



# Utflagging av eierskap i næringsklynger

## Ålesundsregionen som case

**Emma-Marie Hansen og Kristine Valen Stange**

**Veileder: Ola Honningdal Grytten**

Masteroppgave i hovedprofilen Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

# Forord

Utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) med fordypning i hovedprofilen økonomisk styring. Det har vært et spennende og lærerikt semester som har bydd på mange utfordringer, gleder og interessante diskusjoner.

Vi vil takke oppdragsgiverne Are Prytz Berset og Inger Johanne Langeland for oppgaven og muligheten for å gjennomføre intervjuene i Ålesundsregionen. En ekstra stor takk til Are Prytz Berset for transport, følge til intervjuene og omvisning i Ålesund. Vi vil videre takke intervjuobjektene som bidro med gode innspill og som viste et stort engasjement for utredningens tema.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Ola Honningdal Grytten for veiledning, gode innspill og ikke minst mange artige stunder.

Med denne utredningen ønsker vi å takke for oss. 5 flotte år på NHH er nå over.

---

Emma-Marie Hansen

---

Kristine Valen Stange

# Sammendrag

De siste årene har man sett en økning i antall lokalt eide selskaper i Ålesundsregionen som har flagget ut eierskapet til utenlandske og eksterne norske aktører. Denne utviklingen finner man også i den maritime klyngen, den marine klyngen og møbelklyngen. Formålet med utredningen er å analysere hvilke konsekvenser dette har medført. I tillegg vil utredningen analysere hva som må til ved og etter utflagging av eierskap for å beholde den lokale driften. Datagrunnlaget som er benyttet for å analysere dette er syv semistrukturerte dybdeintervju med representanter fra næringslivet i Ålesundsregionen og en egenprodusert database (EK-database).

I den første delen av analysen konkluderer utredningen med at konsekvensene knyttet til utflagging av eierskap er sammensatt og ulik for de tre klyngene. I den maritime klyngen har enkelte selskaper lagt ned store deler av den lokale driften. Til tross for dette finner utredningen at eksternt eierskap samlet sett har bidratt til økt aktivitetsnivå i den maritime klyngen. Eksternt eierskap har også økt det lokale aktivitetsnivået i den marine klyngen. Dette skyldes i stor grad kapitaltilførsel og kompetanseoverføring fra ny ekstern eier. I møbelklyngen har derimot det eksterne eierskapet ført til redusert aktivitetsnivå. En annen observert konsekvens er at den frigitte kapitalen etter utflaggede eierinteresser til en viss grad benyttes til å videreutvikle nytt regionalt næringsliv i regionen. I tillegg finner utredningen at eksternt eierskap har ført til økt mangfold i selskapenes styrer og ledergrupper.

I den andre delen av analysen kartlegger utredningen forhold som øker sannsynligheten for å beholde lokal drift etter utflaggede eierinteresser. For det enkelte selskap inkluderer dette tilfredsstillende lønnsomhet, løfter fra oppkjøper/overtakende selskap om fortsatt lokal drift og unik lokal kompetanse innad i selskapet. Inkludering av immobile anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen som del av det overførte eierskapet vil også øke sannsynligheten for å beholde lokal drift. Videre vil ikke utflagging av eierskap til eksterne norske aktører, lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap eller det at lokale eiere er med videre på eiersiden øke sannsynligheten for å beholde lokal drift.

På klyngenivå vil den lokale kompetansen i klyngene være avgjørende for å beholde lokal drift i etterkant av utflaggede eierinteresser. For å beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft i klyngene er det viktig å styrke den lokale kompetansebyggingen og øke Ålesundsregionens attraktivitet.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>8</b>
1.1 Tilnærming .....	9
1.2 Problemstilling og avgrensninger .....	9
1.3 Disposisjon .....	10
<b>2. Teori .....</b>	<b>11</b>
2.1 Fusjoner og oppkjøp.....	11
2.1.1 Ulike typer fusjoner og oppkjøp .....	11
2.2 Klyngeteori.....	12
2.2.1 Klyngens stadium i livssyklusen.....	14
2.2.2 Klyngens dynamikk iht. Porters Diamant.....	15
<b>3. Metode.....</b>	<b>18</b>
3.1 Overordnet fremgangsmåte.....	18
3.2 Forskningsdesign .....	19
3.3 Forskningstilnærming .....	19
3.4 Forskningsmetode .....	19
3.5 Innsamling av data.....	19
3.6 Intervju .....	20
3.7 EK-database .....	20
3.7.1 Utvalg .....	21
3.7.2 Definisjon av lokalt og eksternt eierskap og utflagging av eierskap.....	22
3.7.3 Innholdet i EK-databasen .....	22
3.8 Evaluering av primærdata.....	23
3.8.1 Reliabilitet .....	23
3.8.2 Validitet .....	23
3.8.3 Evaluering av EK-databasen.....	25
<b>4. Den indikerte effekten av eksternt eierskap i klyngene iht. Birkinshaw.....</b>	<b>27</b>
4.1 Maritim klynge .....	27
4.1.1 Den maritime klyngen - Dynamikken i klyngen iht. Porters Diamant.....	27
4.1.2 Den maritime klyngen – Stadiet i livssyklusen.....	30

4.1.3 Den maritime klyngen i Birkinshaw sin modell .....	30
4.2 Marin klynge .....	31
4.2.1 Den marine klyngen - Dynamikken i klyngen iht. Porters Diamant .....	31
4.2.2 Den marine klyngen - Stadiet i livssyklusen.....	34
4.2.3 Den marine klyngen i Birkinshaw sin modell.....	34
4.3 Møbelklyngen .....	35
4.3.1 Møbelklyngen - Dynamikken i klyngen iht. Porters Diamant .....	35
4.3.2 Møbelklyngen – Stadiet i livssyklusen .....	37
4.3.3 Møbelklyngen i Birkinshaw sin modell.....	37
<b>5. Konsekvenser av utflagget eierskap i Ålesundsregionen.....</b>	<b>38</b>
5.1 Aktivitetsnivå .....	38
5.1.1 Redusert aktivitetsnivå som følge av utflytting av lokal drift.....	39
5.1.2 Økt aktivitetsnivå som følge av kapitaltilførsel og kompetanseoverføring .....	42
5.1.3 Effekten på aktivitetsnivå – Konkusjon.....	45
5.2. Mer spesialisert kompetanse .....	46
5.3 Frigitt kapital .....	47
5.4 Økt mangfold i næringslivet i Ålesundsregionen.....	48
5.5 Konsekvensen for omlandskommunene .....	48
5.6 Videresalg av selskap etter kort tid .....	49
5.7 Konklusjon.....	50
<b>6. Hva må til ved og etter utflagging av eierskap for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen? .....</b>	<b>52</b>
6.1 Være lønnsom.....	53
6.2 Oppkjøper/overtakende selskaps interesser .....	54
6.3 Unik kompetanse .....	54
6.4 Utenlandsk og ekstern norsk oppkjøper/overtakende selskap .....	56
6.5 Salg av anleggsmidler .....	57
6.6 Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap.....	59
6.7 Oppkjøpt/overdragende i styre til oppkjøper/overtakende selskap .....	61
6.8 Lokale eiere med videre på eiersiden .....	62
6.9 Kompetanse .....	63
6.9.1 Lokal kompetansebygging.....	64

6.9.2 Beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft og kompetanse .....	67
6.10 Konklusjon.....	70
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>72</b>
<b>8. Bibliografi .....</b>	<b>74</b>
<b>9. Appendiks .....</b>	<b>82</b>
9.1. Intervju .....	82
9.1.1 Intervjuobjekt .....	82
9.1.2 Intervjuguider .....	82
9.2 EK-database .....	87
9.2.1 Forklaring til forholdene som er studert i EK-databasen .....	87
9.2.2 Presentasjon av selskapene i EK-databasen.....	89
9.2.3 Utdrag fra EK-databasen .....	93
9.2.4 To unntakstilfeller i EK-databasen .....	99
9.3 NACE-koder .....	100
9.3.1 NACE-koder Marin .....	100
9.3.2 NACE-koder Møbel .....	100

## Figurliste

<i>Figur 1 Horisontale og vertikale fusjoner og oppkjøp.....</i>	<i>11</i>
<i>Figur 2 Birkinshaw sin modell om eksternt eierskap i klynger.....</i>	<i>13</i>
<i>Figur 3 Klyngers livssyklus.....</i>	<i>15</i>
<i>Figur 4 Porters Diaman.....</i>	<i>15</i>
<i>Figur 5 Overordnet fremgangsmåte.....</i>	<i>18</i>
<i>Figur 6 EK-databasen: Fordelingen av maritime, marine og møbelselskaper.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 7 EK-databasen: Fordelingen av tidspunkt for utflagget eierskap.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 8 Samspill i maritim klynge.....</i>	<i>27</i>
<i>Figur 9 Utvikling i verdiskapning i Blue Maritime Cluste.....</i>	<i>28</i>
<i>Figur 10 Utvikling i sysselsetting i Blue Maritime Cluster.....</i>	<i>29</i>
<i>Figur 11 Ordrebok norske verft, omstilling.....</i>	<i>30</i>
<i>Figur 12 Den maritime klyngen i Birkinshaw sin modell.....</i>	<i>30</i>
<i>Figur 13 Samspill i marin klynge.....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 14 Antall sysselsatte i marin næring i Møre og Romsdal.....</i>	<i>32</i>
<i>Figur 15 Den marine klyngen i Birkinshaw sin modell.....</i>	<i>34</i>
<i>Figur 16 Samspillet i møbelklyngen.....</i>	<i>35</i>
<i>Figur 17 Antall sysselsatte innen produksjon av møbler 31.12.16.....</i>	<i>36</i>
<i>Figur 18 Utviklingen i antall bedrifter innen produksjon av møbler i Møre og Romsdal 2007-2017.....</i>	<i>36</i>
<i>Figur 19 Utviklingen i antall sysselsatte innen produksjon av møbler i Møre og Romsdal 2007-2017.....</i>	<i>36</i>
<i>Figur 20 Møbelklyngen i Birkinshaws modell.....</i>	<i>37</i>
<i>Figur 21 EK-databasen: Viderealg av selskap.....</i>	<i>50</i>
<i>Figur 22 EK-databasen: Andelen horisontale, vertikale, konsentriske og konglomerat fusjoner/oppkjøp.....</i>	<i>55</i>
<i>Figur 23 EK-databasen: Andelen eksterne norske og utenlandske oppkjøpere/overtakende selskap.....</i>	<i>56</i>
<i>Figur 24 EK-databasen: Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende like etter utflaggingen av eierskapet.....</i>	<i>60</i>
<i>Figur 25 EK-databasen: Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende frem til viderealg/i dag.....</i>	<i>60</i>
<i>Figur 26 EK-databasen: Oppkjøpt/overdragende i styret til oppkjøper/overtakende.....</i>	<i>61</i>
<i>Figur 27 EK-databasen: Lokale eiere med videre på eiersiden like etter utflagget eierskap.....</i>	<i>62</i>
<i>Figur 28 EK-databasen: Lokale eiere med videre på eiersiden i dag.....</i>	<i>62</i>
<i>Figur 29 Bomotiv.....</i>	<i>67</i>
<i>Figur 30 Utgifter til kultursektoren per innbygger i Oslo og Ålesund.....</i>	<i>68</i>

## Tabelliste

Tabell 1 Verdi av fiske og fangst 31.12.17.....	32
Tabell 2 Verdi av slaktet matfisk havbruk 31.12.17.....	32
Tabell 3 Verdi av tilvirking i fiskeindustri og biomarin industri.....	32
Tabell 4 Hypoteser - Konsekvenser knyttet til utflagging av eierskap .....	38
Tabell 5 EK-databasen: Utflytting av lokal drift etter utflagging av eierskap.....	39
Tabell 6 Hypoteser – Konsekvenser knyttet til utflagging av eierskap – Funn .....	50
Tabell 7 Hypoteser - Hva må til for å beholde lokal drift?.....	52
Tabell 8 EK-databasen: Fusjon/oppkjøp type i selskapene som har flagget ut (omtrent) all lokal drift.....	55
Tabell 9 EK-databasen: Utenlandske og eksterne norske oppkjøpere/overtakende selskap.....	57
Tabell 10 EK-databasen: Salg av immobile anleggsmidler hos selskapene som har lagt ned (omtrent) all lokal drift.....	58
Tabell 11 EK-databasen: Lokale i styret hos selskaper som har lagt ned (omtrent) all lokal drift .....	60
Tabell 12 EK-databasen: Selskap som har flagget ut (omtrent) all lokal drift eier med videre.....	63
Tabell 13 Utdanningsprogrammer knyttet til maritim klynge, marin klynge og møbelklyngen .....	65
Tabell 14 Hypoteser - Hva må til for å beholde lokal drift? - Funn .....	70
Tabell 15 Intervjuobjekter.....	82
Tabell 16 Forhold og forklaring, EK-databasen.....	87
Tabell 17 Verft EK-database.....	89
Tabell 18 Rederi EK-database .....	89
Tabell 19 Utstysleverandører i maritim klynge EK-database .....	90
Tabell 20 Fiske og fangst EK-database .....	91
Tabell 21 Havbruk EK-database.....	91
Tabell 22 Biomarin industri EK-database .....	91
Tabell 23 Utstysleverandører marin klynge EK-database.....	92
Tabell 24 Møbelprodusenter EK-database .....	92
Tabell 25 Utflytting av drift før utflagging av eierskap .....	93
Tabell 26 Utdrag fra EK-databasen: Fusjon/oppkjøp type.....	94
Tabell 27 Utdrag fra EK-databasen: oppkjøper/overtakende selskap – utenlandsk eller eksternt norsk .....	95
Tabell 28 Utdrag fra EK-databasen: lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap.....	96
Tabell 29 Utdrag fra EK-databasen: oppkjøper/overtakende i styret til oppkjøpt/overdragende og motsatt.....	97
Tabell 30 Utdrag fra EK-databasen: lokale eiere med videre på eiersiden.....	98
Tabell 31 NACE-koder marin .....	100
Tabell 32 NACE-koder møbel.....	100



## 1. Innledning

Det lokale eierskapet i Møre og Romsdal er betydelig større enn i resten av landet. I 2014 stod selskaper med lokale eiere for over 50 prosent av verdiskapningen i fylket.<sup>1</sup> De siste årene har mange tidligere lokalt eide selskaper i Ålesundsregionen flagget ut eierskapet til utenlandske eller eksterne norske aktører. Denne utviklingen finner man også i den maritime klyngen, den marine klyngen og møbelklyngen, hvilket er dominerende næringer i fylket.<sup>2</sup>

Blant selskapene som har flagget ut eierskapet finner vi flere store og betydningsfulle selskaper, herunder Farstad Shipping, Rem Offshore, Kleven Verft og Ekornes. Enkelte av eierskiftene vi har studert kan forklares ved ønsket om å ta ut gevinst, mens andre har vært av mer strategisk karakter. Andre sentrale årsaker er utfordringer knyttet til generasjonsskifter og ikke minst oljeprisfallet i 2014. Oljeprisfallet rammet spesielt den maritime klyngen, hvor sysselsettingen falt med over 5300 fra 2014 til 2017.<sup>3</sup>

Utflagging av eierskap har fått stor oppmerksomhet, spesielt lokalt i fylket. Vi finner eksempelvis overskrifter i media som: «Er hele Sunnmøre til salgs?»<sup>4</sup>, «Bekymret for utenlandsk eierskap»<sup>5</sup> og «Ekornes blir kinesisk. Salget kan være døråpner til milliardmarked»<sup>6</sup>. Det er spekulasjoner knyttet til hvordan det eksterne eierskapet vil påvirke det lokale næringslivet. Mange frykter nedleggelse av lokal drift og dermed fall i verdiskapning og sysselsetting. Andre mener at utflagging av eierskap er positivt da det eksempelvis gir tilgang til nye markeder og åpner for kompetanseoverføring.

Hensikten med utredningen er å analysere effekten av eksternt eierskap i Ålesundsregionen, ved å studere selskaper i den maritime klyngen, den marine klyngen og møbelklyngen som har flagget ut eierskapet i perioden 1998-2018. Videre vil utredningen analysere hva som må til for å beholde lokal drift etter utflagging av eierskap har funnet sted.

---

<sup>1</sup> (Jakobsen, Sørvig, & Aalen, 2014)

<sup>2</sup> (Aasen & Gjørtz, 2016)

<sup>3</sup> (Jakobsen, Baustad, & Mellbye, 2018)

<sup>4</sup> (Strand, 2018)

<sup>5</sup> (Otterlei I., 2018)

<sup>6</sup> (Mauren, 2018)

## 1.1 Tilnærming

For å besvare problemstillingen gjennomførte vi syv intervjuer med representanter fra næringslivet i Ålesundsregionen. Utsagn og sitater fra intervjuene vil bli presentert der det er relevant. I tillegg har vi utarbeidet hypoteser basert på intervjuobjektene uttalelser. Disse vil bli testet opp mot innhentet data om 30 selskaper lokalisert i Ålesundsregionen, som flagget ut eierskapet i perioden 1998-2018. Alle disse selskapene er del av den maritime klyngen, den marine klyngen eller møbelklyngen. Dataene tilknyttet de 30 selskapene er samlet i en database, som vi har valgt å kalle EK-databasen. Sentrale deler av EK-databasen er vedlagt i Appendiks 9.2. Den fullstendige versjonen av EK-databasen er tilgjengelig på forespørsel.

## 1.2 Problemstilling og avgrensninger

### ***Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen; Hvilke konsekvenser har dette, og hva må til for å beholde lokal drift?***

Den første delen av problemstillingen vil analysere konsekvensene av eksternt eierskap i den maritime klyngen, den marine klyngen og møbelklyngen. Utredningen vil fokusere på effektene vi kan observere i dag, og ikke konsekvensene av eksternt eierskap i fremtiden. Videre vil den andre delen av problemstillingen analysere hvilke forhold som øker sannsynligheten for å beholde lokal drift etter utflagging av eierskap.

Til tross for at klyngene har ulik geografisk utstrekning, vil vi utelukkende konsentrere oss om aktører og aktiviteter lokalisert i Ålesundsregionen. Ålesundsregionen kan defineres på mange ulike måter. Vi velger i utredningen å utelukkende inkludere kommunene på Sunnmøre<sup>7</sup> i vår definisjon av Ålesundsregionen.

Utredningen vil kun studere selskaper som tidligere var lokalt eide, men som nå eies av utenlandske eller eksterne norske aktører. Utredningen vil dermed ikke sammenligne funnene med lokale selskaper som ikke har flagget ut eierskapet. Vi vil derimot studere utviklingen til selskapene i EK-databasen før og etter de fikk eksternt eierskap.

Ettersom mye statistikk oppgis på fylkesnivå, benytter utredningen i noe grad tall for Møre og Romsdal for å beskrive de tre næringsklyngene. Da disse næringene hovedsakelig er lokalisert

---

<sup>7</sup> Ålesund, Vanylven, Sande, Herøy, Ulstein, Hareid, Volda, Ørsta, Ørskog, Norddal, Stranda, Stordal, Sykkylven, Skodje, Sula, Giske og Haram.

i Ålesundsregionen, mener vi data for Møre og Romsdal i stor grad er representativt for Ålesundsregionen.

### 1.3 Disposisjon

Innledningsvis har vi presentert utredningens tilnærming, problemstilling og redegjort for avgrensninger. Videre vil vi i Kapittel 2 presentere overordnet teori. Her vil vi først definere sentrale begreper, og deretter forklare teori som er nødvendig for å besvare problemstillingen. Metoden som benyttes for å besvare problemstillingen vil deretter bli beskrevet i Kapittel 3.

Før vi besvarer den første delen av problemstillingen, vil vi i Kapittel 4 studere effekten av eksternt eierskap i de ulike klyngene i henhold til klyngeteori presentert i Kapittel 2. De faktiske konsekvensene av utflagget eierskap, altså første del av problemstillingen, vil bli analysert i Kapittel 5. Videre vil den andre delen av problemstillingen, altså hva som må til for å beholde lokal drift etter utflagging av eierskap har funnet sted, bli analysert i Kapittel 6. Til slutt vil vi konkludere i Kapittel 7.

## 2. Teori

### 2.1 Fusjoner og oppkjøp

En fusjon kan defineres som «en sammenslåing av to eller flere selvstendige juridiske enheter til en felles juridisk eierenhet»<sup>8</sup>.

Et oppkjøp kan defineres som «kjøp av en organisasjon fra en annen hvor kjøper beholder kontrollen over virksomheten»<sup>8</sup>.

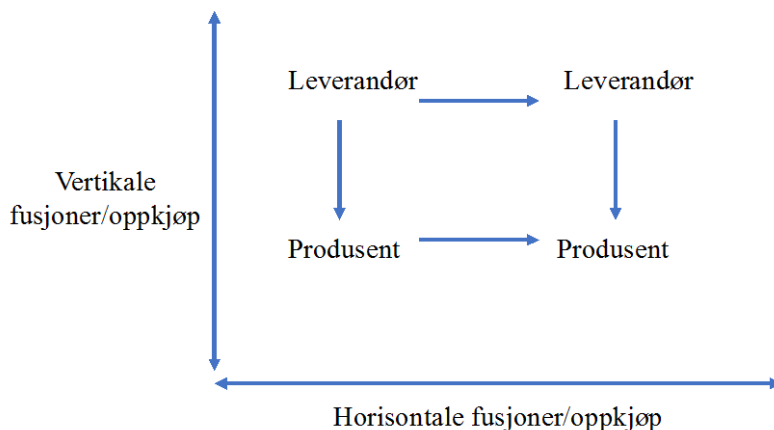
#### 2.1.1 Ulike typer fusjoner og oppkjøp

Det er vanlig å skille mellom fire typer fusjoner og oppkjøp: horisontale, vertikale, konglomerat og konsentriske.<sup>9</sup> Disse vil bli beskrevet i det følgende.

**Horisontale fusjoner og oppkjøp:** Horisontale fusjoner og oppkjøp forekommer når to selskaper innenfor samme type virksomhetsområde i samme industri slår seg sammen. Motivet bak horisontale ekspansjoner er ofte muligheten for synergieffekter.<sup>9</sup>

**Vertikale fusjoner og oppkjøp:** Vertikale fusjoner og oppkjøp innebærer at selskaper innen ulike deler av verdikjeden i samme industri slår sammen. Dette kan skje enten oppstrøms eller nedstrøms. Motivet bak vertikale ekspansjoner er ofte muligheten for synergieffekter.<sup>9</sup>

Forskjellen mellom horisontale og vertikale fusjoner og oppkjøp er illustrert i Figur 1.



Figur 1 Horisontale og vertikale fusjoner og oppkjøp<sup>10</sup>

<sup>8</sup> (Hansen & Tobro, 2017, s. 27)

<sup>9</sup> (Cooper & Kusstatscher, 2005, ss. 12-13; Sander, 2017)

<sup>10</sup> (Sander, 2018)

**Konglomerat fusjoner og oppkjøp:** Konglomerat ekspansjon innebærer at selskaper i forretningsområder som er helt urelaterte slår seg sammen. Dette kan for eksempel være selskaper som driver på tvers av bransjer og markeder ved eksempelvis å produsere alt fra biler til klær. Slike fusjoner og oppkjøp motiveres ofte av muligheten for diversifisering.<sup>11</sup>

**Konsentriske fusjoner og oppkjøp:** Konsentriske fusjoner og oppkjøp innebærer at selskaper i forskjellige, men relaterte industrier slås sammen. Det blir på denne måten mulig å oppnå synergieffekter gjennom felles utnyttelse av kompetanse, ressurser og stordriftsfordeler. Slike fusjoner og oppkjøp er ofte et resultat av at oppkjøper/overtakende ønsker å ekspandere virksomheten til nye forretningsområder.<sup>12</sup>

## 2.2 Klyngeteori

Geografisk konsentrasjon av næringer har fanget mange økonomers interesse. I 1890 publiserte Alfred Marshall boken «*Principles of Economics*». I boken skriver Marshall blant annet om det han betegner som «industrial districts», det vil si geografiske områder der en industri er konsentrert.<sup>13</sup> Hundre år senere publiserte Michael E. Porter og Paul Krugman sine studier relatert til geografisk lokalisering av bedrifter og næringsklynger.<sup>14</sup>

Det er publisert en rekke teoretisk og empirisk litteratur knyttet til næringsklynger. En av de mest refererte definisjonene på en klynge finner vi hos Porter i 1998. Han definerer en næringsklynge på følgende måte:

*«A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities»<sup>15</sup>.*

Definisjonen tilsier at en klynge er en geografisk samling av selvstendige bedrifter som opererer innenfor en bestemt næring. Det eksisterer gjensidig avhengighet mellom aktørene gjennom fellestrekk som eksempelvis kompetanse (commonalities) og gjennom potensialet for

---

<sup>11</sup> (Boye & Meyer, 2008)

<sup>12</sup> (Cooper & Kusstatscher, 2005)

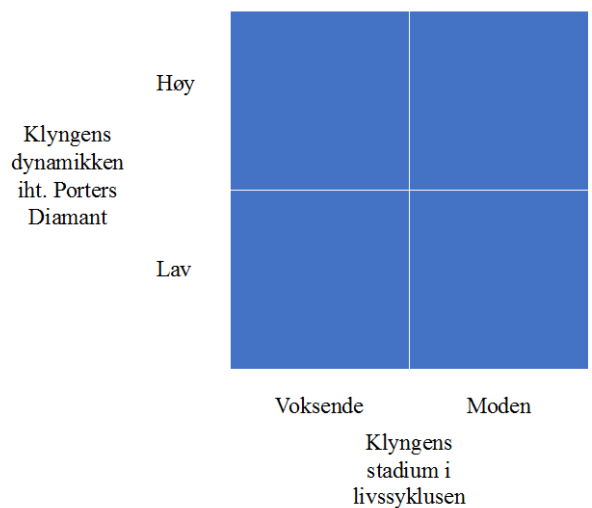
<sup>13</sup> (Marshall, 1890)

<sup>14</sup> (Porter M. , 1990; Krugman, 1991)

<sup>15</sup> (Porter M. E., 1998b)

komplementaritet (complementarities). Jo sterkere disse to forholdene er, desto større gjensidig avhengighet eksisterer det mellom aktørene i klyngen.<sup>16</sup>

I artikkelen «Upgrading of Industry Clusters and Foreign Investment» presenterer Julian Birkinshaw<sup>17</sup> en modell for å indikere effekten av utenlandsk eierskap i næringsklynger som Porter beskriver. Modellen er imidlertid også overførbart til å studere effektene av eksternt norsk eierskap.<sup>18</sup> Som illustrert i Figur 2 vil effekten av eksternt eierskap i en bestemt klynge avhenge av (1) klyngens stadium i livssyklusen og (2) klyngens dynamikk i henhold til Porters Diamant. Basert på slike vurderinger får man fire generelle klynge typer, representert ved hver kvadrant i Figur 2.



Figur 2 Birkinshaw sin modell om eksternt eierskap i klynger<sup>19</sup>

For klynger med høy dynamikk (klynger i øvre-venstre og øvre-høyre kvadrant i Figur 2) vil eksternt eierskap være positivt. Dette begrunnes med at eksternt eierskap vil signalisere at klyngen er attraktiv og ledende på sitt felt. Klyngen fungerer som en magnet og tiltrekker seg spesialisert arbeidskraft, kunnskap og kapital.<sup>17</sup>

Derimot vil eksternt eierskap være mer risikabelt for modne klynger med lav dynamikk (klynger i nedre-høyre kvadrant i Figur 2). Det eksterne eierskapet vil kunne være positivt dersom det resulterer i en overføring av kunnskap og kapital til klyngen. Det eksterne eierskapet

<sup>16</sup> (Jakobsen E. W., 2008)

<sup>17</sup> (Birkinshaw, 2000, ss. 93-112)

<sup>18</sup> (Birkinshaw, 2019)

<sup>19</sup> (Birkinshaw, 2000, s. 102)

kan også medføre negative konsekvenser. Blant annet en ytterligere svekkelse av dynamikken i klyngen. Dette som følge av begrenset beslutningsmyndighet og svekkede relasjoner til lokale tilbydere og kunder som følge av at den nye eksterne eieren besitter nøkkel-tilbydere og kunder i hjemmemarkedet eller globalt. Videre kan det eksterne eierskapet påvirke den lokale driften negativt. Dette kan forklares ved at eksterne eiere i større grad vil fatte beslutninger med hensyn til selskapet fremfor lokalsamfunnet. Da det er relativt få fordeler med å være lokalisert i modne og lite dynamiske klynger, vil eksterne eiere være mer tilbøyelige for å restrukturere og legge ned lokal drift og nøkkelaktiviteter som eksempelvis hovedkontor og FoU.<sup>20</sup>

For voksende klynger med lav dynamikk (klynger i nedre-venstre kvadrant i Figur 2) vil eksternt eierskap være positivt på kort sikt, da det vil medføre en økning i investeringsnivå og antall arbeidsplasser. Effekten av det eksterne eierskapet er imidlertid mer kompleks på mellomlang sikt. Klyngen vil gjøre det bra så lenge veksten fortsetter, men vil være utsatt dersom klyngen går inn i en konsolideringsfase.<sup>21</sup>

Hvilke vurderinger som foretas for å fastslå en klynges stadium i livssyklusen og dynamikk vil bli drøftet i hhv. Kapittel 2.2.1 og Kapittel 2.2.2.

