



## *SIØS - SENTER FOR INTERNASJONAL ØKONOMI OG SKIPSFART*

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

### *Internasjonal økonomi*

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

### *Internasjonal transport*

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

### *Maritim forskning*

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

### **Kompetansebase**

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

### **Nettverk**

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

# Innholdsfortegnelse

<b>NORSKE REDERIERS MULTINASJONALE VIRKSOMHET .....</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>1</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
<b>2 REDERINÆRINGEN OG FOREIGN DIRECT INVESTMENTS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Innledning.....	7
2.2 Rederinæringens mobile natur.....	7
2.3 FDI for skipsfartsnæringen.....	8
2.4 Alternativer til FDI.....	9
2.5 Horisontal og vertikal integrasjon.....	10
2.6 Teorier som forklarer FDI.....	12
2.6.1 Markedsimperfeksjoner og FDI.....	13
<b>3 DUNNINGS EKLEKTISKE PARADIGME.....</b>	<b>15</b>
3.1 Eierskapsfordeler.....	16
3.2 Internaliseringsfordeler.....	19
3.3 Lokaliseringsfordeler.....	21
3.4 Oppsummering.....	23
<b>4 KLYNGEEFFEKT I NORSK SKIPSFARTSNÆRING.....</b>	<b>25</b>
4.1 Faktorforhold.....	26
4.2 Konkurransarena.....	26
4.3 Relaterte næringer.....	28
4.4 Etterspørselsforhold.....	28
4.5 Myndigheter.....	29
4.6 Tilfeldigheter.....	29

4.7	Oppsummering .....	30
<b>5</b>	<b>REDERIENES SKATTEMESSIGE RAMMEVILKÅR I NORGE .....</b>	<b>31</b>
5.1	Skatteregler for rederinæringen før reformen i 1992 .....	31
5.2	Skattereglenes virkning på forskjellige selskapsformer .....	32
5.3	Skattereformen i 1992.....	34
5.4	Skatteregler for rederinæringen etter skattereformen i 1992.....	35
5.5	Skattlegging av kommandittselskap og ansvarlige selskap.....	36
5.6	Skatteregler for rederinæringen etter 1996.....	37
5.6.1	Krav for å inngå i ordningen .....	37
5.6.2	Beskatning av rederiselskaper .....	38
5.7	Endringer i tonnasjeskatten i statsbudsjettet for år 2000 .....	40
<b>6</b>	<b>SINGAPORES POLITIKK FOR Å TILTREKKE SEG FDI .....</b>	<b>41</b>
6.1	Innledning.....	41
6.2	Strategiske langtidsplaner .....	41
6.3	Incentivordninger .....	44
6.4	Motiver for å tilby AIS .....	45
<b>7</b>	<b>GJENNOMGANG AV WESTFAL-LARSENS DIREKTEINVESTERING I SINGAPORE.....</b>	<b>47</b>
7.1	Innledning.....	47
7.2	Forhold som førte til direkteinvesteringen i Singapore .....	48
7.3	Alternativer til FDI.....	49
7.4	Eierskapsfordeler.....	50
7.5	Internaliseringsfordeler .....	51
7.6	Lokaliseringsfordeler.....	52
7.7	Opprettelsen av Masterbulk Pte. Ltd.....	53
7.8	Forholdene i rederiene i dag.....	54
7.9	Fremtidsutsikter .....	55
<b>8</b>	<b>GJENNOMGANG AV ODFJELL ASAS DIREKTEINVESTERING I SINGAPORE.....</b>	<b>57</b>

8.1	Innledning.....	57
8.2	Forhold som førte til direkteinvesteringen i Singapore .....	58
8.3	Alternativer til FDI.....	59
8.4	Eierskapsfordeler.....	60
8.5	Internaliseringsfordeler .....	61
8.6	Lokaliseringsfordeler.....	62
8.7	Opprettelsen av Odfjell Tankers Asia.....	63
8.8	Forholdene i Odfjell Tankers Asia i dag .....	64
8.9	Fremtidsutsikter .....	65
<b>9</b>	<b>GJENNOMGANG AV STRØMME SKIPS SERVICE SIN DIREKTEINVESTERING I SINGAPORE.....</b>	<b>67</b>
9.1	Innledning.....	67
9.2	Forhold som førte til etableringen i Singapore .....	69
9.3	Alternativer til joint venture .....	70
9.4	Eierskapsfordeler.....	71
9.5	Internaliseringsfordeler .....	72
9.6	Lokaliseringsfordeler.....	74
9.7	Opprettelsen av Strømme Ships Service (Singapore) Pte. Ltd.....	75
9.8	Forholdene i Strømme Ships Service (Singapore) Pte. Ltd. i dag .....	76
9.9	Fremtidsutsikter .....	77
<b>10</b>	<b>SAMMENLIGNINGER .....</b>	<b>79</b>
10.1	Eierskapsfordeler .....	79
10.2	Internaliseringsfordeler .....	81
10.3	Lokaliseringsfordeler .....	83
10.4	Oppsummering.....	87
<b>11</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>89</b>
<b>12</b>	<b>VEDLEGG: INTERVJUSTRUKTUR .....</b>	<b>91</b>



# 1 Innledning

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

Vår utredning er en del av forstudiet til det omtalte prosjektet. Vi har i vårt arbeid studert tre aktører i den norske maritime næringen som har foretatt direkteinvesteringer i Singapore. Disse tre består av de to tradisjonsrike rederiene Westfal-Larsen & Co. og Odfjell ASA, samt den stadig voksende utstyrsleverandøren Strømme Ships Service. Formålet med utredningen er gjennomgå strategiske vurderinger som ble gjort av de tre selskapene i forkant av direkteinvesteringene, samt effekter som har blitt synlige i ettertid, og forsøke å knytte dette opp mot eksisterende teori på området. I denne sammenhengen har vi brukt den teorien vi mener er mest anvendelig for vårt formål, nemlig Dunning's eklektiske paradigme. Vi vil i det følgende bruke begrepet direkteinvesteringer og forkortelsen FDI om hverandre.

Informasjonen om de tre selskapene er innhentet ved intervjuer, og vi vil i den forbindelse rette stor takk til Rolf Westfal-Larsen i Westfal-Larsen & Co., Ragnar Nielsen i Masterbulk Pte. Ltd., Gudmund Valen i Odfjell Tankers Asia og Kjetil Gulliksen i Strømme Ships Service (Singapore) Pte. Ltd. for deres tålmodighet. I tillegg fortjener hovedveileder Siri Pettersen Strandenes og biveileder Hans Jarle Kind en stor takk for meget god støtte og veiledning under arbeidet med utredningen.

Vi vil i kapittel 2 i utredningen avgrense hva vi mener med FDI når det gjelder skipsfartsnæringen og ta for oss mulige alternativer. Videre diskuterer vi ulike teorier som tar sikte på å forklare hvorfor direkteinvesteringer foretas, før vi i kapittel 3 grundig beskriver Dunning's eklektiske paradigme, som vi finner mest anvendelig til vårt formål. I kapittel 4 og 5 gir vi en beskrivelse rammevilkårene til skipsfarten i Norge, der kapittel 4 tar for seg forholdene i den maritime klyngen, og kapittel 5 gir

en oppsummering av de skattemessige rammevilkårene de siste ti årene. Siden alle de tre selskapene vi har tatt for oss i utredningen har valgt å foreta direkteinvesteringer i Singapore, har vi valgt å bruke kapittel 6 til å gi en kort beskrivelse av Singapores politikk for tiltrekke seg FDI. Kapittelene 7 til 9 gjennomgår vurderinger og erfaringer hvert av de tre selskapene har gjort i forbindelse med FDI etter strukturen til Dunning's rammeverk. I kapittel 10 benytter vi det eklektiske paradigmet til å sammenligne de tre selskapene, for på denne måten å kunne vurdere om Dunning's rammeverk er egnet til å forklare direkteinvesteringene de tre selskapene har gjort.



## **2 Rederinæringen og Foreign Direct Investments**

### **2.1 Innledning**

Globalisering og økt økonomisk integrering har preget den økonomiske utviklingen i verden de seneste tiår. Denne utviklingen har blant annet medvirket til en oppblomstring av multinasjonale selskaper. I stadig større grad ser vi selskaper ekspandere over landegrenser og etablere seg i fremmede land. Den eksplosive veksten av FDI de senere år har synliggjort et behov for teorier som kan forklare denne utviklingen. Til tross for globaliseringsprosessen, der transaksjonskostnader reduseres og avstander ikke lenger er et like stort hinder som tidligere, må man fortsatt kunne anta at det er kostnader forbundet med å operere over landegrenser. Hvorfor foretar da selskaper FDI og blir multinasjonale når alternativer som eksport, lisensavtaler og strategiske allianseavtaler med utenlandske selskaper er mulige? Svaret må være at i noen tilfeller er FDI mer lønnsomt.

### **2.2 Rederinæringens mobile natur**

Hvordan passer så denne diskusjonen inn i rederinæringens situasjon? Rederinæringen er preget av dens svært mobile natur. Produksjonsfaktorene er skipene, og disse er ikke bundet til et bestemt sted. En betydelig del av den norske handelsflåten opererer i internasjonale farvann og betjener internasjonale kunder. Skipene bestilles etter anbud fra verft over hele verden, og i daglig drift betjenes skipene av mange utenlandske leverandører og bemannes av mannskap med ulike nasjonaliteter. Heller ikke finansieringen av skipene er begrenset av nasjonale hindringer. Disse momentene kan ha medført at rederier i noe mindre grad enn andre næringer er bundet til et bestemt land. Likevel behøver ikke nasjonalitet å være uvesentlig. I enkelte segmenter kan rederiets nasjonalitet, eller landet skipene er registrert i, bli oppfattet av kundene som et signal på hvilken kvalitet de kan vente seg. I andre tilfeller kan det være politiske bestemmelser som avgjør hvilken nasjonalitet som er ønskelig. For eksempel finnes det en del bestemmelser om hvilken registrering skip må ha for å kunne operere i ulike farvann, og på denne måten

kan nasjonalitet være viktig for om et rederi kan få markedsadgang eller ikke. I denne sammenheng er det viktig å være klar over at shipping er et veldig vidt begrep, og at det innen denne næringen eksisterer et bredt spekter av segmenter. I et segment som regional shipping kan lokaliseringen av rederiet og registreringen av skipene være viktigere enn tilfellet er i andre segmenter. Kostnaden på egenkapital er imidlertid av stor betydning for rederiene i deres beslutning om lokalisering, uavhengig av hvilket segment de opererer i. Dette kan dreie seg om avkastningskravet eieren har til sin investering (Wergeland 1992), og det avhenger blant annet av skattetrykket i landet rederiet er lokalisert. Man kan hevde at forskjeller i kostnaden på egenkapital jevnes ut ved økte investeringer over landegrensene, men det kan også medføre at investorer vil søke å plassere seg i lavskatteland.

Sett under ett er likevel næringen av natur mobil. Det faktum at både produktet som tilbys og en stor del av innsatsfaktorene handles i et internasjonalt marked, indikerer at forskjeller i pris mellom nasjonale markeder bare til en viss grad kan brukes til å forklare FDI i skipsfartsnæringen. Sammenlignet med en del andre næringer er det følgelig grunn til å tro at lokale faktorpriser spiller en relativt liten rolle for skipsfartsnæringens økonomiske prestasjoner, og det er nødvendig å se etter andre forhold som kan begrunne næringens FDI (Tenold 1999).

### **2.3 FDI for skipsfartsnæringen**

I vårt forsøk på å kartlegge mulige grunner til rederiers beslutning om å foreta FDI vil vi i denne delen av utredningen kort diskutere en del teorier som tradisjonelt har forsøkt å forklare FDI. Før vi begynner med dette er det imidlertid nødvendig å avgrense hva vi mener med FDI når det gjelder skipsfartsnæringen.

Markusen (1995) definerer FDI som investeringer som enten medfører at et selskap tilegner seg styrende kontroll i et eksisterende utenlandsk selskap, eller at en avdeling eller et datterselskap i utlandet blir opprettet.

Hva mener vi så med FDI når det gjelder skipsfart? Kan det regnes som FDI hvis et rederi flagger ut hele eller deler av flåten sin? I følge Tenold (1999) bør definisjonen være pragmatisk og tilpasses formålet med analysen som blir foretatt. Vårt formål med

utredningen er å kartlegge grunner til at aktører i skipsfartsnæringen har valgt å flytte hele eller deler av sin virksomhet ut av Norge, og knytte disse resultatene opp mot relevant teori for FDI. I denne sammenheng mener vi det er hensiktsmessig å avgrense vår diskusjon til å omfatte direkteinvesteringer i landbaserte operasjoner som medfører at investoren får en styrende kontroll over et selskap i utlandet i henhold til Markusens definisjon. Alternativt kunne vi definert omregistrering av skip eller opprettelsen av et rederi i et skatteparadis som FDI. Tenold (1999) mener imidlertid at slike operasjoner bare får begrenset effekt på den maritime næringen både i Norge og i det nye registreringslandet så lenge den operative driften av rederiet fortsatt utføres fra Norge. Dersom et rederi eller en annen aktør innen den maritime næringen derimot flytter den operative delen av sin virksomhet ut av Norge, kan dette medføre konkrete effekter for det maritime miljøet både i Norge og i mottakerlandet. Et av formålene med forskningsprosjektet "Norske Rederiers Multinasjonale Virksomhet" er nettopp å kartlegge hvilke effekter FDI foretatt av enkeltaktører kan få på den maritime næringen i Norge generelt. På bakgrunn av dette velger vi å definere operasjon av skip, og ikke transport av fysiske varer, som hovedaktiviteten til et rederi. Et slikt fokus vil gjøre det lettere og mer hensiktsmessig å analysere skipsfartsnæringens FDI i en tradisjonell sammenheng.

## **2.4 Alternativer til FDI**

Hvilke alternativer eksisterer så til FDI for aktører innen den maritime næringen? Det mest åpenbart svaret er at aktøren kan fortsette å tilby sine tjenester fra Norge. For en aktør i internasjonal skipsfartsnæring vil dette tilsvare eksport. Rederier lokalisert i Norge eksporterer sine tjenester til utenlandske kunder, på samme måte som norske verft eller utstyrsleverandører eksporterer sine produkter og tjenester.

Et annet aktuelt alternativ kan være å inngå et strategisk samarbeid med en utenlandsk aktør. Et slikt samarbeid kan ta form av et joint venture der hensikten er å forene ressurser og kompetanse for å oppnå et felles mål. I vårt arbeid velger vi å omtale joint venture som et strategisk allianse mellom to selskaper der begge parter har like store eierinteresser, og det skiller seg fra vår definisjon av FDI ved at ingen av partene har styrende kontroll. Et eksempel er Odfjell ASA og deres strategiske allianse med det tyske containerselskapet

Hoyer, der målet er sammen å kunne tilby en mer helhetlig tjeneste i containerfrakt enn det som ellers hadde vært mulig.

Lisensiering er et alternativ til FDI i mange næringer. I stedet for å opprette en fabrikk i utlandet, kan en bedrift i visse situasjoner lettere få tilgang til det utenlandske markedet ved å lisensiere bort produksjonsteknologi eller konsept til en aktør som allerede befinner seg i det aktuelle landet. For rederier er imidlertid lisensiering noe uvanlig. Rederienes konkurransefortrinn er i stor grad bygget på immaterielle aktiva som dybdekunnskap og renommé i markedet, og dette er vanskelig og lite hensiktsmessig å overføre til en lisenstager (Tenold: 1999). Likevel kan lisensiering innen andre deler av den maritime næringen være et alternativ til FDI. I industrien for produksjon av skipsfartskonstruksjoner er for eksempel lisensiering av konsept eller produksjonsteknologi relativt vanlig.

Til tross for de eksisterende alternativene velger altså fortsatt stadig flere selskaper, både rederier og andre, å foreta direkteinvesteringer i utlandet. Hva er så karakteristisk for slike investeringer?

## ***2.5 Horisontal og vertikal integrasjon***

Ut fra definisjonen av FDI over, kan vi slutte at FDI skiller seg fra en porteføljeinvestering ved at investoren tilegner seg styrende kontroll over selskapet det investeres i. Hovedsakelig er FDI industrispesifikk og tar form av enten horisontal eller vertikal integrering (Schjelderup 1999).

Når et firma integrerer horisontalt etableres det et datterselskap i samme segment som morselskapet allerede opererer i. Ofte blir dette gjort ved oppkjøp av en konkurrent i et annet land (Schjelderup 1999). Hensikten med en slik integrering kan for eksempel være å skaffe seg markedsadgang i et nytt geografisk område.

