasjonen i Norge. Respondent A fortalte videre at selskapet per i dag ikke er aktivt involvert i intermodalt samarbeid. Respondent B sa at de driver sjøtransport av rullende gods og passasjerer, og at deres store styrke ligger i å være konkurransenøytral. Deres egne kundeundersøkelser viser at dette er noe som verdsettes høyt. Alle respondentene uttrykte

relativt tidlig i intervjuet at det for dem var ekstremt viktig å bli oppfattet som en nøytral roro-operatør som ikke favoriserte noen kunder.

5.6.2 Generelt om roro-nærskipsfart

Pris/kostnader er det avgjørende punkt for kundene av roro-selskapene. Det var respondent A, B og C samstemte i og helt tydelige på. A forklarer: «Mange selskaper sier de er opptatt av miljøet, men det er pengene som betyr mest. Kundene våre har profesjonelle eiere som setter strenge avkastningskrav.» To av respondentene uttrykte at de var spent på hva skip med ny miljøvennlig teknologi vil ha å si for miljøet – og for regnskapene. Respondent B viste til at det ifølge deres utregninger i dag blir 1000 kroner dyrere for en trailer å bruke båt på store deler av strekningen fra kontinentet til det sentrale Østlandsområdet enn å kjøre selv. Kostnadsnivået til østeuropeiske trailere bekymret respondentene. Respondent C sa at vareeier velger østeuropeiske transportører når pris er absolutt viktigst, og disse kjører heller hele veien enn å måtte ta sjøveien, for de sparer de penger på. De får gjerne betalt per kilometer, så da er det å la traileren stå stille på et skip ikke veldig lønnsomt. Videre understreket C at roro er en billig skipstype å operere, fordi skipene er enkle å laste og losse, og fordi det trengs veldig lite spesialutstyr. Kostnadene for los og anløp samt andre avgifter ble karakterisert som alt for høye av respondentene A og C.

Tiden det tar fra avsender til mottager ble av alle respondentene framholdt som en ulempe for skipsfarten generelt og særlig for roro-skipsfarten, siden trailerne, dersom de brukte landeveien lett ville kunne bruke en del kortere tid enn til sjøs. Imidlertid ble det argumentert for at sjåfører ved å bruke roro-skip på en del av strekningen på en effektiv måte utnytter hviletiden som er regulert i kjøre- og- hviletidsbestemmelsene. På de kortere linjene blir de korteste rastene unnagjort, mens døgnhvilen kan tas på de mellomlange roro-linjene. Respondent C viste til at nettopp dette var grunnen til at en av deres mellomlange linjer var populære blant vogntog med fører. Respondent A understreket også at akkurat dette punktet var med på å gjøre roro-skip nokså attraktivt, til tross for tidsulempen. Respondent B trakk fram ugunstige rutetider som en stor ulempe. Dette var noe begge de ropaxpregede selskapenes respondenter trakk fram som en ulempe for dem, samtidig som de hevdet at skal ropaxlinjene trekke til seg roro-gods, så er daglige avganger et minimum. Respondent C bekreftet at enkelte kunder nok tror at godset deres haster mer enn det egentlig gjør. Eksempelvis blir rederiet bedt om å for enhver pris ta med en bestemt tralle på en bestemt seiling, hvorpå tralla faktisk kan bli stående i ankomsthavnen uten å bli hentet samme dag

som den ankommer. «Da kan det ikke haste sånn», konkluderer respondent C, og forteller at dette er et tema som tas opp i kundemøter.

Frekvensen til roro-linjene og ropax-linjene i Norge er veldig ulik. DFDS Seaways, som med unntak av Københavnlinjen, har 1 til 2 ukentlige avganger på sine linjer, mens Color Line har opptil 2 daglige avganger på sine linjer til Danmark. Respondent B hevdet at dersom rederienes fraktkunder må lære seg kompliserte og uregelmessige ruteplaner, så er det nytteløst å tiltrekke seg gods. Det er ifølge respondenten kun integrerte løsninger (dør-dør) som kan operere med lave frekvenser. Respondent C mente det var vanskelig å oppnå så høye frekvenser mellom Norge og utlandet som ønskelig, fordi volumene er små. Lave frekvenser gjør at det er ekstremt viktig med avgangstider som passer kundenes behov til og fra et så lite land som Norge, understreket respondenten. Da er det viktig med gode rutetider, understreket han, og nevnte avgang mot Norge så sent som mulig i en arbeidsuke som gunstig. «Da er godset som i løpet av uka har blitt gjort klart for forsendelse fremme ved mottagers dør i løpet av helga og innen neste arbeidsuke starter, illustrerte C. Respondent A minnet om at de lave volumene til og fra Norge gjør det vanskelig å øke frekvensen, siden én ekstra avgang plutselig betyr veldig mye større kapasitet. Skipene må fylles opp for at vi skal tjene penger, poengterte A.

Når det gjelder roroskipenes **pålitelighet** mente alle respondentene at denne var god. Respondent B viste til at for dem var alt over 15 minutter en vesentlig forsinkelse, men at dette heldigvis forekommer sjelden. De andre respondentene hadde ingen tall å komme med.

Respondent A påpekte at lave frekvenser og store volumer per avgang gir dårligere fleksibilitet enn vogntogene alene kan oppvise. –«Blir et vogntog på veien forsinket er det mindre alvorlig enn om et skip med kanskje 100 vogntog blir forsinket», sa respondenten. Upålitelighet får slik sett altså større økonomiske konsekvenser til sjøs enn på vei.

Respondent A trakk fram at kundene av roro-nærskipsfart må være av en viss størrelse for å kunne planlegge og virkelig få gode resultater fra å bruke sjøveien. Det er en svakhet med bransjen, siden de mange mindre transportørene anser nærskipsfarten for å være vanskelig.

Veien ble av samtlige karakterisert som en svært viktig og stadig tøffere **konkurrent/substitutt**. Det henger sammen med liberalisering av regelverket for hvilke nasjonaliteters biler som kan kjøre til og fra Norge (og i EU/EØS generelt). De respondentene som har linjer mellom Sørlandet og Vestlandet og utlandet understreket imidlertid at for dem

var fremdeles konkurransen mellom roro-rederiene veldig viktig og tøff. Det ble forklart med at omveien via Sverige for gods på disse linjene var ganske lang. Respondent C kunne fortelle at konkurransen med lolo-trafikk er svært begrenset, fordi lolo fungerer annerledes, blant annet grunnet lengre ledetider. Respondent C fortalte videre at den ytre fienden, som er vei, gjør at bransjen, slik han opplever det står mer samlet, selv om konkurransen også internt mellom rederiene er hard. Ingen ønsker imidlertid priskrig, poengterte han.

Når det gjelder **hvem som har ansvar for hva** for å flytte trafikk fra vei til sjø mente respondent A og C at dersom **myndighetene** innrømmet bransjen avgiftslettelse, så ville det være veldig viktig. Verken respondent A eller B hadde tro på økte veiavgifter. Respondent B mente at det som ville fungere bedre enn høyere avgifter for lastebilene er et forbud. «Veiskatten i Danmark ble for puslete», konkluderte respondent B. Respondent A mente videre at akkurat roro-rederier skulle glede seg over at veiene blir bedret, særlig de som leder til havnene. Videre pekte samtlige respondenter på viktigheten av at myndighetene samlokaliserte havnene. De mente at store men få havner vil være en forbedring for bransjen.

Det var kun én av respondentene som sa at de deltok aktivt i **bransjeforeningen** Shortsea Promotion Centre. Av de andre to respondentene stilte en seg kritisk til det som han karakteriserte som nærmest mobbing av veitransporten, og forklarte at de som roro-selskap ikke følte seg som klassiske nærskipfartsfolk, men mer som et kompliment til veien. Den andre av respondentene som ikke er med i bransjeforeningen hadde derimot delvis tro på promosjonssenteret, og mente at det bidro med viktig lobbying, som ville gi noen resultater i framtida. Respondenten karakteriserte «andre deler» av tiltakene fra bransjeforeningen som bomskudd, men forklarte at grunnen til at han ikke hadde vært aktiv i foreningen var at det hadde vært veldig mye annet å konsentrere seg om i rederiet – ikke motvilje.

Logistikkselskapene, som er roro-rederienes kunder, enten direkte eller gjennom underleverandører, ble omtalt som svært profesjonelle. Respondent C mente at de valgte rasjonelt når de planlegger oppdragene sine. Respondent A trakk fram at når tredjepartsselskapene presser transportørene sine veldig hardt økonomisk, så er det til ugunst for roro. Respondent B mente at det hadde blitt vanligere å leie inn for eksempel spanske traileroperatører, og at rederiet enda ikke hadde kommet langt nok i å bygge en god relasjon med disse. «De er kjempeproffe, selv om enkelte forsøker å mobbe dem ut av landet», forklarte respondenten.

Kontakten med **vareeier** direkte ble betegnet som liten. Derfor var meningene om hva disse kunne gjøre begrenset. Respondent B mente at de mindre vareeierne virket til å sende varene sine med et bestemt transportmiddel av gammel vane, mens de større virket mer innsiktsfulle når det kommer til transportmiddelvalg. Respondent C trakk fra Borregaard som et stor selskap som faktisk bryr seg om miljøet i praksis og sender gods med skip av den grunn.

Rederienes eget ansvar er ifølge respondent A å «drive butikk». Videre trakk respondenten fram at rederiene kunne drive lobbyvirksomhet for bedre rammevilkår gjennom bransjeorganisasjoner og i andre fora, samt innordne seg etter eventuell koordinerende politikk fra myndighetenes side. Videre hevdet respondent A at det aller viktigste er å tilby gode roro-tjenester og selge dem. Respondent B mente at rederiene (nærskipsfart generelt) virker til å være mer defensive enn for eksempel enkelte av havnene når det kommer til modalt skift. Respondent C sa at de gjerne ville gjøre noen forsøk på å helt bevisst flytte gods fra veien, slik at de kunne ha noen eksempler å vise til og å lære fra. Denne respondenten mente videre at konkurransenøytralitet, altså å ikke urimelig gi noen kunder spesialbehandling framfor andre er et godt bidrag fra roro-rederienes side.