### 2.2.1 Klyngens stadium i livssyklusen

Næringsklynger går gjennom en livssyklus, som illustrert i Figur 3. Som man ser av figuren er homogenitet en av mekanismene bak klyngedannelser. Videre ser vi også at spesialisering er med på å hindre en klynges langsiktige utviklingsmuligheter.<sup>22</sup> For at en moden klynge skal unngå nedgang og oppnå en ny vekstfase, er den avhengig av å øke kunnskapsheterogeniteten. På denne måten kan suksessfulle klynger oppnå en syklisk utvikling.<sup>23</sup>

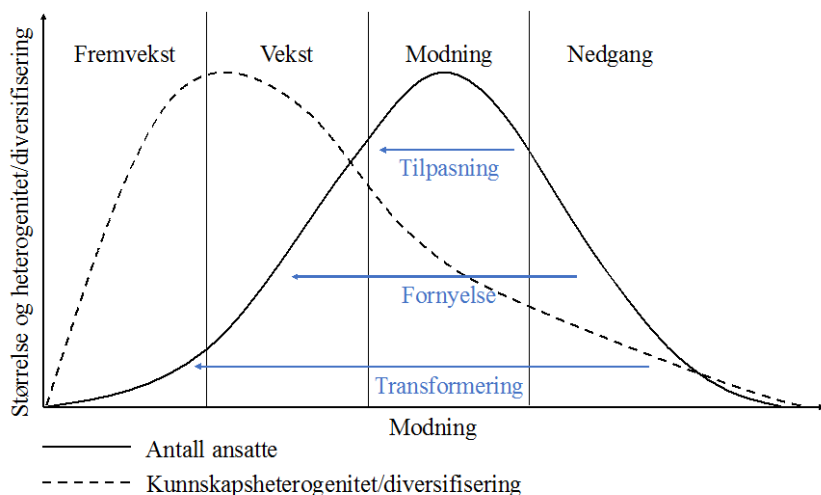
---

<sup>20</sup> (Birkinshaw, 2000, ss. 94, 98-102)

<sup>21</sup> (Birkinshaw, 2000, ss. 99-102)

<sup>22</sup> (Asheim, 1995)

<sup>23</sup> (Menzel & Fornahl, 2010, ss. 215-218)

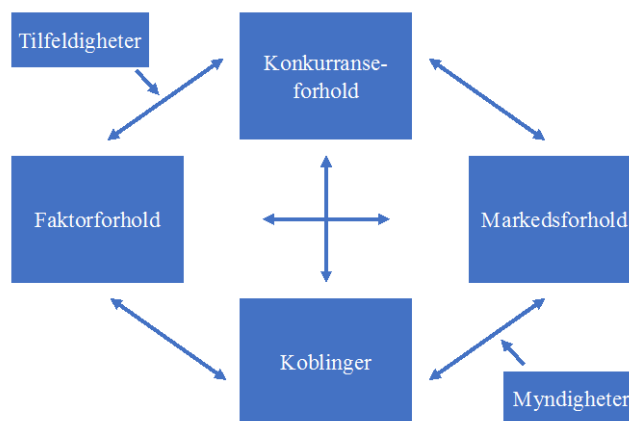


Figur 3 Klyngers livssyklus<sup>24</sup>

For å forenkle rammeverket velger Birkinshaw<sup>25</sup> å kun fokusere på klynger i en vekstfase og modne klynger. Voksende klynger er preget av et høyt netto investeringsnivå, ekspanderende kundebase og vekst i antall sysselsatte. Modne klynger ser også, men i mindre grad, nye investeringsmuligheter. Slike klynger er vanligvis mer opptatt av effektivisering, er konsolidert og består normalt av godt etablerte aktører.<sup>25</sup>

### 2.2.2 Klyngens dynamikk iht. Porters Diamant

Ifølge Birkinshaw<sup>26</sup> kan man vurdere en klynges dynamikk med utgangspunkt i Porters Diamant. Ifølge Porter<sup>27</sup> kan en nærings konkurransefordeler opparbeides gjennom fire ulike faktorer: (1) konkurranseforhold, (2) markedsforhold, (3) koblinger og (4) faktorforhold. Dersom disse fire elementene og koblingene mellom dem er sterke, foreligger det høy klyngedynamikk. I tillegg vektlegges to eksterne variabler i Porters Diamant, (5) myndigheter og (6) tilfeldigheter. Alle faktorene vil bli forklart i det følgende.



Figur 4 Porters Diamant<sup>28</sup>

<sup>24</sup> (Menzel & Fornahl, 2010, ss. 215-218)

<sup>25</sup> (Birkinshaw, 2000, ss. 99-102)

<sup>26</sup> (Birkinshaw, 2000, ss. 101-103)

<sup>27</sup> (Porter M., 1990)

<sup>28</sup> (Reve & Jakobsen, 2001, s. 32)



## **(1) Konkurransforhold**

Konkurransforhold refererer til den interne rivaliseringen og samarbeidet mellom aktørene i klyngen. Selv om enkeltbedrifter ikke ønsker hard konkurranse jf. Porters fem-faktormodell, vil det i klyngeperspektiv føre til høyere vekst, bedret produktivitet og økt innovasjon i næringen. Dette kan forklares ved at konkurranse fører til at aktørene må streve for å stadig forbedre og utvikle seg. Aktørene vil dermed stå sterkere mot konkurranse utenfor hjemmemarkedet.<sup>29</sup>

Den geografiske lokasjonen til aktørene har betydning for intensiteten på konkurransen mellom aktørene. Porter hevder at jo tettere aktørene er lokalisert, desto mer intens blir konkurransen mellom aktørene.<sup>30</sup>

Porter skriver også om betydningen av samarbeid i forbindelse med konkurransforhold. Ved å samarbeide kan bedriftene i klyngen sammen oppnå gevinster. Presset til å samarbeide blir større når klyngen utsettes for økt konkurranse utenfra. Selv om det er hard konkurranse internt i klynger finner man derfor også ofte mye samarbeid mellom aktørene i klyngen.<sup>29</sup>

## **(2) Faktorforhold**

Faktorforhold refererer til tilgangen på og utnyttelsen av innsatsfaktorer som eksempelvis arbeidskraft, kunnskap, naturressurser og infrastruktur. Immobiler innsatsfaktorer er viktige kilder til klyngedannelse. Det kan imidlertid hevdes at globaliseringen har medført at mange faktorer er blitt mer mobile. Ulemper i faktorforhold kan også bli omgjort til konkurransemessige fordeler. Dette fordi det fører til økt innovasjon og produktivitet.<sup>30</sup>

Porter skriver at i sofistikerte næringer er egenproduserte faktorer som eksempelvis dyktige og kompetente mennesker de viktigste faktorene. Kompetent arbeidskraft er i tillegg en faktor som er lite mobil. For å opparbeide og bevare en konkurransefordel over tid er det sentralt at man har faktorer som er spesialisert og som man jevnlig oppgraderer. Skal man for eksempel øke kunnskapsnivået i en klynge er det dermed viktig med gode forsknings- og utdanningsinstitusjoner.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> (Reve & Jakobsen, 2001, ss. 33-34)

<sup>30</sup> (Porter M. , 1990)

### **(3) Markedsforhold**

Markedsforhold, også kalt etterspørselsforhold, refererer til ulike trekk ved hjemmemarkedet som påvirker næringens utviklingsmuligheter. Slike trekk kan for eksempel være størrelse, vekstrate og art av kundebase.<sup>31</sup> En klynge har en konkurransefordel dersom den har nærhet til sofistikerte og krevende kunder, hvor kundekravene gjerne ligger i forkant av utviklingen i andre markeder.<sup>32</sup>

Stor etterspørsel i hjemmemarkedet skaper muligheter for å vokse raskt, og videre avdekke forbedringsmuligheter og utvikle nye og innovative produkter. En viss størrelse eller en viss mengde aktører i næringen vil videre gjøre det mulig å realisere stordriftsfordeler. I store markeder kan også små nisjer bli lønnsomme. Det må imidlertid påpekes at hjemmemarkedets størrelse har fått mindre betydning på grunn av globalisering.<sup>31</sup>

### **(4) Koblinger**

Koblinger, også kalt relaterte og støttende industrier, innebærer kontaktpunkter mellom aktørene i klyngen. Dette omfatter tilstedeværelsen eller fraværet i en klynge av tilbydere og andre relaterte industrier som er internasjonalt konkurransedyktige. Reve og Jakobsen skriver at «jo flere koblinger som eksisterer, jo mer varierte disse er og jo flere aktører som inngår i dem, desto større blir kunnskapsspredningen»<sup>33</sup>. Dersom hele verdikjeden eller alle nødvendige innsatsfaktorer er til stede i klyngen er den komplett.

Korte kommunikasjonslinjer mellom aktørene i klyngen kan forbedre informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og innovasjoner som følge av en rask og konstant prosess.<sup>32</sup>

### **(5) Myndigheter og (6) Tilfeldigheter**

I tillegg til de fire faktorene i Diamanten, hevder Porter<sup>32</sup> at myndigheter og tilfeldigheter vil være med på å påvirke konkurransesituasjonen. Myndighetene kan blant annet oppmuntre til endring, fremme innenlands rivalisering og stimulere innovasjon for å oppnå nasjonal konkurranse. Tilfeldigheter er sannsynligheten for at eksterne hendelser, som eksempelvis krig, terror eller naturkatastrofer, kan påvirke et land eller en industri. De eksterne hendelsene kan i liten grad forutses og er utenfor myndighetene eller de individuelle selskapenes kontroll.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> (Reve & Jakobsen, 2001, ss. 32-33)

<sup>32</sup> (Porter M. , 1990)

<sup>33</sup> (Reve & Jakobsen, 2001, s. 36)

<sup>34</sup> (Reve & Jakobsen, 2001, ss. 29-32)

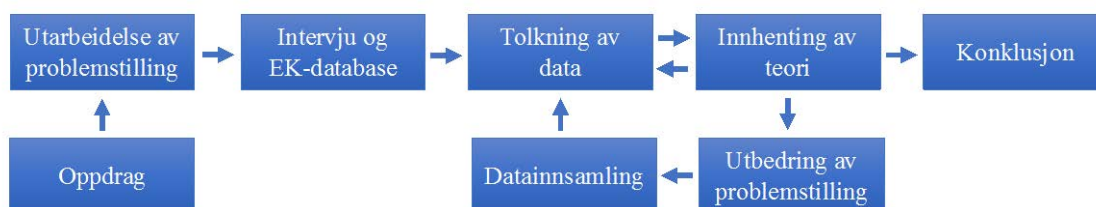
### 3. Metode

#### 3.1 Overordnet fremgangsmåte

Figur 5 illustrerer en eksplisitt modell over vår fremgangsmåte. Vi fikk i oppdrag å skrive en masterutredning om utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. Basert på dette utarbeidet vi en problemstilling. Deretter gjennomførte vi intervjuer med syv representanter fra næringslivet i Ålesundsregionen. Basert på uttalelsene fra intervjuene dannet vi hypoteser knyttet til konsekvensene av utflaggede eierinteresser og hva som må til for å beholde lokal drift etter eierskiftet. For å gjøre analysene logiske og forståelige for leseren har vi formulert hypotesene direkte opp mot problemstillingen. Alle hypotesene er dermed ikke utformet som tradisjonelle nullhypoteser (hvor formålet er å forkaste dem).

Hypotesene ble testet opp mot selskapene i EK-databasen. Alle disse selskapene tilhører den maritime klyngen, den marine klyngen eller møbelklyngen i Ålesundsregionen, og flagget ut eierskapet i perioden 1998-2018.

Dataen fra intervjuene og EK-databasen ble deretter analysert opp mot teori. Etter hvert som vi oppdaget nye funn ble problemstillingen utbedret, og enda mer data og teori innhentet. Dette førte til en kontinuerlig utviklingsprosess som gjorde at vi kunne besvare den endelige problemstillingen.



Figur 5 Overordnet fremgangsmåte

## 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan en skal besvare et forskningsspørsmål. Det skilles mellom fire ulike forskningsdesign: utforskende, beskrivende, forklarende og evaluerende design.<sup>35</sup> Vi har valgt et utforskende design i utredningen, hvor vi benytter oss av forskningsresultatene fra studiet av selskapene i EK-databasen til å besvare hvilke konsekvenser utflagging av eierskap har hatt og hva som må til for å beholde den lokale driften etter at eierskapet er flagget ut.

## 3.3 Forskningstilnærming

Det skilles mellom deduktiv og induktiv forskningstilnærming. Vi benytter oss hovedsakelig av en induktiv forskningstilnærming da prosjektet er drevet av data. Vi ønsker å utforske emnet og samle inn data, for deretter å utforme en teoretisk forklaring gjennom datainnsamling og analyse.<sup>36</sup>

## 3.4 Forskningsmetode

Forskningsmetode referer til hva slags type data vi planlegger å samle inn og hvordan det gjøres. Det skilles i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling. Kort sagt er kvantitativ tilnærming data som tallfestes, mens kvalitativ tilnærming er data som er ikke-numerisk. Vi har valgt å bruke en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Dette kan bidra til et mer helhetlig bilde og en rikere forståelse av problemet.<sup>37</sup>

## 3.5 Innsamling av data

Det finnes hovedsakelig to former for datainnsamling. Primærdata er ny informasjon som forskeren spesifikt innhenter for studiet. Eksisterende data innhentet av andre, som opprinnelig har blitt utarbeidet for et annet formål, betegnes derimot som sekundærdata.<sup>38</sup> Utredningen benytter både primær- og sekundærdata. Intervjuene og EK-databasen betegnes som primærdata. EK-databasen ble utarbeidet ved bruk av sekundærkilder i perioden 1. januar-15. mars 2019. Eventuelle endringer som har forekommet etter dette er dermed ikke inkludert. Som et supplement til vår egenproduserte EK-database har vi etter avtale benyttet sekundærkilden Bakkar og Berg Media AS, som gir ut nettavisen NETT NO. Bakkar og Berg Media har en database utarbeidet av Bisnode for NETT NO. Databasen inneholder informasjon om 2450

---

<sup>35</sup> (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, ss. 163-165, 174-176)

<sup>36</sup> (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 51)

<sup>37</sup> (Jacobsen, 2015)

<sup>38</sup> (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, ss. 724-727)

selskaper, hovedsakelig lokalisert i Møre og Romsdal. Vi har blant annet benyttet NETT NO for å studere selskapenes utvikling i sysselsetting og lønnsomhet.

Utredningens store datagrunnlag er med på å skape større pålitelighet til forskningsresultatene og gi et mer helhetlig bilde. Dersom funnene fra intervjuene og EK-databasen samsvarer har vi et sterkere grunnlag for å trekke konklusjoner.

### 3.6 Intervju

Ifølge Saunders et al.<sup>39</sup> kan et intervju være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert. Vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer hvor enkelte lente mer mot å være ustrukturerte. I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide til hvert enkelt intervju. Årsaken til at vi utarbeidet individuelle intervjuguider var at vi skulle intervjuer ulike aktører, hvor ulike temaer og spørsmål var relevante. Intervjuguider ligger vedlagt i Appendiks 9.1.2.

Til tross for en strukturert intervjuguide var vi fleksible med tanke på rekkefølgen på spørsmålene og oppfølgingsspørsmål. Vi prøvde å få til en flyt i samtalen og lot intervjuobjektene gi utdypende svar og snakke fritt. Flexibiliteten i semistrukturerte intervjuer er hensiktsmessig når en ønsker å oppnå ny og bredere kunnskap.<sup>40</sup> Dette var viktig for oss da intervjuene ble holdt høsten 2018, altså semesteret før masterutredningen ble skrevet.

Vi gjennomførte totalt syv intervjuer. Alle ble gjennomført ansikt til ansikt. Seks av intervjuene ble holdt i Ålesundsregionen, mens det siste ble gjennomført i Bergen. En fordel med personlige møter er at det er enklere å etablere tillit og åpenhet.<sup>41</sup>

Vi intervjuet representanter fra selskaper som har flagget ut eierskapet innen alle de tre næringsklyngene i Ålesundsregionen. I tillegg intervjuet vi representanter fra Ålesund Kunnskaps Park (ÅKP), Yapril og ordføreren i Giske Kommune. En fullstendig liste av intervjuobjektene ligger vedlagt i Appendiks 9.2.2.

### 3.7 EK-database

Vi vil i det følgende gi en beskrivelse av avgrensningene, definisjonene og forutsetningene som ligger til grunn for utarbeidelsen av EK-databasen.

---

<sup>39</sup> (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016)

<sup>40</sup> (Ghauri, 2010)

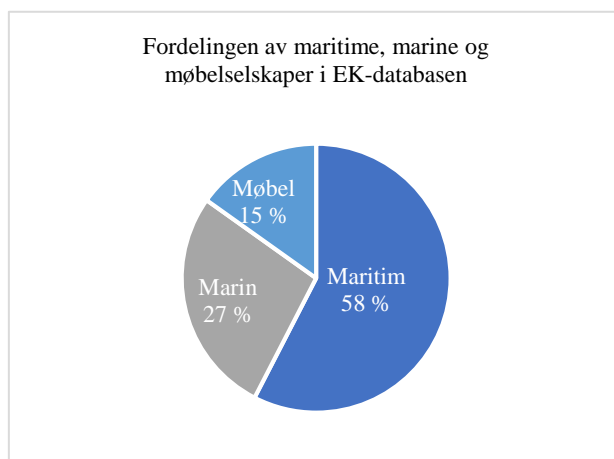
<sup>41</sup> (Jacobsen, 2015, s. 148)

### 3.7.1 Utvalg

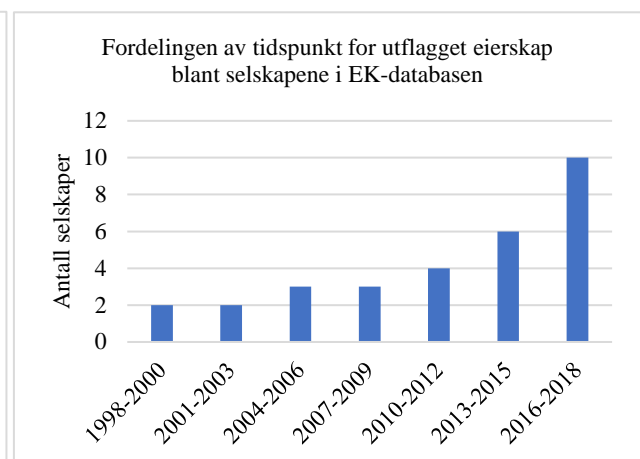
EK-databasen består av totalt 30 selskaper som var lokalisert i Ålesundsregionen i forkant av utflaggingen av eierskapet. For selskapene som har gjennomgått flere eierskifter i etterkant av utflaggingen av eierskapet, inneholder EK-databasen også informasjon knyttet til disse eierskiftene. EK-databasen inneholder dermed informasjon knyttet til totalt 46 eierskifter. En fullstendig liste over eierskiftene i EK-databasen ligger vedlagt i Appendiks 9.2.2.

Selskapene tilhører den maritime klyngen, den marine klyngen eller møbelklyngen. Som illustrert i Figur 6 er det en overvekt av maritime selskaper i EK-databasen, hvilket er naturlig da dette er den største klyngen. EK-databasen inneholder imidlertid ikke aktører fra alle sektorene innad i de tre næringsklyngene. Den inkluderer eksempelvis ikke aktører fra rendyrkede designelskaper innen den maritime klyngen og møbelklyngen. Til tross for dette mener vi at EK-databasen utgjør et relativt stort og representativt datagrunnlag. Dette begrunnes med at de sektorene som ikke inngår i EK-databasen består av relativt få aktører, hvor det gjerne ikke har forekommet utflagging av eierskap innenfor vår tidsavgrensning. Videre inkluderer EK-databasen de største aktørene som har flagget ut eierskapet innenfor hver klynge.

Alle selskapene i EK-databasen flagget ut eierskapet i perioden 1998-2018. Antall selskaper som har flagget ut eierskapet i tidsintervall på tre år er illustrert i Figur 7.



Figur 6 EK-databasen: Fordelingen av maritime, marine og møbelselskaper



Figur 7 EK-databasen: Fordelingen av tidspunkt for utflagget eierskap

### 3.7.2 Definisjon av lokalt og eksternt eierskap og utflagging av eierskap

Vi definerer (1) lokalt og eksternt eierskap og (2) utflagging av eierskap på følgende vis:

*(1) Et selskap er lokalt eid dersom 50 prosent eller mer av selskapets aksjer eies av lokale. En eier regnes som lokal dersom han/hun er bosatt i Ålesundsregionen eller har tilknytning til regionen. Eksternt eierskap er det motsatte av lokalt eierskap.*

*(2) Et selskap har flagget ut eierskapet når selskapet har gjennomgått et eierskifte hvor ny eier ikke er lokal og erverver 50 prosent eller mer av selskapets aksjer.*

Kravet om en eierandel på «50 prosent eller mer» begrunnes med at majoriteten av aksjene da sitter i lokale/eksterne hender, hvilket gir stor beslutningsmakt.

Å ha tilknytning til Ålesundsregionen kan ha en vid betydning. Det kan eksempelvis innebære å ha vokst opp i regionen eller å være direkte etterkommer av utflyttede Sunnmøringer.

Vi har avgjort om ASA er lokalt eid ved å studere de 10 største aksjonærene i selskapet. Årsaken til dette er at det i enkelte selskaper ville vært tidkrevende å undersøke om alle aksjonærene var lokale eller ikke.

Vi har gjort to unntak fra definisjonene over. Disse er nærmere beskrevet i Appendiks 9.2.4.

### 3.7.3 Innholdet i EK-databasen

EK-databasen gir et oversiktlig bilde med sentral informasjon knyttet de utvalgte selskapene. I hovedsak inneholder EK-databasen informasjon om oppkjøpt/overdragende selskap, oppkjøper/overtakende selskap og selve eierskiftet. Videre inneholder EK-databasen opplysninger knyttet til en rekke forhold, målt ved tidspunktet for utflagget eierskap og i dag (informasjon til og med 15.03.19). En beskrivelse av alle opplysninger og forhold som inngår i EK-databasen er gjengitt i Appendiks 9.2.1. I tillegg er det vedlagt utdrag fra EK-databasen i Appendiks 9.2.2-9.2.3.

## 3.8 Evaluering av primærdata

### 3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet tar for seg hvor pålitelig studiet er.<sup>42</sup> Saunders et. al.<sup>43</sup> vektlegger replikasjon og konsistens i vurderingen av reliabilitet. Det vil si at utredningen er pålitelig dersom det er mulig å etterprøve studiet og oppnå konsistente funn.

Reliabiliteten til intervjuene styrkes ved at utredningen i stor grad presenterer hvilke metoder som er benyttet for å samle inn og analysere dataene. Både intervjuguidene og en liste over intervjuobjektene er vedlagt i Appendiks 9.1. Vi har også beskrevet den sosiale settingen som forelå under intervjuene. Videre vil dataene fra intervjuene påvirkes av hvordan vi har tolket intervjuobjektene. Det at vi var to studenter til stede under alle intervjuene og at alle sitater og uttalelser er godkjent av intervjuobjektene i etterkant, styrker reliabiliteten. Til tross for god struktur og tematisering i intervjuguidene ble det i flere tilfeller nødvendig å avvike fra intervjuguiden. Eksempelvis droppet vi enkelte av spørsmålene eller inkluderte oppfølgingsspørsmål. I enkelte tilfeller lot vi også intervjuobjektene lede samtalen og samtaleemnene. Dette er med på å svekke reliabiliteten til intervjuene, da denne informasjonen ikke kommer frem med utgangspunkt i spørsmålene i intervjuguiden.

Reliabiliteten til EK-databasen styrkes ved at utredningen presenterer hvilke selskaper som inngår i EK-databasen, samt hvilke forhold som er studert og i stor grad også hvilke vurderinger og antakelser som er blitt gjort (Appendiks 9.2.1-9.2.2). EK-databasen er imidlertid utarbeidet med utgangspunkt i sekundærkilder. Vi har i stor grad benyttet Brønnøysundregisteret, Konkurransetilsynet, Aksjonærregisteret og en database utarbeidet av Bisnode på oppdrag fra Bakkar og Berg Media. I enkelte tilfeller har vi imidlertid benyttet mindre pålitelige kilder, som for eksempel avisartikler og medieuttalelser. Reliabiliteten til EK-databasen vil dermed avhenge av troverdigheten til disse kildene.

### 3.8.2 Validitet

Validitet refererer til studiets gyldighet, relevans og generaliserbarheten av funnene. Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for utvalget og situasjonen som er

---

<sup>42</sup> (Jakobsen 2015, 16).

<sup>43</sup> (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 202)



undersøkt, mens ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg, settinger eller perioder.<sup>44</sup>

### **Intern validitet**

Vi hadde en åpen og utforskende tilnærming i intervjuene og vi var lite styrt av teori og meninger. Videre var vi opptatt av at intervjuobjektene forstod spørsmålene som ble stilt og benyttet oppfølgingsspørsmål for å oppnå gyldige resultater. For å unngå svekkelse av intervjuobjektens uttalelser benyttet vi klargjørende spørsmål for å tolke intervjuobjektens uttalelser på riktig vis. I tillegg har vi vært to studenter som har utført og analysert intervjuene, noe som øker sannsynligheten for korrekt tolkning. I etterkant av intervjuene har intervjuobjektene bekreftet sine uttalelser fra intervjuene. Muligheten for å oppklare intervjuobjektens faktiske meninger styrker den interne validiteten.

EK-databasen inneholder i stor grad faktaopplysninger knyttet til de ulike eierskiftene. Dette taler for at den interne validiteten er høy. I enkelte tilfeller har vi imidlertid tolket data og tatt forutsetninger i utarbeidelsen av EK-databasen. Dette kan medføre redusert intern validitet. Videre brukes EK-databasen for å se sammenhenger mellom ulike eierskifter. Dette taler også for en redusert intern validitet da slik tolkning påvirkes av subjektive meninger. Vi har imidlertid forsøkt å være så objektive som mulig for å øke EK-databasens interne validitet.

### **Ekstern validitet**

Intervjuenes eksterne validitet avhenger av hvorvidt funnene kan generaliseres til hele populasjonen.<sup>44</sup> Vi intervjuet syv ulike aktører fra næringslivet i Ålesundsregionen. Intervjuobjektene uttrykte god forståelse for tematikken i utredningen. Til tross for dette er et utvalg på syv intervjuobjekter relativt lite, hvilket svekker den eksterne validiteten.

Vi mener den eksterne validiteten til EK-databasen er høy. EK-databasen studerer 30 selskaper innen den maritime klyngen, den marine klyngen og møbelklyngen som har flagget ut eierskapet i Ålesundsregionen. Dette kan anses som en stor andel av den totale populasjonen av selskaper som har flagget ut eierskapet innen disse næringsklyngene. Vi mener derfor at våre

---

<sup>44</sup> (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016)

funn i stor grad er generaliserbare til andre selskaper som har flagget ut eierskapet i tilsvarende sektor og klynge i Ålesundsregionen.

Den interne og eksterne validiteten i utredningen styrkes ved at vi benytter to uavhengige datakilder (intervju og EK-database).

### 3.8.3 Evaluering av EK-databasen

#### *3.8.3.1. Kritiske antakelser*

Et selskap defineres som lokalt eid dersom 50 prosent eller mer av selskapets aksjer eies av lokale. Utredningen krever ikke at eierandelen på 50 prosent eller mer holdes av én aksjonær, dvs. at den kan være spredt over flere lokale eierposter. Videre har vi som følge av utredningens begrensede omfang valgt å se bort fra aksjetype, altså om aksjene er stemmeberettiget eller ikke.

I utarbeidelsen av EK-databasen har vi til dels benyttet en forholdsvis streng kategorisering knyttet til eksempelvis hvilken type fusjon/oppkjøp som er gjennomført (horisontal, vertikal, konsentrisk, konglomerat), inndelingen i bransje og sektor og årsak til fusjon/oppkjøp. Vi har plassert selskapene i den kategorien som er mest nærliggende. Dette kan svekke utredningens resultater, men er nødvendig for å gjøre EK-databasen brukervennlig.

#### *3.8.3.2 Kildekritikk*

For å identifisere lokale eierandeler har vi i stor grad benyttet Aksjonærregisteret. Aksjonærregisteret inneholder imidlertid kun data om eierforhold i det aktuelle selskapet 31.12 for valgt år. Kategoriseringen av eierforhold baseres derfor ikke nødvendigvis på de nøyaktige eierandelene ved tidspunktet for utflagget eierskap. Videre inneholder Aksjonærregisteret kun informasjon om eierforhold for perioden 2014-2017. For de selskapene som har flagget ut eierskapet utenfor dette tidsrommet har vi derfor måttet benytte oss av andre kilder, som blant annet årsrapporter og andre publikasjoner i media.

I enkelte tilfeller har kildene vi har benyttet knyttet til utviklingen i antall ansatte, lønnsomhet, investeringsbudsjett og likviditet vært mangelfull eller presentert motstridende informasjon. Dette gjelder spesielt for eldre eierskifter.

### *3.8.3.3 Generell svakhet ved metoden*

Det er nødvendig å påpeke at flere av selskapene i EK-databasen flagget ut eierskapet relativt nylig. Ti av selskapene flagget eksempelvis ut eierskapet i perioden 2016-2018. Dette taler for at ikke alle effektene av eierskiftene i EK-databasen har funnet sted per i dag. Videre må vi ta forbehold om at vi i enkelte tilfeller ikke har kartlagt alle de faktiske konsekvensene grunnet informasjonsmangel.

Utredningens formål er å kartlegge konsekvensene av eksternt eierskap. For å analysere dette har vi studert hvordan selskapene i EK-databasen har utviklet seg etter utflaggingen av eierskapet. Vi har blant annet studert utviklingen i selskapenes lønnsomhet og sysselsetting. Det er imidlertid vanskelig å si om slike forhold skyldes det eksterne eierskapet eller forhold som eksempelvis markedstrender. Denne usikkerheten kunne blitt fjernet ved å også studere og sammenligne resultatene med selskaper innen tilsvarende næringsklynger i Ålesundsregionen som ikke har flagget ut eierskapet. På grunn av utredningens begrensede omfang har dette ikke blitt gjennomført.

## 4. Den indikerte effekten av eksternt eierskap i klyngene iht. Birkinshaw

Før vi analyserer den første delen av problemstillingen, vil vi i dette kapittelet drøfte den indikerte effekten av eksternt eierskap i henhold til Birkinshaw sin modell som ble presentert i Kapittel 2. Vi må (1) benytte Porters Diamant til å vurdere klyngenes dynamikk og (2) vurdere klyngenes stadium i livssyklusen.

Dataen som presenteres knyttet til de tre klyngene i dette kapittelet er hentet fra ulike kilder og er ikke sammenlignbare. Til tross for dette gir dataen et bilde av størrelsen på de ulike klyngene og hvor betydningsfulle de er for næringslivet i fylket.

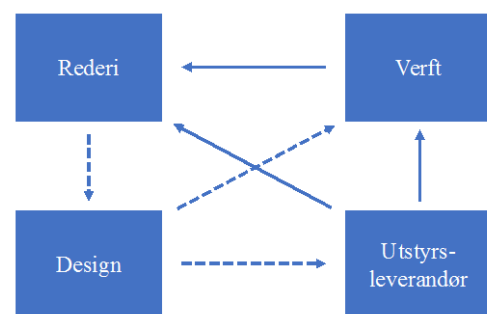
### 4.1 Maritim klynge

Den maritime klyngen i Møre og Romsdal har sitt utspring fra og tilknytning til havet, og innebærer «alle virksomheter som eier, opererer, designer, bygger, leverer utstyr eller spesialiserte tjenester til alle typer skip og andre flytende enheter»<sup>45</sup>. Klyngen har sitt tyngdepunkt i Ålesundsregionen.<sup>46</sup> Den maritime klyngen er representert av klyngeorganisasjonen Blue Maritime Cluster, som i 2014 ble innvilget GCE-status.<sup>47</sup> Dataen som presenteres knyttet til den maritime klyngen i dette kapittelet er hentet fra Blue Maritime Clusters sin årsrapport for 2018. Dataen inkluderer dermed aktører fra alle de maritime sektorene i Møre og Romsdal.