En av fordelene som trekkes frem ved horisontal integrasjon er at man gjennom kvalifiserte arbeidere i det oppkjøpte firmaet skaffer seg informasjon om hvordan det fremmede markedet fungerer. En annen fordel er at konkurransen reduseres når en konkurrent kjøpes opp.

En ulempe ved horisontal integrasjon kan være at et utenlandsk firma lettere kan bli møtt med motvilje i det fremmede landet. Utenlandske nykommere kan bli møtt med skepsis og til dels motarbeidet i nye markeder. Videre finnes det en fare for at man ender opp med å betale for mye for selskapet. Denne faren er særlig reell når investoren kjøper det aktuelle selskapet ved å overby en annen potensiell oppkjøper. I litteraturen kalles dette "winner's curse" (Thaler 1994). Et annet potensielt faremoment ved å integrere horisontalt er at bedriften som blir kjøpt opp kanskje ikke passer inn i konsernets forretningskultur.

Ved vertikal integrasjon kjøper det aktuelle firmaet enten opp en eller flere leverandører (oppstrøms integrasjon), eller det tar over kjøperen av morselskapets egne produkter (nedstrøms integrasjon). Hensikten med vertikal integrasjon kan være å øke morselskapets kontroll over verdikjeden og på denne måten redusere usikkerheten som eksisterer i verdikjeden.

Et eksempel på oppstrøms integrasjon kan være en produsent av kjemikalier som kjøper seg opp til en kontrollerende andel i et rederi som driver med frakt av olje eller andre nødvendige innsatsfaktorer. Nedstrøms integrasjon kan oppstå for eksempel ved at et oljeselskap investerer i raffinerier eller annen kjemisk industri.

Vertikal integrasjon medfører imidlertid ikke nødvendigvis redusert usikkerhet. Både oppstrøms og nedstrøms integrasjon kan under enkelte omstendigheter resultere i redusert fleksibilitet, og i markeder der forholdene skifter fort kan dette få betydelige konsekvenser. For eksempel kan en oppkjøpt produsent av innsatsfaktorer med tiden ha blitt mindre konkurransedyktig, og på grunn av oppkjøpet står morselskapet ikke lenger like fritt til å benytte seg av andre leverandører i markedet. Vertikal integrasjon kan føre til at man låses mer til én produsent enn hva som ellers ville vært tilfelle og dette kan igjen føre til redusert fleksibilitet.

Vi vil nå gå over til kort å behandle de viktigste teoriene om FDI før vi konsentrerer oss om teorien vi mener best kan relateres til skipsfartsnæringens direkteinvesteringer i utlandet, nemlig Dunning's eklektiske paradigme.

## **2.6 Teorier som forklarer FDI**

Vi innledet med å spørre om hvorfor FDI kunne bli vurdert som lønnsomt til tross for åpenbare transaksjonskostnader som eksisterer ved å operere over landegrenser. Vi velger å tilnærme oss denne problemstillingen ved først å forklare kort om tradisjonell handelsteori.

En av de ledende tradisjonelle handelsteorier er Heckscher-Ohlin-teorien som ble formulert rundt 1920. Utgangspunktet for denne teorien er at fordelingen av ressurser antas å være ulikt fordelt mellom land. Det forutsettes at produksjonsteknologien er den samme i alle land og at landene har identisk etterspørselsmønster. Videre eksisterer det generell frikonkurranselikevekt med fri internasjonal handel, og det sees bort fra transport- og transaksjonskostnader. Innsatsfaktorer er immobile og kan ikke handles internasjonalt, men de kan flyttes fritt mellom bransjer innenlands.

I utgangspunktet kan man anta at hvert land produserer varer som krever innsatsfaktorer landet er rikelig utstyrt med, og som av den grunn er billige i det aktuelle landet. Etterhvert som ressurser i de forskjellige landene overføres til den sektoren som det satses på vil faktorprisene jevnes ut og i likevekt vil de være like. Hvert land vil altså spesialisere seg på produksjon av de varer de har best forutsetninger for å produsere utfra tilgang på innsatsfaktorer, og etterspørselen vil bli tilfredsstilt ved handel mellom landene (Norman 1993: 162-174). Dette beskriver Heckscher-Ohlin-teorien i en enkel form, og i følge Schjelderup vil brudd på modellens forutsetninger kunne danne grunnlag for at FDI kan være lønnsomt.

Verdenshandelen er ikke preget av fullstendig utjevning av faktorprisene på alle produksjonsområder. Dette kan ha to grunner; enten må det være et resultat av forskjeller i teknologi mellom land, eller så eksisterer det hindringer for fri handel (Schjelderup 1999). Dette reflekterer også den reelle situasjon. Verdenshandelen er preget av tollbarrierer, transportkostnader, imperfekt konkurranse og ikke minst ulik teknologisk kompetanse. Brudd på forutsetningene handelsteorien bygger på kan være med på å legge grunnlaget for behovet for direkteinvesteringer i utlandet. Et enkelt illustrerende eksempel kan være en arbeidsintensiv bedrift som legger produksjonen til et land med lave lønnskostnader.

Med den tradisjonelle handelsteorien som utgangspunkt har det blitt utformet flere teorier som tar sikte på å forklare hvorfor bedrifter i noen situasjoner foretar FDI.

### 2.6.1 Markedsimperfeksjoner og FDI

Flere forfattere, blant annet Hymner (1976) og Caves (1982), har pekt på markedsimperfeksjoner som mulige forklaringer til hvorfor FDI oppstår. I prinsippet kan enhver markedsimperfeksjon som medfører at det er mer kostbart å foreta transaksjoner i markedet fremfor å internalisere aktiviteten internt, brukes som et argument for FDI dersom transaksjonen må foretas over landegrenser. Eksempler på markedsimperfeksjoner kan være mange.

En årsak til markedsimperfeksjoner kan være transaksjonskostnader relatert til kontraktsskriving mellom partene. Slike kostnader behandles i det såkalte ”inkomplette kontraktssynet” i teorien om hvorfor bedrifter eksisterer. Coase (1937) med flere har identifisert fire karakteristiske problemer som kan oppstå med kontrakter: Ex ante kan et problem være at det rett og slett ikke er mulig å forutse tingenes utvikling i tilstrekkelig grad til at en kontrakt vil kunne være hensiktsmessig. Et annet mulig problem er at selv om partene hadde hatt full informasjon om tingenes utvikling, eksisterer det ofte for mange eventualiteter forbundet med hver tilstand til at dette kan dekkes i en kontrakt. Ex post kan det oppstå problemer knyttet til kontrollering av at kontrakten virkelig er oppfylt, og dersom det oppstår uenighet om kontraktsoppfyllelsen kan det å håndheve kontrakten bli en kostbar affære. Slike problemer kan gjøre det fornuftig å internalisere en aktivitet fremfor å bruke markedstransaksjoner.

Asymmetrisk informasjon er et annet eksempel på en markedsimperfeksjon. Ved asymmetrisk informasjon har for eksempel en av partene mangelfull informasjon om det aktuelle produktet og dets kvalitet, og handel kan av den grunn bli vanskelig. Et klassisk eksempel på dette er ”the market for lemons” der kundenes manglende mulighet til å tilegne seg sikker informasjon om produktets kvalitet reduserer betalingsviljen, og denne manglende betalingsviljen reduserer igjen selgerens incentiver til å tilby et godt produkt. The market for lemons refererer til bruktbilmarkedet der bruktbilkjøperen ikke har fullstendig informasjon om bilen han ønsker å kjøpe, og dermed ikke villig til å betale mer enn hva han tror en gjennomsnittlig bruktbil av det utvalgte merket er verdt. Dette vet

bruktbilselgeren, og holder derfor tilbake biler som er mer verdt enn gjennomsnittsbilen. Når de beste eksemplarene holdes tilbake reduseres gjennomsnittsprisen på de resterende bilene, og kjøperens betalingsvilje reduseres ytterligere. I følge teorien ender man til slutt opp med et ugunstig utvalg, det vil si at bare de dårligste bilene er igjen for salg (Akerlof 1970). En tilsvarende situasjon kan lett tenkes å oppstå i annenhåndsmarkedet for skip. I en situasjon der en av partene har mangelfull informasjon om produktet eller dets kvalitet, kan det være lønnsomt å integrere vertikalt for å reduseres denne usikkerheten.

Bedriftsspesifikke immaterielle aktiva utgjør en viktig konkurransefordel for mange bedrifter. Eksempler kan være overlegen kunnskap om et marked eller en ny produksjonsteknologi. Ofte har slike aktiva karakter av å være kollektive goder, og disse skiller seg fra andre goder ved at så fort de er tilgjengelige for allmennheten er det ikke mulig å ekskludere noen fra deres bruk. Bedrifter som innehar slike bedriftsspesifikke kollektive goder vil altså være interessert i å verne om dem og prøve å ekskludere eksterne "gratispassasjerer". En bedrift kan for eksempel tenkes å ha en kunnskap om hvordan man skal utvikle en bedriftskultur som vil gi enhver bedrift en klar konkurransefordel i forhold til andre bedrifter, og denne kunnskapen blir kanskje et offentlig gode så fort den gjøres tilgjengelig for konkurrentene. I en slik situasjon vil det muligens være mer lønnsomt for bedriften å internalisere en annen bedrift fremfor å inngå et strategisk samarbeid. Den samme argumentasjonen kan brukes for å forsvare FDI dersom forbindelser går over landegrenser.

Ved å se på markedsimperfeksjoner kan man kun vurdere om det finnes argumenter for å internalisere en ekstern aktør. Det er likevel ikke sikkert at dette vil være den beste løsningen for bedriften. Dunning har i sitt eklektiske paradigme lagt stor vekt på betydningene av markedsimperfeksjoner under det han kaller internaliseringsfordeler. Ved kun å ta for seg disse argumentene kan imidlertid grunnlaget for å forklare FDI bli noe snevert.

Vi vil i neste kapittel ta for oss Dunnings eklektiske paradigme. Vi mener dette paradigmet gir et mer helhetlig bilde av hva som fører til at firmaer foretar direkteinvesteringer i utlandet enn de teoriene vi har beskrevet over.



### 3 Dunning's eklektiske paradigme

I 1977 presenterte den britiske økonomen John M. Dunning sitt eklektiske paradigme. Hovedhypotesen er at et firma vil foreta FDI dersom tre betingelser er oppfylt (Dunning 1980: 275). Bedriften må først og fremst ha eierskapsfordeler i forhold til konkurrenter i andre land når det gjelder å tilby produkter i aktuelle markeder. Slike fordeler tar ofte form av immaterielle aktiva som er eksklusive og bedriftsspesifikke for det aktuelle firmaet. Gitt at firmaet har eierskapsfordeler må det være mer lønnsomt å organisere disse fordelene internt i bedriften fremfor å selge eller lisensiere dem til utenlandske firmaer. Dette kaller Dunning internaliseringsfordeler. Dersom det aktuelle firmaet sitter på begge disse fordelene må det i tillegg eksistere lokaliseringsfordeler knyttet til å være lokalisert i et bestemt land fremfor fortsatt å betjene utemarkedet fra hjemlandet. Eksempler på lokaliseringsfordeler kan være markedsstørrelse og tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Hvis disse tre betingelsene er tilfredsstillt, vil firmaet i følge hypotesen direkteinvestere i utlandet. Er bare to av de tre betingelsene oppfylt, hevder Dunning at eksport, joint venture eller lisensiering kan være bedre alternativer enn FDI. Det eklektiske paradigmet er også kjent som OLI-rammeverket (Ownership, Localisation og Internalisation).

En av hovedhensiktene med å utforme det eklektiske paradigmet var i følge Dunning misnøye med de eksisterende teoriene: "It was, however, the dissatisfaction with these partial explanations of international production, and the lack of a formal model realting it either to trade or other modes of resource transfer that led economists to favour a more eclectic approach to the subject" (Dunning 1980: 275). Resultatet av denne misnøyen ble en helhetlig og omfattende teori som angriper beslutningsproblemet fra forskjellige sider. Det eklektiske paradigmet gir kjøreregler til en veldig kompleks beslutningssituasjon, og ved å bruke paradigmet som analyseverktøy kan det ofte være lettere å se helheten i problemet fremfor å se seg blind på én side av saken. Selv om paradigmet først og fremst er utviklet med tanke på produksjonsbedrifter, kan det også anvendes på servicenæringer som skipsfartsnæringen (Tenold 1999: 3). Rederier kan blant annet stå i fare for å fokusere for mye på skattespørsmål i forhold til andre sider av situasjonen, og ved hjelp av Dunning's rammeverk kan rederienes grunnlag for å analysere om FDI er optimal strategi muligens forbedres. Fordi OLI-rammeverket er såpass fullstendig og helhetlig, velger vi å benytte oss av dette i de påfølgende analysene av norske rederiers FDI.

Vi vil under hvert underpunkt av det eklektiske paradigmet drøfte hvilken relevans disse har for skipsfartsnæringen. Dette vil forhåpentligvis gi en oversiktlig gjennomgang av teorien samtidig som problemstillinger knyttet til shipping belyses.

### **3.1 Eierskapsfordeler**

Eierskapsfordeler er fordeler en bedrift i ett land har over bedrifter i andre land. Disse fordelene er som oftest immaterielle aktiva som i en periode er eksklusive og bedriftsspesifikke for ett spesielt firma (Dunning 1980: 275). Eksempler på eierskapsfordeler er patenter, eksklusive rettigheter og markedsrett, og dette kan gi bedriften konkurransefordeler. Eierskapsfordelene kan kopieres av konkurrenter og det er derfor viktig å kontinuerlig utvikle dem og verne om dem.

I industrier preget av forskning og utvikling, produktutvikling og kompleksitet, høye markedsføringskostnader, produkt differensiering og medarbeidere med høy, teknisk kompetanse, er det i følge empirien en større andel multinasjonale selskaper enn i andre, mer tradisjonelle industrier (Markusen 1995: 174). Det kan altså se ut som at humankapital, eksklusiv teknisk innsikt, firmaets anseelse i markedet og andre kunnskapsbaserte ressurser i større grad enn fysisk kapital gir opphav til FDI. Det er i følge Markusen to grunner til dette. For det første kan kunnskapsbaserte ressurser lettere overføres over landegrensene enn fysisk kapital som maskiner og produksjonsutstyr. En medarbeider med teknisk kompetanse kan enkelt reise rundt og inspisere konsernets filialer. For det andre kan kunnskapsrelaterte ressurser i motsetning til fysisk kapital benyttes av alle konsernets filialer uten at det påløper betydelige merkostnader. En oppfinnelse gjort i hovedkvarterets forskningsavdeling kan taes i bruk av hele konsernet.

Selv om Markusen konsentrerer seg om produksjonsbedrifter, er mye av argumentasjonen relevant for rederinæringen (Tenold 1999). Et eksempel er kjemikalietransport hvor det kreves strenge sikkerhetsrutiner og meget god kunnskap til hvordan kjemikalier skal fraktes. Dette er kunnskap rederiene opparbeider seg over tid, og etterhvert som rutiner og know-how utvikles, kan rederiet skaffe seg et godt omdømme i markedet. Slike immaterielle aktiva kan gjøre et rederi konkurransedyktig uavhengig av lokalisering.

Dunning deler eierskapsfordelene opp i tre deler. Den første delen er fordeler som ikke skyldes at selskapet er flernasjonalt. Her er det snakk om bedriftsspesifikke fordeler knyttet til størrelse og posisjon i forhold til andre aktører i markedet (Dunning 1980: 276). Eierskapsfordelen kan ligge i at bedriften over tid har opparbeidet seg en lojal kundemasse gjennom diversifiserte produkter, skreddersøm og produktutvikling. Humankapitalen bedriften besitter kan også utgjøre en eierskapsfordel. Kompetente medarbeidere sørger blant annet for innovasjon, kundetilfredshet og kjennskap til markedet. Andre eksempler på eierskapsfordeler som ikke skyldes at bedriften er flernasjonal kan være patenter, varemerker, markedsrett og bedre produksjonsteknologi.

Rederiselskapets størrelse og renommé vil ofte være fordelaktig ved en nyetablering i utlandet. Dersom selskapet er viden kjent for effektivitet og profesjonalitet, vil etableringen i det fremmede markedet sannsynligvis gå raskere og mer smertefritt enn dersom selskapet var ukjent. Videre vil markedsrett, patenter, langsiktige kundeforbindelser, dybdekunnskap om markedssegmentet og dets agenter og eventuelle andre fortrinn rederiselskapet besitter kunne komme godt med ved en nyetablering. Nyetableringen kan dessuten skje mer smertefritt dersom rederiet innehar ekspertise på drift, management, og så videre. Til slutt kan det nevnes at selv om teknologiske fortrinn kan skape en konkurransefordel vis à vis konkurrentene, er denne fordelene ofte kortsiktig på grunn av den raske tekniske utviklingen i shippingindustrien (Tenold 1999).