Av spesielt **gode eller vellykkede tiltak** for å flytte gods fra vei til sjø trakk respondent C fram at de hadde byttet en havn i Norge, noe som både ga kortere seilingstider og ikke minst mye lavere avgifter. En annen respondent pekte på at satsing på kortere seilingstider og mer rendyrking av konseptene hadde slått bra an på frakttallene. Den siste respondenten hadde gode erfaringer med statlige støtteordninger, som har bidratt til en viktig modernisering av flåten. Denne respondenten hadde også tro på promoteringsarbeidet til bransjeforeningen for nærskipsfart, og mente at «om fem år er mye endret til det bedre for nærskipsfart!» Utover dette kom ikke respondentene uhjulpet fram med flere tiltak som de ville karakterisere som gode.

Når det gjelder **dårlige eller spesielt mislykkede tiltak**, så trakk både A og B fram den mislykkede og derfor avviklede veiskatten i Danmark. Respondent B gjentok at mobbing av lastebilen, slik nærskipsfartsbransjen har en tendens til å drive med, så langt ikke har bidratt til modalt skift – og trolig ikke ville gjøre det heller. Respondent A stilte seg noe kritisk til en del av midlene på det tidspunkt hadde annonsert de ville bruke på kartlegging og utredninger. Respondenten mente seg godt informert om varestrømmer, transportmiddelvalg og dermed potensiale for modalt skift.

5.6.3 Om samarbeid og strategiske allianser

Vertikalt samarbeidet med vareeier var ytterst begrenset, kunne respondent C fortelle. Riktignok har de direkte kontrakt med en stor aktør innen næringsmiddelindustrien for frakt av halvfabrikata til Norge, men utover det forholder respondenten seg stort sett til transportørene. Unntaket er når det gjelder spesialtransporter, det vil si overhøye, overbrede eller overlange laster som kan rulle. Til dette er roro-skip fantastisk, forklarte respondent C, og kunne avsløre at dette var med på å gjøre hele roro-bransjen konkurransedyktig. Respondent A trakk også fram prosjektlast som viktig. Den direkte kontakten med vareeier lot respondent C veitransportører og andre logistikselskaper ta seg av, for han ville ikke blande seg inn og bli sine kunders konkurrent. Når det gjaldt såkalte verditilførende tjenester, så var ikke dette noe noen av respondentene drev med sammen med vareeier. Respondent C sa at han fant dette fascinerende, men langt på utsiden av rederiets grenser. Ingen av de andre respondentene hadde heller noe særlig samarbeid med vareeier direkte. Respondent A fortalte at deres selskap hadde fått forespørsel om de kunne inngå en spesialavtale med et utenlandsk verksted for transport av kjøretøy som skulle repareres til en lav kostnad i utlandet. Dette hadde respondenten avvist grunnet frykt for at dette ville virke urettferdig på norske verksteder, som jo også var kunder av rederiet. A fortalte dette for å understreke at respondenten tilstrebet fullstendig likebehandling av kunder. Noe annet hadde de ikke råd til, dessuten fant de det vanskelig å beregne om de egentlig ville tjene på et slikt samarbeid. Respondenten utelukket imidlertid ikke helt at de kunne tenke seg å gå mer inn på intermodal tredjepartslogistikk, men vi vet ikke per i dag om det er noen muligheter for dette, og det må bli på litt sikt. Per i dag fokuserer respondent A på andre ting.

Det vertikale samarbeidet med transportørene var langt mer omfattende. Det er disse respondentene har aller mest med å gjøre. Respondent A fortalte at de likebehandlet transportørene og derfor ikke gikk inn i annet enn transportavtaler med kundene. Likevel mente han at de hadde en god dialog som sikret god forutsigbarhet i transportvolumene, og at hovedsesongvariasjonene var de som dreide seg om fisk. Respondent A hevdet at de hadde god dialog med logistikselskapene om transportvolumer og planlegging. Respondent B kunne fortelle av 93-94 prosent av deres frakt gikk via kalenderårsbaserte avtaler. Prisingen og øvrige betingelser bygget på historikk og prognoser, men at transportørene ikke var bundet til et visst volum. Respondenten kunne fortelle at de hadde over 500 slike avtaler, som etter hans mening bar preg av at rederiet er mer avhengige av kundene enn kundene av rederiet. Også respondent C fortalte at deres vertikale samarbeid med transportørene ble ivaretatt av

kalenderårbaserte – eller toårige – avtaler. Betingelsene blir avklart i personlige kundemøter, hvor begge parter lærer mye om hverandres virksomhet. Respondent C fortalte at bunkersprisene var en faktor som blir holdt utenfor de lange avtalene, og at prisene justeres i tråd med denne kostnaden. Respondent B og C understreket begge viktigheten av personlig kjemi mellom rederi og transportør, og respondent B kunne fortelle at de for tiden var veldig interessert i å bli bedre kjent med veitransportører fra sørlige og østlige Europa, fordi dette er aktører som det blir flere av til og fra Norge.

Generelt var det ingen av respondentene som kritiserte **forholdet til havnene**, men de innrømmet at erfaringene med samarbeid er noe delte. Respondent B mente det er veldig varierende i hvor stor grad havnene er kommersielt orienterte eller fremdeles offentlig-etatpregede, men at den samlede utviklingen er positiv. Respondent A var av den samme oppfatningen, og la til at havnene behandler rederiet utfra hvor viktig det er for havna. Der hvor respondentens rederi er stort får de svært god behandling, men i større havner, hvor rederiet ikke betyr så mye for hele havna samlet, så er det vanskeligere å få det som en vi. Dette understreket respondent A at egentlig også er helt naturlig. Respondent C hadde den samme oppfattelsen, og kunne fortelle hvor greit det er i en havn hvor rederiet er dominerende. «Havna skjønner at vårt rederis beste gjerne også er havnas beste», forklarte respondenten om denne i hans øyne skikkelig kommersielt fokuserte havna. Både Oslo havn og Hirtshals havn fikk skryt av flere av respondentene. Førstnevnte fordi den er flink til å kutte priser på de delene som den rår over, dessuten forstår den nærskipfart. Hirtshals ble berømmet av B for sin evne til å skape tilleggsaktivitet i tilknytning til trafikkhavna.

Horisontalt samarbeid er ikke realistisk mellom harde konkurrenter, slo alle respondentene fast. Videre understreket respondent C at prissamarbeid naturligvis er noe de ikke har lov til å drive med. Han fortalte videre at konkurransen mellom selskapene ikke alltid var veldig hard, slik at de gjerne kunne finne på å gi et oppdrag til en passende konkurrent, dersom respondent C innså at han ikke hadde noe rute som kunne gi konkurransedyktig pris eller ledetid. «Det er bedre at vi da gir et annet rederi oppdraget, enn at kunden velger landeveien,» poengterte respondent C. «Vi er ikke redde for å dele ressurser», understreket han. Respondent A fortalte at de ikke jobber aktivt for horisontale samarbeid, men at de deler visse havnefasiliteter med andre, og at det betyr bedre materiellutnyttelse. På spørsmål om respondent A kunne se for seg ytterligere samarbeid med dette andre rederiet, så utelukket han ikke det, siden det ikke dreier seg om en hard konkurrent. Han understreket imidlertid at de ikke så noe umiddelbart behov for dette, og at en i så tilfelle må være klar over at kulturen i to ulike rederier kan være

så forskjellig at det kan bli en utfordring. Respondent B mente på sin side, at flere horisontale samarbeid er helt nødvendig for å bekjempe det han mente var overkapasitet i markedet. Dette gjelder ikke nødvendigvis Norge, men Nord-Europa generelt. Respondenten viste til at Scandlines og Stena Line, samt Polferries og Unity Line hadde engasjert seg i horisontale samarbeid. Respondent C anså horisontalt samarbeid som en ypperlig måte å komme inn på nye markeder på, og viste til et godt eksempel inn mot det østeuropeiske markedet.

5.6.4 Avsluttende kommentarer og oppsummering

Som en oppsummering ble det spurt etter respondentenes vurderinger av hva som er eventuelle trusler og muligheter for roro-nærskipsfarten. Mye følte de at de hadde nevnt tidligere i intervjuet, men av nye punkter kom de fram med følgende **trusler**:

A: Enda flere trailere fra lavkostland. For lav standard på veiene rundt havnene, noe som er kritisk for sårbart gods. Fehmarn-forbindelsen, et broprosjekt mellom tyske Puttgarten og danske Rødbyhavn.

B: For små havner, overkapasitet, mangel på eksport fra Norge, vedvarende høye drivstoffpriser, hva som vil skje i næringen med tanke på 2015-svovelkravene i SECA.

C: Veien gjennom Sverige er i dag, og i framtida, en stor trussel mot roro-trafikken til og fra Norge.

Når det gjaldt **muligheter**, så kan dette oppsummeres slik:

A: Lavkostlandenes trailersjåfører kan vanskelig få dårligere kår enn i dag relativt til de norske. Når veiene utbedres gir det mer rullende last i det hele tatt, også på båt. Vi er godt skodd for 2015-kravene og gleder oss over det.

B: Det kan vanskelig bli billigere å kjøre trailer enn i dag, så toppen for vei er nå. Snakket om stamhavner kan bety en forbedring for roro. Charter er billig, selv om bunkers er dyrt.