#### 4.1.1 Den maritime klyngen - Dynamikken i klyngen iht. Porters Diamant

##### Koblinger

Den maritime klyngen er en komplett klynge og består av mange koblinger. Klyngen har aktører i alle ledd i verdikjeden og består av 18 rederi, 14 verft, 13 designelskap og 170 utstyrsleverandører.<sup>48</sup> Samspillet mellom de fire sektorene er illustrert i Figur 8. De heltrukne linjene angir bevegelsene mellom sektorene i



Figur 8 Samspill i maritim klynge

<sup>45</sup> (Jakobsen & Espelien, 2011, s. 5)

<sup>46</sup> (Aasen, 2017)

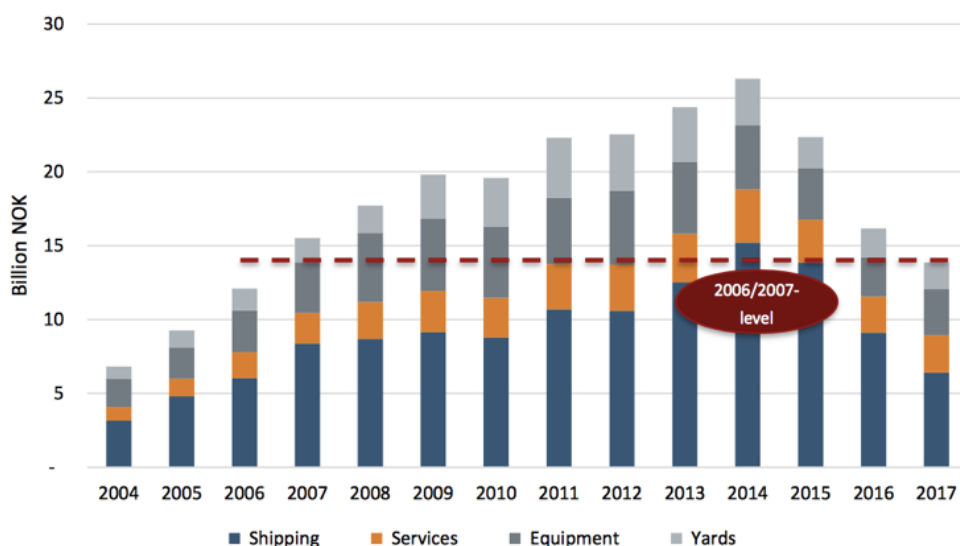
<sup>47</sup> (ÅKP, 2018b)

<sup>48</sup> (NHO, u.d.; ÅKP, 2018b)

klyngen. Mens de stiplede linjene illustrerer at rederiene setter i gang en prosess hos designskapene, som videre henter inn kapasitet hos verftene og utstyr hos utstørsleverandørene.<sup>49</sup> I tillegg er det tett samarbeid mellom aktørene og forsknings- og utdanningsinstitusjonene. Dette fører til stor kunnskapsspredningen i klyngen. Ettersom det er sterke koblinger mellom aktørene i den maritime klyngen vil det ha store ringvirkninger til resten av næringslivet dersom en aktør forsvinner ut av klyngen.

## Markedsforhold

Den Maritime klyngen er svært viktig for Ålesundsregionen og står for omtrent 20 prosent av verdiskapningen i fylket.<sup>50</sup> Hjemmemarkedet i den maritime klyngen er preget av stor etterspørsel. Aktørene i de ulike sektorene i klyngen er lokalisert nær hverandre, hvilket gjør at de lettere kan tilfredsstille hverandres behov. Markedsforholdene i den maritime klyngen ble styrket i perioden 2004-2014. Oljeprisfallet i midten av 2014 medførte imidlertid redusert verdiskapning og sysselsetting i den maritime klyngen som følge av nedgang i offshorenæringen. Dette er illustrert i Figur 9 og Figur 10. Dermed har den maritime klyngen mindre etterspørsel og marked i dag enn det den hadde på toppen i 2014. Til tross for nedgangen de siste årene ser det nå ut som at etterspørselen er på vei opp igjen.<sup>51</sup> Vi vil derfor konkludere med at markedsforholdene i den maritime klyngen er sterke.



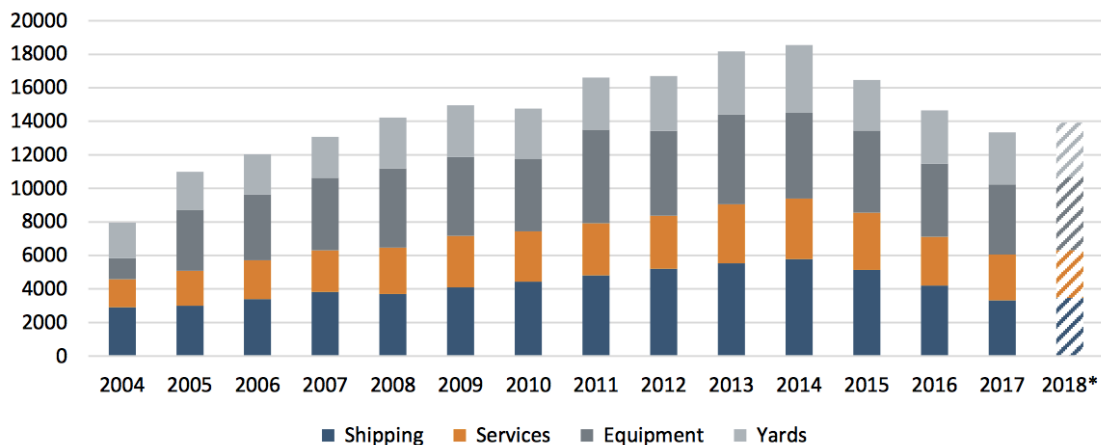
Figur 9 Utvikling i verdiskapning i Blue Maritime Cluster<sup>52</sup>

<sup>49</sup> (Hervik, Oterhals, Bergem, & Johannessen, 2012, s. 13)

<sup>50</sup> (Møre og Romsdal Fylkeskommune, 2018)

<sup>51</sup> (Jakobsen, Baustad, & Mellbye, 2018)

<sup>52</sup> (Jakobsen, Baustad, & Mellbye, 2018, s. 6)



Figur 10 Utvikling i sysselsetting i Blue Maritime Cluster<sup>53</sup>

### Konkurransforhold

Når det gjelder konkurransforholdene i den maritime klyngen i Ålesundsregionen er det mange aktører og høy rivalisering mellom dem, i tillegg møter de sterk konkurranse utenfra. Samtidig er det også et tett samarbeid mellom mange av aktørene i klyngen.<sup>54</sup>

På grunn av fall i produktivitet er den maritime klyngen i dag mindre konkurransedyktig enn det den var før.<sup>54</sup> Det har også vært økt konsolidering mellom aktørene i klyngen slik at aktørene står sterkere mot konkurranse utenfra.<sup>54</sup> Til tross for at fallet i produktivitet har svekket konkurransforholdet i den maritime klyngen anser vi dette forholdet fortsatt som sterkt.

### Faktorforhold

Kompetanse er en av de viktigste innsatsfaktorene i den maritime klyngen.<sup>55</sup> Klyngen besitter verdensledende kompetanse i de ulike segmentene og tilgangen på kompetent arbeidskraft er stor.<sup>54</sup> I tillegg bidrar gode utdanninginstitusjoner og FoU til at kompetansen stadig blir oppgradert. Vi kan derfor konkludere med at faktorforholdet i den maritime klyngen er sterkt. Ettersom koblingene, markedsforholdene, konkurransforholdene og faktorforholdene i den maritime klyngen er sterke, kan man ifølge Birkinshaw<sup>56</sup> konkludere med at klyngen er dynamisk.

<sup>53</sup> (Jakobsen, Baustad, & Mellbye, 2018, s. 10)

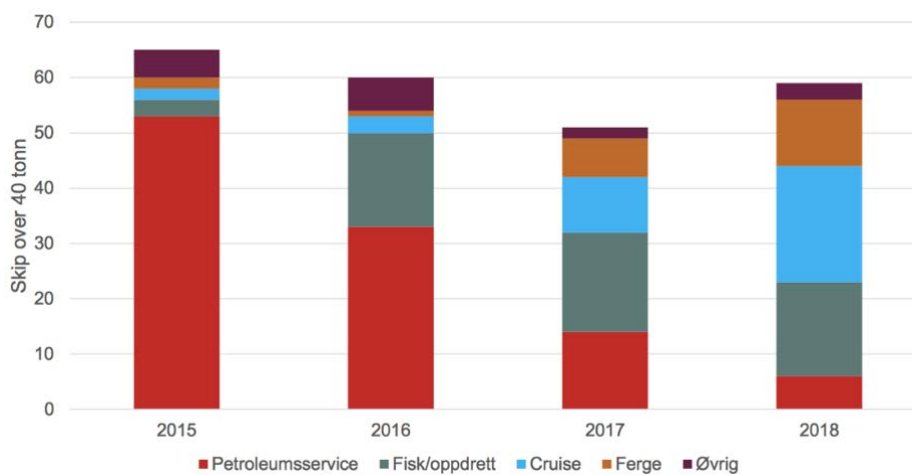
<sup>54</sup> (Jakobsen, Baustad, & Mellbye, 2018)

<sup>55</sup> (Reve & Jakobsen, 2001)

<sup>56</sup> (Birkinshaw, 2000)

#### 4.1.2 Den maritime klyngen – Stadiet i livssyklusen

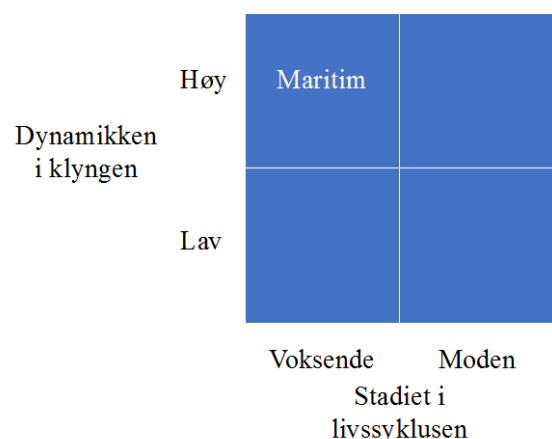
Den maritime klyngen har lenge vært en komplett, veletablert og moden klynge. Nedgangen i den maritime klyngen etter oljeprisfallet i 2014 medførte at klyngen måtte bevege seg inn i nye segmenter og diversifisere seg. Klyngen rettet seg mot nye aktiviteter som blant annet fiske-, cruise- og fergesegmentet. Figur 11 illustrerer omstillingen verftene i Norge har gjort de siste årene. Figuren er representativ for Ålesundsregionen ettersom fire av de største verftene i Norge er lokalisert der.<sup>57</sup> Omstillingen samsvarer med teori om klyngers livssyklus, som tilsier at en moden klynge på sikt er nødt til å diversifisere seg for å unngå nedgangsfasen. Ifølge Blue Maritime Clusters årsrapport fra 2018 er klyngen mer diversifisert enn noen gang.<sup>57</sup> Dette taler for at den maritime klyngen har inntatt en ny vekstfase. Vi har derfor valgt å karakterisere den maritime klyngen som voksende.



Figur 11 Ordrebok norske verft, omstilling<sup>58</sup>

#### 4.1.3 Den maritime klyngen i Birkinshaw sin modell

Vi kan dermed plassere den maritime klyngen inn i Birkinshaw sin modell som illustrert i Figur 12. Basert på den maritime klyngen sin plassering i Birkinshaw sin modell vil eksternt eierskap være positivt for klyngen. Oppkjøp av eksterne aktører signaliserer at klyngen er attraktiv.<sup>59</sup>



Figur 12 Den maritime klyngen i Birkinshaw sin modell

<sup>57</sup> (Jakobsen, Baustad, & Mellbye, 2018)

<sup>58</sup> (Finnes, 2018)

<sup>59</sup> (Birkinshaw, 2000)

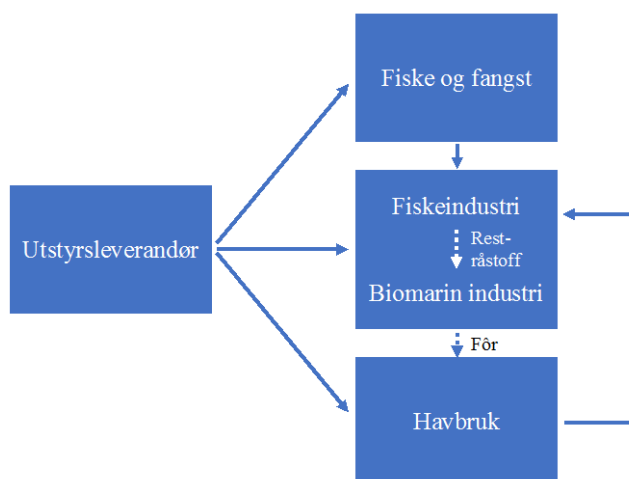
## 4.2 Marin klynge

Den marine næringen innebærer utnyttelse av produksjonsmaterialet av marine levende ressurser.<sup>60</sup> Klyngen strekker seg langs hele kysten i Møre og Romsdal, men har et tyngdepunkt i Ålesundsregionen.<sup>61</sup> Den marine klyngen er representert av klyngeorganisasjonen Blue Legasea, som i 2018 ble innvilget NCE-status. Fokuset til klyngeorganisasjonen er utnyttelsen av marint råstoff, altså den biomarine delen av den marine klyngen.<sup>62</sup> Dataen som presenteres knyttet til den marine klyngen i dette kapittelet er basert på Statistisk sentralbyrå sine næringskoder (NACE) som vedlagt i Appendiks 9.3.1.

### 4.2.1 Den marine klyngen - Dynamikken i klyngen iht. Porters Diamant

#### Koblinger

Samspillet mellom sektorene i den marine klyngen er illustrert i Figur 13. Fiskeindustrien bearbeider marine levende ressurser, og er dermed nedstrøms for fiske og fangst og havbruk. Videre er råstoffkilden til den biomarine industrien restråstoff fra fiskeindustri, samtidig som den biomarine industrien produserer blant annet fôr til havbruk.<sup>63</sup> Det faktum at store deler av fiskeforedlingsprosessen foregår i utlandet,<sup>64</sup> og at biomarin industri i stor grad importerer restråstoff eksternt er imidlertid med på å svekke koblingene.<sup>65</sup> Til tross for dette er klyngen kjent for en høy grad av kunnskapsdeling og samarbeid. En kan dermed konkludere med at klyngen har sterke koblinger.



Figur 13 Samspill i marin klynge

<sup>60</sup> (Olafsen, Winther, Olsen, & Skjermo, 2012, s. 4)

<sup>61</sup> (Aasen, 2017)

<sup>62</sup> (ÅKP, 2018a)

<sup>63</sup> (Rødal, Bergem, & Sandsmark, 2018)

<sup>64</sup> (E24, 2018)

<sup>65</sup> (Oterhals, Jünge, & Johannesse, 2013, s. 11)



## Markedsforhold

Tabellene under illustrerer at Møre og Romsdal står for en betydelig del av den marine næringen i Norge. Som illustrert i Tabell 1 er Møre og Romsdal størst innen fiske og fangst målt i verdi etter fartøyenes hjemstedskommune. Videre finner vi at fire kommuner i Ålesundsregionen (Herøy, Giske, Haram og Ålesund) er blant de 10 største fiskerikommunene målt i verdi.<sup>66</sup> Møre og Romsdal er også det fjerde største fylket innen havbruk,<sup>67</sup> og det nest største fylket innen fiskeindustri og biomarin industri<sup>68</sup>. Dette taler for at etterspørselen i den marine klyngen i Møre og Romsdal er stor.

Tabell 1 Verdi av fiske og fangst 31.12.17<sup>66</sup>

Fylke	Verdi av fiskeri og fangst (mill. kr) 31.12.17
Møre og Romsdal	4 412
Nordland	4 020
Hordaland	2 615
Finnmark	2 553
Troms	2 053
Landet	18 601
Møre og Romsdal i prosent av landet	24 %

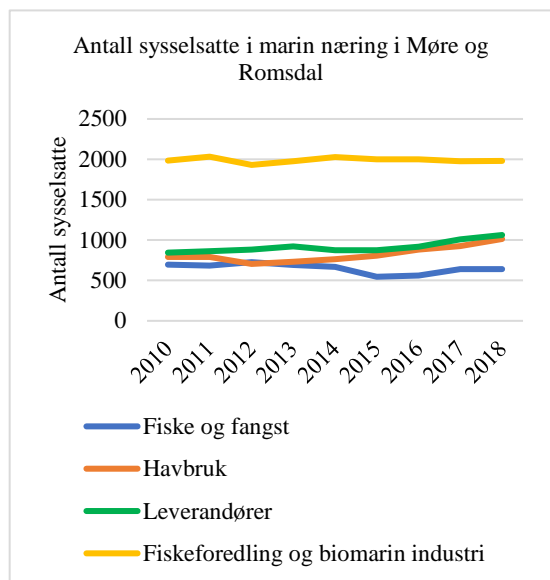
Tabell 2 Verdi av slaktet matfisk havbruk 31.12.17<sup>67</sup>

Fylke	Verdi av slaktet matfisk fra havbruk (mill. kr) 31.12.17
Nordland	12 838
Hordaland	9 707
Troms	9 365
Møre og Romsdal	8 683
Sogn og Fjordane	5 334
Landet	64 992
Møre og Romsdal i prosent av landet	13 %

Tabell 3 Verdi av tilvirkning i fiskeindustri og biomarin industri<sup>68</sup>

Fylke	Verdi av tilvirkning i fiskeindustri og biomarin industri (mill. kr) 31.12.16
Nordland	2 226
Møre og Romsdal	2 009
Hordaland	1 098
Finnmark	921
Troms	795
Landet	8 816
Møre og Romsdal i prosent av landet	23 %

Figur 14 illustrerer utviklingen i sysselsettingen i marin næring i Møre og Romsdal. Samlet for alle de marine næringene finner vi at antall sysselsatte i perioden 2010-2018 har økt, dette taler for økt etterspørsel etter marine produkter. Dette gjelder spesielt innen havbruk og leverandørnæringen.<sup>69</sup> Fra 1998 til 2010 ble antall fiskere i Møre og Romsdal redusert med 43 prosent som følge av større fartøy og automatisering.<sup>70</sup> Etter 2010 har imidlertid utviklingen i antall sysselsatte innen fiske og fangst stabilisert seg, hvilket indikeres i Figur 14. Innen fiskeforedling og biomarin industri gir Figur 14 et



Figur 14 Antall sysselsatte i marin næring i Møre og Romsdal<sup>69</sup>

<sup>66</sup> (SSB, 2017b)

<sup>67</sup> (SSB, 2017a)

<sup>68</sup> (SSB, 2016)

<sup>69</sup> (SSB, 2018a)

<sup>70</sup> (SSB, 2017f; SSB, 2017g)

feilaktig bilde da SSB mangler data knyttet til sysselsatte innen blant annet produksjon av rå fiskeoljer og fett. Ved et fullstendig datasett kan det tenkes at antall sysselsatte innen denne næringen har økt de siste årene.

Økt etterspørsel av marine produkter er blant annet et resultat av svak kronekurs som har gitt økt etterspørsel fra utlandet gjennom bedret konkurranseevne.<sup>71</sup> I tillegg er det en generell økning i etterspørsel av marine produkter i verden. Målt i verdi står Møre og Romsdal for 20 prosent av norsk eksport av fisk og sjømat.<sup>72</sup> Mens biomarin industri i Møre og Romsdal i 2016 stod for omtrent 10 prosent av den globale foredlingen av biomarine ingredienser og 30 prosent av den globale produksjonen av omega-3-konsentrat.<sup>73</sup>

Informasjonen over taler for at den marine klyngen har sterke markedsforhold. Det at store deler av fiskeforedlingsprosessen foregår i utlandet er imidlertid med på å svekke markedsforholdene i hjemmemarkedet.<sup>74</sup> Den samme effekten finner vi ved at den biomarine ingrediensindustrien til dels importerer råmateriale fremfor å benytte restråstoff fra de lokale aktørene i klyngen.<sup>75</sup>

### **Konkurransforhold**

Det er høy konsentrasjon av marine aktører i Ålesundsregionen. Dette er med på å styrke rivaliseringen og konkurranseforholdene i klyngen. Antallet fiskere og fiskefartøy har imidlertid falt de siste tiårene.<sup>76</sup> Til tross for dette har ikke mengden fangst endret seg betydelig.<sup>77</sup> Dette gjenspeiler en effektivisering og teknisk utvikling i næringen gjennom større skip og konsolidering.<sup>78</sup> Vi vil dermed konkludere med at konkurranseforholdene er sterke.

### **Faktorforhold**

Tilgangen på innsatsfaktorer i den marine klyngen i Ålesundsregionen er stor. Dette gjelder både kompetanse og naturressurser fra havet. Naturressursene fra havet er immobile, hvilket gjør det umulig å lokalisere enkelte aktiviteter et annet sted. Klyngen besitter også verdifull marin kompetanse og arbeidskraft, som er relativt immobil. Faktorforholdene taler dermed for at den marine klyngen er sterk i Ålesundsregionen.

---

<sup>71</sup> (Norges sjømatråd, 2019)

<sup>72</sup> (Møre og Romsdal Fylkeskommune, 2018)

<sup>73</sup> (Rødal, Bergem, & Sandsmark, 2018, s. 7)

<sup>74</sup> (E24, 2018)

<sup>75</sup> (Oterhals, Jünge, & Johannesse, 2013, s. 11)

<sup>76</sup> (SSB, 2017f)

<sup>77</sup> (SSB, 2017b)

<sup>78</sup> (SSB, 2017g; SSB, 2017f)

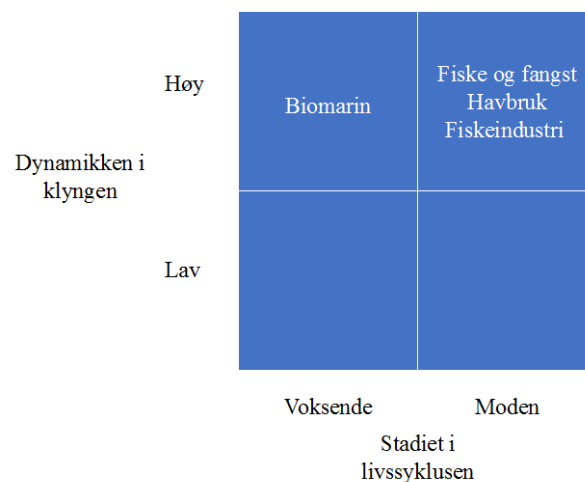
Da koblingene, markedsforholdene, konkurranseforholdene og faktorforholdene i den marine klyngen er sterke, kan man i henhold til Birkinshaw<sup>79</sup> konkludere med at klyngen har høy dynamikk. Det må imidlertid påpekes at dynamikken i den biomarine industrien ikke er like sterk som i de andre sektorene. Dette fordi det er relativt få aktører og de benytter seg mye av eksterne leverandører. Vi har likevel valgt å kategorisere klyngen samlet sett som dynamisk.

#### 4.2.2 Den marine klyngen - Stadiet i livssyklusen

Fiske og fangst og fiskeindustri har en lang historie i Ålesundsregionen. Næringene er konsolidert og godt etablert i regionen. I tillegg er havbruk en godt etablert næring. Man kan derfor argumentere for at disse marine næringene tilhører en moden klynge. Restråstoff fra de tradisjonelle marine næringene har lenge blitt anvendt som råvarer i tran- og sildemelindustrien i Ålesund.<sup>80</sup> Til tross for dette anses den biomarine industrien som relativt ung og voksende.<sup>81</sup>

#### 4.2.3 Den marine klyngen i Birkinshaw sin modell

Vi kan dermed plassere de marine næringene inn i Birkinshaw sin modell som illustrert i Figur 15. Ifølge Birkinshaw<sup>79</sup> vil eksternt eierskap være positivt for sektorene fiske og fangst, havbruk og fiskeindustri, da det signaliserer at klyngen er attraktiv. Ettersom vi har karakterisert dynamikken i den biomarine industrien som høy, vil eksternt eierskap også være positivt for denne sektoren.



Figur 15 Den marine klyngen i Birkinshaw sin modell

<sup>79</sup> (Birkinshaw, 2000)

<sup>80</sup> (Stiftinga Sunnmøre Museum, u.d.)

<sup>81</sup> (Rødal, Bergem, & Sandsmark, 2018)

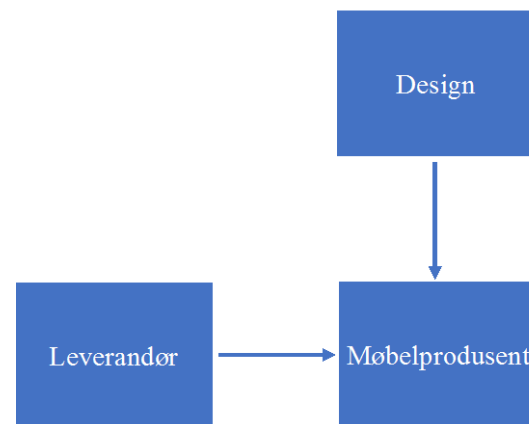
### 4.3 Møbelklyngen

Møbelklyngen i Møre og Romsdal er sterkt konsentrert i Ålesundsregionen, med tyngdepunkt i Sykkylven.<sup>82</sup> Møbelklyngen er representert gjennom klyngeorganisasjonen Norwegian Rooms Cluster, som er et nasjonalt kraftsenter for bedrifter i ferdigvareindustrien (møbel og interiør).<sup>83</sup> Dataen som presenteres knyttet til møbelklyngen i dette kapittelet er basert på Statistisk sentralbyrå sine næringskoder (NACE) som vedlagt i Appendiks 9.3.2.

#### 4.3.1 Møbelklyngen - Dynamikken i klyngen iht. Porters Diamant

##### Koblinger

Koblingene mellom selskapene i møbelklyngen er svakere enn i de to andre næringene vi har studert. Dette kan til dels forklares ved at en stor andel av aktørene utfører både leverandørfunksjonen, designer egne møbler og kontrollerer produksjonen. Dette gjør aktørene mindre avhengige av hverandre og fører til svake koblinger.<sup>84</sup> Figur 16 illustrerer samspillet mellom sektorene i møbelklyngen.



Figur 16 Samspillet i møbelklyngen

##### Markedsforhold

Møbelklyngen i Møre og Romsdal er et nasjonalt tyngdepunkt innen møbelnæringen.<sup>85</sup> I 2016 stod fylket for omtrent 40 prosent av den totale sysselsettingen i norsk møbelproduksjon, mens 10 prosent av møbelprodusentene i landet var lokalisert i fylket.<sup>86</sup> Som illustrert i Figur 17 er 6 av de 20 største kommunene med hensyn til sysselsatte innen møbelproduksjon lokalisert på Sunnmøre. Disse er Sykkylven, Stranda, Hareid, Ørsta, Stordal og Hornhindal (sistnevnte blir en del av Sunnmøre fra og med 1. januar 2020).<sup>86</sup>

Med utgangspunkt i den presenterte statistikken ville en tro at hjemmemarkedet i møbelklyngen var betydelig. Klyngen er imidlertid konsolidert og består i dag hovedsakelig av et fåtall store

<sup>82</sup> (Aasen, 2017)

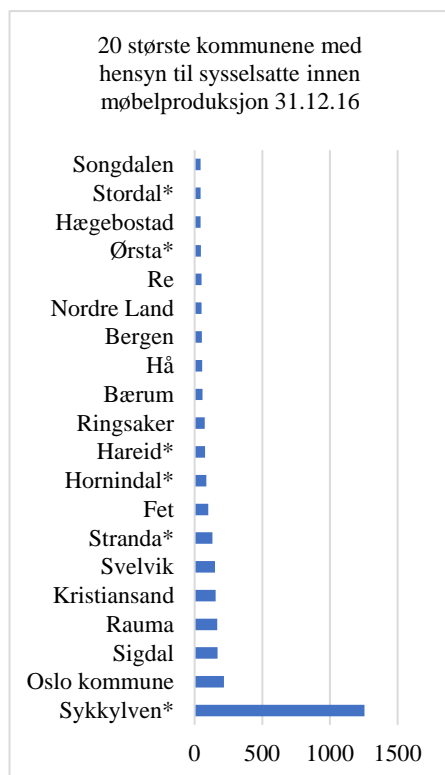
<sup>83</sup> (ÅKP, 2018c)

<sup>84</sup> (Oterhals & Johannessen, 2009)

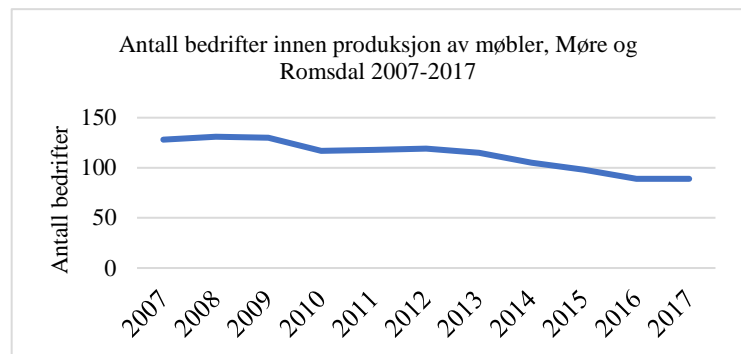
<sup>85</sup> (Møre og Romsdal Fylkeskommune, 2015)

<sup>86</sup> (SSB, 2017d)

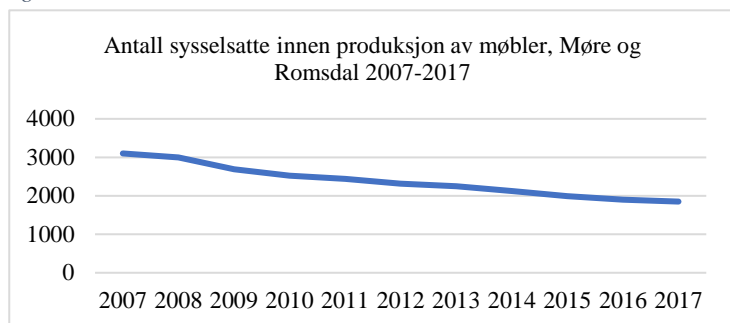
aktører som utfører de fleste aktivitetene innad i selskapet. Aktørene benytter seg i liten grad av lokale leverandører, da de i stor grad importerer stoff og diverse materialer fra utlandet.<sup>87</sup> Det at mange av møbelprodusentene har flagget ut produksjonen fører til at underleverandørene benyttes i enda mindre grad. Videre finner vi også at selskapene i stor grad importerer design-tjenester fremfor å benytte lokale aktører.<sup>87</sup> Alt dette taler for svake markedsforhold hjemme. Til tross for at møbelprodusentene har stor etterspørsel av sine sluttprodukter og en betydelig eksportandel,<sup>88</sup> vil vi kategorisere markedsforholdet som svakt.



Figur 17 Antall sysselsatte innen produksjon av møbler 31.12.16<sup>89</sup>



Figur 18 Utviklingen i antall bedrifter innen produksjon av møbler i Møre og Romsdal 2007-2017<sup>89</sup>



Figur 19 Utviklingen i antall sysselsatte innen produksjon av møbler i Møre og Romsdal 2007-2017<sup>89</sup>

## Konkurransforhold

Den interne rivaliseringen i møbelklyngen i Ålesundsregionen har blitt svekket som følge av konsolidering og dermed færre aktører. Konsolideringen har imidlertid ført til stordriftsfordeler og internasjonal satsing i klyngen. Dette er med på å øke rivaliseringen i klyngen, som i større grad fokuseres rundt kunnskapsintensive aktiviteter. En stor andel av møbelprodusentene i

<sup>87</sup> (Oterhals & Johannessen, 2009)

<sup>88</sup> (Norwegian Rooms, 2017)

<sup>89</sup> (SSB, 2017d)

møbelklyngen har flyttet den arbeidsintensive produksjonen fra Ålesundsregionen til lavkostland,<sup>90</sup> og i stedet rettet fokuset på designaktiviteter. Andre selskaper har derimot automatisert den arbeidsintensive produksjonen. Dette er med på å forklare den negative utviklingen i antall sysselsatte innen møbelproduksjon, som er illustrert i Figur 19. Vi vil dermed konkludere med at møbelklyngen har svake konkurranseforhold.