Den andre eierskapsfordelen kaller Dunning "fordeler datterselskapet kan ha over nyetablerte bedrifter" (Dunning 1980: 276). Forskjellen fra den første fordelene Dunning nevner er ikke stor; fokuset skiftes fra selskapet som helhet til hvordan datterselskapet i konkurranse med nyetablerte bedrifter kan nyte godt av å være knyttet til morselskapet. Mange av fordelene er de samme som i avsnittet over. Konsernet kan for eksempel ha en felles forsknings- og utviklingsavdeling. Der to uavhengige selskaper må opprette to forskningsavdelinger trenger det flernasjonale selskapet kun å opprette én, og et resultat av dette kan være økt kostnadseffektivitet. Det samme gjelder dersom kunnskap utviklet i en avdeling nærmest kostnadsfritt kan benyttes også i andre avdelinger. Datterselskapet får billig tilgang på innovasjoner og nyvinninger og dette kan skape konkurransefordeler i forhold til konkurrentene. Videre kan et flernasjonalt rederiselskap samkjøre markedsføringskampanjer og således spare reklameutgifter. Morselskapets størrelse og renommé kan også utgjøre en fordel for et nyetablert datterselskap i utlandet. Når morselskapet er kjent for å levere et godt produkt blir datterselskapet umiddelbart kjent

og nyetableringen går ofte raskere. En annen fordel oppnåes ved å overføre morselskapets dybdekunnskap om markedssegmentet og dets aktører raskt og billig til datterselskapet. Istedenfor å finne opp hjulet på nytt, får datterselskapet lett tilgang på verdifull og bedriftsspesifikk informasjon og kan konsentrere seg om videreutvikling og forbedring av de eksisterende tjenestene. Videre vil felles innkjøp fra utstyrslleverandører ofte medføre forhandlingsmakt og dermed reduserte innkjøpspriser. Mor- og datterselskap kan også oppnå en fordel ved å opprette for eksempel felles driftsavdeling og felles managementavdeling. På denne måten kan det kuttes ned på utgifter og ressursbruk.

Den siste eierskapsfordelen Dunning nevner er fordeler ved å være flernasjonalt (Dunning 1980: 276). Det kan være flere forhold som gjør at et flernasjonalt selskap oppnår fordeler overfor nasjonale selskaper. Blant annet har et multinasjonalt rederiselskap i mange tilfeller bedre informasjonstilgang enn et nasjonalt rederi. Ved å være lokalisert i flere land får man ikke bare bedre informasjon om shippingmarkedet, men også om bakenforliggende forhold som finans- og banknæring i de respektive land. Dette er mulig å oppnå gjennom agenter eller samarbeidspartnere, men det kan være tilfelle at man oppfatter relevant informasjon raskere ved selv å være tilstede i markedet. Grunnen til dette kan for eksempel være at en samarbeidspartner nødvendigvis ikke har incentiver til å fortelle deg alt han vet. Dersom et multinasjonalt rederi i tillegg til god informasjonstilgang har god informasjonsflyt innad i konsernet, vil nok dette representere en fordel vis à vis konkurrerende rederier. Videre vil et flernasjonalt rederiselskap kunne dra fordeler av å være lokalisert i flere shippingmiljøer. Dersom miljøene er industrielle klustere som gir positive synergieffekter (se kapittel 4 om klyngeeffekter), kan dette utgjøre en fordel for det flernasjonale rederiselskapet kontra nasjonale rederier. Et flernasjonalt rederiselskap vil også kunne oppnå økt markedsadgang. I flere shippingsegmenter kreves det i større grad enn tidligere skreddersydde pakkelsninger (se gjennomgangen av Odfjell). Dersom et flernasjonalt rederi klarer å oppnå dette ved å være lokalisert i ulike land, vil dette i mange tilfeller føre til økt markedsadgang.

En annen fordel ved å være flernasjonalt er muligheten til internprising. Når et konsern er lokalisert i flere land med forskjellig skattelovgivning, kan det være fordelaktig å manipulere mest mulig av konsernets samlede overskudd til lavskattelandet slik at skatteutbetalingene reduseres til et lovlig minimum (Schjelderup 1999: 60). Dette kan gjøres ved intern handel i rederiselskapet. Et eksempel kan være et rederikonsern bestående av et morselskap lokalisert i et høyskatteland og et datterselskap lokalisert i et

lavskatteland. Dersom morselskapet for eksempel har en managementavdeling som tar seg av bemanningen av rederikonsernets samtlige skip, kan internprising være mulig. Prisen på managementtjenestene kan prises relativt lavt slik at både morselskapets inntekter og datterselskapets utgifter reduseres. På denne måten kan deler av overskuddet flyttes til lavskattelandet og rederikonsernets samlede skatteutbetaling blir lavere. Internprising kan også gjøres ved å plassere en kostbar forsknings- og utviklingsavdeling i høyskattelandet og dermed redusere skattbart overskudd. Datterselskapet i lavskattelandet benytter seg i like stor grad av forskningsavdelingen, men alle kostnadene blir henført høyskattelandet. Selv om relativt få rederier har intern forskningsavdeling, kan dette eksemplet også gjelde skipsfartsnæringen. Det er viktig å være klar over at det finnes strenge regler for internprising. Hovedregelen er at intern handel skal prises identisk med annen handel i markedet, såkalt "arm's length prices" (Schjelderup 1999: 65). Mange flernasjonale selskaper befinner seg i gråsonen av hva som er lov, og sparer på den måten skattekostnader sammenlignet med nasjonale selskaper.

### **3.2 Internaliseringsfordeler**

Internaliseringsfordeler oppstår når det er gunstigere å organisere en eierskapsfordel internt fremfor å selge eller lisensiere den til utenlandske firmaer. Det vil si at firmaet internaliserer fordelene gjennom en utvidelse av egne aktiviteter istedenfor å selge den eksternt gjennom lisensiering eller lignende kontrakter med uavhengige utenlandske firmaer (Dunning 1980: 275). Når et firma velger å benytte seg av lisensiering, unngår det etableringskostnader, markedsføringskostnader, driftskostnader, og så videre i det aktuelle landet. En grunn til at mange firmaer til tross for dette velger å direkteinvestere i utlandet er at lisensiering ikke er problemfritt.

Rederiene befinner seg i samme situasjon. I følge Tenold (1999) har rederiselskaper en internaliseringsfordel når det er lønnsomt å benytte seg av eierskapsfordelene selv fremfor å selge eller lisensiere dem til et utenlandsk firma. Rederienes eierskapsfordeler er i stor grad basert på kunnskap og rykte, og ikke på teknologi og effektive produksjonsprosesser som ofte er vanlig blant tradisjonelle industribedrifter. Kunnskap og rykte er forholdsvis vanskelig å selge eller lisensiere, og dette er med på å forklare hvorfor mange rederier i stor grad har beholdt disse eierskapsfordelene internt. Vi vil i de neste avsnittene nevne problemer knyttet til lisensiering og hvordan disse kan bidra til

internaliseringsfordeler for en bedrift. Ideene er hentet fra Markusen (1995: 181-184). Han fokuserer i stor grad på produksjonsbedrifter, men mange av argumentene vil også være relevante for skipsfartsnæringen.

Et problem er at kunnskap er ikke-ekskluderbar. Som nevnt i avsnittet om markedsimperfeksjoner og FDI kan kunnskap bli allemannseie når den blir tilgjengelig for offentligheten, og dette kan resultere i at en bedrift vegrer seg for å dele bedriftsspesifikk kunnskap med en potensiell lisenstager. Blant annet er det fare for at lisenstageren etter kort tid sier opp lisensavtalen eller benytter seg av kunnskapen på aktiviteter som ikke inngår i avtalen. Sistnevnte problem kan særlig være tilstedeværende i situasjoner der arbeidstagerne lett tar til seg den nye kunnskapen og dermed kan starte konkurrerende virksomhet. På den annen side er ikke lisenstageren villig til å inngå en kontrakt før han vet hva han betaler for. Forhold som dette gjør at morselskapet kan foretrekke å videreføre den bedriftsspesifikke kunnskapen til et datterselskap i utlandet fremfor å benytte seg av lisensiering.

Et annet problem kan dukke opp når en bedrift ikke vet hvor godt et nyutviklet produkt vil selge i et fremmed marked. Dette har en potensiell lisenstager ofte bedre informasjon om, og det er opp til denne å gi bedriften korrekte opplysninger. Lisenstageren vet at dersom han rapporterer høy etterspørsel vil bedriften kanskje velge å produsere direkte eller kreve en høy lisensavgift. Dette er ikke i lisenstagerens interesse, og kan resultere i at han rapporterer relativ lav interesse for produktet selv om etterspørselen er høy. En slik situasjon kan tale for at morselskapet velger å foreta FDI.

Et velrenommert firma kjent for god kvalitet kan også møte problemer med en lisensavtale. Det kan ofte være vanskelig for morselskapet å kontrollere kvaliteten på lisenstagerens produksjon, og dersom morselskapet krever en høy lisensavgift, har lisenstageren ofte incentiver til å redusere produktets kvalitet og på den måten øke kortsiktig profitt.

Som tidligere nevnt er det ikke nødvendigvis lett for tradisjonelle rederier å benytte seg av lisensiering. Utstyrproducenter og eventuelt andre aktører i den maritime næringen har derimot ofte mer til felles med produksjonsbedrifter, og kan av den grunn ha større muligheter til å velge lisensiering fremfor FDI.

### **3.3 Lokaliseringsfordeler**

Dersom eierskaps- og internaliseringsfordeler kan kombineres med lokaliseringsfordeler knyttet til et fremmed land, vil FDI i følge Dunning være lønnsomt. Hvis dette ikke er tilfredsstillende vil eksport til det utenlandske markedet være en bedre strategi enn FDI. I følge Markusen (1995: 173) er tariffen, kvoter, transportkostnader, markedsadgang og billige faktorpriser de viktigste grunnene til lokaliseringfordeler for en bedrift. For skipsfartsnæringen vil imidlertid ikke alltid disse faktorene utgjøre en klar lokaliseringfordel (Tenold: 12). Selv om billige kontorlokaler og lave lønnskostnader medfører en fordel, veier nok ikke dette alltid tyngst i lokaliseringavgjørelsen rederiene står overfor når de vurderer FDI. Faktorer som stabile rammevilkår, skattelovgivning og positive klyngeeffekter har større innvirkning på rederiets prestasjon i det fremmede markedet, og blir nok av den grunn mer vektlagt.

Eksempler på lokaliseringfordeler for rederiselskaper er mange. Et viktig moment er stabile, politiske omgivelser. Flere segmenter innen rederinæringen baserer seg i stor grad på langsiktige kontrakter og politisk stabilitet er av den grunn viktig. Eksempler finnes innen industrishipping der virksomhet med open-hatch bulk carriers i følge Rolf Westfal-Larsen er av en meget langsiktig karakter. Rederiene tar på seg langsiktige forpliktelser vis à vis kunden og følgelig er forutsigbare omgivelser en kritisk faktor. Stadig skiftende regjeringer med forskjellig politikk skaper usikkerhet og ugunstige forhold for rederiene, og dersom myndighetene i et annet land garanterer for politisk stabilitet kan dette utgjøre en lokaliseringfordel.

Videre kan et se ut som at vertslandets skattelovgivning utgjør en vesentlig lokaliseringfordel når rederier overveier FDI, og det er særlig to grunner til dette. For det første reduserer skatteinnstramninger rederienes overskudd. Som diskutert tidligere kan rederinæringen sees på som mer mobil enn andre næringer, og er således mer følsom overfor eventuelle skjerpelser i skattepolitikken. Land som tilbyr lave skatter kan derfor være mer attraktive for rederier enn for bedrifter i andre næringer. For det andre skaper hyppige forandringer i rederibeskatningen ustabilitet i rammevilkårene, og fordi rederier ofte påtar seg langsiktige forpliktelser overfor kunder kan dette i mange tilfeller være ufordelaktig. En gunstig og stabil skattepolitikk er dermed viktig for rederinæringen, og lokaliseringvalg er ofte motivert med bakgrunn i dette. Skatt og rammevilkår blir grundigere behandlet i kapittel 4,5 og 6.

Et annet moment som vektlegges i lokaliseringsbeslutningen er om det kan oppnåes positive synergieffekter ved å være lokalisert i vertslandets shippingmiljø. Dersom det er koblinger mellom aktørene i shippingmiljøet og disse koblingene er med på å øke konkurranseevnen for rederiene, kan dette utgjøre en fordel vis à vis konkurrenter utenfor klyngen. Den økte konkurranseevnen kan komme som et resultat av kunnskapsdeling, lufting av ideer og markedsvurderinger, informasjonsutveksling mellom rederier i ulike segmenter, og så videre. Land med godt utviklede rederiklynger kan skape lokaliseringsfordeler for utenlandske rederier. Disse klyngeeffektene vil bli grundigere behandlet i kapittel 4.

Kvaliteten på infrastrukturen i vertslandet for FDI er generelt sett meget viktig. Gode markedsøkonomiske rammevilkår fungerer ofte som en katalysator på økonomisk vekst og vil i mange tilfeller tiltrekke seg aktører fra forskjellige bransjer. En velfungerende markedsøkonomi med et godt utbygd veinett, telekommunikasjonsnett, effektiv offentlig administrasjon, og så videre, vektlegges av mange selskaper som vil utvide virksomheten utenlands. Dersom et land klarer å tiltrekke seg utenlandske direkteinvesteringer og således utvikle seg til å bli et handelsknutepunkt, kan dette utgjøre en lokaliseringsfordel for rederier. Fordi shipping er en servicenæring og god kontakt med kundene er nødvendig, teller det nok positivt å være lokalisert i et handelssentrum i nærheten av kundene.

Tilgang på kvalifisert arbeidskraft vil også kunne gi lokaliseringsgevinster. I en tid hvor humankapital vektlegges i stadig større grad, vil det utvilsomt gi gevinster for multinasjonale selskap å lokalisere seg i et land med billig og kompetent arbeidskraft. For rederiselskapene er det spesielt de landbaserte operasjonene som har behov for kvalifisert arbeidskraft. Kompetente medarbeidere i ledd som for eksempel management, teknisk drift, finans og befraktning er nødvendig for rederiets levedyktighet og fremtidige konkurranseevne. Besetningen på skipene hentes imidlertid internasjonalt uavhengig av rederienes lokalisering, så det er hovedsakelig for de landbaserte operasjonene at billig og kompetent arbeidskraft vil utgjøre en lokaliseringsfordel.

Nærhet til markedet og til kunder er viktig i de aller fleste bransjer, og kan være en lokaliseringsfordel. Rederier lokalisert i et handelssentrum vil kanskje lettere kunne pleie kontakt med kunder, hyppigere utveksle behov og dermed enklere og mer effektivt tilby skreddersydde pakkløsninger. Videre vil markedsnærhet i mange tilfeller medføre rask



tilgang på informasjon - både fra rederinæringen og fra økonomien som helhet - noe som kan gjøre rederiene mer dynamiske og mer observante på raske endringer i omgivelsene. Et rederi som driver intraregional transport vil muligens ha større behov for markedsnærhet enn et rederiselskap som tilbyr global frakt. Ved å være lokalisert i sentrum av regionen vil detaljstyring, kundekontakt og koordinering av laster kunne gjøres enklere og mer profesjonelt enn hva tilfellet er ved lokalisering et helt annet sted i verden. Rederier som driver global handel har hele verden som marked, og markedsnærhet får muligens et noe annet innhold her enn for intraregional transport.

Flere land går aktivt inn for å tiltrekke seg utenlandske direkteinvesteringer via offentlige godtgjørelser og gunstige ordninger. Et godt eksempel er Singapore som lenge har ført en svært aktiv politikk for å tiltrekke seg utenlandske investorer. I følge Barro (1996) har myndighetene blant annet brukt pensjons- og skattesystemet til å subsidiere FDI og entrepenørskap i utvalgte industrier. Skipsfartsnæringen er et av områdene Singapore har ønsket å bygge opp, og gjennom gunstige incentivordninger har det lyktes myndighetene å etablere et shippingmiljø i landet. Offentlige godtgjørelser som ti års skattefrihet og subsidieordninger er faktorer som kan utgjøre en lokaliseringsfordel for rederier i Singapore (se kapittel 6), og følgelig skape en konkurransefordel i forhold til rederiselskaper som opererer under mindre gunstige rammevilkår.