C: Vi ser muligheter for å doble trafikken på en av våre ruter, hvis vi øker frekvensen. Da får vi utnyttet havnefasilitetene våre i Norge mye bedre. Det at myndighetene nå ser ut til å komme på banen og virkelig begynner å forstå nærskipsfarten virker lovende.

6 Analyse

6.1 Generelle funn fra litteratur og intervjuer

Både litteratur om internasjonal handel (Norman og Orvedal, 2010) og skipsfart (Stopford, 2007) slår fast at effektive transportsystemer er avgjørende for økonomisk vekst og velstand.

Eurostats (Amerini, 2008) tall bekrefter at nærskipsfarten i Europa er en vesentlig transportør, med nesten 40 prosent markedsandel av alt transportarbeid målt i tonnkilometer.

Rorotrafikken står for mer enn 5 prosent. Roro er med andre ord en viktig bidragsyter til europeisk og norsk handel og velstand. For at ikke veiene skal bli mer overbelastede enn i dag, med de sosiale, miljømessige og økonomiske konsekvensene det har, ønsker myndighetene at nærskipsfarten vokser (NTP, 2013).

Konkurransen mellom vei og roro er imidlertid hard, noe både litteraturen og respondentene viser til. De to transportformene har ganske ulike kostnadsprofiler, med traileren som en fleksibel småskalatransportør med høye enhetskostnader men lave faste kostnader (Persson og Virum, 2006, s 222). Motsatt er det med roro-skip, som er kapitalintensive, men som til gjengjeld er billige i drift. Dette kan gi rederiene en viss makt, siden de besitter den mest kostbare investeringen i logistikkjeden, Det gjør imidlertid også at rederiene har mest å tape, dersom skip blir vurdert droppet som transportmiddel. Rederiet må derfor i noen tilfeller akseptere nokså lave rater for å beholde de kundene som har flere alternativer. Lønnsom drift oppnås ved å sørge for at hvert skip er sysselsatt så mye som mulig, med så mange avganger og så lite havnehvile som mulig. I tillegg må roro-skipet fylles opp på hver avgang. Drift av et skip i linjetrafikk innebærer behov for en omfattende organisering.

Administrasjonskostnadene er store, men disse kan reduseres per skip ved at rederiet har mange skip i flåten. Det er i roro-nærskipfart altså snakk om tre viktig skalafordeler for lønnsom drift:

- 1) Kapasitetsutnyttelse: Mye gods per avgang.
- 2) Skipsutnyttelse: Mange avganger per skip.
- 3) Organisasjonsutnyttelse: Mange skip per rederiorganisasjon.

Alle disse tre forholdene kan oppfylles dersom rederiet klarer selge seg i fraktmarkedet og øke etterspørselen, slik at det blir grunnlag for mange skip med mange avganger, hvor alle avganger har høy fyllningsgrad. For øke etterspørselen må rederiet tilfredsstillere vareeiers krav til et velegnet transportmiddel. Disse kravene er ifølge Feo et al (2010) pris på tjenesten, tiden transporten tar, frekvensen (og dermed også fleksibiliteten) og påliteligheten.

Norge er et lite land med en liten befolkning, så selv om den økonomiske aktiviteten i landet er høy, så er godsvolumene til og fra Europa små. Dette trakk én av respondentene (C) fram som en stor utfordring, siden det medfører dårlig grunnlag for høye frekvenser, og dermed lav utnyttelse av fast materiell. Det gir igjen høyere kostnader fordelt til hver enkelt fraktenhet,

noe som svekker nærskipsfarten som transportalternativ. Med lav frekvens svekkes også fleksibiliteten, siden alternativet hvis en trailer ikke rekker den planlagte avgangen enten er å vente lenge på neste avgang eller å kjøre hele veien selv. I mange tilfeller er det nettopp dette siste som blir valgt, hvis roro-avgangene ikke passer godt, selv om omveien på land kan være betydelig.

Tiden det tar å frakte varer med roroskip er i mange tilfeller være en ulempe. Lee et al (1997) viser at lengre ledetider kan øke den logistiske ineffektiviteten, omtalt som bullwhipeffekten. Det er derfor viktig å finne måter å redusere ledetiden på. Det kan gjøres med smarte rutetider (respondent C), hurtigere skip og effektive havner.

I denne utredningen er det av interesse å se om utfordringene som logistikkbransjen og nærskipsfarten står overfor kan besvares med allianser. Det er verdt å understreke at allianser i denne sammenhengen ikke nødvendigvis er dypt integrerte og store prosjekter, men samarbeidsplattformer for de samhandlinger som ligger mellom rene uforpliktende markedstransaksjoner og full integrasjon. Ingen allianser vil hele tiden svare til alle de krav som teoriene framsatt i denne utredningen stiller til allianser, for teoriene er og forblir stiliserte idealtyper. Når roro-rederiene inngår et alliansesamarbeid, blir det gjerne et kompromiss mellom det som er ideelt og det praktisk gjennomførbare.

Hertz og Alfredson (2003) viser hvordan det være en tredjeparts logistikkoperatør (TPL) kan gi store kombinasjonsfordeler. Selskapet kan samordne last og gjennom konsolidering av mange kunders behov bygge opp et stort spekter av konkurransedyktige tjenester. Selskapet har i tillegg markedsmakt og kan presse underleverandørene, noe respondentene har gitt uttrykk for absolutt skjer i forholdet mellom TPL og veitransportør. Dersom et rederi ønsker å innta denne rollen, vil det naturlige være å ta utgangspunkt i det geografiske området rederiet holder til i, og utvikle tjenester derfra. Eksempler fra Hertz og Alfredson (2003) viser at det er akkurat det som gjerne har skjedd historisk når TPL har utviklet seg fra å være tjenesteleverandører med enklere tjenestespekter. Ved å slå seg sammen med eller alliere seg med ulike former for logistikkbedrifter, både vertikalt og horisontalt, vil rederiet kunne få et godt TPL-tjenestespekter, i likhet med dagens mer veibaserte TPL-er. Rederiet vil dermed i langt større grad enn i dag få en direkte kontakt med vareeierne, ikke kun deres transportører. Dersom rederiet har stor evne til å løse vareeiers logistikkbehov over et stort geografisk område kan det hende at rederiet kan oppnå en one-stop shopping status hos vareeier. Det krever imidlertid en viss størrelse å kunne tilby dette tjenestespekteret over store områder, så

derfor er allianser nødvendig, noe både konteinerrederiene, ekspresspakkeselskapene (Deutsche Post DHL årsrapport, 2011) og flyselskapene (Star Alliance, 2013) har erfart. Alternativet til allianser er oppkjøp, fusjon eller organisk vekst. Fusjoner og oppkjøp er omfattende, og vil i mange tilfeller ikke være et naturlig første steg. Her kan også konkurransemyndighetene komme på banen. Særlig med tanke på at det kun er fem roro-rederier i Norge, og markedskonsentrasjonen derfor kan ventes å bli for høy ved full bedriftsintegrasjon. Egen organisk vekst er kapitalkrevende og vanskelig å få til raskt i et begrenset og konkurransepreget marked som det norske. Allianser framstår derfor som et sannsynlig sted å starte.

Det er imidlertid ett stort problem med å ta utgangspunkt i roro-skipet når en vil etablere en tredjepartsoperatør. Det er at skipet (figur 8) er det transportmiddelet som har konsolidert mest last. Det betyr at også roro-last fra andre og konkurrerende TPL-er vil måtte seile med skipet, for at dette skal seile lønnsomt. Det virker sannsynlig at andre TPL-er ville vært skeptiske til å benytte andre TPL-ers skip. Det virker utfra holdningene til respondentene at dette kan være grunnen til at selskaper som DFDS har skilt ut roro fra TPL-delen av selskapet.

Respondentene viste respekt for TPL-ene, og gikk langt i å antyde at disse gjorde en svært god jobb med å strømlinjeforme vareeiers forsyningskjeder. Inntrykket respondentene etterlater er at de ikke har tro på at de som rederier umiddelbart har mye å tilføre vareeiers forsyningskjeder, dersom rederiene tar på seg kanalkapteinrollen.

Roro mellom Norge og utlandet er ikke preget av tette vertikale allianser. Plattformen for samarbeid mellom kunde og rederi er periodevise kontrakter (Respondent B og C) som i følge respondentene avklares på en armlengdes avstand. Selv i DFDS bedyres det at det er vanntette skott mellom roro og tredjepartsdivisjonen. I allianselitteraturen går disse kontraktene som unilaterale kontraktssamarbeid, som er den minst forpliktende formen for allianser. Grunnen til at de kan karakteriseres som allianser er at det bygges opp samarbeidsrutiner, og i et transaksjonskostnadsperspektiv gjør dette at søke- og kvalitetssikringskostnadene synker. Rederiene har kontakter i alle land som de seiler til. De er av natur internasjonale aktører. Dersom en transportør eller en vareeier i et land trenger en partner til å trekke lasten i den andre landet, så vil et roro-rederi kunne hjelpe med å organisere slike samarbeid. Inntrykket er at dette også forekommer, noe som virker helt naturlig, og ikke i strid med å behandle kundene sine rimelig likt. Problematisk blir det først når rederiene går aktivt ut og overtar

kontakten med vareeier på bekostning av veitransportørene. Dette er nettopp dette utredningen oppfatter at rederiene tar avstand fra.

Horisontale allianser forekommer sporadisk, og dreier seg i hovedsak om utnyttelse av felles ressurser. Samarbeidsviljen har likevel store unntak, noe de store konfliktene om deling av havnefasiliteter mellom Fjord Line og Color Line tydelig viser. Her har samarbeidsmiljøet blitt ødelagt, og det framstår som lite sannsynlig at disse to uten tvang ønsker å inngå et samarbeid om deling av ressurser. Betingelsen om kulturelt sammenfall kan vanskelig oppfylles av disse to rivalene, selv om det skulle vise seg at de i enkelte tilfeller kunne være strategisk passende partnere.