### Faktorforhold

Knyttet til faktorforhold har ikke møbelklyngen i Ålesundsregionen naturgitte konkurransefortrinn. Regionen har imidlertid tilgang på «sosial kapital».<sup>91</sup> Det vil si møbelkompetanse, i tillegg til at næringen er preget av normer, tillitt og et sterkt nettverk. Klyngen besitter imidlertid et svakt FoU-miljø. Vi kan dermed konkludere med at møbelklyngen har et svakt faktorforhold.

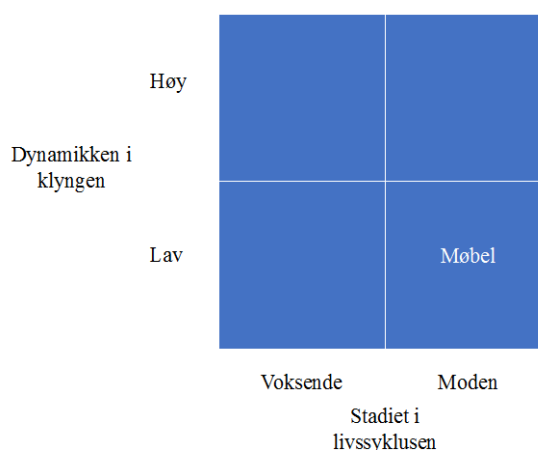
Da koblingene, markedsforholdene, konkurranseforholdene og faktorforholdene i møbelklyngen er svake, kan man i henhold til Birkinshaw<sup>92</sup> konkludere med at klyngen har lav dynamikk.

#### 4.3.2 Møbelklyngen – Stadiet i livssyklusen

Møbelklyngen er en veletablert og konsolidert klynge. I Figur 19 så vi en negativ utvikling i antall sysselsatte. I tillegg opplever klyngen i større grad spesialisering knyttet til design og automatiserte prosesser. Disse forholdene taler for at møbelklyngen er moden, men på vei inn i en nedgangsfase.

#### 4.3.3 Møbelklyngen i Birkinshaw sin modell

Vi kan dermed plassere møbelklyngen inn i Birkinshaw sin modell som illustrert i Figur 20. Ifølge Birkinshaw<sup>92</sup> vil eksternt eierskap i møbelklyngen innebære noen risikoer, blant annet nedleggelse av lokal drift.



Figur 20 Møbelklyngen i Birkinshaws modell

<sup>90</sup> (Nilsen, 2007)

<sup>91</sup> (Oterhals & Johannessen, 2009)

<sup>92</sup> (Birkinshaw, 2000)

## 5. Konsekvenser av utflagget eierskap i Ålesundsregionen

I dette kapitlet vil vi besvare den første delen av problemstillingen, altså konsekvensene knyttet til utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. Dette vil bli utført ved å evaluere hypotesene som er fremstilt i Tabell 4 opp mot de faktisk observerte konsekvensene av utflagget eierskap hos selskapene i EK-databasen.

Tabell 4 Hypoteser - Konsekvenser knyttet til utflagging av eierskap

Hypoteser	Konsekvenser knyttet til utflagging av eierskap
Hypotese 5.1	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til redusert aktivitetsnivå i næringslivet i regionen.
Hypotese 5.2	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt spesialisering i næringslivet i regionen
Hypotese 5.3	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til frigitt kapital som reinvesteres i næringslivet i regionen.
Hypotese 5.4	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt mangfold innad i selskapene.
Hypotese 5.5	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt sentralisering i Ålesund.
Hypotese 5.6	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører ofte til videresalg av det oppkjøpte/overdragende selskapet.

### 5.1 Aktivitetsnivå

***Hypotese 5.1: «Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til redusert aktivitetsnivå i næringslivet i regionen»***

Ved utflagging av eierskap er den største bekymringen at lokal drift legges ned eller flyttes ut av regionen. Dette vil i de fleste tilfeller føre til en direkte reduksjon i sysselsetting, samt negative ringvirkninger til resten av klyngen og næringslivet. Formålet med dette kapitlet er å analysere om det er en direkte sammenheng mellom utflagging av eierskap i Ålesundsregionen og redusert aktivitetsnivå i næringslivet. For å foreta en vurdering av aktivitetsnivået vil vi studere utviklingen i den lokale sysselsettingen.

Kapittel 5.1.1 og Kapittel 5.1.2 vil hhv. analysere hvorvidt selskapene i EK-databasen har økt eller redusert det lokale aktivitetsnivået som følge av utflagging av eierskap. Vi vil avslutningsvis besvare hypotese 5.1 i Kapittel 5.1.3.

### 5.1.1 Redusert aktivitetsnivå som følge av utflytting av lokal drift

Som fremstilt i Tabell 5 har vi kartlagt seks selskaper i EK-databasen som har flyttet (omtrent) all lokal drift og hovedkontor ut av Ålesundsregionen etter at eierskapet ble flagget ut. Utflyttingen av disse aktivitetene har medført en samlet estimert reduksjon på 1000-1200 sysselsatte. Til tross for at estimatet inkluderer mannskap som ikke nødvendigvis har tilhørighet til regionen, har reduksjonen i antall sysselsatte medført et betydelig fall i det lokale aktivitetsnivået. Både direkte gjennom tapte lokale arbeidsplasser og indirekte gjennom ringvirkningene dette har til resten av næringslivet. Dette gjelder spesielt den maritime klyngen som har sterke koblinger både innad i klyngen og til resten av næringslivet i regionen. Det får store ringvirkninger når lokomotivselskaper som Farstad Shipping, som var et av de største offshore-rederiene i Norge, forlater klyngen. Enkelte mener at utflytting av rederiene fra Ålesundsregionen vil føre til en «varig svekking av den maritime klyngen»<sup>93</sup>. Videre finner vi at de utflyttede aktivitetene har ført til at kompetanse har blitt flyttet ut av regionen (kompetanseflukt). Kompetanseflukten er hovedsakelig knyttet til kompetanseintensive aktiviteter, spesielt merkantile aktiviteter (hovedkontor) og rederivirksomhet.

Tabell 5 EK-databasen: Utflytting av lokal drift etter utflagging av eierskap

Selskap (Nytt navn i parentes)	Bransje	Sektor	Flagget ut eierskap til (år)	Flagget ut aktivitet til (år)	Utflyttet lokal aktivitet	Estimert reduksjon i sysselsetting
Farstad Shipping (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad (2018)	Karmøy (2018-)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	900-1100
Rem Offshore (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad (2016)	Karmøy (2016-)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	
Rovde Shipping (Siem Rovde)	Maritim	Rederi	Siem Offshore (2006)	Kristiansand (2009)	All drift inkl. hovedkontor	
Fosnavaag Wellboat sine tre brønnbåter (Norsk Fisketransport)	Maritim	Rederi	Norsk Fisketransport (2015)	Namsos (2015)	All drift inkl. Hovedkontor	
Hjellegerde	Møbel	Møbelprodusent	Interstil (2010)	Sandnes (2010)	All drift inkl. hovedkontor	Omtrent 100
Varier Holding	Møbel	Møbelprodusent	Credo (2006)	Polen og Oslo (2014/2016)	All drift inkl. hovedkontor	

Som illustrert i Tabell 5 har vi kun kartlagt selskaper i den maritime klyngen og møbelklyngen som har lagt ned (omtrent) all lokal drift og hovedkontor. For å besvare hypotese 5.1 må vi avgjøre om det eksisterer en sammenheng mellom det reduserte aktivitetsnivået vi har observert i selskapene og det faktum at selskapene har flagget ut eierskapet.

<sup>93</sup> (Kvinneland, 2018)



## **Utflytting av drift i den maritime klyngen etter utflagging av eierskap**

Det er den maritime klyngen som har hatt det største fallet i sysselsetting. Vi estimerer en reduksjon på mellom 900-1100 sysselsatte. Dette skyldes at 4 av de 6 maritime rederiene i EK-databasen har flyttet (omtrent) all lokal drift og hovedkontor ut av Ålesundsregionen i etterkant av utflagget eierskap. En betydelig andel av reduksjonen i sysselsetting knytter seg til utflytting av drift i selskapene Rovde Shipping, Farstad Shipping og Rem Offshore.

Resultatet av fusjonen mellom Rovde Shipping og Siem Offshore var en stor offshore organisasjon. I et intervju med Sunnmørsposten uttrykte Kristian Siem at det ikke var lett å drive en slik organisasjon fra Rovde og at det var mangel på kompetanse lokalt. Hvilket var årsaken til at Siem Offshore la ned på Rovde og flyttet all drift til Kristiansand.<sup>94</sup> Vi mener den lokale driften ville blitt bevart dersom Rovde Shipping ikke hadde fusjonert med en stor ekstern offshore organisasjon som Siem Offshore. Rovde Shipping sitt reduserte lokale aktivitetsnivå kan dermed knyttes til utflaggingen av eierskapet.

Både Farstad Shipping og Rem Offshore var nær konkurs som følge av nedgangen i offshorevirksomhet etter oljeprisfallet i 2014.<sup>95</sup> Dette er i stor grad årsaken til at selskapene flagget ut eierskapet. Vi mener at den eksterne eieren har skyld i deler av det observerte fallet i disse selskapenes lokale sysselsetting. Selskapenes lokale sysselsetting ville imidlertid høyst sannsynlig ha falt noe, uavhengig av det eksterne eierskapet. Dette kan forklares ved nedgangen i offshorevirksomhet. Som tidligere illustrert i Figur 10 har sysselsettingen i den maritime klyngen i Møre og Romsdal falt betraktelig siden 2014.

## **Utflytting av drift i møbelklyngen etter utflagging av eierskap**

Utredningen har kartlagt at 2 av de 5 møbelselskapene i EK-databasen har flyttet all lokal drift og hovedkontor ut av Ålesundsregionen i etterkant av utflagget eierskap. Dette har medført en estimert reduksjon i antall sysselsatte på omtrent 100. Den største delen av reduksjonen knytter seg til utflyttingen av aktivitetene til Hjellegjerde. I likhet med Farstad Shipping og Rem Offshore slet Hjellegjerde økonomisk i forkant av utflaggingen av eierskapet. Året før eierskiftet fant sted halverte Hjellegjerde den lokale arbeidsstokken og solgt en stor andel av anleggsmidlene.<sup>96</sup> Etter utflaggingen av eierskapet til Interstil ble alle de lokale aktivitetene

---

<sup>94</sup> (Sunnmørsposten, 2012)

<sup>95</sup> (Ervik & Hustad, 2016; Rosbach, 2017)

<sup>96</sup> (Hjellegjerde, 2009)

flyttet ut av regionen. Dersom selskapet hadde beholdt lokalt eierskap mener vi den lokale driften i Ålesundsregionen i større grad vill blitt bevart.

Videre frykter vi større svekkelse av møbelklyngen på lang sikt. Av de fem møbelprodusentene i EK-databasen er det kun tre selskaper som har lokale aktiviteter i dag. Stokke og Fora Form sin gjenværende lokale drift er hovedsakelig knyttet til design og produktutvikling. Ekornes er den eneste som har omfattende drift lokalt. På lang sikt kan det tenkes at disse aktivitetene forsvinner ut av regionen.

Ifølge professor Ola H. Grytten ligger det en potensiell utfordring i at den nye kinesiske eieren av Ekorneskonsernet måtte ta opp et forholdsvis stort milliardlån i obligasjonsmarkedet med høye renter. Dette kan bidra til en presset likviditetssituasjon på grunn av høye kapitalkostnader. Dermed kan for eksempel satsingen på innovasjon og nyskaping stå i fare for å måtte reduseres. Om man ser på konsernets faktiske satsing i dag, er det en del som tyder på at nettopp dette er i ferd med å skje. Det kan innebære mindre innovasjon i et konsern der nettopp innovasjon er avgjørende for å kunne overleve.<sup>97</sup>

### **Utflytting av enkelte aktiviteter**

Utredningen har i stor grad fokusert på å kartlegge selskapene i EK-databasen som har flyttet ut betydelige deler av den lokale driften. I tillegg til selskapene i Tabell 5 ønsker vi å påpeke at noen av selskapene i EK-databasen har flagget ut enkelte aktiviteter. Eksempelvis har Havfisk flyttet logistikkavdelingen til Bergen i etterkant av utflaggingen av eierskapet. Utflytting av denne typen kan på mellom-lang og lang sikt føre til at en gradvis flytter flere aktiviteter ut av Ålesundsregionen. Dette kan forklares ved en selvforsterkende magneteffekt, som innebærer at de utflyttede aktivitetene fungerer som «magneter» og trekker til seg gjenværende lokale aktiviteter. Suksess ved utflytting av enkelte aktiviteter i et selskap kan gi selvtillit til å flytte flere lokale aktiviteter til en annen lokasjon. I tillegg kan selskapets suksess ved utflytting føre til at andre selskaper følger etter.<sup>98</sup>

Flere av selskapene i EK-databasen flagget ut eierskapet relativt nylig. Eksempelvis ble eierskapet til 10 av de 30 selskapene i EK-databasen flagget ut i perioden 2016-2018. Det er

---

<sup>97</sup> (Grytten O. H., 2019)

<sup>98</sup> (Sweet & Nash, 2007)

derfor ikke usannsynlig at flere selskaper i EK-databasen flytter ut deler av eller hele den lokale driften på mellom-lang og lang sikt.

### 5.1.2 Økt aktivitetsnivå som følge av kapitaltilførsel og kompetanseoverføring

Dersom vi ser bort fra selskapene i EK-databasen som har lagt ned (omtrent) all lokal drift og som direkte påvirkes av oljeprisen, finner vi at flertallet av selskapene har økt eller hatt stabil lokal sysselsetting i etterkant av utflagget eierskap. Økningen i disse selskapenes lokale aktivitetsnivå kan i stor grad forklares ved kapitaltilførsel og kompetanseoverføring fra ny ekstern eier. I enkelte av selskapene i EK-databasen finner vi imidlertid at kapitaltilførsel og kompetanseoverføring ikke nødvendigvis har økt det lokale aktivitetsnivået.

#### 5.1.2.1 Kapitaltilførsel fra eksterne eiere

Per Sævik uttalte følgende under intervjuet: «*En positiv effekt av salg er at de eksterne kjøperne ofte bidrar med kapital/ny egenkapital. Dette gjør at en kan fokusere på vekst*»<sup>99</sup>. Vi finner at flere selskaper i EK-databasen har opplevd kapitaltilførsel fra de nye eksterne eierne, som videre har ført til økt aktivitetsnivå. Vi vil i det følgende nevne noen eksempler:

- Optimar flagget ut eierskapet til Credo Partners i 2012. Credo Partners tilførte både kapital og kompetanse som bidro til vekst i selskapet.<sup>100</sup> Selskapet økte sysselsettingen med i underkant av 200 fra 2012 til selskapet ble solgt videre i 2017.<sup>101</sup>
- Etter Sølvrans flagget ut eierskapet til Oaktree Capital Management i 2014, opplevde selskapet stor vekst. I løpet av de fire årene Oaktree Capital Management var på eiersiden til Sølvrans steg både driftsresultatet og sysselsettingen.<sup>101</sup>
- Kleven gikk med underskudd i flere år, før eierskapet ble flagget ut til Hurtigruten i 2018. Eierskiftet førte til at selskapet fikk tilført 600 millioner kroner i ny kapital.<sup>102</sup> Dette forhindret konkurs og reddet over 300 arbeidsplasser.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> (Sævik, 2018)

<sup>100</sup> (Credo Partners, u.d.)

<sup>101</sup> (Bisnode, 2017)

<sup>102</sup> (Rosbach, 2018)

- Mørenot flagget ut eierskapet til investeringsfondet FSN Capital i 2018. De nye eierne har bidratt til vekst gjennom organisk vekst og oppkjøp av Hepsø Notservice og Bøteriet.<sup>103</sup>

#### *5.1.2.2 Kompetanseoverføring*

Under intervjuet med Sævik uttrykte han at man utover i generasjonene ikke nødvendigvis besitter den nødvendige kunnskapen, og at det derfor i mange tilfeller er gunstig å selge selskapet til eksterne eiere.<sup>104</sup> Vi finner også flere selskaper i EK-databasen som har fått tilført kompetanse fra de nye eksterne eierne. Kompetanseoverføringen har for enkelte selskaper bidratt til økt lokalt aktivitetsnivå.

Vi finner hovedsakelig to former for kompetanseoverføring, som vil bli forklart og eksemplifisert under. Studiet finner ingen sammenheng mellom hvilken type kompetanse som overføres til de ulike klyngene. Graden og formen av kompetanseoverføring vil avhenge av oppkjøper/overtakende selskap og forholdet mellom partene.

### **Faglig kompetanse**

Med faglig kompetanse mener vi spesifikk kunnskap relatert til selskapets driftsområder. Den faglige kompetanseoverføringen øker konkurranseevnen til selskapene i EK-databasen. Vi vil i det følgende nevne to eksempler:

- Napro Pharma flagget ut eierskapet til Cogins i 2006, som deretter solgte selskapet til BASF i 2011. Eierskiftene medførte et større og rikere fagmiljø. Plassjef Sveinung Hellem i Napro Pharma uttrykte i AGENDA i 2012 at selskapet hadde «sett konkrete effekter av å være en del av et stort konsern» og at de «nytter godt av kompetansen som finnes i konsernet»<sup>105</sup>.
- Da Aker Yards (i dag Vard) flagget ut eierskapet til STX Corporation i 2008 kunne de nye eierne bidra med betydelig kunnskap innen offshore markedet. Selskapet ble så solgt videre til Fincantieri Group i 2013 som tilførte selskapet betydelig kunnskap innen cruisesegmentet. Dette har bidratt til Vards inntreden i dette segmentet.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> (Olsen & Witzøe, 2019)

<sup>104</sup> (Sævik, 2018)

<sup>105</sup> (Dahle, 2012)

<sup>106</sup> (Skipsrevyen, 2018)

## Markedskompetanse

Lokale eiere besitter ofte ikke den nødvendige kunnskapen, kapitalen og risikovilligheten til å tre inn i internasjonale og ukjente markeder.<sup>107</sup> Utflagging av eierskap kan derfor føre til at selskapet får tilgang til nye markeder og/eller nye salgs og distribusjonskanaler. Dette kan videre føre til økt aktivitetsnivå i Ålesundsregionen. Vi vil i det følgende gi et par eksempler på selskaper som har fått overført markedskompetanse:

- Konserndirektør i Villfangst og Hvitfisk i Lerøy Seafood Group, Webjørn Barstad, viste til at Akers salg av trålrederiet Havfisk og produksjonsselskapet Norway Seafoods til Lerøy Seafood Group i 2016, innebar større potensiale for positive synergier enn med tidligere eier, Aker. Aker kunne bistå med profesjonell oppfølging på det finansielle og i en viss utstrekning teknisk bygg-kompetanse for skip, men kunne ikke tilføre noe når det gjaldt marked. Lerøy tilbyr derimot en betydelig markedsintegrasjon og kompetanse.<sup>108</sup> Havfisk har foreløpig opplevd en minimal økning i sysselsetting.<sup>109</sup>
- Fora Form flagget ut eierskapet til Credo Partners i 2007, som deretter solgte selskapet til det internasjonale møbelkonsernet Lammhult Design Group i 2013. Fora Form hadde på dette tidspunktet 90 prosent av omsetningen i Norge. Lammhult Design Group var sterkt posisjonert i Sverige og hadde blant annet salgskontor i Tyskland, Danmark, England og Frankrike. De nye eierne besatt den nødvendige kompetansen for å posisjonere Fora Form i disse europeiske markedene.<sup>110</sup> Til tross for dette har ikke selskapet hatt en økning i den lokale sysselsettingen.<sup>109</sup>
- Stokke flagget ut eierskapet til det sørkoreanske selskapet NXC i 2014. Eierskiftet medførte at Stokkes merkevarer i større grad ble innført på det asiatiske markedet.<sup>111</sup> Dette har imidlertid kun medført en liten økning den lokale sysselsettingen.<sup>109</sup>
- Ekornes flagget ut eierskapet til kinesiske Qumei i 2018. Ekornes var etablert i Kina før eierskiftet, men Arve Ekornes mener Qumei kan hjelpe dem med å «*styrke posisjonen i det kinesiske markedet og bidra til internasjonal vekst*»<sup>112</sup>. Arve Ekornes uttrykte at

---

<sup>107</sup> (Hollensen, 2014)

<sup>108</sup> (Barstad, 2018)

<sup>109</sup> (Bisnode, 2017)

<sup>110</sup> (Sæbønes, 2013)

<sup>111</sup> (Jakobsen, Grimsby, Sørvig, & Aalen, 2014)

<sup>112</sup> (Ekornes, 2018)

dette ville føre til økt aktivitet lokalt. Ifølge professor Ola H. Grytten har oppkjøpet foreløpig ikke gitt de markedsgevinstene som man hadde håpet på.<sup>113</sup>

### 5.1.3 Effekten på aktivitetsnivå – Konkusjon

Fire av de maritime selskapene i EK-databasen har lagt ned (omtrent) all lokal drift og hovedkontor. Dette har medført en estimert reduksjon i sysselsetting på 900-1100. En stor andel av denne reduksjonen har forekommet i de maritime selskapene som har slitt økonomisk siden oljeprisfallet. Dersom disse selskapene hadde beholdt lokalt eierskap mener vi at fallet i sysselsetting ville vært mindre. Til tross for dette har det eksterne eierskapet ført til økt aktivitetsnivå i flertallet av de maritime selskapene i EK-databasen. Dette skyldes hovedsakelig kapitaltilførsel og kompetanseoverføring. Samlet sett mener vi derfor at eksternt eierskap har hatt positive effekter på lokalt aktivitetsnivå i den maritime klyngen. Dette samsvarer med Birkinshaw sin modell, som presentert i Kapittel 4.1.

Ingen av de marine selskapene i EK-databasen har foretatt store lokale nedleggelse i etterkant av utflagget eierskap. Tvert imot finner vi at mange av selskapene har økt det lokale aktivitetsnivået etter utflaggingen av eierskapet. Dette samsvarer med Birkinshaw sin modell, som presentert i Kapittel 4.2.

Enkelte av møbelprodusentene i EK-databasen har opplevd markedsgevinster som følge av eksternt eierskap. Vi finner imidlertid at dette ikke har medført en betydelig økning i den lokale sysselsettingen. Videre finner vi at 2 av de 5 møbelprodusentene i EK-databasen har lagt ned all lokal drift i etterkant av utflagget eierskap. Dette har medført en estimert reduksjon i sysselsetting på omtrent 100. Det eksterne eierskapet har i stor grad skyld i denne reduksjonen. I tillegg finner vi at Ekornes i etterkant av utflagget eierskap i mindre grad prioriterer innovasjon og nyskaping. Vi frykter derfor at Ekornes på lang sikt vil redusere det lokale aktivitetsnivået som følge av det eksterne eierskapet. Dersom dette blir et faktum vil det få store konsekvenser for det lokale aktivitetsnivået og negative ringvirkninger til hele møbelklyngen. Disse funnene samsvarer med Birkinshaw sin modell, som presentert i Kapittel 4.3. Dette tyder på at eksterne eiere har svake insentiver til å være del av den modne og lite dynamiske møbelklyngen.

---

<sup>113</sup> (Grytten O. H., 2019)

Basert på våre funn forkaster vi hypotese 5.1 for den maritime og marine klyngen. For møbelklyngen beholder vi derimot hypotese 5.1.

## 5.2. Mer spesialisert kompetanse

***Hypotese 5.2: «Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt spesialisering i næringslivet i regionen»***

Som forklart i Kapittel 4.1 har den maritime klyngen lenge vært en moden klynge. Etter oljeprisfallet i 2014 ser vi imidlertid at klyngen har fornyet seg og inngått en ny vekstfase. Vi finner at en stor andel av de maritime selskapene i EK-databasen også har diversifisert seg etter utflaggingen av eierskapet. Det er dermed ikke grunnlag for å påstå at utflagging av eierskap i den maritime klyngen har ført til økt spesialisering. Vi forkaster hypotese 5.2 knyttet til den maritime klyngen.

Som forklart i Kapittel 4.2 er de marine næringene, med unntak av biomarin næring, del av en moden klynge. Dette taler for at klyngen er relativt spesialisert. I den marine klyngen har vi observert at enkelte av selskapene har blitt mer spesialisert, mens andre har blitt mer diversifisert. Eksempelvis ble Optimar mer diversifisert etter at de flagget ut eierskapet til Credo Partners, da de nye eierne hjalp selskapet inn i nye bransjer.<sup>114</sup> Våre funn er altså tvetydige knyttet til hvordan eksternt eierskap har påvirket spesialiseringen i de marine selskapene. Vi kan dermed ikke trekke en konklusjon for hypotese 5.2 knyttet til den marine klyngen.

Som forklart i Kapittel 4.3 er møbelklyngen en moden og spesialisert klynge, som beveger seg mot en nedgangsfase. Møbelselskapene i EK-databasen var allerede i forkant av utflaggingen av eierskap svært spesialisert. De fleste selskapene hadde flagget ut produksjonen, og aktivitetene lokalt konsentrerte seg rundt design og produktutvikling. Det kan tenkes at de eksterne eierne har medført enda mer spesialisering. Vi har imidlertid et for tynt datagrunnlag til å kunne påstå dette. Vi kan derfor ikke trekke en konklusjon for hypotese 5.2 knyttet til møbelklyngen.

---

<sup>114</sup> (Credo Partners, u.d.)

### 5.3 Frigitt kapital

***Hypotese 5.3: «Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til frigitt kapital som reinvesteres i næringslivet i regionen»***

Utflagging av eierskap kan medføre at de tidligere lokale eierne mottar frigitt kapital. Intervjuobjektene hevdet at den frigitte kapitalen til en viss grad benyttes til å videreutvikle nytt regionalt næringsliv i Ålesundsregionen.

Det har ikke vært mulig å kartlegge hvor alle de tidligere, lokale eierne av selskapene i EK-databasen har plassert den frigitte kapitalen. Vi har imidlertid funnet mange eksempler på lokal reinvestering og mener derfor at det er grunnlag for å beholde hypotese 5.3. Gitt at den frigjorte kapitalen reinvesteres lokalt, finner vi at kapitalen i de fleste tilfellene reinvesteres innen samme næringsklynge. Dette bidrar til flere aktører i den bestemte klyngen, hvilket Porter<sup>115</sup> mener bidrar til en sterkere og mer konkurransedyktig klynge. Vi vil i det følgende gi noen eksempler:

- Ulstein Holding, med unntak av skipsbyggingsdelen, flagget ut eierskapet til britiske Vickers i 1999 for 3,8 milliarder kroner. Den frigjorte kapitalen ble deretter benyttet til å utvikle skipsdesign avdelingen Ulstein Design & Solutions, rederiet Island Offshore og utstyrsleverandøren Ulmatec.<sup>116</sup>
- Bjørge Biomarin flagget ut eierskapet til Firmenich i 2002. Bjørge familien startet i ettertid opp selskapet Bjørge Ocean.<sup>117</sup>
- Havila Supply flagget ut eierskapet i 2003. Like etter startet Sævik familien Havila Shipping. Gjennom morselskapet Havila Holding er Sævik familien på eiersiden i flere selskaper lokalisert på Sunnmøre.<sup>118</sup>
- Gjendemsjø familien flagget ut eierskapet i Napro Pharma til Cogins i 2006. Allerede året etter ble den frigjorte kapitalen brukt til å starte selskapet Pharma Marine.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> (Porter M. , 1998a)

<sup>116</sup> (Ulstein, 2017)

<sup>117</sup> (Bjørge & Bjørge, 2018)

<sup>118</sup> (Proff, u.d.)

<sup>119</sup> (Pharma Marine, u.d.)



## 5.4 Økt mangfold i næringslivet i Ålesundsregionen

***Hypotese 5.4: «Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt mangfold innad i selskapene»***

Ifølge partner i Yapril, Irene Mjelde, fører utflagging av eierskap til utenlandske aktører til at man blir mer åpen for internasjonale kandidater i rekrutteringen.<sup>120</sup> Samtidig kan det hevdes at et selskap som er del av et stort eller internasjonalt konsern, i større grad vil tiltrekke seg globale kandidater i rekrutteringssammenheng. Dette gjør det mulig å tiltrekke ekstern kompetanse som en ikke ville funnet hos lokale kandidater. Disse forholdene er med på å skape et mer mangfoldig næringsliv i regionen. Dette kan føre til bedre finansielle prestasjoner.<sup>121</sup>

For å vurdere om eksternt eierskap har bidratt til økt mangfold vil vi utelukkende studere hvorvidt selskapene i EK-databasen har fått ikke-lokale/utenlandske kandidater inn i styrene og ledelsen etter utflaggingen av eierskapet.

Ved å studere selskapene i EK-databasen finner vi at utflagging av eierskap har ført til økt mangfold i selskapenes styrever og ledergrupper. Eksempelvis har 17 av selskapene i EK-databasen flagget ut eierskapet til utenlandske aktører. I stort sett alle disse selskapene har styret til oppkjøpt/overdragende selskap fått internasjonale medlemmer. I tillegg har også noen av selskapenes ledergrupper blitt internasjonalisert. Vi har derfor beholdt hypotese 5.4.

## 5.5 Konsekvensen for omlandskommunene

***Hypotese 5.5: «Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt sentralisering i Ålesund»***

Enkelte av intervjuobjektene uttrykte at utflagging av eierskap fører til at selskaper flytter aktiviteter fra omlandskommunene til Ålesund. De begrunnet dette med at eksterne aktører i større grad ønsker å høste de positive effektene ved å sentralisere i Ålesund, og er mindre lojale mot lokalsamfunnene i omlandskommunene. De positive effektene ved å være lokalisert i Ålesund knytter seg til rekrutteringen, og at selskapene blir tettere lokalisert andre aktører, FoU, utdanningsinstitusjoner og urbane tilbud.<sup>122</sup> Ifølge Porter<sup>123</sup> vil geografisk nærhet mellom selskapene føre til tettere koblinger, bedre informasjonsflyt og økt produktivitet og innovasjon.

---

<sup>120</sup> (Mjelde, 2018)

<sup>121</sup> (Hunt, Prince, Dixon-Fyle, & Yee, 2018)

<sup>122</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015, s. 41)

<sup>123</sup> (Porter M. , 1998a)

For omlandskommunene fører imidlertid sentraliseringen i Ålesund til tapte arbeidsplasser og verdiskapning. Dette vil gjøre omlandskommunene til mindre attraktive bo- og arbeidskommuner.

I studiet av selskapene i EK-databasen finner vi flere tilfeller hvor de nye eierne har flyttet sentrale funksjoner fra omlandskommunene til Ålesund. Eksempelvis har Rolls-Royce Marine foretatt oppkjøp av tidligere lokalt eide selskaper i Ålesundsregionen, for deretter å sentralisere enkelte aktiviteter i Ålesund. Til tross for dette finner vi også at enkelte av selskapene i EK-databasen hadde sentralisert aktiviteter i Ålesund i forkant av utflaggingen av eierskapet. Dette kan tyde på at sentralisering i Ålesund er en generell utvikling i næringslivet, og ikke en direkte konsekvens av utflagget eierskap. En undersøkelse utarbeidet av Møreforskning i 2015 slår også fast at økt tilstedeværelse i Ålesund er en trend i næringslivet i regionen.<sup>124</sup> Vi har derfor forkastet hypotese 5.5.