### **3.4 Oppsummering**

Dunnings hypotese (1980: 275) er at et firma vi foreta FDI dersom firmaet har eierskaps- og internaliseringsfordeler samtidig som det er lokaliseringsfordeler knyttet til å være lokalisert i vertslandet for direkteinvesteringen. Dersom bare to av tre fordeler er oppfylt vil det være mer fornuftig med en annen strategi, for eksempel å eksportere, lisensiere eller inngå en strategisk allianse.

Selv om Dunnings eklektiske paradigme er et godt verktøy for å analysere FDI, inneholder det muligens noen svakheter. For eksempel foreslår Dunning lisensiering i en situasjon der det eksisterer eierskaps- og lokaliseringsfordeler men ikke internaliseringsfordeler. Her kan det virke som at Dunning ikke tar høyde for problemer som kan oppstå ved lisensiering, blant annet kostnader ved å skrive lisenskontrakt og faren for at motparten stikker av med en for stor andel av pengene. Disse problemene kan

imidlertid brukes som argumentasjon for å internalisere aktiviteten istedenfor å benytte seg av eksterne aktører, og kan derfor betraktes som en internaliseringsfordel.

Vi mener altså at Dunning's eklektiske paradigme er et relativt god verktøy for å kunne forklare i hvilke situasjoner FDI er en lønnsom strategi. Vi vil senere bruke dette rammeverket som utgangspunkt i behandlingen av Westfal-Larsen, Odfjell og Strømme Ships Service sine direkteinvesteringer i Singapore.

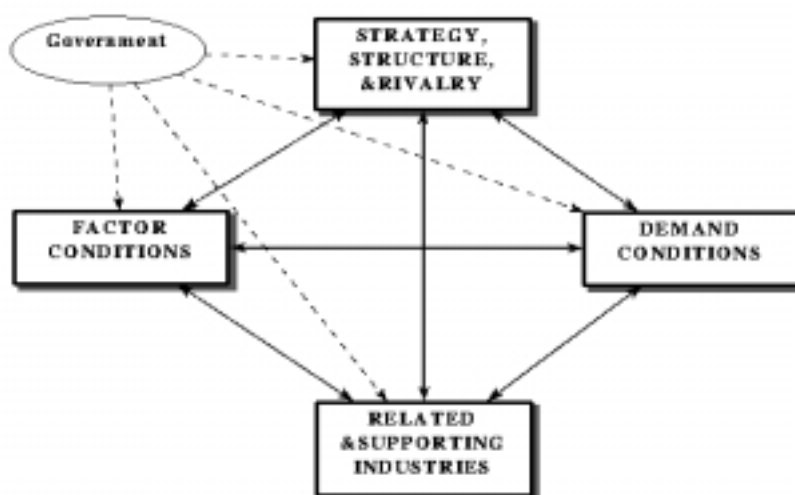
Gitt at et selskap har eierskaps- og internaliseringsfordeler, vil i følge OLI-rammeverket lokaliseringsfordeler i hjemlandet kontra andre steder avgjøre om FDI er den beste strategien eller ikke. En lokaliseringsfaktor kan være stabile rammevilkår, og som tidligere nevnt legger mange rederier vekt på dette. Vi vil derfor bruke kapittel 4 og 5 til en beskrivelse av rammevilkårene til skipsfarten i Norge, der kapittel 4 tar for seg klyngeeffektene i det maritime miljøet, og kapittel 5 gir en oppsummering av de skattemessige rammevilkårene de siste ti årene. Siden både Westfal-Larsen, Odfjell og Strømme Ships Service har foretatt direkteinvesteringer i Singapore, har vi valgt å bruke kapittel 6 til å gi en kort beskrivelse av Singapores politikk for å tiltrekke seg FDI.

## 4 Klyngeeffekt i norsk skipsfartsnæring<sup>1</sup>

Når bedrifters konkurransevne skal analyseres må søkelyset rettes mot den næringen bedriften er en del av. Utgangspunktet er sluttproduktet næringen tilbyr, og dermed kommer hele den vertikale strukturen i en næring med.

Dersom det er koblinger mellom aktørene innen en næring, sier vi at det eksisterer et industrielt kluster (Porter 1990). Et industrielt kluster er en klynge bedrifter innenfor beslektet virksomhet. Med dette menes bedrifter som konkurrerer innen en bestemt næring, deres leverandørbedrifter, bedrifter som videreforedler og markedsførere, spesialiserte tjenestebedrifter samt forsknings- og utviklingsmiljø. Til sammen utgjør disse bedriftene et vev av relatert virksomhet som er med på å skape konkurransevne for bedriftene innen det industrielle kluster.

Porters diamantmodell kan benyttes i en analyse om hvorvidt norsk shipping utgjør et dynamisk industrielt kluster.



**Figur 4-1 Diamantmodellen (Porter)**

Norsk skipsfarts konkurransevne utvikles dynamisk i samspillet mellom faktorforholdene, etterspørselsforholdene, relaterte næringer, konkurransearenaen og myndigheter. Eksogene påvirkninger kalt "tilfeldigheter" kommer i tillegg. Modellen er hentet fra internettsiden <http://pacific.commerce.ubc.ca/ruckman/diamond.gif>

<sup>1</sup> Dette kapittelet er basert på informasjon og ideer fra Reve, Lensberg og Grønhaugs strategibok "Et konkurransedyktig Norge", side 19-34, 184-201 og 256-257. Der andre referanser benyttes, poengteres dette underveis.

Vi skal diskutere de fire hovedkomponentene men tanke på norsk skipsfart, og da spesielt open-hatch bulk shipping (Masterbulk og Westfal-Larsen) og kjemikalieshipping (Odfjell Tankers og Westfal-Larsen).

#### **4.1 Faktorforhold**

Tradisjonell handelsteori forklarer konkurranseevne hovedsakelig ut fra faktorforhold (Reve, Lensberg og Grønhaug 1992: 23). I følge denne teorien vil et land konsentrere sin produksjon og eksport i næringer som bruker mye av de produksjonsfaktorer landet er rimelig forsynt med. Det skilles mellom basisfaktorer (spesielt naturressurser) og spesialiserte (kunnskapsbaserte) faktorer.

Historisk sett har rederinæringen spilt en viktig rolle i Norge, men tilsynelatende er det ingen naturressurser i Norge som skulle gi skipsfarten noen særlige internasjonale konkurransefortrinn (muligens unntatt vår lange kyst som gir befolkningen et forhold til sjøen og sjømannsyrket). Til tross for dette har skipsfarten utviklet seg og blitt en drivkraft for teknologisk innovasjon innen den maritime sektor. På dette feltet har Norge hele tiden vært en ledende nasjon, og med dette har vi utviklet spesialiserte faktorfortrinn. Eksempler er velkvalifiserte sjøfolk, dyktige skipsoffiserer, internasjonal maritim erfaring og et maritimt kunnskaps- og teknologimiljø. Fremtidige konkurransefortrinn må hentes fra kunnskap, kompetanse og teknologi slik at landets spesialiserte faktorgrunnlag kontinuerlig oppgraderes.

Det synes rimelig å anta at de fleste bransjer relatert til det norske shippingmiljøet historisk sett har dratt nytte av den gode kvaliteten på norske arbeidere og nytt godt av rederinæringens høye prestisje i Norge. Dette gjelder også for utstyrsleverandører og rederier som driver kjemikalie- og open-hatch bulkshipping.

#### **4.2 Konkurransearena**

I følge Reve, Lensberg og Grønhaug (1992: 28) utvikles konkurranseevne best på arenaer som er preget av konkurranse, fortrinnsvis fra bedrifter som står overfor de

samme rammebetingelser. Det har vanligvis vært flere norske redere inne hvert markedssegment, og det er ofte en intens rivalisering mellom rederiene (Reve, Lensberg og Grønhaug 1992: 193). Konkurransen har fokusert på nye konsepter, teknologiske fremskritt, kvalitet, kontraktsformer, kunderelasjoner og service. Dermed har rederne via konkurranse vært med på å oppgradere faktorgrunnlag og produktet som tilbys.

Et annet trekk ved konkurransearenaen innen norsk skipsfart har vært en stadig økende geografisk konsentrasjon. Tidligere var de fleste byene langs kysten fra Oslo til Bergen sjøfartsbyer, men utviklingen har gått mot en konsentrasjon om Oslo og Bergen. Innen for eksempel open-hatch bulkskip for trevaretransport ble 2/3 av verdensflåten på begynnelsen av 1990-tallet kontrollert av Bergensselskapene Gearbulk og Star Shipping.

Norsk skipsfart er kanskje den næring i Norge som lever mest etter rene kapitalistiske prinsipper, og som også har vært best i stand til å tilpasse seg skiftende internasjonale markeder (Reve, Lensberg og Grønhaug 1992: 193). Denne sterkt utviklede omstillingsevnen henger nøye sammen med måten rederiene organiserer sin virksomhet på med små, enkle organisasjoner, korte kommandolinjer og relativt sterke eiere/ledere. Den norske shippingens overlevelsessevne tyder på at Norge har et maritimt kunnskapsmessig miljø som gjør Norge til en attraktiv hjemmebase for norske rederier som driver internasjonal shipping.

På midten av 60-tallet ble den første vellykkede versjonen av den såkalte "gantry"-kranen utviklet av Munck i Bergen. Denne kranen gjorde lasting og lossing av open-hatch bulk carriers (OHBC) langt mer effektiv enn tidligere. Utviklingen av kranen kan sies å være et resultat av det maritime miljøet som eksisterte i Bergen på denne tiden, og at leverandører av skipsutstyr hele tiden måtte forholde seg til krevende kunder. Star Shipping innså tidlig fordelene med den nye kranen og monterte den på sine OHBC. Kontinuerlig rivalisering mellom Star Shipping og Gearbulk i tørrbulkmarkedet har ført til stadige teknologiske utbedringer og et stort forsprang på potensielle konkurrenter. De to rederiene er nærmest havnet i en oligopolsituasjon i dette markedet.

### **4.3 Relaterte næringer**

Konkurranssevne skapes ikke i et industrielt vakuum, den skapes i samhandling med relaterte næringer. Rederivirksomhet er et samlebegrep for det å eie, befrakte, markedsføre og utføre teknisk drift av skip. Denne virksomheten samspiller med et stort antall aktører som leverer sentrale varer og tjenester.

Norske redere har vært krevende kunder for norske skipsverft og skipsutstyersindustri, og det er blitt dannet markeder innefor spesialiserte maritime tjenester som har vært med på å oppgradere næringen og øke dens internasjonale konkurransevne. Det er dette samspillet mellom mange aktører som både konkurrerer og samspiller som kalles for klustereffekter. Det er her den kompetansemessige oppgraderingen skjer, og det er her de positive synergiene realiseres. Forsøk på å realisere det samme innen én og samme bedrift har sjelden samme muligheter for å lykkes. Reve, Lensberg og Grønhaug (1992: 197) argumenterer for at den norske skipsfartsnæringen dermed kan karakteriseres som et komplett industrielt kluster med tette koblinger og kontinuerlig teknologisk og kunnskapsmessig oppgradering

Norske skipsverft var viktige i utviklingen av de første OHBC på begynnelsen av 1960-tallet. I dag står imidlertid verftene kun for en liten del av verdens OHBC-bygging; i 1991 ble faktisk bare 4 av i alt 118 OHBC bygget i Norge (Stokseth 1992). Likevel har flere norske meglings- og finansieringsselskaper spesialisert seg på OHBC-segmentet, og er pr. i dag ledende markedsaktører.

### **4.4 Etterspørselsforhold**

Norsk skipsfart får sin fremtid avgjort på den internasjonale markedsarena. Den er avhengig av den generelle økonomiske utvikling i verden, og stikkord som oljeprisutvikling, liberalisering, proteksjonisme, konjunkturutvikling og storpolitiske konflikter er alle kritiske faktorer som i høyeste grad påvirker etterspørselssiden for internasjonal skipsfart. Internasjonalt krevende kunder, utenlandske konkurrenter

samt ovennevnte faktorer vil i stor grad påvirke norsk shippings konkurranseevne i fremtiden.

Norske OHBC-rederier har i følge Stokseth (1992) få store kunder hjemme i Norge. Dette har tvunget rederiene til å fokusere på internasjonale kunder og hvordan disse best mulig kan tilfredsstilles. Mange av kundene har vært store industrigiganter med betydelig finansiell styrke, noe som har lagt begrensninger for i hvilken grad rederier med markedsrett har kunnet presse ratene oppover. Andre begrensninger for fraktratene var at hvis disse ble for høye kunne det medføre nyetableringer eller at kundene integrerte vertikalt ved å kjøpe opp rederier. Dette indikerer at rederier med eventuell markedsrett ikke har vært i stand til å utnytte dette fullt ut (Wergeland 1992: 120). De krevende, internasjonale kunder har altså til en viss grad tvunget de norske OHBC-rederiene til å hele tiden forbedre og oppgradere tjenestene som tilbys.

#### **4.5 Myndigheter**

Myndighetenes rolle er i følge Reve, Lensberg og Grønhaug (1992: 31) å påvirke de fire hovedfaktorene (faktorforhold, konkurransearena, relaterte næringer og etterspørselsforhold) slik at forholdene ligger best mulig til rette for utvikling av konkurransedyktige næringer og bedrifter. I shipping er det blant annet gjennom subsidierte utdanningsinstitusjoner og skatteregler at myndighetene kan skape gunstige rammevilkår. Videre muligheter til påvirkning kan være via flaggregler (NIS), infrastruktur, sikkerhets- og miljøkrav, politisk stabilitet og offentlige godtgjørelser. Noen av disse momentene har blitt diskutert grundigere under lokaliseringfordeler i kapittel 3.

#### **4.6 Tilfeldigheter**

Den siste gruppen variabler i diamantmodellen er et stokastisk ledd vi kan kalle tilfeldigheter. Tilfeldigheter, uforutsigbare hendelser og faktorer som verken kan kontrolleres eller påvirkes, vil kunne spille inn på skipsfartsnæringens markedsforhold. Et eksempel er internasjonale, storpolitiske konflikter som påvirker

skipsfarten nesten mer enn noen annen næring (Wergeland 1992: 151). Konflikter kan resultere i høye oljepriser, og dette reduserer ofte aktiviteten i mange av verdens næringer og industrier. Redusert aktivitet kan få utslag i lavere etterspørsel etter transporttjenester, som igjen får negativ innvirkning for deler av skipsfartsnæringen. Andre tilfeldigheter som kan påvirke norsk skipsfart er finanskriser, klimatiske forhold, oljeprissjokk iverksatt av OPEC og skipsulykker. For eksempel var grunnstøtingen av oljetankeren "Exxon Valdez" utenfor Alaska en direkte foranledning til undertegnelsen av "U.S. 1990 Oil Pollution Act" som fikk store konsekvenser for design av tankskip og utviklingen av oljetransporten (Wergeland 1992: 152). Skadevolder ble nå tillagt ubegrenset ansvar ved ulykker og videre ble det strammet inn på tekniske krav i havner og terminaler.

#### **4.7 Oppsummering**

De forhold vi har gjennomgått ovenfor tyder på at skipsfartsnæringen i Norge utgjør et industrielt kluster (Reve, Lensberg og Grønhaug: 257). Vi finner en bredde og en dybde som gjør det fornuftig å snakke om klyngeeffekter. De tette koblingene, konkurransen og samspillet mellom verkstedindustrien, bedrifter innen skipssertifisering, finansiering, forskningsmiljø, NIS og ikke minst mellom rederiene bidrar til å skape positive synergieffekter, samt å opprettholde og videreutvikle den norske skipsfartens konkurransevne.



## 5 Rederienes skattemessige rammevilkår i Norge

I dette kapitlet vil vi i grove trekk ta for oss rederinæringens skattemessige vilkår i Norge det siste tiåret.

### 5.1 Skatteregler for rederinæringen før reformen i 1992<sup>1</sup>

Inntil 1992 opererte rederiene under svært gunstige skattemessige rammevilkår. Rederier organisert som aksjeselskap betalte nesten ikke skatt, og deltagerne i kommandittselskap sto overfor negative effektive skattesatser.

De gunstige avskrivningsordningene var karakteristiske for rederibeskatningen i Norge før 1992. Ordningene var preget av høye avskrivningssatser og et bredt avskrivningsgrunnlag. Avskrivningssatsen for skip var 25%, en sats som i de fleste tilfeller er langt høyere enn reelt verdifall<sup>2</sup>. Samtidig var det mulig å avskrive på kontrakt om kjøp eller bygging av skip. Disse avskrivningene kunne begynne allerede det året kontrakten ble inngått og fortsette inntil et år før levering fant sted. I denne sammenheng var avskrivningsgrunnlaget kjøpesummen i kontrakten, og avskrivningssatsen var maksimalt 15 % pr. år samtidig som summen over kontraktsperioden ikke kunne overstige 25%. Ved levering av skipet var det kostpris fratrukket kontraktsavskrivninger som inngikk på skipets saldo og som dermed dannet grunnlaget for fremtidige avskrivninger.