Likevel sier samtlige responserter at de er tilhengere av ressursdeling for å få ned kostnadene. Dette sier de enten direkte som et svar på mulighetene for horisontale allianser, men også mer indirekte ved at færre, større og mer robuste havner etterlyses. Skal mer effektive havner bli en realitet må nødvendigvis rederiene samarbeide, siden de i enda større grad enn i dag kommer til å anløpe de samme havnene.

I følge rederiene er det for mange og for små havner i Norge. Det er åpenbart for rederiene at dette er et problem. Effektive havner er, som understreket tidligere i denne utredningen, svært viktig for at sjøtransport skal være konkurransedyktig. Når havnene er kommunalt eiet og har en sterk lokal eller regional forankring mister havnene og havnestyrene det nasjonale overblikket. Det er ikke noen tydelig nasjonal koordinator for havnevirksomhet som kunne tildelt de ulike havnene ansvarsområder eller sørget for at havnene ellers oppfører seg slik at det gagnar hele skipsfarts-Norge. Et slikt organ, for eksempel etter mønster fra Avinor, vil kunne bestemme at enkelte havner skulle kutte ut noe aktivitet, overlate denne til andre havner, og heller satse på annen type havneaktivitet. En koordinerende havnemyndighet vil dessuten bedre enn enkelthavnene kunne klare å utnytte skjeve retningsbalanser og styre noe mer import til eksportrettede havner, og motsatt. Det gir bedre ressursutnyttelse og et mer robust nettverk av offentlig tilgjengelige knutepunkshavner. Hvis havnene i tillegg organiserer et system med nøytrale vilkår for tilgang til avgangstider og kai plass, så vil dette trolig gavne konkurransen, samarbeidsklimaet mellom rederiene og ikke minst roro-kundene. Utredningen går ikke inn på kvaliteten i tjenestene havnene leverer, men konstaterer at respondentene er jevnt over fornøyde. Det er koordineringen – altså samarbeidet mellom havnene – som er utfordringen.

Da vil det være økonomisk uforvarselig å ikke utnytte og dele de faste installasjonene. Mellom fjernere konkurrenter er sannsynligheten for allianser større, men her har utredningen funnet stort annet enn at selskapene gir hverandre gods dersom de selv ikke kan frakte det til brukbare betingelser for kunde eller rederi. Dette viser i det minste spor av bransjelojalitet.

Respondent B nevner horisontale samarbeid som en måte å redusere overskuddskapasitet på. Dette er i tråd med Ebers (1997) tankegang, som framhever allianser som en måte å minske konkurransen på ved å gjøre konkurrenter til allierte. Ingen av de andre respondentene trakk fram overkapasitet som et problem. Snarere uttrykker alle tro på vekst, selv om de innrømmer at konkurransen er hard.

Vertikalt samarbeid kan for roro-rederiene dreie seg om samarbeid med vareeiere, veitransportørene, speditører, TPL-er, havnene eller leverandører av skip, skipsutstyr, drivstoff og andre forsyninger. I denne oppgaven er det det som har med logistikkjeden å gjøre som studeres, selv om det et svært aktuelt tema det å peke på, er utfordringen med å finne en standard for framtidig miljødrivstoff er et ypperlig alliansetema. Dette ble, som vist tidligere, drøftet på bransjekonferansen ShortSea 2013. Dette problemet kan løses ved å etablere et horisontalt og vertikalt samarbeid som inkluderer flere rederier og en rekke leverandører av teknologi. To eller flere rederier som går sammen om å bygge skip med lik teknologi vil kunne sette en standard i markedet, siden de lager et annenhåndsmarked, et økt behov for distribusjon av «deres» drivstoff og fordi risiko og utviklingskostnadene for denne nye teknologien kan deles av flere. Dette passer bra med allianseargumentene til både det bransjeanalytiske og det ressursbaserte synet. Et slikt samarbeid vil være likt det som i kapittel 4.7 omtales som en forsyningsdelingsallianse. Roro-aktører med trafikk til og fra Norge vil dessuten ha en fordel framfor andre grunnet myndighetenes NO_x-fond, som allerede har gitt betydelige bidrag til nærskipfarten.

Samarbeid i bransjeforeningene er noe enkelte av roro-rederiene tar avstand fra. Respondent B sa rett ut at de ikke kjente seg igjen i mobbingen av vei, som de syntes å observere i bransjesammenheng. Dette gir mening, men samtidig kan det nok være lurt å gjøre som respondent C, nemlig delta for å holde seg oppdatert. En slik holdning viser dessuten samarbeidsvilje, og den sikrer at roro sine særegenheter, avhengigheten til vei, blir ivaretatt internt i bransjeorganisasjonen. Skulle dessuten GodsFergen (SPC Norge, 2013) bli noe av, vil denne involvere distribusjon av rullende gods langs kysten av Norge, så det vil være fordelaktig for roro-rederiene å være med å påvirke arbeidet med dette prosjektet.

6.2 Studieobjektene

Color Line er det største ropaxrederiet i Norge. Det henvender seg åpenbart i svært stor grad til passasjersegmentet, noe både markedsføring, skipsdesign og rutetider bærer preg av. Likevel har selskapet de siste ti årene vært gjennom en strategisk snuoperasjon i et forsøk på å dele markedet inn i segmenter, for bedre å kunne henvende seg til hver segment. Color Lines Cruises henvender seg til kunder som ønsker et minicruise mellom Oslo og Kiel, mens Color Line Transport tilbyr effektive overfarter mellom Norge og Nord-Jylland. Color Line Cargo, som er den delen av selskapet som henvender seg til roro-segmentet, samarbeider med begge disse nye konseptene, og selv cruisefergene mellom Oslo og Kiel har en betydelig roro-kapasitet og er en betydelig sjøvei mellom Norge og kontinentet. Denne ligger imidlertid utsatt til, da den utelukkende seiler parallelt med den svenske vestkysten, hvor E6 sørger for kjapp forflytning fra Oslo til Øresundsbroen ved Malmø. Veien er, som rederiene selv var inne på i intervjuene, en tøff konkurrent.

Rederiet fokuserer på roro-transport fra havn til havn, og er ikke del av noe større transportsystem. Color Line Transport har korte ledetider, høye frekvenser og stor pålitelighet som klare fordeler. Color Lines store SuperSpeed-skip gjør at ethvert lignende nytt skip som introduseres på linjenettet vil være en enorm utøkning av kapasiteten, som det vil ta lang tid å utnytte til det fulle.

Konsolideringen i logistikkbedrifter må balanseres mellom å vente lenge nok til å innhente så mye gods at skalafordeler oppnås og å ikke vente så lenge at frekvensen blir skadelidende. Videre må rederiene balansere hurtighet og drivstofforbruk. Effektive havner er her en av nøkkelordene, særlig for korte linjer, da det å ikke måtte ligge lenge i havn gir bedre tid til seilas og muligheten for flere seilaser per skip. Dette fikk Color Line, ifølge respondenten, merke da SuperSpeed-ene ble introdusert. Enda er ikke havna i Kristiansand tilfredsstillende utbygget for ta unna trafikken – over 5 år etter at skipet ble satt i drift. Når gods og passasjerer må vente i en time for å komme ut av havna på grunn av trafikkork, så hjelper det lite at skipet krysser Skagerrak en time raskere enn tidligere skip. Selskapet gjør klokt i å samarbeide tett med havnene, slik at utviklingen går slik rederiet ønsker. Noen ganger blir samarbeidet imidlertid så tett at det fører til rettsaker på grunn av forsmådde konkurrenter og ESA.

Ser man på rederiets rutenett, ser en man at Color Line er i direkte konkurranse med Fjord Line, DFDS Seaways Københavnlinje og Stena Lines linjer Oslo – Frederikshavn og Göteborg – Kiel. Sea Cargo er det norske rederiet som selskapet geografisk er mest

komplementært til. Bestemmer rederiet seg derfor for å satse mer på Nordsjøen, men trenger et fraktgrunnlag å basere seg på, kan derfor Sea Cargo virke som en egnet partner. Dette fordrer naturligvis at Color Line og Sea Cargo sammen lager nye konsepter for slik trafikk.

Våren 2013 lanserte Color Line det intermodale prosjektet de kalte «Fra Larvik til Narvik» (Østlandsposten, 2013). Dette er et prosjekt som all realisme tilsier at ligger langt fram i tid, dersom det i det hele tatt blir noe av. For at jernbanen skal frakte fisk fra Narvik, via Larvik – Hirtshals og videre til Europa kreves det jernbanespor til Larvik havn, modernisering av jernbanen i Hirtshals havn, samt ledig kapasitet i det hardt pressede jernbanenettet på Østlandet. Med dagens jernbanepolitikk synes slike utbedringer å ta lang tid (NTP, 2013). Det er også å innvende mot prosjektet at trafikk via Larvik faktisk er en omvei. Å la toget fortsette rett sørover til Malmø i stedet for over Østlandet og Jylland er mer logisk – og trolig også mer miljøvennlig og økonomisk. Betalingsviljen for en slik tjeneste kan neppe være stor, og Color Line, som kun står for en liten del av de totale distansen, vil ikke kunne ta godt betalt for denne løsningen. Det kan imidlertid tenkes at det er et godt PR-framstøt i samfunnsansvarsøyemed og en grei promosjon av nærskipfarten i forkant av Nasjonal Transportplanframleggelsen i 2013.