#### 5.6 Videresalg av selskap etter kort tid

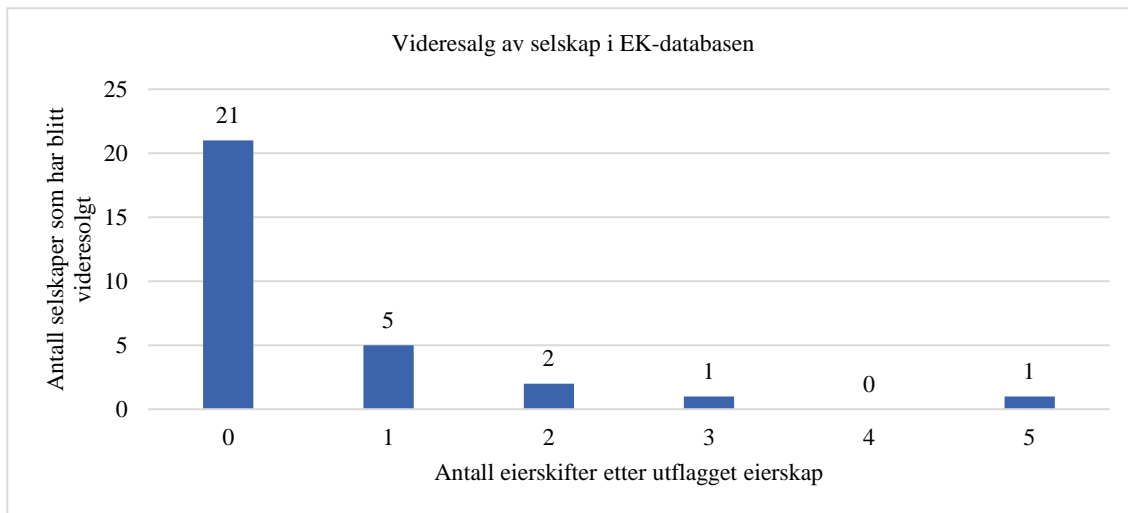
***Hypotese 5.6: «Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører ofte til videresalg av det oppkjøpte/overdragende selskapet»***

Enkelte av intervjuobjektene uttrykte at selskaper som flagger ut eierskapet ofte blir solgt videre etter kort tid. Videre mente de at kortsiktige eiere og gjentatte eierskifter ville medføre usikkerhet og bekymring i næringslivet. Dette knytter seg hovedsakelig til uvisshet rundt de nye eksterne eiernes fremtidige planer for den lokale driften.

Figur 21 illustrerer antall selskaper i EK-databasen som har gjennomført X-antall eierskifter etter utflagget eierskap. Den første stolpen i diagrammet illustrerer at 21 av de 30 selskapene i EK-databasen ikke har blitt videresolgt etter at eierskapet ble flagget ut. Dette taler for å forkaste hypotese 5.6. 10 av disse 21 selskapene flagget imidlertid ut eierskapet for mindre enn fire år siden. Ved å studere selskapene som er blitt videresolgt, finner vi at 7 av 9 ble solgt videre 4-10 år etter at de flagget ut eierskapet. Dette taler for at andelen videresalg kan øke. Til tross for denne indikasjonen har vi per dags dato ikke mulighet til å bekrefte eller forkaste hypotese 5.6.

---

<sup>124</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015)



Figur 21 EK-databasen: Videresalg av selskap

## 5.7 Konklusjon

Kapittel 5 har analysert konsekvensene knyttet til utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. I den forbindelse har vi testet en rekke hypoteser opp mot selskapene i EK-databasen. Gyldigheten til hypotesene er presentert i Tabell 6.

Tabell 6 Hypoteser – Konsekvenser knyttet til utflagging av eierskap – Funn

Hypoteser	Konsekvenser knyttet til utflagging av eierskap	Funn
Hypotese 5.1	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til redusert aktivitetsnivå i næringslivet i regionen.	Maritim og marin – Forkast Møbel - Behold
Hypotese 5.2	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt spesialisering i næringslivet i regionen	Maritim – Forkast Marin og Møbel – Uvisst
Hypotese 5.3	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til friggitt kapital som reinvesteres i næringslivet i regionen.	Beholde
Hypotese 5.4	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt mangfold innad i selskapene.	Beholde
Hypotese 5.5	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører til økt sentralisering i Ålesund.	Forkaste
Hypotese 5.6	Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen fører ofte til videresalg av det oppkjøpte/overdragende selskapet.	Uvisst

Mange av de maritime selskapene i EK-databasen har økt det lokale aktivitetsnivået i etterkant av utflaggede eierinteresser. Dette kan til dels forklares ved at de eksterne eierne har tilført kapital og kompetanse. Fire av de maritime selskapene i EK-databasen har derimot flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor etter utflaggingen av eierskapet. Dette har medført en estimert reduksjon på 900-1100 sysselsatte, som til dels skyldes de eksterne eierne. Til tross for

dette mener vi at det eksterne eierskapet samlet sett har medført økt aktivitetsnivå i den maritime klyngen. Vi forkaster dermed hypotese 5.1 for den maritime klyngen. Dette samsvarer med Birkinshaw sin modell.

Studiet finner at mange av de marine selskapene i EK-databasen har økt det lokale aktivitetsnivået i etterkant av utflaggede eierinteresser. Videre finner vi ingen marine selskaper som har lagt ned betydelige deler av den lokale driften. Vi forkaster dermed hypotese 5.1 for den marine klyngen. Dette samsvarer med Birkinshaw sin modell.

Ingen av møbelprodusentene i EK-databasen har opplevd betydelig økt lokalt aktivitetsnivå i etterkant av utflaggede eierinteresser. Derimot finner vi at 2 av de 5 møbelprodusentene i EK-databasen har lagt ned all lokal drift. Dette har medført en estimert reduksjon i sysselsetting på omtrent 100. Det eksterne eierskapet har i stor grad skyld i denne reduksjonen. Vi beholder dermed hypotese 5.1 for møbelklyngen. Dette samsvarer med Birkinshaw sin modell.

Utredningen finner at flere maritime selskaper i EK-databasen har diversifisert seg i etterkant av utflaggede eierinteresser. Vi forkaster dermed hypotese 5.2 for den maritime klyngen. Knyttet til den marine klyngen og møbelklyngen har vi ikke tilstrekkelig data til å foreta en konklusjon av hypotese 5.2.

Ettersom vi finner at utflagging av eierskap fører til frigitt kapital som til en viss grad reinvesteres lokalt og bidrar til nytt regionalt næringsliv, beholder vi hypotese 5.3. Studiet beholder også hypotese 5.4 da vi finner at utflagging av eierskap fører til økt mangfold i selskapenes styre og ledergrupper. Derimot har vi forkastet hypotese 5.5 da vi ikke finner en direkte sammenheng mellom utflagging av eierskap og økt sentralisering i Ålesund. Ettersom ti av selskapene i EK-databasen flagget ut eierskapet relativt nylig (2016-2018) kan vi ikke foreta en konklusjon av hypotese 5.6. Dette fordi vi har observert at videresalg i de fleste selskapene i EK-databasen har skjedd 4-10 år etter utflaggingen av eierskapet.

## 6. Hva må til ved og etter utflagging av eierskap for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen?

Som forklart i Kapittel 5 er de potensielle negative konsekvensene av utflagget eierskap hovedsakelig knyttet til utflytting av drift og ringvirkningene dette har til næringslivet. I dette kapittelet vil vi besvare den andre delen av problemstillingen, altså hva som må til ved og etter utflagging av eierskap for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen. Dette vil bli gjort ved å besvare hypotesene i Tabell 7.

Hypotese 6.1-6.8 er knyttet til tiltak det enkelte selskap kan gjennomføre for å i større grad beholde sin lokale drift i etterkant av utflaggede eierinteresser. Disse hypotesene vil bli drøftet i Kapittel 6.1-6.8. Hypotese 6.9, 6.9.1 og 6.9.2 knytter seg derimot til klyngene, og går ut på å drøfte betydningen av faktorforholdet kompetanse. Disse hypotesen vil bli drøftet i Kapittel 6.9.

Tabell 7 Hypoteser - Hva må til for å beholde lokal drift?

Hypoteser – Hva må til for å beholde lokal drift?		
Hypotese 6.1	Tilfredsstillende lønnsomhet øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen etter utflagget eierskap.	Forhold knyttet til det enkelte selskap.
Hypotese 6.2	En vurdering av potensiell oppkjøper/overtakende selskaps interesser og langsiktige plan øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	
Hypotese 6.3	Utflagging av eierskap til aktører som ikke besitter den samme kompetansen ved en annen lokasjon øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	
Hypotese 6.4	Sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen er større når en flagger ut eierskapet til en ekstern norsk aktør enn en utenlandsk aktør.	
Hypotese 6.5	Salg av immobile anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i regionen.	
Hypotese 6.6	Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	
Hypotese 6.7	Oppkjøpt/overdragende i styre til oppkjøper/overtakende selskap vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	
Hypotese 6.8	Det at de lokale eierne er med videre på eiersiden øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	
Hypotese 6.9	Kompetansen i klyngene er en avgjørende faktor for å beholde den lokale driften i Ålesundsregionen.	Forhold knyttet til klyngene.
Hypotese 6.9.1	Den lokale kompetansebyggingen til klyngene i Ålesundsregionen er svak.	
Hypotese 6.9.2	Ålesundsregionen er ikke attraktiv nok til å beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft.	

## 6.1 Være lønnsom

### ***Hypotese 6.1: «Tilfredsstillende lønnsomhet øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen etter utflagget eierskap»***

Samtlige intervjuobjekt uttrykte at lønnsom drift i Ålesundsregionen er det viktigste kriteriet for å beholde den lokale driften. Vi vil nevne to eksempler fra intervjuene:

- Direktør for Forretningsutvikling i Ekorneskonsernet, Arve Ekornes, uttalte følgende: «Pass på at andre tjener penger på det du gjør»<sup>125</sup>. Videre uttrykte han at Ekornes sin drift i Sykkylven ikke er truet så lenge den er lønnsom.<sup>125</sup>
- Konserndirektør i Villfangst og Hvitfisk i Lerøy Seafood Group, Webjørn Barstad, forteller at flytting av rederivirksomheten i Havfisk ikke er på agendaen, men at dette selvsagt kan skje dersom det er mulig å drive mer lønnsomt et annet sted. Han legger til at arbeidsplassene i Ålesund i et slikt tilfelle ville gått tapt uavhengig av hvem som eide selskapet.<sup>126</sup>

Studiet av selskapene i EK-databasen viser at tilfredsstillende lønnsomhet er avgjørende for å beholde lokal drift etter at eierskapet er flagget ut. Med tilfredsstillende lønnsomhet mener vi at selskapet må tilfredsstillende eiernes lønnsomhetskrav. Eksempelvis så vi i Kapittel 5.1.1 at flere av selskapene i EK-databasen som har flyttet lokal drift ut av Ålesundsregionen i etterkant av utflagget eierskap, ikke hadde tilfredsstillende lønnsomhet. Farstad Shipping, Rem Offshore og Hjellegjerde var eksempelvis nær konkurs ved tidspunktet for utflyttingen av driften. Videre finner vi at flertallet av selskapene med tilfredsstillende lønnsomhet i EK-databasen har beholdt den lokale driften i etterkant av utflagget eierskap. Det er dermed grunnlag for å beholde hypotese 6.1.

Videre finner vi at flere av selskapene i EK-databasen hadde flyttet ut store deler av den lokale driften allerede før utflaggingen av eierskapet. En fullstendig liste over disse selskapene er gjengitt i Appendiks 9.2.3.1. Dette illustrerer at også lokale eiere er villig til å flytte aktiviteter dersom de kan utføres mer lønnsomt ved en annen lokasjon. Tilfredsstillende lønnsomhet er dermed nødvendig for å beholde lokal drift uavhengig av hvem som eier selskapet.

---

<sup>125</sup> (Ekornes, 2018)

<sup>126</sup> (Barstad, 2018)

Derimot bør man være klar over at nye eksterne eiere kan ha høyere lønnsomhetskrav enn den tidligere lokale eieren. Enkelte av intervjuobjektene uttrykte at dette kan føre til at eksterne eiere har lettere for å flagge ut lokal drift til tross for at den er lønnsom.

## 6.2 Oppkjøper/overtakende selskaps interesser

***Hypotese 6.2: «En vurdering av potensiell oppkjøper/overtakende selskaps interesser og langsiktige plan øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen»***

Flere av intervjuobjektene uttrykte at det var viktig å foreta en vurdering av potensielle oppkjøpere/overtakende selskaper i forkant av eierskiftet. Både Arve Ekornes, Jan og Oddvar Bjørge og Per Sævik uttrykte at de, sett bort i fra pris, foretrakk å selge til aktører som uttrykte at de ønsket å bevare den lokale driften. De mente derfor det var sentralt å vurdere oppkjøper/overtakende selskaps langsiktige plan for driften.

I studiet av selskapene i EK-databasen finner vi at en stor andel av oppkjøperne/de overtakende selskapene i forkant av eierskiftene uttrykte i media at de ønsket å bevare lokal drift. Til tross for slike uttalelser finner vi noen få tilfeller hvor den nye eksterne eieren har brutt sine løfter om fortsatt lokal drift. Eksempelvis ble både Farstad Shipping og Rem Offshore lovet lokal drift da de fusjonerte med Solstad Offshore. Til tross for dette er omtrent all lokal drift flyttet til Karmøy i dag.<sup>127</sup>

Ettersom vi har observert svært få tilfeller av brutte løfter fra oppkjøper/overtakende selskaper mener vi at løftene kan anses som et godt tegn og øke sannsynligheten for å beholde lokal drift. Dermed beholder vi hypotese 6.2.

## 6.3 Unik kompetanse

***Hypotese 6.3: «Utflagging av eierskap til aktører som ikke besitter den samme kompetansen ved en annen lokasjon øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen»***

Flere av intervjuobjektene uttrykte at utflagging av eierinteresser til aktører som holder på med omtrent det samme og dermed besitter den samme kompetansen ved en annen lokasjon, vil redusere sannsynligheten for å beholde lokal drift. Dette kan forklares ved at den lokale driften

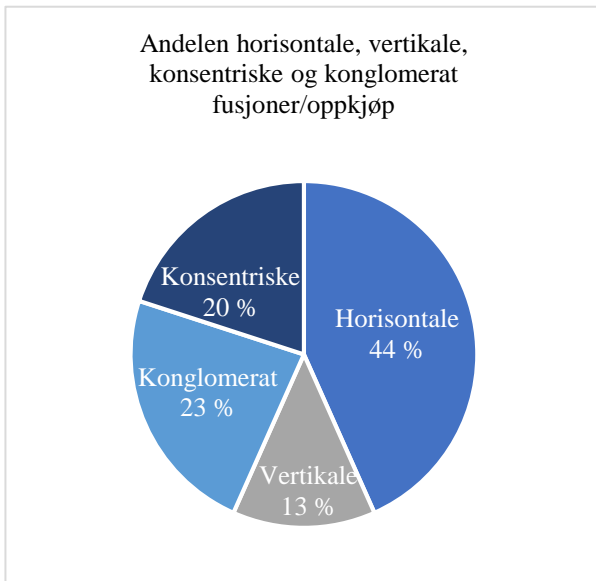
---

<sup>127</sup> (Vorren, 2019; Rosbach & Strand, 2016; Sundberg, 2018)

relativt lett kan inkorporeres i andre konserner ved andre lokasjoner hvor det kan oppnås stordriftsfordeler. Slike eierskifter kan betegnes som horisontale fusjoner/oppkjøp.

Andelen horisontale, vertikale, konsentriske og konglomerat fusjoner/oppkjøp blant de 30 selskapene i EK-databasen er illustrert i Figur 22. Den fullstendige listen over fusjon/oppkjøp typer i EK-databasen er gjengitt i Appendiks 9.2.3.2.

Tabell 8 gir en oversikt over hvilken type fusjon/oppkjøp som er gjennomført i de seks selskapene i EK-databasen som har flyttet (omtrent) all lokal drift og hovedkontor ut av Ålesundsregionen etter at eierskapet ble flagget ut.



Figur 22 EK-databasen: Andelen horisontale, vertikale, konsentriske og konglomerat fusjoner/oppkjøp

Tabell 8 EK-databasen: Fusjon/oppkjøp type i selskapene som har flagget ut (omtrent) all lokal drift

Selskap (Nytt navn)	Bransje	Sektor	Flagget ut eierskap til (år)	Utflyttet lokal aktivitet	Fusjon/oppkjøp type
Farstad Shipping (Solstad Offshore)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2018)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Horisontal
Rem Offshore (Solstad Offshore)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2016)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Horisontal
Rovde Shipping (Siem Rovde)	Maritim	Rederi	Siem Offshore (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Horisontal
Fosnavaag Wellboat sine tre brønnbåter (Norsk Fisketransport)	Maritim	Rederi	Norsk Fisketransport (2015)	All drift inkl. hovedkontor	Horisontal
Hjellegerde	Møbel	Møbelprodusent	Interstil (2010)	All drift inkl. hovedkontor	Horisontal
Varier Holding	Møbel	Møbelprodusent	Credo (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Konglomerat

5 av de 6 selskapene i EK-databasen som har flyttet (omtrent) all lokal drift og hovedkontor ut av Ålesundsregionen gjennomførte horisontale fusjoner/oppkjøp. Vi finner dermed at 38,5 prosent av selskapene som har flagget ut eierskapet gjennom horisontale fusjoner/oppkjøp har flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor. Dette taler for at utflagging av eierskap til aktører som besitter den samme kompetansen ved en annen lokasjon, vil øke sannsynligheten for utflytting av lokal drift.



På den andre siden finner vi at flertallet av selskapene i EK-databasen med unik kompetanse ikke har opplevd utflagging av lokal drift i etterkant av utflagget eierskap. Dette kan illustreres gjennom et par eksempler. Rolls-Royce foretok oppkjøp av Ulsteingruppens avdelinger innen skipsdesign og maritimt utstyr i 1999. De overtok da «en velfungerende teknologi- og prosjektorganisasjon innen områder/nisjer»<sup>128</sup> hvor Rolls Royce tidligere ikke hadde hatt aktiviteter. Rolls Royce valgte derfor å legge sine aktiviteter til den maritime klyngen i Ålesundsregionen. Fincantieri har beholdt Ålesund som sin hovedlokasjon for nisjen spesialskip basert på samme argumentasjon.<sup>129</sup>

Utredningen finner at utflagging av eierskap til en horisontal aktør øker sannsynligheten for utflytting av lokal drift. Motsatt finner vi at utflagging av eierskap til aktører som ikke besitter den samme kompetansen ved en annen lokasjon, øker sannsynligheten for å bevare lokal drift. Vi beholder dermed hypotese 6.3.

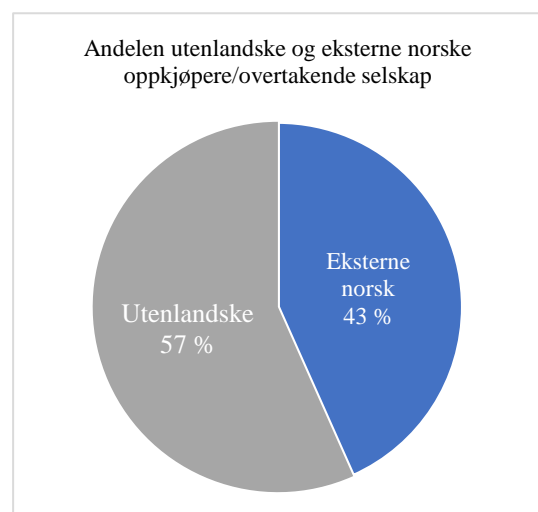
#### 6.4 Utenlandsk og ekstern norsk oppkjøper/overtakende selskap

***Hypotese 6.4: «Sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen er større når en flagger ut eierskapet til en ekstern norsk aktør enn en utenlandsk aktør»***

Enkelte av intervjuobjektene uttrykte at utflagging av eierskap til utenlandske aktører versus utflagging av eierskap til eksterne norske aktører, i større grad fører til utflytting av lokale aktiviteter. De begrunnet dette med at utenlandske aktører ofte har høyere lønnsomhetskrav.

Figur 23 illustrerer andelen av selskapene som har flagget ut eierskapet til hhv. utenlandske og eksterne norske aktører i EK-databasen. Av de 30 selskapene i EK-databasen har 57 prosent flagget ut eierskapet til utenlandske aktører og 43 prosent til eksterne norske. En fullstendig oversikt er gjengitt i Appendiks 9.2.3.3.

Tabell 9 presenterer selskapene i EK-databasen hvor (omtrent) all lokal drift og hovedkontor har



Figur 23 EK-databasen: Andelen eksterne norske og utenlandske oppkjøpere/overtakende selskap

<sup>128</sup> (Leknes, et al., 2016, s. 152)

<sup>129</sup> (Leknes, et al., 2016)

blitt flyttet ut av regionen. Som man ser, har ingen av disse selskapene flagget ut eierskapet til en utenlandsk aktør. Det er dermed ikke grunnlag for å si at utflagging av eierskap til eksterne norske aktører øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen. Dermed forkaster vi hypotese 6.4.

Tabell 9 EK-databasen: Utenlandske og eksterne norske oppkjøpere/overtakende selskap

Selskap (Nytt navn i parentes)	Bransje	Sektor	Utflyttet lokal aktivitet	Flagget ut eierskap til (år)	Utenlandske/eksterne norsk
Farstad Shipping (Solstad)	Maritim	Rederi	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Solstad (2018)	Ekstern norsk
Rem Offshore (Solstad)	Maritim	Rederi	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Solstad (2016)	Ekstern norsk
Rovde Shipping (Siem Rovde)	Maritim	Rederi	All drift inkl. hovedkontor	Siem Offshore (2006)	Ekstern norsk
Fosnavaag Wellboat sine tre brønnbåter (Norsk Fisketransport)	Maritim	Rederi	All drift inkl. Hovedkontor	Norsk Fisketransport (2015)	Ekstern norsk
Hjellegjerde	Møbel	Møbelprodusent	All drift inkl. hovedkontor	Interstil (2010)	Ekstern norsk
Varier Holding	Møbel	Møbelprodusent	All drift inkl. hovedkontor	Credo (2006)	Ekstern norsk

## 6.5 Salg av anleggsmidler

**Hypotese 6.5: «Salg av immobile anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i regionen»**

Flere av intervjuobjektene påpekte at salg av anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen som del av det overførte eierskapet ville øke sannsynligheten for å beholde lokal drift. Den naturlige forklaringen bak dette er at man da har foretatt irreversible investeringer i immobile anleggsmidler. Dette «binder» den nye eieren til fortsatt lokal drift. Det er også sentralt at de nye eierne velger å reinvestere og oppgradere de lokale fabrikkene og produksjonsanleggene for å sikre lokal drift på lang sikt.<sup>130</sup> Når oppkjøper/overtakende selskap har gjennomført kapitalbindinger lokalt, øker sannsynligheten for lokale reinvesteringer. Dette kan beskrives som en form for stivhengighet.<sup>131</sup> Dette er med på å styrke betydningen av å selge anleggsmidlene i sammenheng med utflagging av eierskap. Vi vil nevne to eksempler:

- Bjørge Biomarin solgte sine fysiske anlegg på Ellingsøy i sammenheng med utflaggingen av eierskapet til Firmenich i 2002. De fysiske anleggene var av betydelig

<sup>130</sup> (Bjørge & Bjørge, 2018)

<sup>131</sup> (Jakobsen, Sørvig, & Aalen, 2014)

verdi, noe som kan antas å være en av årsakene til at selskapet fremdeles drives lokalt. Jan og Oddvar Bjørge mener at salget av fabrikken til Firmenich har bidratt til å bevare selskapets lokale drift på Sunnmøre over så lang tid.<sup>132</sup>

- Da Qumei kjøpte Ekornes-konsernet var fabrikanlegget i Sykkylven inkludert i oppkjøpet. Arve Ekornes uttrykte at det er en reell fare for at den lokale produksjonen flagges ut. Qumei sitter med all makt til å ta slike beslutninger. Arve Ekornes legger så til: *“Qumei har ikke bare kjøpt selskapet. De har kjøpt alle bygninger, utstyr, kompetanse, folk og teknologi”*<sup>133</sup>. Fabrikken i Sykkylven er verdt rundt 1 milliard kroner, og det er ikke mulig å flytte den. Dette tyder på at Qumei ønsker å beholde produksjonen ved fabrikken i Sykkylven så lenge dette er lønnsomt.<sup>133</sup>

Tabell 10 viser en oversikt over de seks selskapene i EK-databasen som har lagt ned (omtrent) all lokal drift og hovedkontor etter utflagget eierskap. Et fellestrekk ved disse selskapene er at de utflaggede eierandelene ikke inkluderte eierskap i immobile anleggsmidler av betydelig verdi lokalisert i Ålesundsregionen. Dette taler for å beholde hypotese 6.5. Det må imidlertid påpekes at rederiene ikke hadde betydelige kapitalbindinger i immobile anleggsmidler, da kapitalen først og fremst er bundet i de mobile skipene. Videre hadde heller ikke Varier betydelig kapital bundet i fysiske anleggsmidler i Ålesundsregionen, mens Hjellegjerde gjennomførte store salg av anleggsmidler like før utflaggingen av eierskapet.<sup>134</sup>

Tabell 10 EK-databasen: Salg av immobile anleggsmidler hos selskapene som har lagt ned (omtrent) all lokal drift

Selskap (nytt navn i parentes)	Bransje	Sektor	Flagget ut eierskap til (år)	Utflyttet lokal aktivitet	Inkl. immobile anleggsmidler av betydelig verdi i eierskiftet
Farstad Shipping (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2018)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Nei
Rem Offshore (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2016)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Nei
Rovde Shipping (Siem Rovde)	Maritim	Rederi	Siem Offshore (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Nei
Fosnavaag Wellboat sine tre brønnbåter (Norsk Fisketransport)	Maritim	Rederi	Norsk Fisketransport (2015)	All drift inkl. hovedkontor	Nei
Hjellegjerde	Møbel	Møbelprodusent	Interstil (2010)	All drift inkl. hovedkontor	Nei
Varier Holding	Møbel	Møbelprodusent	Credo (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Nei

<sup>132</sup> (Bjørge & Bjørge, 2018)

<sup>133</sup> (Ekornes, 2018)

<sup>134</sup> (Hjellegjerde, 2009; Engås, 2016)

Videre har vi identifisert en rekke selskaper som inkluderte immobile anleggsmidler av betydelig verdi i eierskiftet. Dette inkluderer blant annet Bjørge Biomarin, Ekornes, Aker Yards og Kleven Verft. Da alle disse selskapene har bevart den lokale driften, har vi et enda større grunnlag for å beholde hypotese 6.5.

## 6.6 Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap

***Hypotese 6.6: «Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen»***

Flere av intervjuobjektene mente at det var avgjørende å få lokale inn i styret, ledelsen eller andre sentrale stillinger i det oppkjøpte/overdragende selskapet for å bevare lokal drift etter utflagging av eierskap. Eksempelvis hevdet Sævik at *“lokale i styret som kjenner bedriften og arbeiderene er avgjørende for å bevare lokal drift”*<sup>135</sup>. Jan og Oddvar Bjørge uttrykte det samme, og begrunnet dette med at lokale vil ivareta tradisjoner og det lokale på en bedre måte. Det er derfor viktig å ha noen lokale i styret, ledelsen eller andre sentrale stillinger som kan snakke Sunnmøre sin sak.<sup>136</sup> Arve Ekornes hevdet at det er viktig med lokalt lederskap for å ivareta det lokale etter utflaggingen av eierskapet. Lokale i konsernledelsen vil ha forståelse for lokalsamfunnet og kan legge fokuset på slike forhold. Han mener fokuset på det lokale forsvinner med en gang konsernledelsen for eksempel flyttes til Oslo.<sup>137</sup>

EK-databasen gir informasjon om hvorvidt de oppkjøpte/overdragende selskapene hadde lokale i styret ved utflaggingen av eierskapet og om de har lokale i styret i dag, hvilket er gjengitt i Appendix 9.2.3.4. Andelen av selskapene med og uten lokale styremedlemmer er illustrert i Figur 24 og Figur 25. Vi har også kontrollert for om det har vært lokale i styrene mellom disse to tidspunktene. EK-databasen tar ikke hensyn til størrelsen på styrene, posisjonen til styremedlemmene eller antall lokale styremedlemmer.

---

<sup>135</sup> (Sævik, 2018)

<sup>136</sup> (Bjørge & Bjørge, 2018)

<sup>137</sup> (Ekornes, 2018)



Figur 24 EK-databasen: Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende like etter utflaggingen av eierskapet<sup>138</sup>



Figur 25 EK-databasen: Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende frem til videresalg/i dag<sup>138</sup>

Like etter utflaggingen av eierskapet hadde 86 prosent av de oppkjøpte/overdragende selskapene lokale i styret. 72 prosent av selskapene i EK-databasen har fremdeles lokale i styret i dag. Selskapene som ikke hadde lokale i styret like etter utflaggingen av eierskapet har fremdeles ikke lokale i styret i dag. Det er altså en stor andel av selskapene som har beholdt lokale i styret siden de flagget ut eierskapet.

For å besvare hypotese 6.6 er det interessant å studere om de seks selskapene som har flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor hadde lokale styremedlemmer da de lokale nedleggelsene fant sted. Denne informasjonen er presentert i Tabell 11. Vi finner at fire av de seks selskapene hadde lokale styremedlemmer fra eierskiftet og frem til driften ble flyttet ut. Samtidig finner vi at tre av de fire selskapene i EK-databasen som ikke har hatt lokale i styret siden utflaggingen av eierskapet, har beholdt de lokale aktivitetene. Disse funnene gir grunnlag for å forkaste hypotese 6.6. Vi må imidlertid påpeke at dersom vi hadde studert styresammensetningen i selskapene kunne vi fått en annen konklusjon.

Tabell 11 EK-databasen: Lokale i styret hos selskaper som har lagt ned (omtrent) all lokal drift

Selskap (nytt navn i parentes)	Bransje	Sektor	Flagget ut eierskap til (år)	Utflyttet lokal aktivitet	Lokale i styret fra utflagget eierskap til utflytting av drift
Farstad Shipping (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2018)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Ja
Rem Offshore (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2016)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Ja
Rovde Shipping (Siem Rovde)	Maritim	Rederi	Siem Offshore (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Nei
Fosnavaag Wellboat sine tre brønnbåter (Norsk Fisketransport)	Maritim	Rederi	Norsk Fisketransport (2015)	All drift inkl. hovedkontor	Nei
Hjellegjerde	Møbel	Møbelprodusent	Interstil (2010)	All drift inkl. hovedkontor	Ja
Varier Holding	Møbel	Møbelprodusent	Credo (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Ja

<sup>138</sup> Ikke tilgjengelig informasjon om Lipro. Figurene inkluderer 29 av selskapene i EK-databasen.