Ved salg eller kansellering av kontrakt kunne det blant annet som følge av kontraktsavskrivningene oppstå en gevinst. Denne gevinsten kunne benyttes til nedskrivning av saldogruppen for skip, eller fremføres på egen negativ saldo i 8 år.

Rederiene hadde med denne skatteordningen anledning til å foreta avsetninger til såkalte klassifikasjonsfond. Disse fondene var ment til å skulle dekke fremtidige

---

<sup>1</sup> Denne delen av kapitlet er basert på informasjon hentet fra Odd Rune Heggheims SIS-notat nr.30 "Skattereformen og Skipsfartsnæringen" fra 1992.

<sup>2</sup> For anslag over skips virkelige verdifall, se Gusland og Pamer (1990).

vedlikeholdsutgifter til det aktuelle skipet. For eldre skip var den maksimale avsetningen per år 15%, mens for nye skip kunne det avsettes opp til 5% pr. år av kostpris. Disse avsetningene kunne i sin helhet utgiftsføres i det enkelte år, dersom det var ønskelig.

De høye avskrivningssatsene resulterte i at det ofte oppsto en regnskapsmessig gevinst ved salg av skip. En slik gevinst skulle føres til kreditt på kontoen for skipet. Denne kreditten, eller negative saldoen, kunne fremføres i inntil 8 år, for så å bli inntektsført eller brukt til nedskrivning av annet avskrivbart materiell. Salgsgevinsten kunne alternativt føres som inntekt i salgsåret, men dette alternativet var imidlertid ikke særlig gunstig sammenlignet med det første. Ubrukt avsetning til klassifikasjonsfond kunne ved salget inkluderes i salgsgevinsten.

Denne ordningen ga meget lav effektiv skattesats på gevinster ved salg av skip, og sammen med de høye avskrivningssatsene åpnet ordningen for betydelige og langvarige skattekreditter.

## **5.2 Skattereglenes virkning på forskjellige selskapsformer**

Mange rederier var på denne tiden, som nå, organisert som aksjeselskaper. Aksjeselskap ble etter avsetning til konsolideringsfond belastet med en skatt på 39,1% av overskuddet. Aksjeselskapene er selvstendige skatteobjekter, og beskatningen av aksjeselskapene blir dermed ikke samordnet med eiernes øvrige inntekter.

Et datterselskap ble sett på som et selvstendig skatteobjekt, men kunne kvalifisere for ordningen med konsernbidrag. Konsernbidrag kunne overføres fra et selskap med skattemessig overskudd til et selskap med skattemessig underskudd dersom de var i samme skattekonsern. Størrelsen på bidraget var begrenset til størrelsen på bidragsyterens skattemessige overskudd etter avsetning til reservefond.

Rederinæringens gunstige avskrivningsvilkår gjorde at rederiselskapene ofte hadde lave skattemessige overskudd eller rene underskudd. Et konsern som hadde et datterselskap innen shipping ville på grunn av dette kunne overføre konsernbidrag til

dette datterselskapet, og på denne måten redusere konsernets samlede skattemessige overskudd.

Det var imidlertid visse krav som måtte tilfredsstilles for at reglene for et skattekonsern kunne benyttes. For det første var det et krav at selskapene i konsernet skulle være norske aksjeselskaper. Dette betydde at selskapet måtte være lokalisert i Norge, men aksjonærene trengte imidlertid ikke å være norske. For det andre krevdes det at morselskapet eide minst 90% av datterselskapet, og kontrollerte mer enn 90% av stemmene.

Kommandittselskap var også en svært vanlig selskapsform for norske rederiselskaper. I et slikt selskap finnes to typer eiere, en komplementar og en eller flere kommandittister. Disse er solidarisk ansvarlige for selskapets forpliktelser. Komplementaren er ansvarlig med hele sin formue og er derfor gjerne et aksjeselskap, mens kommandittistene kun står ansvarlig for ansvarskapitalen. Aksjeselskapet eies ofte av kommandittistene. Komplementaren må eie minst 10% av kommandittselskapet.

Kommandittselskaper er ikke egne skatteobjekter, og beskatningen skjer dermed på eiernes hender. Inntekt fra rederiselskap kunne således samordnes med annen inntekt opptjent av eierne. Eierne kunne på denne måten avregne sin andel av eventuelt underskudd i kommandittselskapet mot annen inntekt. Man kunne imidlertid ikke få fradrag for mer enn det man risikerte å tape i kommandittselskapet, nemlig ansvarskapitalen, eller eventuelt kjøpesummen man hadde betalt for andelen i annenhåndsmarkedet. Denne avgrensningen ble kalt fradragsrammen. Fradragsrammen ville bli redusert hver gang man fikk fradrag i skattemessig inntekt grunnet underskudd i kommandittselskapet. Underskudd ut over fradragsrammen kunne fremføres mot fremtidige overskudd.

Bruttometoden som systemet benyttet innebar at skattemessige disposisjoner ble foretatt på den enkelte deltagers hånd. Avskrivninger og avsetninger til klassifikasjonsfond ble foretatt av den enkelte deltager, og ved kjøp av andeler i annenhåndsmarkedet fikk kjøperen et nytt avskrivningsgrunnlag.

Fordi ligningsmessig verdi av skip som regel var lavere enn markedsverdien, ville det være mulig å redusere skattepliktig formue ved å investere i rederier. Ordningen åpnet dermed for muligheter for selskaper som primært drev med andre ting enn shipping, å redusere sin skattemessige formue ved å ha eierandeler i rederiselskaper.

### **5.3 Skattereformen i 1992**

Våren 1988 ble Aarbakke-utvalget oppnevnt av finansdepartementet for å utrede forslag til en skattereform. Utvalget leverte sin innstilling høsten 1989, og denne innstillingen kom til å trekke hovedlinjene for omleggingen av skattesystemet.

Hovedformålet med skattesystemet er å skaffe staten inntekter samtidig som det skal ha en omfordelende effekt. Det er ønskelig at reglene tilfredsstillende krav til effektivitet, rettferdighet og enkelhet. Skattene bør utformes slik at de skaper minst mulig effektivitetstap i økonomien, fordelingen av skattebyrden bør oppfattes som rimelig og rettferdig, og dessuten bør systemet være enkelt å administrere (Sandmo, 1998).

Det gamle skattesystemet løste disse oppgavene på en forholdsvis dårlig måte, og Aarbakke-utvalget utarbeidet en løsning som bygde på nøytralitet, symmetri, kontinuitet og samordning. Tanken var å få generelt lavere skattesatser fordelt på et bredere skattegrunnlag. Gjennom skattesystemet skulle næringslivet og privatpersoner gis incentiver til å handle på en samfunnsøkonomisk fornuftig måte. Et annet formål med reformen var å gi større samsvar mellom bedriftsøkonomisk og skattemessig resultat, og mange ordninger for skattecreditt falt av den grunn bort.

Den nye reformen som trådte i kraft fra 1992 innebar en betydelig skatteskjerpelse for rederinæringen. Spesielt de nye reglene for avskrivning og beskatting av salgsgevinster fikk store utslag.

## **5.4 Skatteregler for rederinæringen etter skattereformen i 1992**

Saldoprinsippet i det gamle skattesystemet ble beholdt, men avskrivningssatsen for skip ble nå redusert til 20%. Muligheten til å kunne avskrive på kontrakt om kjøp eller bygging ble opphevet. Det samme gjaldt muligheten til å kunne avsette til klassifikasjonsfond. Sistnevnte endring fikk stor betydning for rederier som hadde en eldre flåte fordi avsetningene til eldre skip tidligere kunne være opp til 15% av kostpris.

Retten til å fremføre gevinst ved salg av skip og deretter nedskrive på saldo for annet avskrivbart materiell ble fjernet. I stedet måtte gevinst ved salg av skip overføres til en gevinstkonto og inntektsføres med 20% per år. Rederiene ble nå skattlagt etter like prinsipper som resten av næringslivet, og dette medførte en betydelig reduksjon av mulighetene til å opparbeide skattekreditt.

Følgende eksempel kan illustrere den skjerpene effekten reformen kunne ha for effektiv skattesats på salgsgevinster for rederiselskaper:

Det antas at skatteyteren har et skattemessig overskudd før inntektsføringen av salgsgevinsten. Vi bruker et avkastningskrav på 7% og antar at salgsgevinsten er 100. Nominell skattesats er 28%, og 20% av gevinsten inntektsføres årlig.

Nåverdien for skattebetalingen er gitt ved:

$$\frac{\text{Gevinst} * \text{inntektsføringssats} * \text{nominell skattesats}}{\text{inntektsføringssats} + \text{avkastningskrav}}$$

Etter reformen ville effektiv skattesats bli:

$$\frac{100 * 0,20 * 0,28}{0,20 + 0,07} = 20,74$$

Før reformen ble aksjeselskap skattlagt med 39,1%. Salgsgevinsten kunne behandles på tre ulike måter.

Alternativ 1: Salgsgevinsten ble fremført i 8 år og ble deretter inntektsført. Dette ville gi følgende effektive skattesats:

$$\frac{100 * 0,391}{1,07^8} = 22,76$$

Alternativ 2: Salgsgevinsten ble fremført i 8 år og ble så brukt til nedskrivning på saldo for skip. Dette ville gi følgende effektive skattesats:

$$\frac{100 * 0,25 * 0,391}{(0,25 + 0,07) * 1,07^8} = 17,78$$

Alternativ 3: Salgsgevinsten kunne fremføres i 8 år og deretter brukes til nedskrivning av bygg og anlegg med gjenværende levetid lengre enn 20 år.

$$\frac{100 * 0,07 * 0,391}{(0,07 + 0,07) * 1,07^8} = 11,38$$

Skattereformen medførte altså en vesentlig skjerpelse av gevinstbeskatningen i forhold til alternativ 2 og 3.

## **5.5 Skattlegging av kommandittselskap og ansvarlige selskap**

Kommandittselskap og ansvarlige selskap ble også etter skattereformen skattlagt på eiernes hender. Forskjellen var at etter reformen skulle deltakerne lignedes etter en nettometode, og ikke etter bruttometoden som før hadde blitt benyttet.

Nettometoden gikk ut på at skattegrunnlaget ble beregnet på selskapets hånd, men beskattet på deltakernes hender. Skattepliktig resultat ble altså delt mellom deltagerne i henhold til eierandel i selskapet. Dette gjorde at det ikke lenger var mulig for eierne å regulere skattemessig resultat på individuell basis.

Ved kjøp av andeler i annenhåndsmarkedet måtte kjøper overta selgers avskrivningsgrunnlag, og fikk altså ikke lenger et nytt avskrivningsgrunnlag slik tilfellet var før reformen.

Skattereformen innebar at rederiselskaper i utgangspunktet skulle skattlegges etter samme regler som andre næringer det var naturlig å sammenligne med. Rederne argumenterte imidlertid for at deres næring, på grunn av sin mobile natur og internasjonale konkurransearena, stod i en særstilling. Den økte skattebelastningen ville forringe deres evne til å konkurrere med utenlandske rederier, og kunne føre til at flere rederier ville flytte virksomheten ut av Norge.

## **5.6 Skatteregler for rederinæringen etter 1996<sup>3</sup>**

I desember 1996 vedtok Stortinget en ny skattelov for rederiselskaper. Denne loven er vedtatt som skattelovens § 51 A. For å inngå i den nye ordningen må imidlertid det aktuelle selskapet oppfylle en del krav.

### **5.6.1 Krav for å inngå i ordningen**

Rederivirksomheten må være organisert i et aksjeselskap opprettet og registrert i henhold til norsk skattelovgivning.

Skip kan eies gjennom et ubegrenset antall ledd av underliggende aksjeselskaper innenfor ordningen forutsatt at minste eierandel er på 3%. Aksjeselskaper innenfor ordningen kan også eie skip gjennom deltagerlignede selskaper som

---

<sup>3</sup> Denne delen av kapitlet er basert på informasjon hentet fra Ernst & Young: "Sjipsfartsbeskatning" 3. Utgave, 1998.

kommandittselskaper og NOKUS-selskaper<sup>4</sup> forutsatt at eierskapet ikke er gjennom mer enn ett ledd.

Det er deltagerne i deltagerlignede selskaper som er skatteobjekter for selskapets inntekter og formue. Inntektene i et slikt selskap omfattes bare av ordningen dersom deltakerne er aksjeselskap innenfor ordningen.

Selskapet kan ikke drive annen virksomhet enn utleie og drift av egne og innleide skip. Selskapet kan imidlertid stå for forvaltningen av egen finansiell kapital.

Når det gjelder eierkrav, må aksjeselskapene, dersom de skal omfattes av ordningen, enten eie skip, andel i deltagerlignede selskap, aksjer i NOKUS-selskap eller aksjer i underliggende aksjeselskap innenfor ordningen. Deltagerlignede selskap og NOKUS-selskap må eie 100% av skipene siden disse selskapstypene ikke kan eies i flere ledd.

Selskaper innenfor ordningen kan ikke ha ansatte. Det skipseiende selskap må altså ha overlatt til andre å utøve både den nautiske og kommersielle drift av skipet. Eierselskapet må enten kjøpe bestyrelsestjenester av et driftsselskap eller leie ut skipet på bareboat-basis til andre som ønsker å drive det. Kravet forutsetter at managementfunksjoner er overlatt til andre selskaper som ikke er omfattet av ordningen. Selskap innenfor ordningen kan ikke eie driftsselskapet, men driftsselskapet kan derimot eie det skipseiende selskapet innenfor ordningen.

## 5.6.2 Beskatning av rederiselskaper

Hovedregelen er at nettoinntekt fra drift eller utleie av skip er unntatt fra ordinær beskatning. Salgsgevinster innenfor ordningen utløser heller ikke beskatning. Dette gjelder både ved salg av skip, aksjer og andeler i underliggende selskaper som inngår

---

<sup>4</sup> NOKUS-reglene (Norskkontrollert selskap i lavskatteland) sier at norskkontrollerte selskap i lavskatteland er skattepliktig overfor Norge. Skatteplikten inntreer først dersom selskapet har vært norskkontrollert over to årsskifter. Finansdepartementet definerer hvilke land som regnes som lavskatteland.



i ordningen. Likvidasjon av datterselskap utløser imidlertid beskatning på datterselskapets hånd selv om morselskapet er omfattet av ordningen.

Netto finansinntekter er skattepliktige og beskattes med 28%. I deltagerlignede selskaper fordeles netto finansinntekter på de deltakende aksjeselskapene som skatteobjekter. Negativ netto finansinntekt kan ikke fremføres mot fremtidig positiv netto finansinntekt.

På grunn av at rentekostnader kun kan komme til fradrag i skattepliktige finansinntekter, vil det kunne være lønnsomt å egenkapitalfinansiere rederibeskattede selskaper mest mulig og plassere gjeld i ordinært beskattede selskaper hvor rentekostnadene kan trekkes fra skattepliktig inntekt.

For å hindre uheldige tilpasninger er det gitt en regel om at dersom faktiske renteutgifter er lavere enn det minste gjeldsfradrag, skal differansen inntektsføres og beskattes med 28%.

Minste gjeldsrentefradraget fastsettes til:

$$\text{Totalkapital} * 0,3 * \text{normrente}^5$$

Inntekter som ikke tidligere er beskattet skal beskattes ved utdeling til aksjonærer utenfor ordningen. Beskatningen skjer på selskapets hånd.

Det skal beregnes en årlig skatt på nettotonnasje og denne beskatningen skal være uavhengig av selskapets økonomiske resultat. Skatten gjelder bare for skip i eget eie. Det er kun aksjeselskaper som er skatteobjekter for tonnasjeskatten. Dersom skipene er eid via deltagerlignede selskaper eller NOKUS-selskaper, skal følgelig tonnasjeskatten fordeles på deltakerne ut fra eierandel.

Utbytte til aksjonærer hjemmehørende i Norge vil bli behandlet etter godtgjørelsesmetoden på aksjonærenes hånd på vanlig måte. Utenlandske aksjonærer

---

<sup>5</sup> Finansdepartementet fastsetter normrente i forskrift.

må betale kildeskatt etter selskapsskatteloven § 3-5. Gevinster ved salg av aksjer i selskaper innenfor ordningen er skattepliktige på vanlig måte.