DFDS Seaways er en del av et større konsert, DFDS A/S, og har et logistikkelskap med fullintegreerte dør- til- dørtjenester som søsterselskap. Som alle andre respondenter, erklærte DFDS Seaways at det var vanntette skott mellom roro-rederiet og alle kunder, selv til deres eget DFDS Logistikk. Roro-selskapet henvender seg til veitransportører, mens logistikkelskapet også jobber opp mot vareeier. Dermed er arbeidsdelingen klar, og roro rendyrker effektiv roro-transport og TPL skreddersøm. Dette er også å noen grad i tråd med Hertz og Alfredsson (2003). DFDS Logistikk har i tillegg både konteinerskip og andre lasteskip, men dette ønsker ikke denne utredningen å drøfte ytterligere. Alt i alt kan det sies at DFDS Seaways har erfaring med horisontale samarbeid (LISCO, LD Lines) og at disse har blitt brukt til hurtig få bygget ut rutenettet og få innpass i nye markeder. Disse samarbeidene har en tendens til å ende i oppkjøp, noe som har gjort at selskapets rutenett og flåte er under stadig endring.

Fjord Line er i en interessant og usikker utviklingsfase. Fra å operere ett relativt lite og saktegående skip mellom Bergen, Stavanger og Hirtshals med opptil fire avganger ukentlig i ver retning, satser rederiet nå for fullt med to nye og mye større og raskere LNG-drevne vil ta selskapet opp og fram blant roro-rederiene. Med daglige avganger i alle retninger i et nytt

rutenett med anløp Bergen, Stavanger, Hirtshals og Langesund får det mye høyere frekvenser, faste avgangstider, kortere seilingstider og mye større kapasitet som skal fylles. Per i dag fraktes 15.000 trailere med selskapets skip, noe som betyr en svært god kapasitetsutnyttelse av skipet. Det er derfor ikke overraskende at selskapet så langt ikke har fokusert på alliansebygging som et virkemiddel for å vinne markedsmakt øke trafikken. Det spørres om ikke rederiet kommer til å finne samarbeid mer aktuelt når det får mange ganger mer lastekapasitet å fylle.

Fjord Lines konkurrenter er i hovedsak Color Line og Sea Cargo. DFDS og Stena Line har mer komplementære rutenett, og vil, dersom en legger geografi til grunn, således kunne være velegnede samarbeidspartnere i en horisontal allianse. Disse selskapene har heller ikke noe historikk som tilsier at det skulle være store motsetninger mellom selskapene. En innvendig er imidlertid styrkeforholdet, som er anbefalt å ikke være for skjevt, dersom selskapene skal kunne sies å være strategisk passende partnere. Særlig aktuelt er dette da for eksempel DFDS har en lang historie med at allianser har endt i oppkjøp. En annen horisontal allianse som kan tenkes er dersom Smyril Line skulle gå over til LNG-drift, og kunne tenke seg å seile innom Risavika for å fylle på Fjord Lines terminal der og samtidig plukke opp norsk trafikk. Da vil Fjord Lines utstyr og folk i Risavika kunne utnyttes bedre, akkurat som tilfellet er i Hirtshals. Dette vil også gi et større felles rutenett, som på strekningen Stavanger – Hirtshals vil være overlappende. Dette kan rederiene utnytte ved samarbeid, eller de kan velge å konkurrere.

Vertikalt er det åpenbart at rederiet de siste årene har samarbeidet tett med utviklere av nye drivstoffformer. De nye skipene M/S Bergensfjord og M/S Stavangerfjord forklares som nyskapende innen LNG, og mye tidskrevende og kostbart nybrottsarbeid ligger bak deres framdriftssystemer. Dette er en form for vertikalt samarbeid som kan bli lønnsomt på sikt, litt avhengig av hvilken teknologi som blir standarden i bransjen

7 Konkluderende kommentarer

I denne utredningen har jeg undersøkt situasjonen for roro-nærskipsfarten mellom Norge og utlandet. Særlig har fokuset vært på integrering av forsyningskjeder og rederienes bruk av og muligheter til bruk av strategisk samarbeid som en måte å flytte gods fra vei til sjø.

For å behandle denne tematikken satte jeg opp fem problemstillinger.

Som en besvarelse på **den første problemstillingen** redegjorde jeg for nærskipfarten og dens utfordringer, med hovedvekt på roro-trafikk mellom Norge og utlandet. Her ble det identifisert at roro-trafikken har sterke innslag av passasjertrafikk (ropax), og at disse rutene har høyere frekvenser enn rene roro-linjer. Det ble vist at ropaxskipene stadig hadde blitt mer fraktfokuserte, og det ble forklart at dette har med europeisk integrasjon, økonomisk vekst (transportvekst) og lavprisflyselskapenes inntog å gjøre. Roroskipene karakteriseres av høye faste kapitalkostnader og driftskostnader, mens seilingskostnadene og lasthåndteringskostnadene er lave. Det gir god driftsøkonomi kun ved full utnyttelse av skipene. Styrker og svakheter med roro-nærskipfart, slik de er behandlet i litteraturen, ble så gjort rede for, og til slutt i denne delen ble politiske tiltak for modalt skift presentert og forklart.

Den **andre problemstillingen** gjaldt hvordan informasjonsdeling og samhandling i en forsyningskjede kan være med på å forbedre den logistiske effektiviteten. Her ble logistikknettverk presentert, og det ble vist hvordan roro-skipet passet inn i et slikt nettverk. Kriteriene for valg av transportmiddel ble redegjort for, og dette ble satt inn i en roro-sammenheng. Deretter presenterte jeg bullwhipeffekten, som er en logistikkmessig ineffektivitet når aktørene i en forsyningskjede ikke koordinerer aktivitetene sine. Det ble vist hvordan uforutsigbar etterspørsel, uklare bestillingsrutinger, manglende felles planlegging og lange ledetider er med på å gjøre at varer kommer i «rykk og napp», og at dette fører til svært dårlig servicegrad for forbruker, samt uøkonomisk utnyttelse av så vel produksjonsenheter som transportmidler. Begrepet kanalkaptein ble så introdusert om den aktøren som tar grep og kontroll i forsyningskjeden og sørger for å dempe denne. Avslutningsvis ble ulike typer logistikkbedrifter presentert, og det ble gjort rede for hva de ulike bedriftstypenes differensiering dreier seg om. Det ble vist til at mange logistikkbedrifter utvikler seg gjennom årene fra å være tilbyder av enkle generiske tjenester innen for eksempel frakt eller lagring, til å bli mer komplekse bedrifter med et bredt tjenestespekter og kundetilpassede løsninger. Det ble forklart at dette gjøres for å unngå for hard konkurranse.

I tredje del, og som **den tredje problemstillingen**, ble det gjort rede for strategiske allianser og nettverk. Det ble vist til at bedrifter, som av natur er konkurransefokuserte, skal ha en god grunn for å gå inn i en allianse. En allianse skal i så fall lønne seg og på sikt bidra til høyere måloppnåelse. Fire syn på hvorfor en allianse kan bidra positivt for en bedrift ble presentert. Her ble det vist at 1) transaksjonskostnadsteori forfekter allianser dersom samarbeid er med på å redusere summen av produksjons- og transaksjonskostnader, 2) det bransjeanalytiske

synet hevder at allianser kan hjelpe en bedrifts posisjon i bransjen, 3) ressursbasert fokuserer på at allianser kan gi tilgang til eller muligheten for å utvikle strategisk viktige og verdifulle ressurser som gir bedriften et varig konkurransefortrinn og 4) at relasjonsbasert syn ikke klarer å se på en bedrift uten å ta i betraktning det nettet av forbindelser den har til andre. Dette synet hevder at bedrifter gjennom allianser oppnår såkalte relasjonsbetingede profitter. Deretter ble forskjellen på vertikalt og horisontalt samarbeid redegjort for og forskjellige typer samarbeid ble forklart. Det ble vist at allianser er en mellomløsning mellom helt frie markedstransaksjoner og full integrasjon i et og samme selskap. Mellomløsningen består av uni- og- bilaterale samarbeid, samarbeidsprosjekter hvor ett eller begge de samarbeidende gjennom en minoritetseierpost i motparten søker kontroll over at denne ikke skal svikte når mye står på spill, og felles eide allianseselskaper – såkalte joint ventures. Avslutningsvis ble det som forskningen forklarer som suksesskriterier for allianser presentert; gjensidig tillit, strategisk og kulturell fit, gode rutiner for måling av innsats og deling av utbytte, dempe opportuniste, god koordinering og samtidig beholde den sunne konkurransen.

Den **fjerde problemstillingen** dreide seg om å undersøke hvordan roro-rederiene forholder seg til utfordringen med modalt skift og hvordan deres holdning til og fokus på samarbeid er. Her konkluderer jeg med at rororederiene er svært klar over bransjens utfordringer. Kunnskapen hos respondentene om modalt skift og determinanter for valg av transportform er jevnt over god. Når det gjelder samarbeid synes rederiene å være åpne for samarbeid med fjerne konkurrenter horisontalt, men er mer avvisende til vertikale samarbeid som kan vise seg å favorisere én eller noen kunder framfor noen andre. Rederiene tolker konkurransesituasjonen dithen at kunder som opplever eller mistenker at andre kunder (altså kundens konkurrenter) får bedre betingelser enn dem selv, lett vil kunne droppe å sende gods med båt eller benytte konkurrentens tilbud. Derfor vektlegger samtlige respondenter konkurransenøytralitet. Dette virker fornuftig, men det kan samtidig hindre viktige kunder å bli lojale til rederiet spesielt og sjøveien generelt. Å belønne gode kunder med spesialbehandling og kanskje et noe tettere samarbeid er naturlig, og trolig uproblematisk dersom det ikke fører til at forholdet til eller informasjon om andre kunder blir misbrukt. I tillegg vil denne utredningen konkludere med at rederiene umulig kan skyldes for å gjøre noe galt ved å benytte sin internasjonale erfaring til å hjelpe ulike kunder til å for eksempel organisere trekking av traller eller spesialgoods etter roro-reisen. Med internasjonal erfaring menes den gentatte samhandlingen et roro-rederi har med kunder, leverandører og myndigheter i alle landene rederiet seiler til. Slike små samarbeid vil være å utnytte en viktig

ressurs hos rederiene. Så lenge alle kunder som ønsker det, og som har oppdrag som er lønnsomme nok til det, kan kjøpe tjenestene, så vil dette trolig være en uproblematisk samarbeidsbasert tjenesteutvidelse. Den gir rederiene et større tjenestespekter og bedre innsikt i kundenes forsyningskjeder.