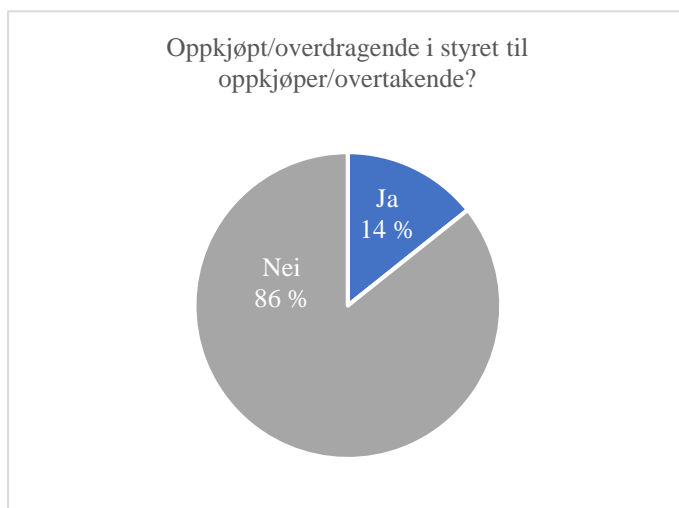
## 6.7 Oppkjøpt/overdragende i styre til oppkjøper/overtakende selskap

**Hypotese 6.7: «Oppkjøpt/overdragende i styre til oppkjøper/overtakende selskap vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen»**

Under intervjuene ble det hevdet at det var viktig med ambisjoner hos ledelsen og ansatte i oppkjøpt/overdragende selskap, og at de ønsket å inntre nye stillinger i oppkjøper/overtakende selskap. Jan og Oddvar Bjørge mente blant annet at dette kunne være avgjørende for å bevare den lokale driften. De fortalte at da Bjørge Biomarin ble kjøpt opp av Firmenich i 2002 fikk flere ansatte i Bjørge Biomarin tilbud om nye stillinger i Firmenich. Det er imidlertid viktig at dette er en kontinuerlig prosess hvor ansatte i det lokale selskapet over tid er villige til å satse på karriere i moderselskapet, hvor det enn måtte være i verden.<sup>139</sup>

EK-databasen gir informasjon om hvorvidt ansatte fra oppkjøpt/overdragende selskap har inntrådt styret til oppkjøper/overtakende selskap, og motsatt. De fullstendige funnene er gjengitt i Appendiks 9.2.3.5.

Som illustrert i Figur 26 finner vi at ansatte fra oppkjøpt/overdragende selskap kun har gått inn i styret til oppkjøper/overtakende selskap i 14 prosent av tilfellene (4 av selskapene). Disse har imidlertid kun vært en del av styrene en svært kort periode. Vi har dermed ikke tilstrekkelig data til å kunne påstå hvordan dette påvirker lokal drift, og kan ikke besvare hypotese 6.7.



Figur 26 EK-databasen: Oppkjøpt/overdragende i styret til oppkjøper/overtakende<sup>140</sup>

<sup>139</sup> (Bjørge & Bjørge, 2018)

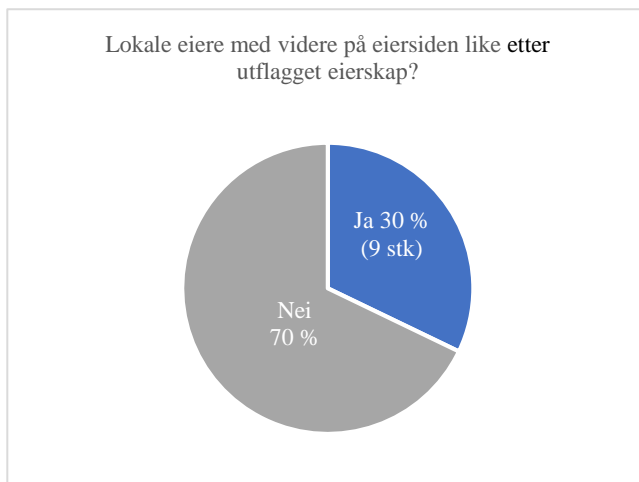
<sup>140</sup> Ikke tilgjengelig informasjon om Lipro. Figuren inkluderer 29 av selskapene i EK-databasen.

## 6.8 Lokale eiere med videre på eiersiden

**Hypotese 6.8:** «Det at de lokale eierne er med videre på eiersiden øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen»

Flere av intervjuobjektene påpekte at det ville være positivt for den lokale driften dersom de lokale eierne ble med videre på eiersiden med en liten eierandel etter utflaggingen av eierskapet.

EK-databasen inneholder informasjon knyttet til om de tidligere lokale eierne beholdt mer enn ti prosent av eierinteressene like etter utflaggingen av eierskapet, og om de holder disse eierinteressene i dag. De fullstendige funnene er gjengitt i Appendiks 9.2.3.6. Andelen av selskapene i EK-databasen hvor de lokale eierne beholdt mer enn ti prosent av eierinteressene er illustrert i Figur 27 og Figur 28.



Figur 27 EK-databasen: Lokale eiere med videre på eiersiden like etter utflagget eierskap



Figur 28 EK-databasen: Lokale eiere med videre på eiersiden i dag

Ni av selskapene hadde de tidligere eierne med videre på eiersiden like etter utflaggingen av eierskapet. Seks av disse selskapene har beholdt den lokale driften i Ålesundsregionen. Av de fem selskapene som fremdeles har de tidligere eierne på eiersiden i dag, har fire selskaper beholdt den lokale driften.

Videre er det interessant å studere om de seks sekselskaperne i EK-databasen som har flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor hadde de lokale eierne med på eiersiden da de lokale nedleggelsene fant sted. Denne informasjonen er gjengitt i Tabell 12.

Tabell 12 EK-databasen: Selskap som har flagget ut (omtrent) all lokal drift eier med videre

Selskap (Nytt navn)	Bransje	Sektor	Flagget ut eierskap til (år)	Utflyttet lokal aktivitet	Lokale eiere på eiersiden ved utflytting av drift
Farstad Shipping (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2018)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Nei
Rem Offshore (Solstad)	Maritim	Rederi	Solstad Offshore (2016)	Omtrent all drift inkl. hovedkontor	Ja
Rovde Shipping (Siem Rovde)	Maritim	Rederi	Siem Offshore (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Ja
Fosnavaag Wellboat sine tre brønnbåter (Norsk Fisketransport)	Maritim	Rederi	Norsk Fisketransport (2015)	All drift inkl. Hovedkontor	Nei
Hjellegjerde	Møbel	Møbelprodusent	Interstil (2010)	All drift inkl. hovedkontor	Nei
Varier Holding	Møbel	Møbelprodusent	Credo (2006)	All drift inkl. hovedkontor	Ja

Som illustrert i Tabell 12 finner vi at det var lokale på eiersiden da 3 av de 6 selskapene i EK-databasen flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor. Disse tre selskapene er Rem Offshore, Rovde Shipping og Varier. At de lokale eierne beholder ti prosent eller mer av eierinteressene øker dermed ikke sannsynligheten for å beholde den lokale driften. Vi forkaster hypotese 6.8.

Det er imidlertid nødvendig å påpeke at en eierandel på ti prosent gir svært få rettigheter.<sup>141</sup> Dermed kunne konklusjonen blitt annerledes dersom vi kun hadde studert selskaper hvor de lokale/tidligere eierne var med videre på eiersiden med en betydelig høyere eierpost og dermed flere rettigheter. Datasettet vårt er imidlertid for lite til å kunne teste dette.

## 6.9 Kompetanse

***Hypotese 6.9: «Kompetansen i klyngene er en avgjørende faktor for å beholde den lokale driften i Ålesundsregionen»***

Flere av intervjuobjektene mente at kompetansen i klyngene i Ålesundsregionen er en avgjørende faktor for å beholde lokal drift etter utflagging av eierskap. Dersom en ikke klarer å rekruttere den riktige kompetansen lokalt, blir resultatet at aktivitetene flyttes ut av regionen. Mangel på lokal kompetanse vil dermed svekke klyngenes attraktivitet.

<sup>141</sup> (Codex Advokat og Transaksjonsadvokater.no, 2018)



Vi finner at konkurransesituasjonen i næringslivet gradvis beveger seg «fra kostnadskonkurranse til kunnskapskonkurranse»<sup>142</sup>. Det vil si at tilgangen på relevant kompetanse og kunnskapsmiljø er viktigere enn tilgangen på naturressurser og billig arbeidskraft når bedrifter velger lokasjon.<sup>142</sup> Dermed vil kompetansen i klyngene i Ålesundsregionen være en sentral innsatsfaktor for konkurransefortrinn. Vi finner eksempelvis at mangel på lokal kompetanse var en viktig årsak til at alle aktivitetene til Rovde Shipping ble flyttet fra Ålesundsregionen til Kristiansand i etterkant av fusjonen med Siem Offshore i 2006.<sup>143</sup> Dette illustrerer at kompetansen i klyngene er en avgjørende faktor for å bevare lokal drift. Studiet beholder hypotese 6.9.

NAV's bedriftsundersøkelse for 2018 finner at det er mangel på kompetanse i Møre og Romsdal. Den fastslår at 17 prosent av selskapene i fylket hadde hatt rekrutteringsproblemer i løpet av de siste tre månedene. Av disse selskapene hadde 59 prosent ikke lyktes med å rekruttere arbeidskraft, mens 41 prosent hadde ansatt noen med annen eller lavere formell kompetanse enn det de søkte etter.<sup>144</sup> Irene Mjelde, partner i Yapril, uttrykte også at det er mangel på arbeidskraft i Ålesundsregionen, og opplever at de er nødt til å rekruttere eksternt da de ikke finner den rette kompetansen lokalt i regionen.<sup>145</sup>

Dette tyder på at den lokale kompetansebyggingen er svak, og at regionen ikke er attraktiv nok til å beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft. Disse to forholdene vil bli testet i hhv. Kapittel 6.9.1 og 6.9.2.

### 6.9.1 Lokal kompetansebygging

#### ***Hypotese 6.9.1: «Den lokale kompetansebyggingen til klyngene i Ålesundsregionen er svak»***

Utdanningsnivået i Ålesundsregionen er lavere enn landsgjennomsnittet.<sup>146</sup> Dette taler for at det er nødvendig å styrke den lokale kompetansebyggingen, både innad i bedriftene og gjennom utdanningsinstitusjonene i Ålesundsregionen.

Som følge av teknologisk utvikling og digitalisering skjer utviklingen og omstillingen i næringslivet fort. Dette fører til at tradisjonelle arbeidsoppgaver endres eller erstattes med

---

<sup>142</sup> (Jakobsen, Sørvig, & Aalen, 2014, s. 1)

<sup>143</sup> (Sunnmørsposten, 2012)

<sup>144</sup> (Kalstø & Sørbø, 2018)

<sup>145</sup> (Mjelde, 2018)

<sup>146</sup> (SSB, 2017e; SSB, 2017c)

nye.<sup>147</sup> Eksempelvis har studier utført av Kompetanse Norge funnet at 78 prosent av ansatte i selskaper som har innført ny teknologi de siste to årene fått nye arbeidsoppgaver.<sup>148</sup> Denne utviklingen stiller høyere og nye krav til kompetanse. For at næringslivet i Ålesundsregionen skal være konkurransedyktig også i fremtiden er det derfor nødvendig med kontinuerlig oppgradering av de ansattes kunnskap. Oppgradering av faktorer er også noe Porter hevder er viktig for å bevare konkurransefortrinn.<sup>149</sup> Undersøkelser utført av Møreforskning i 2017 slår fast at næringslivet i Møre og Romsdal etterspør program hos utdanningsinstitusjonene som kan bidra til å «dekke de løpende kompetansebehovene» utover bachelor og masterprogrammene.<sup>150</sup> Dette taler for at det bør utvikles flere muligheter for etter- og videreutdanningskurs eller generelle kurs knyttet til eksempelvis digitalisering.

Videre vil vi undersøke om det er nødvendig å styrke utdanningstilbudet i regionen for å styrke den lokale kompetansetilførselen til klyngene. Utredningen vil kun studere kompetansebygging på høyskole- og universitetsnivå, ved NTNU i Ålesund og Høgskulen i Volda. Utdanningsprogrammene som tilbys ved disse utdanningsinstitusjonene knyttet til den maritime, den marine og møbelklyngen er fremstilt i Tabell 13.

Tabell 13 Utdanningsprogrammer knyttet til maritim klynge, marin klynge og møbelklyngen<sup>151</sup>

	Maritim	Marin	Møbel
Årsstudium	- Shippingledelse	- Medisinske og biologiske fag	
Bachelor	- Nautikk - Shipping Management - Skipsdesign - Fornybar energi, spesialisering i maritim energi	- Bioingeniør - Biomarin innovasjon - Bioteknologi	
Master	- Ledelse av krevende maritime operasjoner - Simulering og visualisering - Skipsdesign - Produkt og systemdesign		
Doktorgrad	- Nautiske operasjoner		

**Maritim:** Den lokale maritime kompetansebyggingen har møtt utfordringer som følge av utflytting av lokal rederivirksomhet. Dette kan forklares ved at søkertallet til maritime studier ved NTNU i Ålesund har falt, i tillegg til at samarbeidet mellom rederiene og

<sup>147</sup> (Lanke, 2018, s. 1)

<sup>148</sup> (Kompetanse Norge, 2018)

<sup>149</sup> (Porter M. , 1990)

<sup>150</sup> (Giskeødegård, Otterlei, Kjersem, & Jünge, 2017)

<sup>151</sup> (NTNU, u.d.)

utdanningsinstitusjonene er blitt svekket.<sup>152</sup> Til tross for dette er NTNU i Ålesund det universitetet i Norge som har størst tilbud innen maritime studier.<sup>153</sup> Det finnes både årsstudium, bachelor-, master- og doktorgradsprogram. Vi mener derfor at den lokale kompetansebyggingen til den maritime klyngen er sterk.

**Marin:** Utdanningstilbudet knyttet til den marine næringen begrenser seg til årsstudium og bachelorgrader. Mangel på master- og doktorgradsprogram svekker den lokale kompetansebyggingen og hindrer spesialisering. Videre finner man at det i 2018 var betydelig høyere etterspørsel enn tilbud knyttet til studieplasser innen de biologiske fagene. Antall studieplasser var kun nok til å dekke 40 prosent av søkerne som hadde disse studiene som førstevalg.<sup>154</sup> Til slutt må en påpeke at den biomarine industrien er en næring i vekst som derfor vil kreve mer kompleks kompetanse i fremtiden.<sup>155</sup> Mangelen på master- og doktorgradsprogrammer gjør at vi anser den lokale kompetansebyggingen til den marine klyngen som relativt svak.

**Møbel:** Som det fremgår av Tabell 13 finnes det ingen studieprogram på høyskole- og universitetsnivå i Ålesundsregionen tilknyttet møbelnæringen. Det nærmeste man kommer er en bachelor i design, kunst og håndverk på Høgskulen i Volda.<sup>156</sup> Den viktigste kompetansen i møbelklyngen er den som er knyttet til det norske/skandinaviske designet. Under intervjuet med Arve Ekornes fortalte han at de i stor grad er avhengig av å rekruttere kompetanse utenfra. Dette skyldes hovedsakelig at Sykkylven ligger langt unna både markedshøyskoler og designskoler.<sup>157</sup> Det er svært svak lokal kompetansebygging tilknyttet møbelklyngen. For å styrke kompetansen i klyngen er man avhengig av å styrke kompetansebyggingen tilknyttet møbeldesign og produktutvikling. Dersom det er tilgang på slik kompetanse lokalt kan man forhindre at disse aktivitetene flyttes ut av regionen.

**Merkantil:** En utfordring knyttet til lokal kompetansebygging i maritim og marin sektor er at NTNU i Ålesund hovedsakelig fokuserer på å produsere ny teknisk kompetanse, og i stor grad ignorerer det merkantile aspektet. NTNU i Ålesund besitter verdifull kompetanse, men kobler

---

<sup>152</sup> (Berg, 2017)

<sup>153</sup> (Otterlei & Nystrand, 2018)

<sup>154</sup> (Samordna opptak, 2018a; Samordna opptak, 2018b)

<sup>155</sup> (NTNU, u.d.)

<sup>156</sup> (Høgskulen i Volda, u.d.)

<sup>157</sup> (Ekornes, 2018)

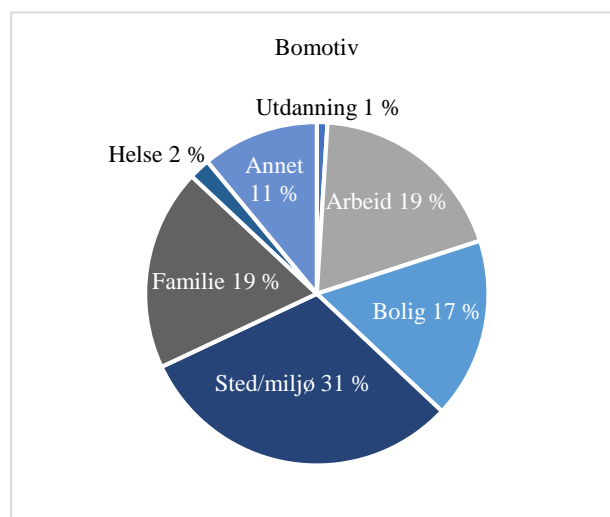
den i liten grad til et marked. Det vil si at det er større fokus på tilbudssiden enn etterspørselssiden. Dette ble også uttrykt av enkelte av intervjuobjektene.

Hypotese 6.9.1 må besvares individuelt for de ulike klyngene. Vi konkluderer med at den lokale kompetansebyggingen til den maritime klyngen er sterk og forkaster dermed hypotese 6.9.1 for denne klyngen. Derimot beholder vi hypotese 6.9.1 for de to andre klyngene, da vi finner at den lokale kompetansebyggingen er relativt svak til den marine klyngen og manglende til møbelklyngen.

#### 6.9.2 Beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft og kompetanse

##### ***Hypotese 6.9.2: «Ålesundsregionen er ikke attraktiv nok til å beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft»***

For at regionen skal beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft er man avhengig av at folk ønsker å bo i Ålesundsregionen. En bo- og flyttemotivundersøkelse utført av Statistisk sentralbyrå (SSB) og Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) i 2008, slår fast at forhold knyttet til sted og miljø, arbeid og familie er de tre viktigste bomotivene.<sup>158</sup> Dette er illustrert i Figur 29.



Figur 29 Bomotiv<sup>158</sup>

For å måle et steds attraktivitet benytter en ofte folketallsvekst. Folketallet i Ålesund har vokst med 13,2 prosent fra utgangen av første kvartal 2009 til utgangen av første kvartal 2019. Det er sterkere enn landet (10,8 prosent), men betydelig lavere enn eksempelvis Oslo (18,1 prosent).<sup>159</sup> Folketallsøkning i omlandskommunene er imidlertid lavere enn veksten på landsbasis.<sup>159</sup> Dette tyder på at Ålesundsregionen samlet sett er en lite attraktiv region, og at spesielt omlandskommunene kan ha problemer med å beholde og tiltrekke kompetanse. Dette kom eksempelvis til uttrykk da Ekornes brukte to år på å få på plass en toppleder som samtidig ønsket å bosette seg i Sykkylven.<sup>160</sup> Utredningen kommer frem til at det er en rekke forhold som svekker attraktiviteten til Ålesundsregionen. Vi finner både bo- og arbeidsforhold som gjør

<sup>158</sup> (Sørli, Aure, & Langset, 2012, s. 81)

<sup>159</sup> (SSB, 2019)

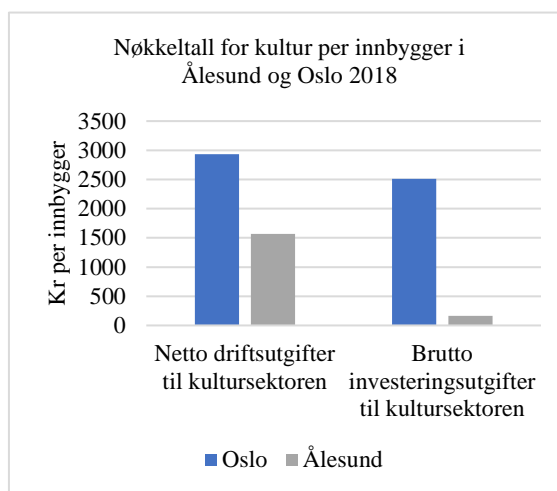
<sup>160</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015)

at regionen ikke er i stand til å beholde og tiltrekke kompetanse. Dette vil bli presentert i Kapittel 6.9.2.1 og 6.9.2.2. På grunnlag av dette beholder vi hypotese 6.9.2.

### 6.9.2.1 Faktorer som gjør Ålesundsregionen til en lite attraktiv bo-region (sted/miljø)

For at Ålesundsregionen skal beholde og tiltrekke kompetanse er det viktig at det er attraktivt å bo i hele regionen. Det at det finnes en stor by i regionen vil bidra til å øke regionens attraktivitet. Ålesunds attraktivitet er dermed sentral for å gjøre omlandskommunene mer attraktive.<sup>161</sup>

En undersøkelse utarbeidet av Møreforskning i 2008 fastslår at tilbudet i Ålesund er lite attraktivt og at det er «få grunner til å være i byen etter arbeidstid»<sup>162</sup>. Dette kan ha sammenheng med at Ålesund ifølge data hentet fra SSB har et svakt kulturtilbud.<sup>163</sup> Figur 30 sammenligner utgifter knyttet til kultursektoren per innbygger i Ålesund og Oslo.<sup>164</sup> Denne statistikken taler for at det er et manglende kulturtilbud i Ålesund. Dette kan være med på å svekke muligheten til å beholde og tiltrekke kompetanse.



Figur 30 Utgifter til kultursektoren per innbygger i Oslo og Ålesund<sup>164</sup>

Den dårlig utbygde infrastrukturen i regionen er også en vesentlig faktor som gjør regionen mindre attraktiv. Regionen er preget av lav veikvalitet, ferjeavhengighet og manglende offentlige transporttilbud. Å forbedre veinettet og det offentlige transporttilbudet vil skape en kobling mellom Ålesund og omlandskommunene. Etersom mye aktivitet legges til Moa er det også viktig at det blir gode offentlige transporttilbud mellom Moa, NTNU i Ålesund og Ålesund sentrum. Dette vil gjøre bykjernen og tilbudene i regionen mer attraktive og tilgjengelige.<sup>165</sup>

I tillegg til at kulturtilbudet og infrastrukturen i Ålesundsregionen er mangelfull, finner vi at lokalmiljøet i stor grad er preget av holdninger som gjør regionen mindre attraktiv for

<sup>161</sup> (Møre og Romsdal Fylkeskommune, 2013)

<sup>162</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015, s. 32)

<sup>163</sup> SSB betegner kulturtilbud som konserter, idrettsarrangementer, kino, folkebibliotek, museum, teater/musikaler/revyer, kunstutstillinger, ballett/danseforestillinger, opera/operetter og kulturfestivaler.

<sup>164</sup> (SSB, 2018b)

<sup>165</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015, s. 28)

mennesker med høyere utdanning. Høyt utdannede tilbakeflyttere og fraflyttere mener det er lite respekt for formell kompetanse i Ålesundsregionen, og betegner regionen som utdanningsfiendtlig. Slike holdninger forhindrer Ålesundsregionen fra å være en attraktiv bo-region for mennesker med høyere utdanning.<sup>166</sup>

#### *6.9.2.2 Faktorer som gjør Ålesundsregionen til en lite attraktiv arbeids-region (arbeid)*

En av faktorene som gjør næringslivet i Ålesundsregionen mindre attraktivt er at det er lite mangfoldig. Næringslivet domineres av den maritime og marine klyngen, og til dels møbelklyngen. Andre næringer og industrier har imidlertid ikke like sterk tilstedeværelse. En studie utført av Møreforskning i 2015 slår fast at mange ønsker en sterkere balanse i «oppmerksomheten ulike næringer får» og et «bredere perspektiv når man tenker på næringsutvikling i regionen»<sup>167</sup>. Når man flytter er man ofte to, et ensformig næringsliv kan da gjøre det vanskelig for begge parter å få jobb.<sup>168</sup>

En studie utført av Møreforskning i 2015 slår fast at en stor andel utflyttede med høy utdanning ikke ønsker å flytte tilbake til Ålesundsregionen som følge av at fagmiljøene er for «svake og dels manglende».<sup>169</sup> Frykt for faglig stagnering er en viktig grunn til at Ålesundsregionen ikke er attraktiv for mennesker med høyere utdanning.<sup>169</sup> Innenfor maritim og marin næring eksisterer det sterke fagmiljøer, men de er til dels manglende innenfor andre fagfelt.

Videre er det en forholdsvis skjev kjønnsfordeling i arbeidsmarkedet i Ålesundsregionen. Arbeidsmarkedet er mer attraktivt blant menn enn kvinner.<sup>167</sup> Dette gjelder spesielt i den maritime og marine næringen, som typisk har blitt dominert av «mannsyrker».

Et annet forhold som gjør Ålesundsregionen til en mindre attraktiv arbeidsregion er at næringslivet er lite imøtekommende mot tilflyttere. Undersøkelser viser at personlig nettverk har mye å si i ansettelsesprosessen. Flere undersøkelser har også vist at arbeidsgivere foretrekker lokale og tilbakeflyttere over tilflyttere.<sup>166</sup> En slik praksis gjør Ålesundsregionen mindre attraktiv og tilgjengelig for potensielle tilflyttere og kan forhindre tilførsel av kompetanse til regionen.

---

<sup>166</sup> (Grimsrud, Båtevik, & Giskeødegård, 2014)

<sup>167</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015)

<sup>168</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015, s. 42)

<sup>169</sup> (Båtevik, Giskeødegård, & Grimsrud, 2015, ss. 24-25)

## 6.10 Konklusjon

Kapittel 6 har analysert hva som må til for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen etter utflagging av eierskap. I den forbindelse har vi testet en rekke hypoteser opp mot selskapene i EK-databasen. Gyldigheten til hypotesene er presentert i Tabell 14.

Tabell 14 Hypoteser - Hva må til for å beholde lokal drift? - Funn

Hypoteser	Hvilke forhold øker sannsynligheten for å beholde lokal drift?	Funn	
Hypotese 6.1	Tilfredsstillende lønnsomhet øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen etter utflagget eierskap.	Behold	Forhold knyttet til det enkelte selskap.
Hypotese 6.2	En vurdering av potensiell oppkjøper/overtakende selskaps interesser og langsiktige plan øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	Behold	
Hypotese 6.3	Utflagging av eierskap til aktører som ikke besitter den samme kompetansen ved en annen lokasjon øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	Behold	
Hypotese 6.4	Sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen er større når en flagger ut eierskapet til en ekstern norsk aktør enn en utenlandsk aktør.	Forkast	
Hypotese 6.5	Salg av immobile anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i regionen.	Behold	
Hypotese 6.6	Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	Forkast	
Hypotese 6.7	Oppkjøpt/overdragende i styre til oppkjøper/overtakende selskap vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen	Uvisst	
Hypotese 6.8	Det at de lokale eierne er med videre på eiersiden øker sannsynligheten for å beholde lokal drift i Ålesundsregionen.	Forkast	
Hypotese 6.9	Kompetansen i klyngene er en avgjørende faktor for å beholde den lokale driften i Ålesundsregionen.	Behold	Forhold knyttet til klyngene.
Hypotese 6.9.1	Den lokale kompetansebyggingen til klyngene i Ålesundsregionen er svak.	Maritim – Forkast  Marin og Møbel - Behold	
Hypotese 6.9.2	Ålesundsregionen er ikke attraktiv nok til å beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft.	Behold	

Flertallet av selskapene i EK-databasen som har flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor etter utflaggingen av eierskapet hadde ikke tilfredsstillende lønnsomhet. Studiet av selskapene i EK-databasen gir dermed grunnlag til å påstå at tilfredsstillende lønnsomhet er avgjørende for å beholde lokal drift. Vi beholder hypotese 6.1. Videre finner vi grunn til å beholde hypotese 6.2 da løfter fra oppkjøper/overtakende selskap i forkant av eierskiftet vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift.

Blant selskapene som har flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor i etterkant av utflagget eierskap, finner vi at 5 av 6 selskaper gjennomførte horisontale fusjoner/oppkjøp. Motsatt finner vi at selskapene i EK-databasen som besatt unik kompetanse ikke har flyttet ut lokal drift. Vi beholder dermed hypotese 6.3. Videre finner vi at alle selskapene i EK-databasen som har flyttet ut (omtrent) all lokal drift og hovedkontor flagget ut eierskapet til eksterne norske aktører. Vi forkaster dermed hypotese 6.4.

Vi finner at selskapene i EK-databasen som har inkludert immobile anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen av betydelig verdi som del av det overførte eierskapet, i større grad bevarer den lokale driften. Når oppkjøper/overtakende selskap allerede har gjennomført store irreversible og immobile investeringer i fabrikker og produksjonsutstyr lokalt, er også sannsynligheten større for at en vil reinvestere lokalt. Dette vil igjen øke sannsynligheten for langsiktig lokal drift. Vi beholder hypotese 6.5.

Flere av intervjuobjektene hevdet at styresammensetning var avgjørende for fortsatt lokal drift etter utflagging av eierskap. Studiet av selskapene i EK-databasen finner imidlertid ingen sammenheng mellom lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap og fortsatt lokal drift. Vi forkaster dermed hypotese 6.6. Vi kan ikke besvare hypotese 6.7 som følge av manglende data. Videre finner vi ingen sammenheng mellom det faktum at de lokale eierne er med videre på eiersiden og fortsatt lokal drift. Vi forkaster dermed hypotese 6.8.

Ettersom alle selskapene i EK-databasen er del av en klynge, vil klyngenes dynamikk påvirke hvor attraktivt det er for selskapene å være lokalisert i klyngene. Kompetanse i klyngene er et sentralt faktorforhold for å bevare den lokale driften, derfor beholder vi hypotese 6.9. Knyttet til hypotese 6.9.1 finner vi at den lokale kompetansebyggingen er sterk i den maritime klyngen, relativt svak i den marine klyngen og manglende i møbelklyngen. Avslutningsvis beholder vi hypotese 6.9.2 da vi finner at Ålesundsregionen må øke sin attraktivitet som bo- og arbeidsregion for å beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft.



## 7. Konklusjon

Konsekvensene av eksternt eierskap i Ålesundsregionen er sammensatt og ulik for de tre klyngene. Vi finner at fire maritime selskaper i EK-databasen har flyttet (omtrent) all lokal drift og hovedkontor ut av regionen i etterkant av utflaggede eierinteresser. Dette har medført en estimert reduksjon på 900-1100 sysselsatte. Til tross for nedgangen i offshore virksomhet etter oljeprisfallet i 2014 mener vi at omfanget av de lokale nedleggelsene ble forsterket som følge av eksternt eierskap. De fleste maritime selskapene i EK-databasen som ikke direkte påvirket av oljeprisen har derimot økt det lokale aktivitetsnivået i etterkant av utflaggingen av eierskapet. Dette skyldes i stor grad kapitaltilførsel og kompetanseoverføring fra nye eksterne eiere. Samlet sett mener vi derfor at utflagging av eierskap i den maritime klyngen har økt det lokale aktivitetsnivået.