Endringene i skattereglene for skipsfartsnæringen i 1996 medførte en betydelig skattelettelse for rederiene. I følge Gudmund Valen i Odfjell Tankers Asia ble de norske skattevilkårene for rederier nå like gunstige som i Singapore.

### **5.7 Endringer i tonnasjeskatten i statsbudsjettet for år 2000<sup>6</sup>**

Som beskrevet over skal skipseiende selskap svare tonnasjeskatt uavhengig av økonomisk resultat. Det er imidlertid vedtatt en del endringer i satsene til tonnasjeskatten i statsbudsjettet for 2000.

Tonnasjeskatten angis i satser pr. dag og er fastsatt ut fra skipenes størrelse.

Fortsatt skal det ikke betales avgift for de første 1000 nettotonn, men fra 1000 opp til 10000 nettotonn er avgiften steget fra 18 kroner pr. dag i 1998 til 72 kroner pr. dag i det nye budsjettet. Videre er satsen steget fra 12 til 48 kroner pr. dag fra 1000 opp til 25000 nettotonn, og for ut over denne størrelsen er satsen steget fra 6 til 24 kroner pr. dag per 1000 nettotonn.

De endrede satsene for tonnasjeskatt vil for et skip på 19 100 nettotonn medføre en økt årlig avgift på 295 650 kroner i forhold til satsene i 1998. Tilsvarende vil den økte årlige belastningen for et skip på for eksempel 41 500 nettotonn bli 486 180 kroner.

Administrerende direktør i Norges Rederiforbund, Rolf Sæther, sier i en pressemelding 4. oktober 1999 at nye økninger i tonnasjeavgiften undergraver tilliten til den maritime politikken, og at dette er ikke i tråd med regjeringens målsetninger. En næring i vekst og en ny generasjonen norske sjøfolk fortjener at politikerne nå viser vilje til å satse på de maritime næringer snarere enn å skape ny usikkerhet, mener Rolf Sæther.

---

<sup>6</sup> Opplysningene er basert på informasjon hentet fra Stortingets internettside <http://www.stortinget.no/budved/2000/vedbud2000-5.htm>

## 6 Singapores politikk for å tiltrekke seg FDI<sup>7</sup>

### 6.1 Innledning

Singapore har en av verdens største havner målt i tonnasje, noe som ikke er særlig oppsiktsvekkende når man ser på landets geografiske plassering. Landet ligger meget sentralt plassert i forhold til de handelsmønstrene som i lang tid har preget verdenshandelen. For frakt av varer til sjøs mellom Asia og Europa er man i stor grad avhengig av å seile gjennom Malacca-stredet, som har indonesiske Sumatera i vest og Malaysia i øst. Singapore grenser til den sørlige delen av Malaysia og ligger ved utløpet og det smaleste punktet av dette stredet. Også for handel internt i Asia har Singapore en sentral plassering. Med et slikt utgangspunkt er det ikke så merkelig at Singapore har utviklet seg til å bli et betydelig handelsknutepunkt med en stor maritim sektor.

### 6.2 Strategiske langtidsplaner

Utviklingen av Singapore som et knutepunkt for handel er imidlertid ikke kun et resultat av heldig geografisk plassering i forhold til dominerende handelsruter. Myndighetene har lenge hatt et meget bevisst forhold til sine ressurser og hvordan disse best kan utnyttes.

For å oppnå best mulige vilkår for vekst innså myndighetene tidlig behovet for å bygge opp en velfungerende infrastruktur. Obligatoriske skatte- og pensjonssystemer har blitt brukt til å øke privat sparing som igjen har blitt brukt til finansiering av infrastruktur og subsidiering av utenlandske investeringer. Singapores bruttoinvesteringer var på 13% av BNP tidlig på 60-tallet, og har siden økt til et snitt på nesten 40% etter 1970. Et viktig mål for denne høye investeringsraten har vært og

---

<sup>7</sup> Dette kapitlet baserer seg i stor grad på opplysninger hentet fra internettsidene til The Ministry of Trade and Industry (MTI) of Singapore (<http://www.gov.sg/mti/>) og The Singapore Trade Development Board (TDB) (<http://www.tdb.gov.sg/homepg.html>).

er fortsatt å tiltrekke seg visse utvalgte industrier. Synet på hva som er gunstige industrier å satse på har imidlertid variert en hel del. Siden 1960 har man satset på blant annet eksportorientert tekstil og klesproduksjon, oljeraffinering, produksjon av ulike elektroniske produkter, datamaskiner og finansielle tjenester. I de senere år er det blitt satset på bioteknologi og på å bli et sentrum for "corporate headquarters". Barro (1995) mener at Singapores problem ikke først og fremst har vært å plukke ut "the right winners", men heller tendensen til å plukke ut "new winners" for ofte.

Myndighetene i Singapore liker ikke å overlate ting til tilfeldighetene og deres hovedmålsetning er å oppnå en levestandard målt i BNP pr. capita som kan tilsvare Nederland innen 2020 og USA innen 2030. For å oppnå dette målet har The Ministry of Trade and Industry (MTI) utviklet strategiske langtidsplaner som skal legge forholdene til rette for at visjonen skal kunne virkeliggjøres.

Til tross for den lange tidshorisonen legger myndighetene vekt på betydningen av å handle på et tidlig tidspunkt. Flere av strategiene som taes i bruk, for eksempel å forbedre arbeidskraftens kompetansenivå, krever lang tid for å få full effekt. Dessuten er man redd for å bli innhentet og distansert av andre såkalte Newly Industrialised Economies (NIE). Den strategiske økonomiske planen for 90-tallet identifiserer åtte hovedsatsingsområder som ansees å være viktige for å kunne oppnå de langsiktige målene:

- Forbedring av arbeidskraftens kompetansenivå
- Fremme nasjonalt samarbeid
- Bli mer internasjonalt orientert
- Skape et ledende klima for innovasjon
- Utvikling av produksjons- og serviceklynger
- Gå i spissen for økonomisk fornyelse
- Opprettholde internasjonal konkurransevne
- Redusere sårbarheten

Som det fremgår er utvikling av klynger i produksjons- og servicenæringer en av disse åtte strategiske satsningsområdene. MTI begrunner dette med at Singapore med sin lille åpne økonomi er avhengig av multinasjonale selskapers direkteinvesteringer

for å kunne være konkurransedyktig. For å legge forholdene best mulig til rette for slike direkteinvesteringer ønsker Singapore særlig å utvikle seg på fem områder som man mener vil tiltrekke multinasjonale selskaper. Landet satser på å bygge opp en forretningsprofil som kan sammenlignes med industrilandenes. Samtidig satses det på å bygge opp kapasitet når det gjelder human kapital, ”soft infrastruktur” og økonomisk fleksibilitet, og dessuten er det et mål å være hva de kaller en global by.

Singapore er et lite land, og myndighetene har innsett at størrelsen begrenser landets kapasitet. For å utnytte kapasiteten maksimalt satser man derfor på å identifisere og støtte de næringer som har best forutsetninger for å lykkes. Sveits trekkes i denne sammenheng frem som et eksempel på et land som har lyktes i dette.

For å kunne utnytte den ressursen befolkningen utgjør og tilby kompetent arbeidskraft til næringslivet, satses det på å utvikle en høy generell kompetanse og et høyt utdanningsnivå. Det legges samtidig vekt på å tilby en stor grad av industrispesifikk opplæring, både i grunnutdanning og i etterutdanning. Dessuten er det et mål å stimulere etikk og kreativitet blant innbyggerne.

Siden den fysiske infrastrukturen i Singapore i dag fungerer godt, satses det nå mer på utvikling av det man kaller soft infrastruktur. Med dette menes teknologisk infrastruktur bestående av et nettverk av teknologiske kompetansesentere og forskningsinstitutter. Det er også et mål å utvikle et sosialt klima og en institusjonell struktur som skal muliggjøre og oppmuntre til innovasjoner.

For å kunne reagere riktig og fleksibelt overfor utviklingen i verdensøkonomien og på denne måten skape mest mulig stabilitet i de økonomiske rammevilkår, legges det vekt på at offentlige institusjoner bør teste sine strategier mot tre scenarier for generell økonomisk utvikling utarbeidet av MTI; et pessimistisk, et middels og et optimistisk. Slike forsiktighetspregede rutiner kan ha vært en medvirkende årsak til at Singapore tross alt kom seg bemerkelsesverdig lett gjennom den finansielle krisen som rammet Asia i 1997.

Å være organisert på en effektiv måte innen Singapores grenser er, i følge MTI, imidlertid ikke nok. Myndighetene er av den oppfatning at ethvert forsøk på å isolere

landet ved hjelp av handelsbarrierer og lignende restriksjoner vil virke mot sin hensikt. I stedet tar de sikte på å utvikle seg til å bli en såkalt global by. Med dette menes å tiltrekke seg kompetanse og teknologi av ypperste klasse fra resten av verden, samtidig som Singapore-baserte selskaper oppmuntres til å foreta direkteinvesteringer i andre land for å gi næringslivet nye impulser. I denne sammenheng er en rekke ordninger utviklet for å gjøre Singapore til et attraktivt land for FDI.

### **6.3 Incentivordninger**

Singapore Trade Development Board (TDB) som opererer under MTI har utarbeidet en serie med incentivordninger for forskjellige næringer. Disse ordningene tar sikte på å gjøre det attraktivt for store multinasjonale selskaper å etablere deres hovedkvarter for regionen i Singapore. Samtidig er det også et mål å utvikle nye markeder og nisjer innen ulike segmenter. Approved International Traders Scheme (AIT), Approved Oil Trader Scheme (AOT) og Approved International Shipping Enterprise Scheme (AIS) er bare noen av en rekke incentivprogrammer.

Hensikten med Approved International Shipping Enterprise Scheme er å gjøre det attraktivt for rederiselskaper å operere ut fra Singapore. For godkjente rederiselskaper garanterer ordningen ti års skattefrihet, med mulighet for forlengelse. Gudmund Valen, Senior Vice President i Odfjell Tankers Asia, mener imidlertid at kriteriene for å bli med i denne ordningen er noe uklare, men i hovedsak skal selskapet være et større utenlandsk rederi med et visst renommé. For å få en søknad om å bli omfattet av AIS-ordningen godkjent må det aktuelle selskapet være noen som myndighetene ønsker å ha inn. Forretningsideer og planer må godkjennes, men nøyaktig hva som kreves er uklart. De aktuelle rederiene må likevel tilfredsstillende en del klare krav, for eksempel ble det stilt krav om at Odfjell ved opprettelsen av Odfjell Tankers Asia i 1997 måtte bruke 4 millioner Singapore dollar pr. år i landet.

## **6.4 Motiver for å tilby AIS**

Hva er så grunnen til at Singapore ønsker å tiltrekke seg FDI fra rederier? Det er flere grunner til dette. Rederiene selv kaster lite av seg for landet de er lokalisert i, men for et handelsknutepunkt som Singapores er de en viktig brikke i en større sammenheng. Nærværet av rederier virker positivt for den maritime klyngen i Singapore. Deres nærvær tiltrekker seg et bredt spekter av maritime leverandører, og for en bystat som Singapore er det positivt at rederiene selv krever begrenset med plass.

Viktigere er det likevel at nærværet av store transportselskaper som flyselskaper og rederier er nødvendig for produsenter av fysiske varer. Singapore har som nevnt i de senere år satset stort på å tiltrekke seg høyteknologiske selskaper innen for eksempel kjemisk industri. Disse produsentene bringer med seg mye kompetanse og viktig teknologisk kunnskap, og gjennom de mange arbeidsplassene disse næringene skaper, kan Singapore dra stor nytte av deres nærvær. Disse produsentene er imidlertid avhengige av å få sine varer fraktet til omkringliggende markeder, samtidig som innsatsfaktorer må leveres ofte og punktlig. Med en godt utbygd transportsektor vil Singapore med sin sentrale geografiske plassering være en gunstig lokalisering for flere slike produsenter. For hvert stort multinasjonalt selskap som foretar FDI i Singapore vil en del av deres eksterne aktører følge etter, og på denne måten styrkes den industrielle klyngen.

Ringvirkningene er altså viktige for myndighetene, og et eksempel på dette er argumentasjonen for å utvide AIS-ordningen i statsbudsjettet for 1998. Ordningen ble utvidet til også å gjelde for såkalte Floating Production Storage Offloading vessels (FPSO) og Floating Storage Offloading vessels (FSO). Disse skipene er primært oljetankere som er utplassert for lagring av råolje. MTI la i denne avgjørelsen vekt på at virksomheten krever bruk av både avansert maritim og teknologisk ekspertise, og at denne virksomheten ikke bare ville komme Singapores maritime næring til gode, men også komplementere landets rolle som en av verdens største sentre for oljeraffinering.

Det hersker liten tvil om at AIS har hatt effekt for utviklingen av det maritime miljøet i landet. Gudmund Valen mener at ordningen er veldig gunstig og veier positivt når

rederiene tar sin lokaliseringsbeslutning. Mer enn 600 rederier opererer i dag med utgangspunkt i Singapore og disse betjener ca. 800 havner rundt om i verden. Havnen har årlig mer enn 80.000 skipsanløp. Singapores har også blitt et knutepunkt for maritim reparasjonsindustri, og landet er i dag ledende i regionen på reparasjoner og ombygginger av skip samt annet maritimt utstyr. Landet har verdens største reparasjonsverft med en dokkingskapasitet på over 3 millioner dødvektstonn og årlig er mer enn 1600 fartøy inne til reparasjon eller ombygging her.

Som det skulle fremgå er AIS og de andre incentivordningene virkemidler i en langsiktig strategisk plan fra myndighetenes sin side der målet er størst mulig økonomisk vekst. For å oppnå dette målet legges det vekt på at landet må være så åpent som mulig. Ved å gjøre det gunstig for multinasjonale selskaper å foreta FDI i landet og dermed tiltrekke seg verdifulle impulser og kompetanse fra utlandet, forsøker Singapore å dra full nytte av sin posisjon som handelsknutepunkt. På denne måten kan landet utnytte et stort komparativt fortrinn, nemlig beliggenheten.

Westfal-Larsen, Odfjell og Strømme Ships Service har alle foretatt direkteinvesteringer i Singapore, og i de følgende tre kapitler vil vi beskrive strategiske vurderinger og erfaringer de tre selskapene gjorde i denne forbindelse. Vi vil bruke Dunning's eklektiske paradigme som rammeverk for gjennomgangen.



## 7 Gjennomgang av Westfal-Larsens direkteinvestering i Singapore<sup>8</sup>

### 7.1 Innledning

Westfal-Larsen er et tradisjonsrikt Bergensrederi som har vært en betydelig aktør i det norske maritime miljø gjennom hele århundret. Selskapet har i lengre tid konsentrert sin virksomhet innen industrishipping, hovedsakelig OHCB-shipping og frakt av kjemikalier.

I 1995 besto Westfal-Larsens flåte av i alt 21 skip. Av disse var 17 open-hatch bulk carriers (OHBC), ett var kjemikalietankskip og tre var kjemikaliegasstankskip (Scandinavian Shipowners and Ship Management Companies, 1994). Størrelsen på skipene varierte mellom 6 000 til 45 000 dødvektstonn, med hovedvekt på stor størrelse. Star Shipping var ansvarlig for befraktning av OHBC-flåten.

Star Shipping ble dannet på begynnelsen av 1960-tallet av Per Waaler, assistert av Halvdan Grieg og Rolf Westfal-Larsen (1910-1968). Inntil 1995 eide både Westfal-Larsen & Co. AS og Grieg Shipping AS 50 % av selskapet (Star Shipping, Annual Report 1994 og Bjarte Stokseth: 27). Selskapet tok seg av markedsføringen av skip som tilhørte de to eierne, samt en flåte bestående av konvensjonelle bulkskip eid 50% av Rethymnis & Kulukundis Ltd. i London og 50% av Star Shipping selv. I 1994 drev Star Shipping totalt 42 OHBC, pluss 25 konvensjonelle bulk skip. Westfal-Larsens gass- og kjemikalieskip ble markedsført av datterselskapene og Westchart og Westgas i Bergen.

Westfal-Larsens flåte opererte i world wide trade med USA-Japan og USA-Europa som hovedområder. Lasten besto hovedsakelig av skogsprodukter, men også stål, bulk og containere ble transportert. Industrishipping er preget av langsiktighet og relativt tette relasjoner til kundene, og langtidskontrakter av typen Contracts of Affreightment

---

<sup>8</sup> Dette kapittelet bygger på årsrapporter fra Star Shipping og intervjuer av Rolf Westfal-Larsen og Ragnar Nielsen. Der andre referanser benyttes, poengteres dette.

var derfor mest benyttet. Rederiets hovedkonkurrenter var Gearbulk AS (opprettet i 1968 av Kristian Gerhard Jebsen Skipsrederi og flyttet til London i 1993) og det Oslo-baserte Saga som i 1992 opererte en flåte på omtrent ti OHBC (Stokseth 1992).