Videre, i **femte problemstilling**, skulle jeg basert på teori, eksempler og intervjuer drøfte og foreslå hvorvidt og i så fall hvordan roro-rederier ved hjelp av samarbeid kan være med å bygge opp mer effektive forsyningskjeder, og hvorvidt dette vil kunne styrke roro-bransjens konkurransevne. Utredningen konkluderer med at det kan være en gunstig situasjon å inneha en ledende rolle i vareeiers forsyningskjeder, slik de store logistikkelskapene har. Rederiene som seiler til og fra Norge må av konkurransegrunner imidlertid passe på å ikke blande rollen som en eventuell kanalkaptein og som transportør. Da kan rederiet – slik det er kommet fram at det er fullt klar over – komme i konflikt med andre kanalkapteiner og deres underleverandører, som det som transportør gjerne vil fortsette å ha som kunder. Det synes altså ikke å være realistisk at roro-rederiet skal kunne fungere som kanalkaptein, til tross for at aktøren disponerer den største investeringen i forsyningskjeden. Dette er svar på den **sjette problemstillingen**. Derfor foreslår utredningen at dersom rederiene vil etablere eventuelle egne tredjeparts logistikkelskaper for å tilby tjenester dør til dør i samarbeid med vareeier direkte, så bør disse separeres fra rederiet og behandles av rederiet på samme måte som andre tredjeparts logistikkelskaper. DFDS framstår som et spennende og vellykket eksempel til etterfølgelse. Et styrke ved et slikt utskilt tredjepartselskap vil kunne være at det fra før kjenner til, og kanskje også av sine eiere er forpliktet til å alltid søke å utnytte, roro-nærskipsfartens fordeler. Videre er det klare likheter mellom roro-tjenester og den globale konteinertrafikken. Det er grunn til å tro at horisontale allianser innen roro både vil sørge for bedre flåteutnyttelse ved at skip slipper å kjøre halvtomme side om side på samme linjer, men i stedet går sammen om å tilby høyere frekvenser på en felles roro-tjeneste. Dette må selvsagt kun gjøres der hvor konkurransen ellers (både mot vei og mot andre roro-nettverk) er så hard at en allianse ikke betyr en monopolisering. I tillegg til dette kan deling av kostbare ressurser være med på å styrke konkurransekraften til roro-nærskipsfarten. Ved å innordne seg etter EUs samordning av transportnettverkene i Europa (Ten-T og Motorways of the Seas), og ved å samle seg i færre men større havner i Norge, så vil samarbeidsmulighetene innen ressursdeling øke. Samtidig kan effektiviteten, som de store havnene kan oppvise, utnyttes. Det er tydelig at grep må gjøres, for å samordne norske havners ansvarsområder. Den lokale eller regionale konkurransen kan stå i veien for effektiv havnestruktur. Utredningen

foreslår at myndighetene undersøker fordelene og ulempene med å opprette et nasjonalt koordinerende foretak for knutepunktshavner.

Avslutningsvis oppfordrer jeg til å lære av andre allianser, enten det er innen roro, kontainerskipsfart eller i en helt annen bransje. Mange har trolig måttet overvinne både konservatisme, manglende tillit, illsinte kunder og konkurrenter. De har opplevd ubehaget med å måtte balansere egen drift, egne mål og en allianses drift og mål. Mange har mislyktes, men mang en allianse har vært nøkkelen til suksess.

8 Begrensninger og videre forskning

Dette siste kapitlet tar for seg utredningens begrensninger, reflekterer over utredningens gyldighet og det framlegges forlag til videre forskning.

8.1 Utredningens begrensninger

Denne utredningen har begrenset seg til å studere roro-rederienes holdninger og fokus på samarbeid som virkemiddel for flytting av gods fra vei til sjø. Det gjør at deres kunder; transportørene og vareeiere ikke har blitt undersøkt, noe som gjør at bildet langt fra er komplett. Utredningen har måttet forholde seg utelukkende til rederienes utsagn og tilgjengelig litteratur.

Forholdet til konkurranseregelverket er ikke diskutert i denne utredningen, og under intervjuene har forutsetningen vært samarbeid innenfor lovens rammer. Dette utelukker koordinert prissetting, noe respondentene var klar over.

En dypere analyse av et selskapenes strategier kunne vært svært interessant. Dette griper imidlertid så mye inn i indre anliggender, at det ville vært vanskelig å få ut ny informasjon utover det offentlig tilgjengelige. Det viser avslaget på intervjuforespørselen til Sea Cargo, som begrunnet det med at de ikke ønsket å dele strategisk informasjon.

8.2 Validitetsrefleksjon

I denne kvalitative utredningen har jeg helt bevisst presentert og sammenliknet informasjon fra mange ulike sekundærkilder (litteratur, avisartikler) og primærkilder (intervjuer). Dette er gjort for å øke utredningens troverdighet, og for å kunne beskrive temaet best mulig. Et videre grep som blir gjort for at troverdigheten skal styrkes er å sende respondentene hver sin kopi av utredningen. Dette disiplinere når utredningen skrives, da disse vet hva de selv har svart.

Overførbarheten til andre omgivelser er til stede, men ikke fokus i oppgaven. Forholdet til andre bransjer er diskutert ved å vise til hva som skiller roro fra andre skipssegmenter og andre transportmidler. Ellers er det denne oppgavens hovedanliggende å forstå akkurat denne bransjen og bruk av allianser i denne, gjerne med hjelp fra gode og relevante eksempler fra andre bransjer. Påliteligheten til oppgaven er forsøkt ivarettatt ved at både intervjuguide, intervjuerens spørsmål og store deler av respondentenes svar er gjengitt i utredningen.

8.3 Forslag til videre forskning

Siden utredningen har sine klare begrensninger og omhandler tre enormt store temaer, så er det mange muligheter for videre forskning.

I Sør-Europa og i Østersjøen foregår det mye spennende innen roro-nærskipsfart og allianser (Baird, 2007). En sammenliknende studie mellom Norge og andre områder ville kunne være interessant, fordi den kan gi innsikt i forskjeller og likheter i rederienes forhold til og bruk av samarbeid. En slik sammenliknende studie vil trolig også kunne bidra med gode eksempler som er overførbare til norske forhold.

I arbeidet med denne utredningen kom jeg borti påstander om at underleverandørene til de store logistikkselskapene først og fremst betales per kilometer de kjører. Dette er definitivt med på å svekke roro-nærskipsfarten, noe også respondentene trakk fram som et stort problem. Særlig stort er problemet blitt etter at trailerselskaper med base i lavkostland har fått adgang til å frakte varer til og fra Norge. En undersøkelse av betingelsene i kontraktene mellom logistikkselskapene og transportørene ville kunne klargjøre hvor skadelig dette er for nærskipsfarten. Målet bør ikke være å nødvendigvis fordømme at traileroperatørene bruker sine konkurransefordeler og kjører på land i stedet for å bruke sjøveien, men finne ut hvor hvorfor kontraktene er som de er, og om rederiene sammen med logistikkselskapene kan komme fram til foredringer for alle parter.

En utredning om standardisering av havneforholdene innen roro-nærskipsfart vil kunne avdekke om havnene kan organiseres som eksempelvis flyplassene (Avinor, 2013) eller jernbanen (Jernbaneverket, 2013). Da står én tilnærmet nøytral operatør for drift og effektiv utnyttelse av havneterminalens ressurser hvorpå rederiene kjøper tilgang til tidsvinduer og utstyr. Dette vil kanskje kunne øke samarbeidsmulighetene.

Nærskipsfarten for bil- og- passasjertrafikk innenriks i Norge er mange steder koordinert av fylkeskommunale foretak som Skyss og Ruter. Denne koordineringen bidrar til større grad av sømløse tjenester for sluttbruker. Ved en undersøkelse av denne koordineringsformen vil det være interessant å forsøke å avdekke om sjøveien som transportform kommer styrket ut.

9 Litteraturhenvisning

Amerini, G. (2008): Short Sea Shipping of Goods 2000 – 2006. Eurostat.

Andreasson, Louise; Liu, Shan (2010): European RoRo-Shortsea Shipping – What can Ship Operators do to Unleash its Potential? Göteborgs Universitet.

Avinor (2013): www.avinor.no (Lastet 10.06.2013)

Baird, Alfred J. (2007): The Economics of Motorways of the Sea, Maritime Policy and Management: The flagship journal of internat. shipping and port research, 34(4), s 287 – 310.

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol 17, s 99-120.

Bentzen, Kent ; Paulauskas, Vytautas (2008): Sea Motorwas as a Part of the Logistics Chain. Transport, 23(3), s 202-207.

Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (2013): <http://www.bgl-ev.de/web/fahrerinfos/fahrverbote.htm> (Lastet 09.05.2013)

Bjørnskau, Torkel; Hovi, Inger Beate; Nævestad, Tor-Olav og Owen-Phillips, Ross (2013): Søkelys på ulykkesrisikoen – utenlandske godstransportører på veg og til sjøs. Samferdsel, Utg. 3, s 20-21.