Videre finner vi at eksternt eierskap hovedsakelig har hatt positive effekter for de marine selskapene. Ingen av de marine selskapene i EK-databasen har lagt ned store deler av den lokale driften i etterkant av utflaggede eierinteresser. Samtidig finner vi at mange av de marine selskapene har økt det lokale aktivitetsnivået som følge av eksternt eierskap. Motsatt finner vi at eksternt eierskap hovedsakelig har hatt negative effekter for selskapene i møbelklyngen. To av de fem møbelselskapene i EK-databasen har eksempelvis lagt ned all lokal drift som følge av eksternt eierskap. Dette har medført en estimert reduksjon på omtrent 100 sysselsatte og dermed redusert aktivitetsnivå i møbelklyngen.

Videre finner vi at den frigitte kapitalen etter utflaggede eierinteresser til en viss grad har blitt reinvestert lokalt og bidratt til nytt regionalt næringsliv i Ålesundsregionen. Utflagging av eierskap har også medført økt mangfold i selskapenes styrever og ledergrupper.

De potensielle negative konsekvensene knyttet til utflagging av eierskap er hovedsakelig relatert til utflytting av lokal drift og ringvirkningene dette har til næringslivet. Utredningen finner blant annet at tilfredsstillende lønnsomhet, løfter fra oppkjøper/overtakende selskap om fortsatt lokal drift og utflagging til en ikke-horisontal aktør vil øke sannsynligheten for å beholde lokal drift. Inkludering av immobile anleggsmidler lokalisert i Ålesundsregionen som del av det overførte eierskapet er også positivt for å beholde lokal drift. Derimot vil utflagging av eierskap til en ekstern norsk aktør, lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap og at lokale eiere er med videre på eiersiden ikke øke sannsynligheten for å beholde lokal drift.

Til slutt finner vi at kompetansen i klyngene er en avgjørende faktor for å beholde den lokale driften i Ålesundsregionen. Utredningen finner at den lokale kompetansebyggingen til maritim klynge er sterk. Derimot er den lokale kompetansebyggingen til den marine klyngen og møbelklyngen for svak til å tilføre næringslivet den nødvendige kompetansen. Videre er det sentralt at Ålesundsregionen øker sin attraktivitet, både som bo- og arbeidsregion. Regionen vil da i større grad beholde og tiltrekke kompetent arbeidskraft, hvilket øker sannsynligheten for å beholde lokal drift.

## 8. Bibliografi

- Aasen, J. (2017, Februar 14). *Kor lenge kan vi vere verdsleiande i 40 kilometer i timen?*  
Hentet Mai 15, 2019 fra Møre og Romsdal fylkeskommune:  
<https://mrfylke.no/Politikk/Nyheiter/Kor-lenge-kan-vi-vere-verdsleiande-i-40-kilometer-i-timen>
- Aasen, J., & Gjørtz, O. (2016). *Forskningsorientert og innovativt næringsliv i Møre og Romsdal*. Molde: Møre og Romsdal fylkeskommune.
- Asheim, B. (1995). *Industrial districts as 'learning regions'. A condition for prosperity?*  
Oslo: Step Group.
- Barstad, W. (2018, Oktober 23). Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. (K. Stange, & E.-M. Hansen, Intervjuere)
- Båtevik, F., Giskeødegård, M., & Grimsrud, G. (2015). *Ålesundregionen - Integrert og fragmentert? Volda: Møreforskning*.
- Berg, F. (2017, April 25). *Offshoregigantens siste generalforsamling*. Hentet Mai 8, 2019 fra Nrk: <https://www.nrk.no/mr/offshoregigantens-siste-generalforsamling-1.13487785>
- Berrefjord & Thomassen. (2010). *Sunnmøre i Framtida – Foresight prosess 2010 Sluttrapportering*. Geiranger: Berrefjord & Thomassen.
- Birkinshaw, J. (2000). Upgrading of Industry Clusters and Foreign Investment. *International Studies of Management & Organization*, ss. 93-113.
- Birkinshaw, J. (2019, April 26). (E.-M. Hansen, & K. Stange, Intervjuere)
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (2000). Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*.
- Bisnode. (2017). *Bakkar og Berg*. Oslo: Bakkar og Berg Media.
- Bjørge, J., & Bjørge, O. (2018, Oktober 24). Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. (K. Stange, & E.-M. Hansen, Intervjuere)
- Boye, K., & Meyer, C. (2008). *Fusjoner og oppkjøp*. Cappelen akademisk.
- Business and Sustainable Development Commission. (2018). *Better Leadership Better World*. London: Business and Sustainable Development Commission.
- Codex Advokat og Transaksjonsadvokater.no. (2018, Mai 28). *Selskapsrett - rettigheter*. Hentet 22 Mai, 2019 fra Transaksjonsadvokater:  
<https://www.transaksjonsadvokater.no/selskapsrett/aksjonerer-eierandeler-og-rettigheter/>

- Cooper, C., & Kusstatscher, V. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Credo Partners. (u.d.). *Case study: Optimar*. Hentet Mars 19, 2019 fra Credo Partners: <https://www.credopartners.no/optimar>
- Dahle, G. (2012, Oktober 30). Omega 3 fra Brattvåg til hele verden. *Agenda: Sunnmøre*, s. 23.
- Dumont, M. (2018, Mars 7). *Why Successful Businesses Get Acquired*. Hentet Mai 20, 2019 fra Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/08/sell-side.asp>
- E24. (2018, Februar 10). *Sjømat Norge: Videreforedling av laks kan gi 10.000 nye jobber*. Hentet Mars 3, 2019 fra E24: <https://e24.no/naeringsliv/laks/sjoemat-norge-videreforedling-av-laks-kan-gi-10-000-nye-jobber/24255970>
- Ekornes. (2016). *Historien om Ekornes*. Hentet April 2, 2019 fra Ekornes: <http://www.ekornes-contract.com/nb-no/home/norway/om-ekornes/detteerekornes/historikk>
- Ekornes, A. (2018, Oktober 24). Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. (K. Stange, & E.-M. Hansen, Intervjuere)
- Engås, T. (2016, Januar 22). *Varier flyttar frå Skodje*. Hentet Februar 6, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/nyheter/2016/01/22/Varier-flyttar-fr%C3%A5-Skodje-12060234.ece>
- Ervik, C., & Hustad, R. (2016, Juli 28). *Rem-oppkjøpet: – Dette er berre starten*. Hentet April 15, 2019 fra Nrk: [https://www.nrk.no/mr/rem-oppkjopet\\_-\\_dette-er-berre-starten-1.13063056](https://www.nrk.no/mr/rem-oppkjopet_-_dette-er-berre-starten-1.13063056)
- Finnes, S. (2018). *Status for industrien*. Rygge: Norsk Industri.
- Florida, R. (2002, Mai). The Rise of the Creative Class. *The Washington Monthly*.
- Ghauri, P. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Giskeødegård, M., Otterlei, L., Kjersem, K., & Jünge, G. (2017). *Globale trender, regionale kompetansebehov og en metode for forpliktende regionalt samarbeid*. Molde: Møreforskning.
- Grimsrud, G., Båtevik, F., & Giskeødegård, M. (2014). *Kristiansund, Molde og Ålesund som regionale motorar. Kor attraktive er «motorane» for folk med høg utdanning?* Molde: Møreforskning.
- Grytten, O. H. (2019, Mai 31). Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. (E.-M. Hansen, & K. V. Stange, Intervjuere)

- Grytten, O. H., & Hunnes, A. (2016). *Krakk og Kriser i historisk perspektiv*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hansen, E.-M., & Stange, K. (2019, Mai 31). EK-database. Bergen.
- Hansen, T., & Tobro, M. (2017). *Omfanget av utenlandsk eierskap blant norske vekstentreprenører*. Kristiansand: Oxford Research.
- Hervik, A., Oterhals, O., Bergem, B., & Johannessen, G. (2012). *NCE Maritime klyngeanalyse 2012*. Molde: Møreforskning Molde.
- Hjellegjerde. (2009, Desember 31). *Hjellegjerde Årsrapport 2009*. Sykkylven: Hjellegjerde.  
Hentet fra  
[http://www.osberget.no/versions/ver/users/osberget2/referanser/Aarsrapport\\_hje.pdf](http://www.osberget.no/versions/ver/users/osberget2/referanser/Aarsrapport_hje.pdf)
- Hodne, F., & Grytten, O. H. (2000). *Norsk økonomi i det nittende århundre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hodne, F., & Grytten, O. H. (2002). *Norsk økonomi i det tyvende århundre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Høgskulen i Volda. (u.d.). *Studium*. Hentet Mai 2, 2019 fra Høgskulen i Volda:  
<https://www.hivolda.no/studium>
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk.
- Jakobsen, E. W. (2008). *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?* Oslo: MENON Business Economics.
- Jakobsen, E., & Espelien, A. (2011). *En kunnskapsbasert maritim næring*. Oslo: Menon Business Economics.
- Jakobsen, E., Baustad, H., & Mellbye, C. (2018). *GCE Blue Maritime 2018 - Global Performance Benchmark*. Oslo: Menon Economics.
- Jakobsen, E., Grimsby, G., Sørvig, Ø., & Aalen, P. (2014). *Eierskap for langsiktig verdiskaping på Vestlandet*. Oslo: Menon Business Economics.
- Jakobsen, E., Sørvig, Ø., & Aalen, P. (2014). *Vertskapsattraktivitet og eksternt eierskap i Møre og Romsdal*. Oslo: Menon Business Economics.
- Kalstø, A., & Sørbø, J. (2018). *NAV's bedriftsundersøkelse 2018*. Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Kompetanse Norge. (2018). *Flere virksomheter har tatt i bruk ny teknologi, og nye arbeidsoppgaver oppstår*. Oslo: Kompetanse Norge.

- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), ss. 483-499.
- Kvinneland, M. (2018). *Offshorekonferanse Fosnavåg - Fra krise i offshorerederiene til håp og nye muligheter?* Fosnavåg: Sparebanken Møre.
- Lanke, P. (2018). *Livslang læring 2018: Sysselsatte som ikke deltar i opplæring*. Oslo: Kompetanse Norge.
- Lein, K. (2002). *Eierskapets betydning for bedrifter, destinasjoner og regioner – En litteraturstudie*. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Leknes, E., Grünfeld, L., Holmen, R., Blomgren, A., Bayer, S., Harstad, A., . . . Espelien, A. (2016). *Drivkrefter for vekst i små og mellomstore byregioner*. Stavanger: Menon Business Economics.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Mauren, A. (2018, Mai 23). *Ekornes blir kinesisk. Salget kan være døråpner til milliardmarked*. Hentet Mai 23, 2019 fra Aftenposten:  
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/yvrKzA/Ekornes-blir-kinesisk-Salget-kan-vare-dorapner-til-milliardmarked>
- Mellbye, C., Helseth, A., & Jakobsen, E. (2018). *Maritim Verdiskapingsbok 2018*. Oslo: Menon Economics.
- Mellbye, C., Nellesmann, R., & Jakobsen, E. (2016). *GCE Blue Maritime 2016 - Global Performance Benchmark*. Oslo: Menon Economics.
- Menzel, M., & Fornahl, D. (2010). *Cluster life cycles - dimensions and rationales of cluster evolution*. Oxford University Press.
- Mjelde, I. (2018, Oktober 23). Utflagging av eierskap i Ålesundsregionen. (K. Stange, & E.-M. Hansen, Intervjuere)
- Møre og Romsdal Fylkeskommune. (2013). *Bysatsinga i Møre og Romsdal: Byen som regional motor*. Møre og Romsdal: Møre og Romsdal Fylkeskommune. Hentet fra Ålesund kommune:  
<https://alesund.kommune.no/tjenester/samfunnsplanlegging/utviklingsprosjekt/7254-alesund-byen-som-regional-motor>
- Møre og Romsdal Fylkeskommune. (2015). *Forskningsorientert og innovativt næringsliv i Møre og Romsdal*. Molde: Møre og Romsdal Fylkeskommune.
- Møre og Romsdal Fylkeskommune. (2018). *Fylkesstatistikk 2018 Møre og Romsdal*. Molde: Møre og Romsdal Fylkeskommune Plan- og analyseavdelinga.

- NHO. (u.d.). *Næringslivet i Møre og Romsdal*. Hentet April 5, 2019 fra NHO:  
<https://www.nho.no/regionkontor/nho-more-romsdal/naringslivet-i-more-romsdal>
- Nilsen, J. (2007, September 24). *Dropper norske underleverandører*. Hentet Mai 24, 2019 fra TU: <https://www.tu.no/artikler/industri-dropper-norske-underleverandorer/238356>
- Norges sjømatråd. (2019, Januar 7). *Sjømateksport for 99 milliarder i 2018*. Hentet Mai 15, 2019 fra <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-99-milliarder-i-2018/>
- Norwegian Rooms. (2017). Hvem er Norwegian Rooms. *Norwegian Rooms Magasin*, 4-5.
- Norwegian Rooms. (2018). *Et nasjonalt kraftsenter for norske, internasjonale merkevarer*. Hentet fra Norwegian Rooms: <https://www.norwegianrooms.no/om-klyngen/>
- NTNU. (u.d.). *Finn studieprogram*. Hentet Mai 2, 2019 fra NTNU:  
<https://www.ntnu.no/studier/alle?admissions=1&location=%C3%85lesund>
- Olafsen, T., Winther, U., Olsen, Y., & Skjermo, J. (2012). *Verdiskaping basert på produktive hav i 2050*. Det Kongelige Norske Videnskabers Selskab og Norges Tekniske Vitenskapsakademi. Hentet fra [https://www.sintef.no/globalassets/upload/fiskeri\\_og\\_havbruk/publikasjoner/verdiskaping-basert-pa-produktive-hav-i-2050.pdf](https://www.sintef.no/globalassets/upload/fiskeri_og_havbruk/publikasjoner/verdiskaping-basert-pa-produktive-hav-i-2050.pdf)
- Olsen, S., & Witzøe, A. (2019, Februar 5). *Nytt oppkjøp: Mørenot sluker Hepsø Notservice*. Hentet April 29, 2019 fra [ilaks.no: https://ilaks.no/nytt-oppkjop-morenot-sluker-hepso-notservice/](https://ilaks.no/nytt-oppkjop-morenot-sluker-hepso-notservice/)
- Oterhals, O., & Johannessen, G. (2009). *Møbelbransjens klyngeanalyse – et delprosjekt under Innovasjon Møbel*. Molde: Møreforskning.
- Oterhals, O., Jünge, G., & Johannesse, G. (2013). *Biomarine næringer i region Nordvest*. Molde: Møreforskning Molde AS.
- Otterlei, I. (2018, Juni 15). *Bekymret for utenlandsk eierskap*. Hentet Mai 23, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/nyheter/2018/06/15/Bekymret-for-utenlandsk-eierskap-16931448.ece>
- Otterlei, L., & Nystrand, B. (2017). *Kunnskap relatert til kvinner, rekruttering og Ålesundregionens attraktivitet*. Ålesund: Møreforskning Ålesund.
- Otterlei, L., & Nystrand, B. (2018). *Utdanningstilbudet på Vestlandet - sett i lys av behov i leverandørindustrien til sjømatnæringa*. Molde: Møreforskning.
- Pharma Marine. (u.d.). *Our history*. Hentet Februar 20, 2019 fra Pharma Marine:  
<http://www.pharmamarine.com/our-history/>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Jossey Bass.

- Porter, M. (1998a, Mars). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. *Harvard Business School Working Paper*.
- Porter, M. E. (1998b). *On Competition*. Boston: HBS Press.
- Proff. (u.d.). *Havila*. Hentet Mai 18, 2019 fra Proff:  
<https://www.proff.no/roller/havila/fosnav%C3%A5g/shipping-og-sj%C3%B8transport/IG737U807RF/>
- Reve, T., & Jakobsen, E. W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rødal, J., Bergem, B., & Sandsmark, M. (2018). *Muligheter og barrierer for en havromsklynge i Møre og Romsdal*. Molde: Møreforskning Molde.
- Rosbach, M. (2017, Juni 21). *Solstad Farstad-fusjonen fullført*. Hentet April 15, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/naeringsliv/2017/06/21/Solstad-Farstad-fusjonen-fullf%C3%B8rt-14905819.ece>
- Rosbach, M. (2018, Juni 11). *Hurtigruten overtek Kleven-verftet*. Hentet Mars 17, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/naeringsliv/2018/06/11/Hurtigruten-overtek-Kleven-verftet-16896926.ece>
- Rosbach, M., & Strand, G. (2016, Juli 28). *Rem slås sammen med Solstad*. Hentet Mai 16, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/naeringsliv/2016/07/28/Rem-sl%C3%A5s-sammen-med-Solstad-13097901.ece>
- Sævik, P. (2018, Oktober 29). Utflagging av eierskap på Sunnmøre. (K. Stange, & E.-M. Hansen, Intervjuere)
- Samordna opptak. (2018a). *Foreløpig sluttstatistikk 2018*. Hentet Mai 11, 2019 fra Samordna opptak: <https://www.samordnaopptak.no/info/om/sokertall/sokertall-2018/>
- Samordna opptak. (2018b). *Søkertall per studium (hovedopptaket) fordelt på kjønn*. Hentet Mai 11, 2019 fra Samordna opptak:  
<https://www2.samordnaopptak.no/tall/2018/hoved/so45/kjonn/>
- Sander, K. (2017, August 14). *Fusjon og oppkjøp*. Hentet April 2019 fra Estudie:  
<https://estudie.no/fusjon-og-oppkjop/>
- Sander, K. (2018, Mai 10). *Horisontalt og vertikalt kjedesamarbeid og integrasjon*. Hentet April 11, 2019 fra estudie: <https://estudie.no/horisontalt-og-vertikalt-kjedesamarbeid/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson.
- Siem Offshore. (2007). *Prospectus Siem Offshore*. Kristiansand: Siem Offshore Inc.



- Skipsrevyen. (2018, Juni 18). *Overleverte sitt første ekspedisjonscruiseskip*. Hentet April 20, 2019 fra Skipsrevyen: <https://www.skipsrevyen.no/article/vard-overleverte-cruiseskip-til-ponant/>
- Sørli, K., Aure, M., & Langset, B. (2012). *Hvorfor flytte? Hvorfor bli boende? Bo- og flyttemotiver de første årene på 2000-tallet*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning .
- SSB. (2017a, Desember 31). *Tabell 07326: Akvakultur. Salg av slaktet matfisk, etter fiskeslag (F) 1976 - 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/07326/>
- SSB. (2017b). *Tabell 08867: Fangst, etter fiskefartøyet sin heimstadskommune og hovudgruppe av fangstarter (K) 2000 - 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/08867/>
- SSB. (2017c). *Tabell 08921: Utdanningsnivå, etter fylke, alder og kjønn (F) 1980 - 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/08921/tableViewLayout1/>
- SSB. (2017d). *Tabell 09016: Bedrifter og sysselsatte i industri, etter næring (SN2007) og sysselsettingsgruppe (K) 2007 - 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/09016/>
- SSB. (2017e). *Tabell 09429: Utdanningsnivå, etter kommune og kjønn (K) 1970 – 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/09429>
- SSB. (2017f). *Tabell 07842: Registrerte fiskefartøy med motor, etter lengd (F) 1945 - 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/07842/>
- SSB. (2017g). *Tabell 07811: Fiskarar, etter fiske som leveveg (F) 1945 - 2017*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/07811/>
- SSB. (2018a, Desember 31). *Tabell 11606: Sysselsatte, etter bosted, arbeidssted, alder og næring (5-siffernivå, SN2007). 4. kvartal (F) 2010 - 2018*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/11606/>
- SSB. (2018b, Desember 31). *Tabell 12060: Utvalgte nøkkeltall for kultur (K) 2015 - 2018*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/12060/>
- SSB. (2019). *Tabell 01222: Endringer i befolkninga i løpet av kvartalet, for kommunar, fylke og heile landet (K) 1997K4 - 2019K1*. Hentet Mai 2019 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/01222>

- Stiftinga Sunnmøre Museum. (u.d.). *Fisheries Museum, Ålesund*. Hentet April 6, 2019 fra Sunnmøre Museum: <http://www.sunnmore.museum.no/english/fisheries-museum/exhibitions/tran/>
- Strand, G. (2018, Mars 16). *Kommentar: «Er hele Sunnmøre til salgs?»*. Hentet Mai 23, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/meninger/kommentar/2018/03/16/Kommentar-%C2%ABEr-hele-Sunnm%C3%B8re-til-salgs%C2%BB-16301424.ece>
- Sundberg, J. (2018, Januar 23). *Forklarer avgangen – Ålesund er nærmest radert ut*. Hentet Mai 11, 2019 fra E24: <https://aksjelive.e24.no/article/p6pyOj>
- Sunnmørsposten. (2012, September 19). *Rovde holdt ikke mål*. Hentet Mai 4, 2019 fra Sunnmørsposten: <https://www.smp.no/nyheter/article120016.ece>
- Sweet, A., & Nash, M. (2007). *Firms' Decisions on the Location of Economic Activity – A Survey*. Firecone and Zusammen limited.
- Ulstein, H., Grünfeld, L., & Ekran, G. (2012). *Industrielt eierskap i Norge*. Oslo: Menon Business Economics.
- Vorren, E. (2019, April 4). *Solstad Offshore flyttar frå Fosnavåg: – Dette var aldri planen*. Hentet Mai 16, 2019 fra Vestlandsnytt: <https://www.vestlandsnytt.no/nyhende/2019/04/04/Solstad-Offshore-flyttar-fr%C3%A5-Fosnav%C3%A5g-%E2%80%93-Dette-var-aldri-planten-18795913.ece>
- ÅKP. (2016). *Blue Legasea Review 2016*. Ålesund: ÅKP.
- ÅKP. (2018a). *Aktivitetsrapport 2018 Blue Legasea*. Hentet April 8, 2019 fra ÅKP: <https://aktivitetsrapport2018.aakp.no/blue-legasea/>
- ÅKP. (2018b). *Aktivitetsrapport 2018 Blue Maritime Cluster*. Hentet April 8, 2019 fra ÅKP: <https://aktivitetsrapport2018.aakp.no/gce-blue-maritime-cluster/>
- ÅKP. (2018c). *Aktivitetsrapport 2018 Norwegian Rooms*. Hentet April 8, 2019 fra ÅKP: <https://aktivitetsrapport2018.aakp.no/norwegian-rooms/>

## 9. Appendiks

### 9.1. Intervju

#### 9.1.1 Intervjuobjekt

Tabell 15 Intervjuobjekter

Selskap/institusjon	Person	Stilling
Lerøy Seafood Group (Havfisk)	Webjørn Barstad	Konserndirektør Villfangst og Hvitfisk i Lerøy Seafood Group
Ekornes	Arve Ekornes	Direktør for Forretningsutvikling
Bjørge Biomarin/Bjørge Ocean	Jan Bjørge og Oddvar Bjørge	Entreprenør fiskeforedling
Havila	Per Sævik	Skipsreder
Giske kommune	Harry Valderhaug	Ordfører
ÅKP	Frank Støyva Emblem, Hans Petter Hildre	Kommunikasjonssjef, Forumsleder for FoU
Yapril	Irene Mjelde	Partner

#### 9.1.2 Intervjuguider

##### 9.1.2.1 Arve Ekornes, Per Sævik, Webjørn Barstad, Jan Bjørge og Oddvar Bjørge

#### **Innledende spørsmål**

1. Kan du/dere fortelle kort om din/deres bakgrunn (utdanning, arbeid osv.)?
2. Kan du/dere gi en kort presentasjon av selskapet du/dere representerer?

#### **Utflagging av eierskap - generelt**

3. Hva mener du/dere om utflagging av eierskap i Ålesundsregionen?
4. Hva tror du/dere er årsaken til at et stort antall selskaper i Ålesundsregionen har flagget ut eierskapet?
5. Hvilke konsekvenser tror du/dere utflagging av eierskap vil ha?
  - a. Tror du/dere det er forskjell mellom konsekvenser på kort og lang sikt?
  - b. Hvordan tror du/dere utflagging av eierskap vil påvirke den lokale driften?
6. Hva mener du/dere må til for at et selskap skal beholde den lokale driften i etterkant av utflagget eierskap?

#### **Utflagging av eierskap – i selskapet intervjuobjektet representerer**

7. Hva var årsaken til at selskapet du/dere representerer flagget ut eierskapet?

8. Sett bort i fra pris, hvilke andre momenter ble vurdert i sammenheng med valget av oppkjøper/overtakende selskap?
9. Hvilke konsekvenser har utflaggingen av eierskapet hatt for selskapet du/dere representerer?
10. Hvordan fungerer samarbeidet med de eksterne eierne?
11. Hva var reaksjonene i lokalsamfunnet og blant de ansatte da selskapet du/dere representerer flagget ut eierskapet?
12. Hva mener du/dere selskapet du/dere representerer må gjøre for å ivareta den lokale driften i etterkant av utflaggede eierinteresser?
13. Hvor er den frigitte kapitalen etter utflaggingen av eierskapet blitt plassert?
14. Hva skjedde med anleggsmidlene da eierskapet ble flagget ut?

### **Kompetanse**

15. Hvordan opplever du/dere at det er å rekruttere kompetent arbeidskraft til selskapet du/dere representerer?
  - a. Er det enkelte yrkesgrupper som er vanskeligere å rekruttere og beholde enn andre?
  - b. Rekrutterer dere eksternt?
16. Hvilken kompetanse er selskapet du/dere representerer avhengig av å beholde lokalt i regionen? Og hva må en gjøre for å tilføre/beholde denne kompetansen lokalt?
17. Hva tenker dere om kompetansebyggingen ved NTNU i Ålesund?

### **Klyngen**

18. Har selskapet du/dere representerer nytte av klyngen? I så fall på hvilken måte?
19. I hvilken grad samarbeider dere med andre klyngeaktører? Hvilke aktører er dere mest avhengige av?
20. Hvordan vil du/dere beskrive forholdet mellom samarbeid og konkurranse innad i klyngen? Har dette blitt påvirket i etterkant av utflagget eierskap?
21. Har du/dere en form for samarbeid med forskning og utdanningsinstitusjonene i Ålesundsregionen?
22. Hvilke aktører tror du/dere er viktigst å beholde lokalt i den klyngen som selskapet du/dere representerer opererer i?

## Utfordringer fremover:

23. Hvilke utfordringer møter du/dere innen teknologi, innovasjon og merkantil?
24. Hva tror du/dere blir viktige markedstrender i fremtiden?

### 9.1.2.2 Harry Valderhaug

#### Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn (utdanning, arbeid osv.)?
2. Kan du gi en kort presentasjon av Giske kommune?

#### Utflagging av eierskap

3. Hva mener du om utflagging av eierskap i Ålesundsregionen?
4. Hva tror du er årsaken til at et stort antall selskaper i Ålesundsregionen har flagget ut eierskapet?
5. Hvilke konsekvenser tror du utflagging av eierskap vil ha?
  - a. Tror du det er forskjell mellom konsekvenser på kort og lang sikt?
  - b. Hvordan tror du utflagging av eierskap vil påvirke den lokale driften?
  - c. Hvilke konsekvenser har utflagging av eierskap for Giske kommune?
6. Hva mener du må til for at et selskap skal beholde den lokale driften i etterkant av utflagget eierskap?
7. Hvilke tiltak gjør Giske kommune for å beholde bedriftene, arbeidsplassene og folkene i kommunen? Har dere inngått samarbeid med Ålesund eller andre kommuner for å klare dette?
8. Hvordan fungerer samarbeidet mellom Giske kommune og næringslivet i kommunen?
  - a. Er det en forskjell mellom samarbeidet med lokalt eide og ikke-lokalt eide selskaper?

#### Kommunesammenslåing

9. Hvordan posisjonerte du deg i debatten om kommunesammenslåinger i Ålesundsregionen?

10. Er det mulig for Giske kommune å opprettholde tjenestetilbudet i kommunen uten samarbeid med større kommuner, som for eksempel Ålesund?
11. Hvordan tror du regionen blir påvirket av kommunesammenslåingene? Hvordan har næringslivet blitt påvirket?

### *9.1.2.3 Frank Støyva Emblem og Hans Petter Hildre*

#### **Innledende spørsmål**

1. Kan du/dere fortelle kort om din/deres bakgrunn (utdanning, arbeid osv.)?
2. Kan du/dere gi en kort presentasjon av ÅKP?

#### **Utflagging av eierskap**

3. Hva mener du/dere om utflagging av eierskap i Ålesundsregionen?
4. Hva tror du/dere er årsaken til at et stort antall selskaper i Ålesundsregionen har flagget ut eierskapet?
5. Hvilke konsekvenser tror du/dere utflagging av eierskap vil ha?
  - a. Tror dere det er forskjell mellom konsekvenser på kort og lang sikt?
  - b. Hvordan tror du/dere utflagging av eierskap vil påvirke den lokale driften?
6. Hva må en gjøre for å unngå at selskaper med eksternt eierskap ikke forsvinner ut av regionen?

#### **Kompetanse**

7. Hvilken kompetanse tror du/dere regionen er avhengig av å beholde? Hvilken betydning har dette for å bevare lokal drift?
8. Hva gjør ÅKP for å utvikle, beholde og tiltrekke kompetanse til regionen?
9. NTNU er sterk på de tekniske fagene. Hva med merkantil?
10. Anser dere bedriftene i klyngene i Ålesundsregionen som innovative? Hvorfor/hvorfor ikke, og hvilke faktorer er med på å påvirke innovasjonen i regionen?

### *9.1.2.4 Irene Mjelde*

#### **Innledende spørsmål**

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn (utdanning, arbeid osv.)?
2. Kan du gi en kort presentasjon av Yapril?

## **Rekruttering**

3. Hvilken type kompetanse ser dere etter i kandidatene dere rekrutterer?
4. Hvordan er det å rekruttere kompetente folk til næringslivet i Ålesundsregionen i dag sammenlignet med tidligere? Og hvordan tror dere det vil være i fremtiden?
5. Hva mener du må gjøres for at Ålesundsregionen skal oppfattes som en mer attraktiv bo- og arbeidsregion?
6. Rekrutterer dere i det lokale eller eksterne arbeidsmarkedet? Rekrutterer dere internasjonalt?
  - a. Hva er utfordringene med å rekruttere lokale versus eksterne?
7. Hvilke tiltak ser dere at bedriftene/næringslivet gjør for å rekruttere/beholde kompetansen?

## **Utflagging av eierskap**

8. Hvordan har utflagging av eierskap påvirket arbeidet dere gjør?
9. Hva mener du om utflagging av eierskap i Ålesundsregionen?
10. Hva tror du er årsaken til at et stort antall selskaper i Ålesundsregionen har flagget ut eierskapet?
11. Hvilke konsekvenser tror du utflagging av eierskap vil ha?
  - a. Tror du det er forskjell mellom konsekvenser på kort og lang sikt?
  - b. Hvordan tror du utflagging av eierskap vil påvirke den lokale driften?
11. Hva må en gjøre for å unngå at selskaper med eksternt eierskap ikke forsvinner ut av regionen?

## 9.2 EK-database

### 9.2.1 Forklaring til forholdene som er studert i EK-databasen

Tabell 16 presenterer hvilke forhold som er studert i EK-databasen. Informasjonen ble registrert i perioden 1. januar – 15. mars 2019. Eventuelle endringer som har forekommet etter dette er dermed ikke inkludert.