Westfal-Larsen var, og er fortsatt, et integrert rederi. Nybyggingsavdelingen var ansvarlig for kontrahering av nye skip, og hadde løpende kontakt med eksterne verft, nybyggingsmeglere og klasseselskap. Et eget eiet bemanningsselskap på Filippinene tok seg av ansettelsen av filippinske sjøfolk, mens mannskapsavdelingen i Bergen hadde det overordnede ansvaret for bemanningen av skipene. Driftsavdelingens hovedansvar var teknisk maritim drift, og avdelingen holdt nær kontakt med leverandører på driftssiden (reservedeler, proviant, bunkersmeglere, med mer.) Finansavdelingen hadde forbindelse med banker og forsikringsselskaper, samtidig som den foretok lønnsomhetsvurderinger av blant annet byggeprosjekter.

Westfal-Larsens skip var langt på vei bemannet av norske offiserer, og rederiet benyttet i stor grad norske eksterne aktører. To skip seilte under Liberia-flagg, mens resten av flåten seilte under NIS-flagg.

## ***7.2 Forhold som førte til direkteinvesteringen i Singapore***

En ny skattereform ble vedtatt i 1991 med virkning fra 1. januar 1992. Reformen medførte en betydelig skatteskjerpelse for rederiene ved at muligheten til å bygge opp kapital ble sterkt redusert. Som nevnt i del 5 ga dette rederiene en høyere effektiv skattesats, og endringen i rammevilkårene svekket dermed norske rederiers konkurransevne.

På grunn av innstramningen i rederibeskatningen signaliserte mange rederier behov for å flytte ut av landet. Skatteendringen skapte ikke bare økt skattebelastning, men også uforutsigbare rammevilkår for rederinæringen. Visse deler av skipsfartsnæringen er preget av langsiktige kundeforhold, og uforutsigbarheten som skattereformen forårsaket kunne for aktører i disse segmentene være uheldig. Reformen medførte videre at rederiene ble skattlagt likt med resten av det norske næringslivet, men på grunn av rederinæringens mobile natur er det kanskje mer naturlig for rederiene å

sammenligne seg med hvordan utenlandske konkurrenter skattlegges. Inntil 1992 hadde rederiene vært vant til å operere under meget gunstige skattebetingelser. I 1995 konkluderte ECON-rapport 118/95 (side 2) med at ”skipsfart i internasjonal konkurranse drives overveiende i et faktisk skattefritt miljø”, og dette var den samme konklusjon ECON kom frem til i 1993. Når norske rederiene etter skattereformen antageligvis opererte under strengere skattevilkår enn de fleste utenlandske konkurrentene, skapte dette incentiver til å flytte virksomheten ut av landet.

De endrede rammebetingelsene var helt utslagsgivende da Westfal-Larsen i denne situasjonen valgte å relokalisere deler av virksomheten. I 1995 ble hele OHBC-flåten solgt til det nyopprettede rederiet Masterbulk Pte. Ltd. i Singapore, mens kjemikalieflåten forble i Bergen.

For å kartlegge hvilke strategiske vurderinger som ble gjort i forbindelse med relokaliseringen, hadde vi gleden av å kunne intervju hovedaksjonær i Westfal-Larsen & Co. og Masterbulk Pte. Ltd., Rolf Westfal-Larsen, og daglig leder i Masterbulk Pte. Ltd., Ragnar Nielsen.

I forbindelse med opprettelsen av Masterbulk understreker Rolf Westfal-Larsen: ”Vi har ikke flyttet rederiet ut, eierne har investert i et rederiselskap som har kjøpt driftsmidler. Det er ikke rederiet som har et selskap i utlandet, det er aksjonærene som eier et selskap i utlandet.” Masterbulk er heleid av Westfal-Larsen-familien.

Westfal-Larsen solgte samtidig sin eierandel i Star Shipping til Masterbulk, og Ragnar Nielsen erstattet Rolf Westfal-Larsen i Star Shippings styre. OHBC-flåten ble også etter eierskiftet befraktet av Star Shipping, og Westfal-Larsens FDI fikk dermed ingen betydning for Star Shippings daglige drift.

### **7.3 Alternativer til FDI**

På grunn av skattereformen mente Rolf Westfal-Larsen det var vanskelig å se noen fremtid for skipsfartsnæringen i Norge. Å fortsette med eksport av skipsfartstjenester fra Norge ble av den grunn ansett for å være et dårlig alternativ. Fordi hensikten med

relokaliseringen var å oppnå gunstigere og mer stabile rammevilkår, ble det heller ikke vurdert som hensiktsmessig å lete etter en partner for en strategisk allianse. Det gjenstående valget for Westfal-Larsen var dermed å bestemme seg for hvor og hvordan FDI skulle gjennomføres.

Eierne ønsket å beholde en forankring i Norge, og solgte derfor bare deler av flåten til Masterbulk. På denne måten kunne de fortsatt nyte godt av klyngeeffektene i det norske shippingmiljøet. Westfal-Larsen valgte å selge OHBC-flåten. Dette var rederiets største industrielle shippingaktivitet, og denne ville man holde samlet.

Hovedhypotesen i Dunning's eklektiske paradigme er at et firma vil foreta FDI dersom det har eierskaps- og internaliseringsfordeler samtidig som det er lokaliseringsfordeler knyttet til landet man skal direkteinvestere i. Vi skal beskrive Westfal-Larsens strategivalg med dette som utgangspunkt.

#### **7.4 Eierskapsfordeler**

Westfal-Larsens eiere har gjennom mange år opparbeidet et godt renommé og stor kompetanse på å drive open-hatch bulk carriers, og dette ville de overføre til det nyopprettede selskapet i Singapore. I følge Ragnar Nilsen har Masterbulk hatt stor fordel av tilknytningen til Westfal-Larsen, spesielt etter at shippingbransjen ble klar over at Masterbulk var en direkteinvestering foretatt av Westfal-Larsens aksjonærer. Masterbulk er ikke et datterselskap av Westfal-Larsen, men de velkjente aksjonærene har gitt Masterbulk et kvalitetsstempel. Denne effekten var Westfal-Larsen klar over da beslutningen om FDI ble tatt.

En annen positiv effekt av Westfal-Larsens FDI er en bedret informasjonsflyt. De to rederiene har samme eiere og er dermed forbundet på aksjonærnivå. Gjennom styrerepresentasjon i Masterbulk, hvor Rolf Westfal-Larsen er eneste utlending, har Westfal-Larsen fått bedre tilgang på informasjon fra det asiatiske markedet enn hva de hadde før Masterbulk ble opprettet. Dette viste seg å være nyttig blant annet under oppseilingen av Asia-krisen i 1997 da førstehåndsinformasjon gjorde rederiet i stand til å oppfatte signalene fra markedet på et tidlig tidspunkt. Beslutningen om å selge

kjemikaliegasskipene må sees i lys av dette<sup>9</sup>. "Gassbåtene ble solgt før krisen. Fra Singapore så vi krisen komme. Gasstankernes hovedbeskjeftigelse var transport fra kjemikalieproduserende land i vesten til industrien i Sørøst-Asia. Vi så ganske tidlig at markedet ville bli påvirket negativt, og disponerte disse skipene for salg. Dette kunne vi gjøre fordi vi mente å ha førsthåndskjennskap gjennom de lokale markeder", forteller Rolf Westfal-Larsen.

## **7.5 Internaliseringsfordeler**

Industrishipping er kjennetegnet ved at det eksisterer betydelige skalafordeler og en stor grad av differensiering når det gjelder service (Wergeland, 1997: 299-301).

I markedet for OHBC er regelmessighet, anløpsfrekvens og flåtens størrelse viktige faktorer for å lykkes (Stokseth: vii). Westfal-Larsen har i mange år vært en dominerende aktør i dette markedet, og rederiet har ved denne virksomheten opparbeidet seg kontakter, renommé og kompetanse innen segmentet som har gitt rederiet en konkurransefordel.

Rederiets konkurransefordeler er altså i stor grad basert på immaterielle faktorer som kompetanse og renommé, og slike eiendeler er lite overførbare til potensielle samarbeidspartnere i forhold til for eksempel en produksjonsprosess eller en teknologi (Tenold: 11). Det kan derfor by på betydelige vanskeligheter å selge eller lease ut denne kunnskapen, og dette medfører at rederier innen industrishipping har en betydelig internaliseringsfordel.

Både Westfal-Larsen og Masterbulk driver med industrishipping, og begge rederiene har stor tro på å drive dette selv.

Når det gjelder fordeler ved å være lokalisert i Singapore fremfor å administrere aktiviteten gjennom et agentnett fra Norge, sier Nielsen: "Masterbulks hovedfunksjoner er eierskap, finans og drift, og det er like effektivt å drive rederiet fra Singapore som det er å drive fra Bergen."

---

<sup>9</sup> Westfal-Larsen solgte i 1997 de tre kjemikaliegasskipene de eide

## **7.6 Lokaliseringsfordeler**

Markedet for skogsprodukter utvikler seg i relativt stor grad i takt med den generelle økonomiske utviklingen i verden. Asia var på grunn av sin høye økonomiske vekst en meget interessant region for rederier i dette segmentet, og det var derfor naturlig for Westfal-Larsen å opprette Masterbulk i denne regionen.

Valget av lokalisering falt til slutt på Singapore, og den viktigste grunnen til dette var at landet kunne tilby gunstige skattebetingelser og stabile rammevilkår. Som et ledd i den tidligere omtalte AIS-ordningen garanterte myndighetene ti års skattefrihet for nyetablerte rederier. Ordningen var langt gunstigere enn den norske, og innebar dessuten at rederiet kunne operere under mer forutsigbare rammevilkår. Dette ble tillagt stor vekt, og Rolf Westfal-Larsen sier i denne forbindelse: ”Særlig er virksomheten med bulkskipene av en veldig langsiktig natur. Vi tar på oss langsiktige forpliktelser vis à vis kunden, vi investerer i spesialtonnasje og det skal drives i et mønster der det er et stort antall skip”. Dersom myndighetene til stadighet forandrer på rammevilkårene må rederiene gang på gang tilpasse seg, og det blir vanskelig å fremstå som langsiktig overfor kundene. Skal Westfal-Larsen over tid klare å levere et godt produkt er det derfor viktig med stabilitet i de langsiktige rammevilkårene.

Ragnar Nielsen understreker også viktigheten av langsiktighet, og han mener Masterbulk blir mer konkurransedyktig med tryggheten og forutsigbarheten de opererer under i Singapore. Singapore et velfungerende samfunn med god infrastruktur, kompetent arbeidskraft og politisk stabilitet.

En annen faktor som ble vektlagt i beslutningen om lokalisering av Masterbulk var det betydelige maritime miljø som har utviklet seg i Singapore. Blant annet eksisterer det en omfattende reparasjonsindustri i landet, og ved å være lokalisert i et slikt miljø kan rederiet dra nytte av positive synergieffekter. Ragnar Nielsen mener også i ettertid at Masterbulk har kunnet dra veksler på de positive synergieffekter som oppstår ved at man befinner seg i et industrielt kluster.

På spørsmål om å sammenligne klyngeeffektene i Singapore og Norge sier Ragnar Nielsen: ”Man har forbindelser på tvers av linjene, både mot sine leverandører og mot sine paralleller i andre rederier, og denne klustereffekten er tilstede både i Singapore og i Bergen.” På mange felt er effekten lik på begge steder, men Singapore er et internasjonalt handelssenter hvor man treffer mange mennesker og får mange kontakter via det. Det samme gjør man i Bergen, men miljøet her har over tid vært utsatt for redusert aktivitet. Det er spesielt de internasjonale rederiene i Singapore som nok har fått mye ut av å snakke sammen. De lokale, kinesiske rederiene holder i større grad kortene tett til brystet. Men selv om klyngeeffektene i shippingmiljøet i Singapore er tilstedeværende, er det ikke gitt at man for eksempel kjenner folk i kjemikaliesegmentet dersom man selv opererer i tørrlastsegmentet, mener Nielsen.

Det voksende maritime miljøet i Singapore var imidlertid ikke årsaken til at Westfal-Larsen valgte å foreta FDI. Rolf Westfal-Larsen mener at det ikke hadde vært nødvendig å flytte rederiet for å betjene markedet; dette kan gjøres med agenter, meglere eller på annen måte. Med fortsatt stabile og gunstige rammevilkår i Norge ville altså Westfal-Larsen fortsatt sin virksomhet fra Bergen.

Ulempen med lokaliseringen er først og fremst tidsforskjellen til Norge og at avstanden mellom Bergen og Singapore skaper reisekostnader i form av tid og penger. Tidsforskjellen byr likevel ikke på altfor store problemer med dagens kommunikasjonssystemer.

## **7.7 Opprettelsen av Masterbulk Pte. Ltd.**

Det var ingen store problemer forbundet med flyttingen til Singapore selv om Masterbulk måtte bygge opp virksomheten fra bunnen. Singapore er et velfungerende samfunn hvor forholdene er veldig godt lagt til rette for nyetableringer, og utenlandske rederier blir mottatt med åpne armer .

Etableringen av Masterbulk ble i liten grad foretatt av norske medarbeidere. Bortsett fra Nielsen og en finans- og økonomiansvarlig fra Westfal-Larsen, rekrutterte Masterbulk lokal arbeidskraft. Å finne kvalifiserte medarbeidere var ikke umiddelbart

enkelt siden Westfal-Larsen ikke hadde et kontaktnett i Singapore og heller ikke kjente de lokale forholdene fullt ut. De liberale reglene for arbeidstillatelse i Singapore gjorde arbeidet noe lettere, men likevel var det en utfordring å finne kvalifisert arbeidskraft. Ragnar Nielsen er i dag den eneste nordmann som er igjen i Masterbulk.

Masterbulks er i dag et integrert rederi med eierskap, regnskap, finans og teknisk drift som hovedoppgaver. Rederiet kjøpte managementtjenester av Thome Ships Management det første året etter opprettelsen, men har siden hatt en intern driftsavdeling med ansvar for den tekniske driften av seks OHBC. Siden skipene befraktes gjennom Star Shipping, har ikke selskapet egen befraktningsavdeling.

Som nevnt er verksteds- og reparasjonsindustrien godt utbygd i Singapore. Mange norske og internasjonale utstyrsleverandørene er representert der nede, enten ved direkterepresentasjon eller ved agenturer. I den grad de tidligere leverandørene fortsatt er konkurransedyktige benytter Masterbulk seg av disse, men tjenestene kjøpes i Singapore. Masterbulk foretar lite direktekjøp fra Norge.

## **7.8 Forholdene i rederiene i dag**

Westfal-Larsen har omtrent samme organisasjonsstruktur i dag som før FDI. Selskapet solgte de tre kjemikaliegasstanker i 1997 og sitter igjen med én kjemikalietanker og to OHBC. De to OHBC leies ut til Masterbulk på bareboat-basis. Kontoret er gjennom en managementavtale med Masterbulk ansvarlig for teknisk, maritim drift (vedlikehold, bemanning og teknisk tilsyn) av til sammen tolv OHBC, og opprettholder således kunnskap om teknisk drift. Omfanget av Westfal-Larsens aktivitet i Bergen har som følge av direkteinvesteringen gått noe ned, men den gjenværende delen driver som før.

Masterbulk eier per i dag 16 OHBC. Som sagt tar Westfal-Larsen seg av teknisk drift for tolv av skipene, mens Masterbulk selv har ansvaret for de resterende fire i tillegg til de to som leies av Westfal-Larsen på bareboat-basis. Begge rederiene sitter altså på



driftskompetanse. Sett bort fra denne managementavtalen er det ellers lite samkjøring mellom de to rederiene. Fire nye bulkskip er under bygging.

Star Shipping står for markedsføringen av alle bulkskipene.

## **7.9 Fremtidsutsikter**

Alt i alt er Rolf Westfal-Larsen fornøyd med resultatene av FDI. Etableringen i Singapore har vært vellykket og rederiet har samtidig beholdt et fotfeste i det norske maritime miljøet. Når det gjelder Masterbulk er Ragnar Nielsen også fornøyd med dagens situasjon. Rederiselskapet er godt etablert i Singapore, driften går bra og fremtidsutsiktene er også lyse. Singapore fortsetter å utvikle seg som handelssentrum i Sørøst-Asia, og etterspørselen etter transporttjenester vil etter all sannsynlighet øke. Sånn sett er det en stor fordel å være lokalisert i hjertet av regionen. Men Nielsen poengterer at det er de gunstige og forutsigbare rammevilkårene som helt klart betyr mest.