Brekke, Kurt R. (2011): Presentasjon i kurset BUS441 Konkurransanalyse, 28.10.2011, NHH

Brooks, Mary R.; Puckett, Sean M.; Henscher, David A.; Sammons, Adrian (2012): Understanding mode choice decisions: A study of Australian freight shippers. Maritime Economics & Logistics, Vol 14(3), s 274-299.

Bergens Tidende (2013a): «Fjord Line planlegger for å bli tre ganger så stor»
<http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Fjord-Line-planlegger-for-a-bli-tre-ganger-sa-stor-2909777.html#.UbTLxpXWInM> (09.06.2013)

Bergens Tidende (2013b): «Har klokkertro på nye danskebåter» (mandag 15.04.2013, s 6)

Bergens Tidende (2013c): «Vil ha trailerne fra vei til sjø» <http://bt.no/nyheter/okonomi/Vil-ha-trailerne-fra-vei-til-sjo-2906110.htm#.UacESKM8zFo> (Lastet 30.05.2013)

Bøe, Eirill; Grønland, Stein Erik; Henning, Linus (2011): Økt integrasjon i forsyningskjedene – hvordan kan vi redusere transportarbeidet? Moderne transport, feb.2011, s 32-34.

Cems.org (2013): CEMS hjemmeside, <http://www.cems.org/academic-members> (Sist lastet 09.06.2013)

Child, J.; Faulkner, D.; Tallman, S. (2005): Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press, Oxford.

Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm, Economica, bind 4, s 13-16

Color Line (2013): www.colorline.no/skip_og_ruter (Sist besøkt 27.04.2013)

Color Lines årsrapport 2011: <http://newsroom.colorline.no/finans/finansiell-informasjon/2011-2/> (Lastet 27.04.2013)

Color Lines årsrapport 2012: <http://newsroom.colorline.no/2013/04/tilfredsstillende-arsresultat-for-color-line-i-et-utfordrende-ar/#more-2480> (Lastet 27.04.2013)

Das, T.K.; Teng, B.-S. (1997): Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines. Journal of General Management, 22(4), s. 49-64.

Das, T.K.; Teng, B.-S. (2000): A Resource Based Theory of Strategic Alliances. Journal of Management, 26(1), s. 31-61.

Das, T.K.; Teng, B.-S. (2001): A Risk Perception Model of Alliance Structuring, Journal of International Management, 7(1), s 1-29.

Delfmann, Werner (2012a): Presentasjoner våren 2012 i kurset Management of Logistics Service Providers, Universität zu Köln.

Delfmann, Werner (2012b): Presentasjoner 05.04.2012 (1), 18.04.2012 (3), 26.04.2012(6) i kurset Strategic Alliances and Networks, Universität zu Köln, slideserie 1, 3 og 6.

Deutsche Post DHL årsrapport 2011: http://www.dp-dhl.com/reports/2011/annualreport/files/pdf/DPDHL_Annual_Report_2011.pdf (Lastet ned sist gang 09.05.2013)

DFDS (2013): www.dfdsseaways.no (Lastet 12.01.2013)

DFDS Logistikk (2013a): www.dfdslogistics.com (Lastet 03.03.2013)

DFDS Logistikk (2013b): <http://www.dfdslogistics.com/hauliers/who/> (Sist lastet 09.06.2013)

DFDS årsrapport (2012): http://www.dfdsgroup.com/Investors/Reports/Documents/2012/AR_2012DK.pdf (Lastet 10.04.2013.)

Douet, Marie; Cappuccilli, Jean F. (2012): A Review of Short Sea Shipping policy in the European Union. Journal of Transport Geography, Vol 19, s. 968-976

DSD (2013): <http://www.dsd.no/event/dolink/famid/305065> Besøkt 15.04.2013

Dyer, J.H.; Singh, H.(1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. Academy of Management Review 23(4), s 662-.

EU-kommisjonen (2009): Actions listed in the on-going actionplan for the promotion of SSS, publisert 17.03.2009 på http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/index_en.htm

EU-kommisjonen (2010): http://ec.europa.eu/environment/air/transport/pdf/Report_Sulphur_Requirement.pdf (Besøkt: 10.05.2013)

EU-kommisjonen (2012a): http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/index_en.htm (Lastet: 21.01.2013) (Oppdatert: 09.10.2012)

EU-kommisjonen (2012b): http://ec.europa.eu/transport/modes/inland/index_en.htm (Sist lastet: 05.06.2013) (Oppdatert: 09.10.2012)

Fjord Line (2012):

<http://fjordline.com/Documents/Finansiell%20info/%C3%A5rsrapport2012.pdf> (Lastet ned 25.04.2013)

Fjord Line (2013a): Fjord Lines internettside, www.fjordline.com/Om-Fjord-Line/Var-Historie (Sist besøkt 29.05.2013)

Fjord Line (2013b): Fjord Lines internettside om nye skip og miljøet, www.fjordline.com/Om-bord/Vare-nye-skip/Miljoprofil (Sist besøkt 29.05.2013)

Fjord Line (2013c): <http://fjordline.com/no/Om-bord/> (Sist besøkt 25.04.2013)

FoF (2012), Fakta om fartyg: www.faktaomfartyg.se (Data innhentet oktober 2012)

Fvn.no (2010): Store ressurser mot lite rederi. (18.02.2010)

Grønmo, Sigmund (2004): Samfunnsvitenskapelige metoder. Fagbokforlaget, Bergen.

Hertz, Susanne; Alfredsson, Monica (2003): Strategic development of third party logistics providers. Industrial Management, Vol.32(2), s.139-149.

Hirtshals havn (2013a): www.hirtshalshavn.dk/Transport/F%C3%A6rgeterminaler (Sist besøkt 29.05.2013)

Hirtshals havn (2013b): <http://www.hirtshalshavn.dk/Transport/Skandinaviens-omdrejningspunkt> (Sist besøkt 01.06.2013)

Jernbaneverket (2013): www.jbv.no (Lastet 10.06.2013)

Johannessen, Stig O.; Solem, Olav (2007): Logistikkorganisasjoner. 1. utgave, Gyldendal Akademisk, Oslo/Trondheim.

Karlsen, Vidar (2012): Presentasjon under Oslofjordkonferansen 15. februar 2012. <http://www.shortsea.tv/SitePages/Presentation.aspx?t=Service%20og%20punktlighet%20i%20Oslofjorden> (Sist besøkt 09.05.2013)

Lee, Hau L.; Padmanabhan, V.; Whang, Seugjin (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains. Sloan Management Review; Spring 1997; 38, 3; ABI/INFORM Global s. 93-102.

Lloyd's Register (2008): World Shipping Encyclopedia, Lloyd's Register Fairplay, London.

Lombardo, Gary A. og Mulligan, Robert F.(2006): **Short Sea Shipping: Alleviating the Environmental Impact of Economic Growth.** WMU Journal of Maritime Affairs, Vol. 5(2), s 181-194.

Lopez-Navarro, Miguel A.; Moliner, Miguel A.; Rodriguez, Rosa M.; Sanchez, Javier (2001): **Accompanies versus Unaccompanied Transport in SSS between Spain and Italy: An Analysis from Transport Road Firms Perspective.** Transport Reviews, Vol. 31(4), s 425-444.

Mehmetoglu, M. (2004): **Kvalitativ metode for merkantile fag.** Fagbokforlaget, Bergen.

Mærsk Line (2013): www.maerskline.com/link?page=brochure&path=/about_us (Oppdatert mai 2013.)

Norman, Victor D.; Orvedal, Linda (2010): **En liten, åpen økonomi.** 4. utgave, Gyldendal Akademisk, Oslo.

NTP (2013): Regjeringens forslag til nasjonal transportplan for perioden 2014 – 2023: <http://www.regjeringen.no/pages/38293551/PDFS/STM201220130026000DDDPDFS.pdf> (Publistert 12.04.2013)

Paixão, A.C.; Marlow, P.B. (2002): **Strengths and weaknesses of short sea shipping.** Marine Policy, 26, s.167-178.

Persson, Göran; Virum, Helge (2006): **Logistikk og ledelse av forsyningskjeder.** 1. utgave, Gyldendal Akademisk, Oslo.

Porter, Michael (1990): **The Competitive Advantage of Nations**

Rey, Patrick; Thibaud, Vergé (2005): **The Economies of Vertical Restraints.** Artikkel skrevet til konferansen “Advances of the Economics of Competition Law”, Roma, juni 2005.

Sea Cargo (2013): www.sea-cargo.no (Sist besøkt 29.05.2013)

Shippingwatch (2013): <http://shippingwatch.dk/Rederier/article5419433.ece>

ShortSea 2013: <http://www.shortsea.fr/blog/shortsea-13/english-version/agenda/> Konferanse

Sjøtransportalliansen, (2012): Et innspill til regjeringens arbeid med en strategi for norsk nærskipfart: http://www.regjeringen.no/upload/FKD/Sjotransportalliansens_innspill.pdf

Song, Dong-Wook; Panayides, Photis M. (2012): Maritime Logistics – a complete guide to effective shipping and port management. 1. utgave, Kogan Page Ltd., London.

SPC Norge (2013), Shortsea Promotion Centre Norway: www.shortseashipping.no

staralliance.com (2013): Star Alliance sin nettside, <http://www.cems.org/academic-members>
(Sist lastet 09.06.2013)

Statistisk Sentralbyrå (2013a): Godstransport med lastebil over grensen 2012, absolutte tall og prosent.

Statistisk Sentralbyrå (2013b): Godstransport med lastebil over grensen 2012, etter vareslag og bilens registreringsland. www.ssb.no/emner/10/12/20/godstrans/tab-2013-02-26-02.htm

Steen, Frode (2009): Sesongvariasjoner i passasjertrafikken på ferger til og fra Norge 1996. Forelesning i VOA011 Firm Strategy and Competition Analysis, NHH, høsten 2009.