Tabell 16 Forhold og forklaring, EK-databasen

Forhold	Forklaring
Org. nr.	Organisasjonsnummer til oppkjøpt/overdragende selskap
Foretaksnavn, Oppkjøpt/overdragende	Foretaksnavnet til oppkjøpt/overdragende selskap.
Foretaksnavn, Oppkjøper/overtakende	Foretaksnavnet til oppkjøper/overtakende selskap.
Nytt foretaksnavn	Informasjon knyttet til eventuelle navneendringer etter utflagget eierskap
År	Informasjon knyttet til når utflaggingen av eierskapet fant sted, og eventuelle eierskifter i etterkant av utflagget eierskap.
Tidligere lokalt eide eierandeler	Informasjon om lokalt eide eierandeler før utflagging av eierskapet.
Prosentandel av selskapet som er flagget ut	Informasjon om andelene av eierinteressene som er flagget ut. Eierandelen som er opplyst om i EK-databasen er den endelige oppkjøpsandelen (per. 15.03.19).
Eierskiftets form	Informasjon knyttet til om eierskiftet ble gjennomført gjennom oppkjøp eller fusjon
Selskapsform	Informasjon om selskapene er AS eller ASA.
Utenlandsk eller ekstern norsk	Informasjon knyttet til om oppkjøper/overtakende selskap er utenlandsk eller ekstern norsk.
Kommune	Hvilken kommune oppkjøpt/overdragende selskap var lokalisert i ved utflaggingen av eierskapet.
Bransje og sektor	Oppkjøpt/overdragende selskaper er delt inn i følgende sektorer og bransjer: <ul style="list-style-type: none"><li>• Maritim næring: verft, rederi, design eller utstyrsleverandører.</li><li>• Marin: fiske og fangst, havbruk, fiskeindustri eller biomarin industri.</li><li>• Møbel: møbelprodusent, design eller underleverandør.</li></ul>
Fusjon/oppkjøp type	Informasjon om fusjonen/oppkjøpet var horisontal, vertikal, konsentrisk eller konglomerat. De ulike forholdene er nærmere beskrevet i Kapittel 2.1.1.
Del av en annen klynge	Informasjon knyttet til om oppkjøper/overtakende selskap er del av en tilsvarende klynge ved en annen lokasjon.
Salg av anleggsmidler	Informasjon om selskapene har flagget ut anleggsmidler lokalisert på Sunnmøre av betydelig verdi i sammenheng med utflaggingen av eierskapet.
Årsak til kjøp/salg	Eierskiftene er delt inn i følgende årsaker: <ul style="list-style-type: none"><li>• Årsak til salg: går bra, går dårlig, strategisk, generasjonsskifte og annet.</li><li>• Årsak til kjøp har benyttet følgende kategorisering: strategisk, utvide sortiment og investering.</li></ul>



Effekten av utflagget eierskap på lokale aktiviteter	<p>Informasjon om lokasjonen til følgende aktiviteter i forkant og etter eierskiftene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksjon</li> <li>• Hovedkontor</li> <li>• Annet (evt. andre observerte forhold)</li> </ul>
Utvikling i antall ansatte og lønnsomhet etter utflagget eierskap	Informasjon om antall ansatte lokalt og lønnsomhet knyttet til aktiviteter i Ålesundsregionen, både før og etter utflaggingen av eierskapet.
Styresammensetning i etterkant av utflagget eierskap	<p>Informasjon om fire forhold knyttet til styrene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap like etter utflaggingen av eierskapet.</li> <li>• Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap i dag.</li> <li>• Ansatte fra oppkjøper/overtakende selskap i styret til oppkjøpt/overdragende selskap.</li> <li>• Ansatte fra oppkjøpt/overdragende selskap i styret til oppkjøper/overtakende selskap.</li> </ul> <p>For de to førstnevnte har vi kontrollert styrene i perioden mellom disse to tidspunktene. For de to sistnevnte har vi derimot kun undersøkt om disse forholdene har funnet sted.</p>
Lokale eiere med videre på eiersiden	Informasjon knyttet til om de lokale eierne var/er med videre på eiersiden med mer enn 10 prosent eierandel. Dette forholdet er studert ved to tidspunkter, like etter utflagget eierskap og i dag (per. 15.03.19).
Ytret ønske om å beholde lokal drift	Informasjon knyttet til om oppkjøper/overtakende selskap har ytret et ønske om å bevare lokal drift. Dette er i stor grad basert på uttalelser i offentlige media eller selskapenes nettsider.
Kapitaltilførsel	Informasjon om oppkjøpt/overdragende selskap har fått tilført kapital fra ny ekstern eier i etterkant av utflagget eierskap.
Synergier	Informasjon knyttet til potensielle synergier mellom oppkjøpt/overdragende selskap og oppkjøper/overtakende selskap. Vi har spesielt fokusert på potensiell kompetanseoverføring.
Utflytting av drift før utflagging av eierskap	Informasjon knyttet til om oppkjøpt/overdragende selskap hadde flyttet ut drift fra Ålesundsregionen i forkant av utflaggingen av eierskapet.

## 9.2.2 Presentasjon av selskapene i EK-databasen

Vi vil i dette kapittelet presentere alle de 30 selskapene i EK-databasen som har flagget ut eierskapet. Selskapene vil bli presentert etter sektor i separate tabeller for hver enkelt bransje. De 30 selskapene i EK-databasen er nummerert fra 1-30. Eventuelle eierskifter som er gjort i etterkant av utflagget eierskap fremgår av nummereringen X.1, X.2 osv. på samme rad som den initiale utflaggingen av eierskapet og er markert i kursiv. Til sammen har vi studert 46 eierskifter.

Enkelte av selskapene i EK-databasen har flagget ut eierandeler gradvis over flere transaksjoner og år. Andelen som er oppgitt i tabellene under er den endelige oppkjøpsandelen (per 15.03.19), mens årstallet som er oppgitt er året hvor 50 prosent eller mer av selskapets eierandeler ble flagget ut.

### 9.2.2.1 Maritim

EK-databasen inneholder 19 selskaper innen maritim bransje som har flagget ut eierskapet. Disse selskapene er igjen fordelt over følgende sektorer: to verft, seks rederier, null designelskaper og elleve utstysleverandører.<sup>170</sup>

#### Verft

Tabell 17 Verft EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
1. Aker Yards ASA	100%	STX Corporation	STX Europe AS (senere STX OSV AS)	2008
<i>1.1. STX OSV AS</i>	<i>100%</i>	<i>Fincantieri Group</i>	<i>Vard Group AS</i>	<i>2013</i>
2. Kleven Verft Ulsteinvik, Kleven Maritime Contracting og Kleven Maritime Technology	100%	Hurtigruten (KVE Holding)		2018

#### Rederi

Tabell 18 Rederi EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
3. Farstad Shipping ASA	Fusjon	Solstad Offshore og Deep Sea Supply	Solstad Farstad ASA (senere Solstad ASA)	2017

<sup>170</sup> Tre av utstysleverandørene tilhører både den maritime og marine klyngen.

4. Fosnavaag Wellboat AS sine tre brønnbåter <sup>171</sup>	100%	Norsk Fisketransport	Norsk Fisketransport AS	2015
5. Havila Supply ASA	100%	Bourbon offshore	Bourbon Offshore Norway AS	2003
6. Rem offshore ASA	Fusjon	Solstad Offshore	Solstad Offshore ASA	2016
7. Rovde Shipping AS	Fusjon	Siem Offshore	Siem Offshore AS (Siem Rovde AS)	2006
8. Sølvrans ASA	62%	Oaktree Capital Management LP	Sølvrans AS	2014
8.1. Sølvrans AS	75%	Antin Infrastructure Partners		2018

## Utstysleverandør

Tabell 19 Utstysleverandører i maritim klynge EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
9. Brude Safety AS	100%	Survitec	Survitec Norway AS	2013
10. Cflow Fish Handling <sup>172</sup>	100%	PG Flow Solutions		2018
11. Hexagon Devold AS	100%	Saertex	Devold AMT AS	2014
12. ICD Software AS	100%	Seonics (Vard)	Seonics AS	2015
13. Liaaen Teknologi AS	100%	Strata Marine & Offshore	Strata Møre AS	2007
13.1 Strata Møre AS	100%	Bandak Group	Bandak Engineering AS	2010
13.2 Bandak Engineering AS	100%	Novela Teknologi	Kvenna EMT AS	2016
14. Mørenot <sup>172</sup>	80%	FSN Capital		2018
15. Polyform <sup>172</sup>	91%	Ernstströmgruppen		2017
16. Ship Equip International AS	100%	Inmarsat Solutions	Inmarsat Solutions AS	2011
17. Sperre Compressors (del av Sperre Mek. Holding AS)	94%	Norvestor Equity	Sperre Compressors AS	2018
18. Ulstein Holding ASA (med unntak av skipsbyggingsområdet)	100%	Vickers	Vickers Ulstein Marine Systems AS	1999
18.1 Vickers Ulstein Marine Systems AS	100%	Rolls-Royce Marine	Rolls-Royce Marine AS	1999
18.2 Rolls-Royce Marine AS	100%	Kongsberg		2019
19. Odim ASA (Skifter navn til Odim Holding AS like før)	100%	Rolls-Royce Marine AS	Rolls-Royce Marine AS	2010
19.1 Rolls-Royce Marine AS	100%	Kongsberg		2019

<sup>171</sup> Fosnavaag Wellboat AS solgte selskapets tre brønnbåter, videreførte kontraktene og arbeidsgiveransvaret for de ansatte til Norsk Fiskertransport i 2015. De tidligere eierne beholdt Fosnavaag Wellboat AS sitt organisasjonsnummer, men all drift ble nedlagt ved utflaggingen av innmaten i selskapet.

<sup>172</sup> Utstysleverandør til både den maritime og marine klyngen

### 9.2.2.2 Marin

EK-databasen inneholder ni selskaper som opererer innen den marine bransjen. Disse selskapene er igjen fordelt over følgende sektorer: én innen fiske og fangst, null innen fiskeindustri, én innen havbruk, tre innen biomarin industri og fire utstyrsleverandører.<sup>173</sup>

#### Fiske og fangst

Tabell 20 Fiske og fangst EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
20. Havfisk ASA (Tidligere Aker Seafoods ASA)	100%	Lerøy Seafood Group	Havfisk AS	2016

#### Havbruk

Tabell 21 Havbruk EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
21. Fjordlaks Aqua AS	100%	Hiyr	Hofseth Aqua	2016

#### Biomarin industri

Tabell 22 Biomarin industri EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
22. Bjørge Biomarin AS	100%	Firmenich	Firmenich Bjørge Biomarin AS	2002
23. Lipro AS	100%	Pronova Biocare (Norsk Hydro)	Pronova BioPharma AS	1998
23.1 Pronova BioPharma AS	80%	Ferd Private Equity Fund	Pronova BioPharma AS	2004
23.2 EPAX AS (datterselskap/fisjonert av Pronova BioPharma AS)	100%	Austevoll Seafood	Epax Holding AS (datterselskap: Epax AS og Epax Lipro AS)	2007
23.3 Epax Holding AS (datterselskap: Epax AS og Epax Lipro AS)	100%	Trygg Pharma (joint venture mellom Aker Biomarine og det amerikanske investeringselskapet Lindsay Goldberg)	Epax Group AS	2010
23.4 Epax (Epax Nutra Holding III AS (Epax Norway) og Epax UK Holding III AS)	100%	FMC Corporation		2013
23.5 Epax Norway AS	100%	Pelagia (Austevoll Seafoods og Kvefi AS)		2017
24. Napro Pharma AS	100%	Cognis		2006

<sup>173</sup> Tre av utstyrsleverandørene tilhører både den maritime og marine klyngen

<i>24.1 Napro Pharma</i>	<i>100%</i>	<i>BASF</i>	<i>BASF AS</i>	<i>2011</i>
<i>24.2 BASF Brattvåg</i>	<i>100%</i>	<i>Marine Ingredients</i>	<i>Marine Ingredients</i>	<i>2015</i>
<i>24.3 Marine Ingredients</i>	<i>Fusjon</i>	<i>KD Pharma</i>	<i>KD Nutra</i>	<i>2016</i>

## Utstysleverandør

Tabell 23 Utstysleverandører marin klynge EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
10. Cflow Fish Handling AS <sup>174</sup>	100%	PG Flow Solutions		2018
14. Mørenot AS <sup>174</sup>	80%	FSN Capital		2018
25. Optimar AS	51%	Credo partners		2012
<i>25.1 Optimar AS</i>	<i>100%</i>	<i>Franz Haniel &amp; Cie</i>		<i>2017</i>
15. Polyform AS <sup>174</sup>	91%	Ernstströmgruppen		2017

### 9.2.2.3 Møbel

EK-databasen inneholder fem selskaper som opererer innen møbel næringen. Alle disse selskapene er møbelprodusenter.

## Møbelprodusenter

Tabell 24 Møbelprodusenter EK-database

Oppkjøpt/Overdragende	Andel	Oppkjøper/Overtakende	Nytt navn	År
26. Ekornes ASA	100%	Qumei Home Furnishings Group	Ekornes AS	2018
27. Fora Form AS	51%	Credo partners		2007
<i>27.1 Fora Form AS</i>	<i>100%</i>	<i>Lammhult Design Group</i>		<i>2013</i>
28. Hjellegjerde ASA	100%	Interstil AS	Hjellegjerde AS	2010
29. Stokke AS	100%	Jung-Ju Kim (NXMH)		2014
30. Varier Holding AS	54%	Credo partners		2006

<sup>174</sup> Utstysleverandør til både den maritime og marine klyngen

## 9.2.3 Utdrag fra EK-databasen

### 9.2.3.1 Selskap som flyttet ut drift før utflaggingen av eierskapet

En stor andel av selskapene i EK-databasen hadde flyttet deler av den lokale driften ut av Ålesundsregionen før utflaggingen av eierskapet. Disse selskapene er listet opp i Tabell 25.

Tabell 25 Utflytting av drift før utflagging av eierskap

Selskap (nytt navn)	Bransje	Sektor	Flyttet ut drift til (år)	Utflagget aktivitet	Flagget ut eierskap til (år)
Aker Yards (Vard Group)	Maritim	Verft	Vietnam (2007)	Skrogbygging	STX Corporation (2008)
Kleven	Maritim	Verft	Polen, Ukraina, Romania, Russland, Estland (2000-tallet)	Skrogbygging og sveiseproduksjon	Hurtigruten (KVE Holding) (2018)
Odim (Rolls-Royce Marine)	Maritim	Utstysleverandør	Vietnam (2009)	Maskineringskapasitet	Rolls-Royce Marine (2010)
Hexagon Devold	Maritim	Utstysleverandør	Litauen (2012)	Produksjon	Saertex (2014)
Mørenot	Maritim og marin	Utstysleverandør	Nord-Amerika, Sør-Amerika, Europa, Asia (2000-tallet)	Produksjon	FSN Capital (2018)
Fora Form	Møbel	Møbelprodusent	Litauen (2000-tallet)	Produksjon	Credo partners (2007)
Hjellegerde	Møbel	Møbelprodusent	Thailand (2000), Litauen (2002)	Produksjon	Interstil (2010)
Stokke	Møbel	Møbelprodusent	Øst-Europa (1970-tallet)	Produksjon	NXMH (2014)

### 9.2.3.2 Fusjon/oppkjøp type

Tabell 26 Utdrag fra EK-databasen: Fusjon/oppkjøp type

Oppkjøpt/Overdragende	Oppkjøper/Overtakende	Fusjon/oppkjøp type
Aker Yards ASA	STX Corporation	Horisontal
Bjørge Biomarin AS	Firmenich	Konsentrisk
Brude Safety AS	Survitec	Horisontal
Cflow Fish Handling AS	PG Flow Solutions	Vertikal
Ekornes ASA	Qumei Home Furnishings Group	Horisontal
Farstad Shipping ASA	Solstad	Horisontal
Fjordlaks Aqua	Hiyr	Vertikal
Fora Form AS	Credo partners	Konglomerat
Fosnavaag Wellboat AS	Norsk Fisketransport	Horisontal
Havfisk ASA (Tidligere Aker Seafoods ASA)	Lerøy Seafood Group	Konsentrisk
Havila Supply ASA	Bourbon offshore	Konsentrisk
Hexagon Devold AS	Saertex	Horisontal
Hjellegjerde ASA	Interstil	Horisontal
ICD Software AS	Seaonics (Vard)	Vertikal
Kleven Verft i Ulsteinvik, Kleven Maritime Contracting og Kleven Maritime Technology	Hurtigruten (KVE Holding)	Vertikal
Liaaen Teknologi AS	Strata Marine & Offshore	Horisontal
Lipro AS	Pronova Biocare (Norsk Hydro)	Horisontal
Mørenot AS	FSN Capital	Konglomerat
Napro Pharma AS	Cognis	Konsentrisk
Odim ASA (Skifter navn til Odim Holding AS like før)	Rolls-Royce Marine	Horisontal
Optimar AS	Credo partners	Konglomerat
Polyform AS	Ernstströmgruppen	Konglomerat
Rem offshore ASA	Solstad Offshore	Horisontal
Rovde Shipping AS	Siem Offshore	Horisontal
Ship Equip International AS	Inmarsat Solutions	Konsentrisk
Sperre Compressors (del av Sperre Mek. Holding AS)	Norvestor Equity	Konsentrisk
Stokke AS	Jung-Ju Kim (NXMH)	Konglomerat
Sølvtrans ASA	Oaktree Capital Management LP	Konglomerat
Ulstein Holding ASA (med unntak av skipsbyggingsområdet)	Vickers	Horisontalt
Varier Holding AS	Credo partners	Konglomerat

### 9.2.3.3 Oppkjøper/overtakende selskap - utenlandsk eller ekstern norsk

Tabell 27 Utdrag fra EK-databasen: oppkjøper/overtakende selskap – utenlandsk eller ekstern norsk

Oppkjøpt/Overdragende	Oppkjøper/Overtakende	Utenlandsk eller ekstern norsk oppkjøper?
Aker Yards ASA	STX Corporation	Utenlandsk
Bjørge Biomarin AS	Firmenich	Utenlandsk
Brude Safety AS	Survitec	Utenlandsk
Cflow Fish Handling AS	PG Flow Solutions	Ekstern norsk
Ekornes ASA	Qumei Home Furnishings Group	Utenlandsk
Farstad Shipping ASA	Solstad	Ekstern norsk
Fora Form AS	Credo partners	Ekstern norsk
Fosnavaag Wellboat AS	Norsk Fisketransport	Ekstern norsk
Havfisk ASA (Tidligere Aker Seafoods ASA)	Lerøy Seafood Group	Ekstern norsk
Havila Supply ASA	Bourbon offshore	Utenlandsk
Hexagon Devold AS	Saertex	Utenlandsk
Hjellegjerde ASA	Interstil	Ekstern norsk
ICD Software AS	Seaonics (Vard)	Utenlandsk
Kleven Verft i Ulsteinvik, Kleven Maritime Contracting og Kleven Maritime Technology	Hurtigruten (KVE Holding)	Ekstern norsk
Liaaen Teknologi) Bandak Engineering AS	Novela Teknologi	Ekstern norsk
Lipro AS	Pronova Biocare (Norsk Hydro)	Ekstern norsk
Mørenot AS	FSN Capital	Ekstern norsk
Napro Pharma AS	Cognis	Utenlandsk
Odim ASA (Skifter navn til Odim Holding AS like før)	Rolls-Royce Marine	Utenlandsk
Optimar AS	Franz Haniel & Cie	Utenlandsk
Polyform AS	Ernstströmgruppen	Utenlandsk
Rem offshore ASA	Solstad Offshore	Ekstern norsk
Rovde Shipping AS	Siem Offshore	Ekstern norsk
Ship Equip International AS	Inmarsat Solutions	Utenlandsk
Sperre Compressors (del av Sperre Mek. Holding AS)	Norvestor Equity	Ekstern norsk
Stokke AS	Jung-Ju Kim (NXMH)	Utenlandsk
Sølvtrans ASA	Oaktree Capital Management LP	Utenlandsk
Ulstein Holding ASA (med unntak av skipsbyggingsområdet)	Vickers	Utenlandsk
Varier Holding AS	Credo partners	Ekstern norsk
Fjordlaks Aqua	Hiyr	50% utenlandsk & 50% ekstern norsk



### 9.2.3.4 Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap

Tabell 28 Utdrag fra EK-databasen: lokale i styret til oppkjøpt/overdragende selskap

Oppkjøpt/Overdragende	Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende - like etter utflaggingen av eierskapet	Lokale i styret til oppkjøpt/overdragende - i dag/frem til videresalg	Lokale i styret i dag dersom oppkjøpt/overdragende er videresolgt
Aker Yards ASA	Ja	Ja	Ja
Bjørge Biomarin AS	Ja	Nei	
Brude Safety AS	Ja	Ja	
Cflow Fish Handling AS	Nei	Nei	
Ekornes ASA	Ja	Ja	
Farstad Shipping ASA	Ja	Ja	
Fora Form AS	Ja	Ja	Ja
Fosnavaag Wellboat AS sine tre brønnbåter	Nei	Nei	
Havfisk ASA (Tidligere Aker Seafoods ASA)	Nei	Nei	
Havila Supply ASA	Ja	Nei	
Hexagon Devold AS	Ja	Ja	
Hjellegjerde ASA	Ja	Nei	
ICD Software AS	Ja	Ja	
Kleven Verft i Ulsteinvik, Kleven Maritime Contracting og Kleven Maritime Technology	Ja	Ja	
Liaaen Teknologi AS	Ja	Ja	Ja
Lipro AS <sup>175</sup>	-	-	Ja
Mørenot AS	Ja	Ja	
Napro Pharma AS	Nei	Nei	Nei
Odim ASA (Skifter navn til Odim Holding AS like før)	Ja	Ja	Ja
Optimar AS	Ja	Ja	Ja
Polyform AS	Ja	Ja	
Rem offshore ASA	Ja	Ja	
Rovde Shipping AS	Ja	Nei	
Ship Equip International AS	Ja	Ja	
Sperre Compressors (del av Sperre Mek. Holding AS)	Ja	Ja	
Stokke AS	Ja	Ja	
Sølvtrans ASA	Ja	Ja	Ja
Ulstein Holding ASA (med unntak av skipsbyggingsområdet)	Ja	Ja	Ja
Varier Holding AS	Ja	Ja	
Fjordlaks Aqua	Ja	Ja	

<sup>175</sup> Ikke tilgjengelig informasjon

### 9.2.3.5 Oppkjøper/overtakende i styret til oppkjøpt/overdragende og motsatt

Tabell 29 Utdrag fra EK-databasen: oppkjøper/overtakende i styret til oppkjøpt/overdragende og motsatt

Oppkjøpt/Overdragende	Oppkjøper/overtakende i styret til oppkjøpt/overdragende	Oppkjøpt/overdragende i styret til oppkjøper/overtakende
Aker Yards ASA	Ja	Nei
Bjørge Biomarin AS	Ja	Nei
Brude Safety AS	Ja	Nei
Cflow Fish Handling AS	Ja	Nei
Ekornes ASA	Ja	Nei
Farstad Shipping ASA	Ja	Ja (kort periode)
Fjordlaks Aqua	Ja	Nei
Fora Form AS	Ja	Nei
Fosnavaag Wellboat AS sine tre brønnbåter	Ja	Nei
Havfisk ASA (Tidligere Aker Seafoods ASA)	Ja	Nei
Havila Supply ASA	Ja	Nei
Hexagon Devold AS	Ja	Nei
Hjellegjerde ASA	Ja	Nei
ICD Software AS	Ja	Nei
Kleven Verft i Ulsteinvik, Kleven Maritime Contracting og Kleven Maritime Technology	Ja	Nei
Lipro AS <sup>176</sup>	-	-
Liaaen Teknologi AS	Ja	Nei
Mørenot AS	Nei	Nei
Napro Pharma AS	Ja	Nei
Odim ASA (Skifter navn til Odim Holding AS like før)	Ja	Ja (kort periode)
Optimar AS	Ja	Nei
Polyform AS	Ja	Nei
Rem offshore ASA	Ja	Ja (kort periode)
Rovde Shipping AS	Ja	Ja (kort periode)
Ship Equip International AS	Ja	Nei
Sperre Compressors (del av Sperre Mek. Holding AS)	Ja	Nei
Stokke AS	Ja	Nei
Sølvtrans ASA	Ja	Nei
Ulstein Holding ASA (med unntak av skipsbyggingsområdet)	Ja	Nei
Varier Holding AS	Ja	Nei

<sup>176</sup> Ikke tilgjengelig informasjon

### 9.2.3.6 Lokale eiere med videre på eiersiden

Tabell 30 Utdrag fra EK-databasen: lokale eiere med videre på eiersiden

Oppkjøpt/Overdragende	Lokale eiere med videre på eiersiden med mer enn 10 prosent like etter utflaggingen av eierskapet	Lokale eiere med videre på eiersiden med mer enn 10 prosent eierandel i dag
Aker Yards ASA	Nei	Nei
Bjørge Biomarin AS	Nei	Nei
Brude Safety AS	Nei	Nei
Cflow Fish Handling AS	Nei	Nei
Ekornes ASA	Nei	Nei
Farstad Shipping ASA	Nei	Nei
Fjordlaks Aqua	Nei	Nei
Fora Form AS	Ja	Nei
Fosnavaag Wellboat AS sine tre brønnbåter	Nei	Nei
Havfisk ASA (Tidligere Aker Seafoods ASA)	Nei	Nei
Havila Supply ASA	Nei	Nei
Hexagon Devold AS	Nei	Nei
Hjellegjerde ASA	Nei	Nei
ICD Software AS	Ja	Ja
Kleven Verft i Ulsteinvik, Kleven Maritime Contracting og Kleven Maritime Technology	Nei	Nei
Lipro AS	Nei	Nei
Liaaen Teknologi AS	Nei	Nei
Mørenot AS	Ja	Ja
Napro Pharma AS	Nei	Nei
Odim ASA (Odim Holding AS)	Nei	Nei
Optimar AS	Ja	Nei
Polyform AS	Nei	Nei
Rem offshore ASA	Ja	Nei
Rovde Shipping AS	Ja	Nei
Ship Equip International AS	Nei	Nei
Sperre Compressors AS (del av Sperre Mek. Holding AS)	Ja	Ja
Stokke AS	Nei	Nei
Sølvtrans ASA	Ja	Ja
Ulstein Holding ASA (med unntak av skipsbyggingsområdet)	Nei	Nei
Varier Holding AS	Ja	Ja

## 9.2.4 To unntakstilfeller i EK-databasen

### (1) ASA og AS

Av de 30 selskapene i EK-databasen var 20 AS og 10 ASA da eierskapet ble flagget ut. Som følge av stor aksjespredning i ASA, er det ikke nødvendigvis en klar eier. Vi har valgt å gjøre to unntak knyttet til dette forholdet:

- **ASA som ikke beholdt lokalt eierskap etter børsnotering:** Et par ASA i EK-databasen mistet lokalt eierskap, per vår definisjon, ved børsnoteringen. Til tross for dette ble det heller ikke foretatt en utflagging av eierskapet på dette tidspunktet. Børsnoteringen førte til stor aksjespredning og ingen tydelig eier. På et senere tidspunkt har alle disse selskapene gjennomgått et eierskifte, hvor en ikke-lokal aktør ervervet 50 prosent eller mer av selskapets aksjer. Det er dette eierskiftet som har blitt studert i EK-databasen.
- **Ekornes:** Per vår definisjon mistet Ekornes lokalt eierskap i forkant av børsnoteringen av selskapet i 1995. Til tross for dette hadde ikke selskapet en tydelig ekstern eier før selskapet ble solgt til kinesiske Qumei i 2018.<sup>177</sup> I EK-databasen har vi derfor kun valgt å studere utflaggingen av eierskapet til Qumei.

### (2) Kjell Inge Røkke

Til tross for at Kjell Inge Røkke ikke er bosatt i Ålesundsregionen eller har tilknytning til regionen har vi valgt å betegne han som lokal. Dette kan forklares ved at Røkke er fra Molde, som er en del av den maritime og marine klyngen vi studerer i utredningen. Den maritime klyngen har eksempelvis et nasjonalt tyngdepunkt i Molde.<sup>178</sup> Ettersom vi anser Røkke som lokal, har vi inkludert selskapene Aker Yards og Havfisk i EK-databasen. Dette kan anses som en kontroversiell definisjon ettersom Røkke har vært aktivt inne på eiersiden i selskap som har flagget ut lokal drift i Ålesundsregionen i nyere tid, som eksempelvis Farstad Shipping og Rem Offshore.

---

<sup>177</sup> (Ekornes, 2016)

<sup>178</sup> (Aasen, 2017)

### 9.3 NACE-koder

Dataen utredningen presenterer knyttet til de tre klyngene i Kapittel 4 er hentet fra ulike kilder. Dataen knyttet til de tre klyngene gir dermed ikke et nøyaktig bilde av størrelsesforholdet mellom de tre klyngene. For den maritime klyngen er dataen hentet fra Blue Maritime Clusters sin årsrapport for 2018. For den marine klyngen og møbelklyngen er utvelgelsen av virksomheter derimot basert på SSBs næringskoder (NACE), som oppgitt i Tabell 31 og Tabell 32. Virksomheter registrert på andre NACE-koder enn disse er dermed ikke inkludert. For møbelklyngen inkluderes eksempelvis kun data knyttet til møbelprodusentene, og ikke designselskaper og leverandører. Videre er virksomheter med hovedkontor utenfor Møre og Romsdal ikke inkludert. Det mangler også data knyttet til enkelte av underkategoriene innen fiskeforedling og biomarin industri (NACE-kodene 10.20\_10.411).

#### 9.3.1 NACE-koder Marin

Tabell 31 NACE-koder marin

Kode	Beskrivelse
03.111	Hav- og kystfiske
03.112	Hvalfangst
03.120	Ferskvannsfiske
03.211	Produksjon av matfisk, bløtdyr, krepsdyr og pigghuder i hav- og kystbasert akvakultur
03.212	Produksjon av yngel og settefisk i hav- og kystbasert akvakultur
03.213	Tjenester tilknyttet hav- og kystbasert akvakultur
03.221	Produksjon av matfisk, bløtdyr og krepsdyr i ferskvannsbasert akvakultur
03.222	Produksjon av yngel og settefisk i ferskvannsbasert akvakultur
03.223	Tjenester tilknyttet ferskvannsbasert akvakultur
10.201	Produksjon av saltfisk, tørrfisk og klippfisk
10.202	Frysing av fisk, fiskefileter, skalldyr og bløtdyr
10.203	Produksjon av fiskehermetikk
10.209	Slaktning, bearbeiding og konservering av fisk og fiskevarer ellers
10.411	Produksjon av rå fiskeoljer og fett
28.930	Produksjon av maskiner og utstyr til nærings- og nytelsesmiddelindustri
46.381	Engroshandel med fisk, skalldyr og bløtdyr
46.692	Engroshandel med skipsutstyr og fiskeredskap
47.230	Butikkhandel med fisk, skalldyr og bløtdyr

#### 9.3.2 NACE-koder Møbel

Tabell 32 NACE-koder møbel

Kode	Beskrivelse
31.010	Produksjon av kontor- og butikk møbler
31.020	Produksjon av kjøkkenmøbler
31.030	Produksjon av madrasser
31.090	Produksjon av møbler ellers