Stena Line (2013): Hefte om Stena Line Freight, Göteborg, Sverige. Lastet ned fra www.stenaline.com (19.03.2013)

Stock; Lambert (2001), Strategic Logistics Management, McGraw-Hill, Boston.

Stopford, Martin (2007); Maritime Economics. 2. utgave, Routledge, London/New York.

Taraldsen, Jan Erik (1999): A/S Kristiansand Dampskipsselskap 1899 – 1999. Edgar Høgfeldt A/S, Kristiansand

Thagaard, Tove (2009): Systematikk og innlevelse; en innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget.

Thunes, Kim; Trones, Elisabeth T.(2006): Fjord Line versus Color Line. Et tilfelle av rovprising og maktmisbruk eller sunn priskonkurransen? Masterutredning ved NHH, Bergen, våren 2006.

TØI (2012): Transportøkonomisk inst., rapport 1209/2012, **Reisevaner med fly 2011.** Oslo

TØI (2013): Transportøkonomisk inst., rapport 1252/2013, **Fremtidige logistikk-løsninger i Norge.** Oslo.

Tu.no (2013): <http://www.tu.no/industri/2013/04/02/vil-kjore-danskebaten-pa-metanol>

Teknisk Ukeblad. (Publisert 02.04.2013)

Van Dokkum, Klaas (2003): Ship Knowledge, a Modern Encyclopedia. 1. utgave, DOKMAR, Enkhuizen, Nederland.

Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York.

Williamson, O.E. (1996): The Mechanisms of Governance, Oxford University Press, s 108.

Yin, Robert K. (2012): Case Study Research. Design and Methods, 2. utgave, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, California, USA

Østlandsposten (2013): «Color Line vil frakte togsendt fisk»

<http://www.op.no/jobb/article6556370.ece> (Oppdatert og lastet 15.03.2013)

10 Stikkordsregister

Stikkordsregisteret viser til nøkkelord og det sted i utredningen hvor de enten opptrer for første gang eller der hvor de blir mest utførlig forklart, hvis dette ikke er ved første oppføring.

A

allianse.....	38
alternativkostnader for investeringen	18
analyse.....	67
armlengdes avstand	47
asset specificity	40

B

bilaterale samarbeid.....	47
Bullwhipeffekten	32

C

Color Line	56
composition	29
containerisering	14

D

de-composition	29
deep sea shipping	Se interkontinental skipsfart
Det europeiske nærskipfartsnettverket, SPC	27

Deutsche Post DHL.....	33
DFDS Logistikk	55
DFDS Seaways.....	55
dobbel marginalisering	46
driftskostnader	18
dør til dør.....	23

F

Fjord Line.....	58
forsyningsdelingsallianser	45
forsyningskjede	28
frekvens	31
fusjon.....	48

G

GodsFergen	27
------------------	----

H

holdninger til samarbeid.....	39
-------------------------------	----

I

interkontinental skipsfart.....	13
---------------------------------	----

J

joint venture.....	48
--------------------	----

K

kapitalkostnader	18
kombinasjonsfordeler	39
komplementære allianser.....	45
konklusjon	75
konsolidering.....	29
konteinerisering	14
kulturelt sammenfall (kulturell fit).....	49

kvasi-konsentrasjonsallianser	45
-------------------------------------	----

L

ledetid	31
litteraturhenvisning	81
logistikknettverk	29
lolo	15

M

Marco Polo	26
metodebruk	51
minoritetsaksjepost	48
Motorways of the Seas	26

N

NOx-fondet	27
nærskipsfart	13

O

oppkjøp	48
---------------	----

P

Porters fem krefter	42
pris	30
pålitelighet	31

R

relasjonsbasert syn	44
relasjonsbetinget profitt	44
rent drivstoff	27
ressursbasert syn	43
ropax	15

S

scrubbing	25
-----------------	----

Sea-Cargo	55
seilingskostnader	18
semistrukturert intervju	52
sesongvariasjoner	14
short sea shipping (SSS).....	Se nærskipfart
skalafordeler	39
skjev retningsbalanse.....	14
spesialgods	19
stegvis kapasitetsendring.....	14
Stena Line.....	54
strategisk passende partner (strategisk fit)	49
suksesskriterier for allianser.....	48
SuperSpeed.....	57
Svinesund	20

T

Ten-T	26
trafikkulykker	8
trailerisering	14
transaksjonskostnadsteoretisk syn.....	40

U

unilateralt samarbeid	47
UPS.....	33
utsolgt situasjon.....	32

V

veirelaterte ulykker.....	8
vertikal integrasjon.....	45
vertikale restriksjoner	46

11 Vedlegg

INTERVJUVEILEDNING

Masterutredning ved Norges Handelshøyskole

Ant. sider: 3

Lars Thomas Sønningdal
Masterstudent
Norges Handelshøyskole, NHH

Ladegårdsgaten 54 A, 5033 Bergen
Telefon: 977 05 362
E-post: lars.sønningdal@stud.nhh.no

STRUKTUR OG FORMÅLET MED OPPGAVEN

Intervjuet inngår som en del av det empiriske grunnlaget for en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, Bergen, våren 2013.

Formålet med oppgaven er å forstå roro-rederienes utfordringer med å flytte trafikk fra vei til sjø generelt og mer spesifikt hvilke holdninger rederiene har til bruk av allianser og andre former for integrasjon som virkemiddel for å gjøre tjenestene sine attraktive og kostnadseffektive. Fokus vil også være erfaringer fra, kunnskap om, fokus på og muligheter for vertikal og horisontal integrasjon.

Med horisontal integrasjon menes samarbeid (eller sammenslåing) på samme nivå i forsyningskjeden, for eksempel for å etablere mer attraktive rutenett, utnytte storskalafordeler, dele kunnskap eller markedsføringsinnsats. Vertikal integrasjon er integrasjon av flere ledd i forsyningskjeden. Et eksempel kan være at et rederi driver tett samarbeid og informasjonsdeling med en veitransportoperatør for sammen å kunne frakte lasten fra dør til dør i stedet for kun fra havn til havn.

Forskning på nærskipfartens utfordringer i konkurranse med veinettet antyder blant mye annet at større horisontal integrasjon (mellom ulike rederier for å kunne tilby et større linjenett) og vertikal integrasjon (mellom rederi og dets kunder eller direkte med vareeierne) vil gi bedre sjøtransporttjenester. Bransjen selv peker også på dette, blant annet i sitt innspill til den norske regjeringens arbeid med en strategi for nærskipfarten (Sjøtransportalliansen, 2012). Det er verdt å understreke at økt samarbeid naturlig nok kun er ett av mange tiltak som foreslås av akademia og næringsliv, og at dette har sine konkurransejuridiske begrensninger.

I denne masteroppgaven kombineres modeller og kunnskap fra skipsfartsøkonomi, logistikk og strategiske allianser og nettverk. Målet er å undersøke dagens situasjon for roro-rederiene med trafikk til/fra Norge, hvordan roro-rederier kan vinne markedsmakt, og om denne i så fall kan brukes konstruktivt og i tråd med EUs og norske myndigheters visjon om mer bruk av sjøtransport framfor vei.

Intervjuet er delt i fire deler:

1. Introduksjon
2. Generelt om nærskipfartens utfordringer. En nokså åpen fase hvor rederiets tanker om modalt skift fra vei til sjø undersøkes.
3. Om samarbeid / allianser. Holdninger, erfaringer, kunnskap, fokus og muligheter.
4. Oppsummering. Her kan respondenten komme med momenter som ikke har kommet fram så langt i intervjuet.

Videre følger en oversikt over typiske spørsmål. Disse er ikke de endelige spørsmålene, men de kan brukes av respondenten for å få et inntrykk av hvordan intervjuet vil bli.

1. INTRODUKSJON

Kort presentasjon av masteroppgaven generelt og hensikten med intervjuet.

Kriterier for valg av respondenter.

Verifisere og eventuelt innhente manglende bakgrunnsinformasjon om selskapet.

Bli kjent med respondenten på generell basis.

2. GENERELT OM NÆRSKIPFARTENS UTFORDRINGER

Styrker og svakheter for roro-nærskipfart.

Hvilke konkurrenter og / eller substitutter betrakter du som de viktigste?

Hvordan kan trafikk flyttes over til sjø?

Noen tiltak som etter din mening er spesielt gode / vellykkede?

Noen tiltak som etter din mening er spesielt dårlige / mislykkede?

Hvilke aktører har ansvar for hva, etter din mening?

3. OM SAMARBEID / ALLIANSER

Hvor går bedriftens grenser? (Hvor mye selskapet involverer seg i vareeiers og veitransporttørs vurderinger, eller om selskapet konsentrerer seg om å være sjøtransportør.)

Fokusområder:

- Intermodal logistikk.
- Utvikle seg til TPL med egne kjøretøy?
- Prosjektlast. Hvor fleksible og kostnadseffektive er roroskip?
- Roro kontra Ropax, motsetning eller komplementært?

4. OPPSUMMERING

Hvilke muligheter ser dere?

Hvilke trusler?

Eventuelle supplerende opplysninger, klargjøringer eller presiseringer fra den intervjuede.

VIKTIG OM KONFIDENSIALITET

Respondentens svar anonymiseres og blir en del av en generalisering av alle de deltagende selskaperes svar. Om det enkelte selskap blir kun offentlig tilgjengelig informasjon gjengitt, med mindre selskapet gir tillatelse til noe annet.

Jeg ser fram til å intervju deg/dere, og takker igjen for din/deres tid og oppmerksomhet.

Vennlig hilsen fra

Lars Thomas Sønningdal