Rammevilkårene i Norge ble dramatisk forbedret etter den nye loven om rederibeskatning fra 1996. Rederiene måtte ikke lenger betale skatt av driftsoverskuddet, men kun betale en tonnasjeavgift samt skatte for finansinntektene. Lovendringen stoppet i stor grad strømmen av norske rederier som flyttet ut, men incitamentene for å flytte tilbake til Norge var ikke sterke nok.

Drakampen om rederibeskatningen har pågått i de senere år, og dette har medført en konstant usikkerhet for rederiene. I en næring som baserer seg mye på langtidskontrakter er stabile rammevilkår en kritisk faktor for planlegging av fremtidig drift, og de stadige skattemessige forandringene har ødelagt mye av denne stabiliteten. Dette er i følge Rolf Westfal-Larsen det største problemet for shippingnæringen i Norge.



## 8 Gjennomgang av Odfjell ASAs direkteinvestering i Singapore<sup>10</sup>

### 8.1 Innledning

Odfjell ASA er en av verdens største aktører innen transport og lagring av flytende kjemikalier. Selskapet har en markedsandel på 20 % på Deep Sea-markedet, og flåten betjener petrokjemisk industri. Skipene transporterer organiske kjemikalier, syre, alkohol, vegetabiliske oljer og petroleumsprodukter.

Selskapet ble stiftet i 1916, og har siden 60-årene blitt mer og mer fokusert på transport av spesialisert last. Industriell shipping med spesiell fokus på kjemikaliefrakt har siden den gang vært Odfjell Tankers hovedsatsningsområde.

Fra 1963 til 1990 hadde Odfjell en samarbeidsavtale med Westfal-Larsen. Da denne avtalen opphørte overtok Odfjell det meste av deres samlede kjemikalietankflåte.

Senere samme år inngikk Odfjell en strategisk allianse med det Saudi Arabiske selskapet National Chemical Carriers Ltd. (NCC). I dette samarbeidet er Odfjell ansvarlig for befraktning, drift og management av NCCs skip.

På 90-tallet har Odfjell utvidet sin flåte betydelig. 15 nye Deep Sea-kjemikalietankskip har blitt bestilt og bygget av Kværner. Tre er fortsatt under bygging.

I 1997 fortok Odfjell direkteinvesteringer i utlandet ved å kjøpe opp Andino Chemical Tankers som opererte i det Karibiske Hav og på vestkysten av Sør Amerika. Dette selskapet går i dag under navnet Short Sea Americas. Samtidig trappet de opp sin aktivitet i Asia ved å opprette Odfjell Tankers Asia i Singapore.

---

<sup>10</sup> Dette kapitlet bygger på informasjon fra intervju med Gudmund Valen samt internettsidene til Odfjell ASA: <http://www.odfjell-tankers.com/>

I 1998 inngikk Odfjell i tillegg en joint venture-avtale med det tyske selskapet Hoyer. Hoyer er den nest største containeroperatør i markedet. Alliansen fikk navnet Hoyer-Odfjell B.V. og er engasjert i markedsføring og drift av tank-containere.

I dag er Odfjell et fullt integrert rederiselskap som satser på fire hovedområder. Globale handelslinjer blir betjent av Deep Sea-flåten. I tillegg til driftsansvaret for 30 selveide Deep Sea-kjemikalietankere er denne delen av selskapet ansvarlig for driften av ytterligere 20 kjemikalieskip. Odfjell Tankers Asia og Short Sea Americas har ansvaret for intraregional frakt i respektive farvann. Odfjell Tankers Asia driver også en såkalt "feederservice" for Deep Sea-flåten. Tankterminalene til Odfjell Terminals tilbyr lagringskapasitet for lasten, og Hoyer-Odfjell B.V. står for koordineringen av containervirksomheten.

Odfjell ASA fokuserer på å eie og drive avanserte kjemikalietankere i globale handelsruter. Denne aktiviteten utfylles av eierskap og drift av kjemikalietankere i regional tjeneste, strategisk plasserte lagringsterminaler og et globalt nettverk av tank-containere. Målet med dette er å tilby en mest mulig helhetlig og skreddersydd tjeneste til den petrokjemiske industrien.

## **8.2 Forhold som førte til direkteinvesteringen i Singapore**

På 90-tallet har Sørøst-Asia opplevd en eksplosiv vekst i den petrokjemiske industrien. Land som Thailand, Malaysia og Indonesia har bygget opp en kapasitet på dette området som skal kunne holde tritt med deres økonomiske utvikling. Kina og Indias kjemiske industri vokser også meget fort, mens Singapore satser stort på å posisjonere seg som et eksportsenter for disse produktene. Ellers i regionen er Taiwan blitt en av verdens største importører av kjemikalier og Sør Korea er en stor eksportør (Drewry 1996).

Hovedaktørene i denne utbyggingen har hele tiden vært tunge konserner som Esso og BP. Gjennom direkteinvesteringer i Asia har disse selskapene gjennomgått en betydelig globaliseringsprosess de senere år.

De store hydrokarbonressursene i Sørøst-Asia skaper forhåpninger om fortsatt vekst i regionens kjemiske industri. Viktig er det også at regionen har en etterspørsel etter kjemikalier som er høyere enn verdensgjennomsnittet. Dette behovet har tradisjonelt sett blitt dekket fra Europa og Nord Amerika, men med den betydelige oppbygningen av egen kjemisk industri blir behovet etterhvert dekket av intraregional handel. (Drewry 1996)

Sørøst-Asias økte etterspørselen etter frakttjenester har gjort at Odfjell har rettet fokus mer mot denne regionen. Kjemikaliene er svært sofistikerte og krever svært moderne transportskip. Det er også nødvendig med relativt små skip fordi det er behov for hyppige leveringer til havner som ofte har dybderestriksjoner.

Denne utviklingen er en viktig grunn til at Odfjell i 1996 bestemte seg for å opprette Odfjell Tankers Asia i Singapore. Etableringen av selskapet fant sted i 1997.

I denne forbindelse inngikk Odfjell ASA en avtale med det polske verftet Stocznia Szczecinska S.A. om bygging av fire nye kjemikalietankere på 6000 dwt klare for levering i 1999. Odfjell Tankers Asia administrerer Odfjell ASAs egen og eventuell innleid tonnasje. Rederiet har ansvaret for åtte skip som driver intraregional frakt i Asia samt feederservice til konsernets Deep Sea-flåte.

For å kartlegge hvilke strategiske vurderinger som ble gjort i forbindelse med direkteinvesteringen, hadde vi gleden av å intervju Senior Vice President i Odfjell Tankers Asia, Gudmund Valen.

### **8.3 Alternativer til FDI**

Beslutningen om å foreta FDI i Asia var en veloverveid avgjørelse. Behovet var oppstått som et resultat av den voksende asiatiske petrokjemiske industrien, og det var nødvendig for Odfjell å reagere på denne utviklingen. Det var imidlertid ikke opplagt at FDI var den beste løsningen. Alternativer ble vurdert, men det var etter Odfjells mening nødvendig at den regionale frakttjenesten ble styrt fra Asia og ikke fra Bergen. Fortsatt eksport av frakttjenester fra Bergen ble derfor ikke vurdert som et gunstig alternativ. Joint ventures ble og blir fortsatt vurdert, men på det aktuelle

tidspunktet kom rederiet frem til at var det best å starte på egen hånd. Fremtidige strategiske samarbeid er imidlertid ikke uaktuelt. Valen mener at det dessuten er lettere å opprette joint ventures i områder der man allerede har en base.

Som behandlet i teoridelen argumenterer Dunning for at dersom FDI skal være en fornuftig strategi må selskapet ha eierskaps- og internaliseringsfordeler samtidig som det må være lokaliseringsfordeler knyttet til landet man skal direkteinvestere i. Vi skal analysere Odfjells strategivalg med dette som utgangspunkt.

#### **8.4 Eierskapsfordeler**

Verdensomspennende selskaper som BP og Esso har vært hovedaktørene i utviklingen av petrokjemisk industri i Asia. Odfjell tilbyr frakttjenester til ovennevnte selskaper over hele verden og partene kjenner hverandre godt. Når så Odfjell Tankers Asia ble etablert som et datterselskap i Singapore, var både navnet og produktkvaliteten allerede kjent i markedet, noe som helt klart var en fordel. De samme kundene hadde også oppfordret Odfjell til å foreta opprettelsen av et selskap i Asia, blant annet fordi disse har behov for frakt internt i regionen. En annen grunn er at produksjonsanleggene i Asia ofte er knyttet til relativt små og grunne havner der de store Deep Sea-tankerne ikke kan anløpe. Dermed har det oppstått et behov for en feederservice til og fra disse skipene. Denne tjenesten kunne selvfølgelig bli utført av en ekstern aktør, men kundene er svært kvalitetsbevisste og setter pris på en mest mulig helhetlig tjeneste der de vet at det eksisterer lik kvalitet i alle ledd av frakten.

Gudmund Valen uttaler følgende om fordelene ved å være datterselskap av et stort rederi som Odfjell ASA: "Vi driver som et eget, desentralisert rederi og gjør de kommersielle tingene som å slutte laster og lignende selv. Likevel drar vi helt klart nytte av Odfjell-navnet og det det representerer, og det er klart at vi koordinerer en del større kontrakter med Bergen." På denne måten dannes spesialtilpassede pakkelsninger som dekker forskjellige fraktsområder for den samme kunden. På grunn av den økende globaliseringen blant hovedaktørene i kjemikalieindustrien er nettopp dette en tjeneste som blir mer og mer etterspurt. Dette var Odfjell klar over da beslutningen ble tatt.

Gudmund Valen mener at for å være konkurransedyktig i kjemikaliefraktneringen er det svært viktig å være lokal i tillegg til å være internasjonal. Siden markedet forandres kontinuerlig er det er det nødvendig å fange opp impulser på et tidlig stadium. En avdeling i Asia ville altså være fordelaktig også for Odfjell-konsernet som helhet.

## **8.5 Internaliseringsfordeler**

Odfjells kunder verdsetter å forholde seg til ett rederi som gjennom en helhetlig produktpakke dekker mest mulig av deres fraktbehov. Dette er en grunn til at det ble vurdert som hensiktsmessig å integrere intraregional frakt og feederservice i konsernet.

Et annet moment var at dersom en oppgave som feederservice til Odfjells Deep Sea-flåte skulle overlates til andre, måtte man ha gitt vedkommende aktør full autoritet over operasjonen. Detaljstyring fra Bergen ville ikke være praktisk mulig, mener Valen. Det ble dermed ansett å være en fordel for Odfjell å ha den nye avdelingen integrert i systemet.

Valen understreker at over halvparten av skipenes oppdrag blir avtalt i spotmarkedet. Andre typer kontrakter som forekommer er også relativt kortsiktige – det vil si sjelden over to år. Av denne grunn er det nødvendig med hyppig kontakt med kundene for å løse problemer som oppstår underveis. De intraregionale fraktoppdragene er også preget av små laster som må leveres relativt hyppig. For rederiene betyr dette at man sjelden får oppdrag på hellaster, men som regel må forholde seg til flere dellaster. Dette er et puslespill som krever en stor grad av koordinering og planlegging på detaljnivå. De intraregionale fraktoppdragene og feederservicens behov for detaljstyring taler for å ha denne delen integrert i rederiet.

## **8.6 Lokaliseringsfordeler**

I forbindelse med hvor Odfjell Tankers Asia skulle etableres, ble flere steder vurdert. Korea ble vurdert fordi Odfjell så for seg at de kom til å operere mer i Nordøst-Asia enn i Sørøst-Asia. Dette er også dagens situasjon. Likevel ble det aldri så seriøst vurdert at de virkelig gikk inn for dette alternativet. Odfjell kom raskt frem til at Singapore ville være det beste alternativet. Det var flere grunner til at man kom frem til denne løsningen.

Et moment som gjorde Singapore et passende alternativ var at Odfjell allerede hadde et kontor der, og de hadde dermed god kjennskap til de lokale forholdene. Odfjell hadde også kontorer andre steder i Asia, men det var i Singapore de fleste kundene lokalisert. Samtidig kan Singapore tilby en stabil og god arbeidskraft, og det er relativt lett å få tilgang på nyttig ekspertise. Den politiske stabiliteten gir trygghet og forutsigbarhet. Dessuten har Singapore blitt et attraktivt sted for rederier å foreta direktinvesteringer, både på grunn av politikken for å tiltrekke seg investeringer fra utlandet og incentivplanen for shippingselskaper (AIS). I tillegg eksisterer det i Singapore en solid klynge med verkstedindustri og havnen har blitt en slags servicestasjon i regionen. Alt dette gjør i følge Valen at Singapore er Odfjells hjemmehavn i Asia.

På det tidspunktet Odfjell foretok etableringen av Odfjell Tankers Asia var de norske skattevilkårene for rederier like gunstige som i Singapore. Det var altså ikke skattemessige hensyn som lå bak FDI. Valen vektlegger et godt utviklet shippingmiljø, og miljøet i Singapore er preget av tettere relasjoner mellom aktørene enn hva som er tilfellet i Norge. ”Kulturmessig er det mer sosialt her enn det man normalt opplever i Oslo og Bergen, og det hersker mer åpenhet mellom rederier i forhold til i Norge der man er litt mer ”kongen på haugen”. Det er et bedre miljø i Singapore på alle måter”, mener Gudmund Valen. Samtidig eksisterer det et godt forhold mellom de lokale og utlendingene som kommer for å drive forretning i landet. Et annet moment i denne sammenheng er at Singapore har verdens travleste havn. Dette gir de ansatte i rederiene mulighet til stadig å kunne besøke sine egne skip, noe som helt klart er inspirerende.



Samtidig er markedet preget av spotkontrakter der befraktningsmeglerne spiller en betydelig rolle, og Singapore har etterhvert blitt et senter for megleraktiviteten på kjemikaliefrakt. Valen mener at det også er en fordel å være lokalisert i nærheten av dem.

Hovedgrunnen til at Odfjell valgte å legge Odfjell Tankers Asia til Singapore var at man har oppnådde nærheten til kundene. Singapore har utviklet seg til å bli et viktig senter for petrokjemisk industri, og det gjør landet veldig spennende for Odfjell. Rent praktisk er det også lettere ikke å være hemmet av avstander og tidsforskjeller. Videre konkurrerer Odfjell med lokale rederier, og de mener at for å være konkurransedyktige i intraregional frakt i Asia, er det helt nødvendig å være lokalisert i regionen.

## **8.7 Opprettelsen av Odfjell Tankers Asia**

Odfjell var allerede lokalisert i Singapore med et markedsføringselskap, og forholdene var derfor ikke fremmede. De ansatte som hadde arbeidet ved Singapore-kontoret var kjent med omgivelsene, og mange praktiske oppgaver ble løst på en enkel måte. Den formelle prosessen med myndighetene gikk smertefritt, og rederiet ble møtt med en positiv innstilling over hele linjen. Singapore legger stor vekt på å tiltrekke seg utenlandsk ekspertise, og alle problemer som tidligere eksisterte med å få arbeidstillatelse og lignende er borte.

Odfjell brukte ansatte fra det gamle Singapore-kontoret pluss en del ekspertise hjemmefra for å opprette Odfjell Tankers Asia, men de begynte raskt rekruttering av lokal arbeidskraft. ”Vi fant ut at i den første perioden som vi fortsatt er inne i, så må vi ha en større andel nordmenn enn det vi regner med at vi skal ha i årene fremover” (Gudmund Valen). Dette ansees å være nødvendig fordi næringen er spesiell og de ansatte må få en del opplæring. Det eksisterer mye ekspertise blant lokal arbeidskraft på shipping, men opplæring i petrokjemishipping er likevel nødvendig.

Markedsføringskontoret som var lokalisert i Singapore tidligere het Odfjell Tankers Singapore. Det nye selskapet ble hetende Odfjell Tankers Asia Pte. Dette selskapet er registrert i Singapore og har AIS-status. Odfjell Tankers Asia eier skipene og leier inn ekstra skip ved behov samtidig som det ordner kontrakter i markedet. Åtte skip blir i dag operert av rederiet, hvorav fire er eid og fire er innleid.

Det var bestemt at Odfjell Tankers Asia skulle ta seg av det operasjonelle og det kommersielle, mens management og drift skulle settes bort. Til slutt ble det bestemt at kontoret i Bergen skulle ta seg av denne oppgaven. Selv om Odfjell i Bergen står for management og drift, er Odfjell Tankers Asia likevel med i bildet. For eksempel er utstyrproducenter som Frank Mohn og Ulstein også lokalisert i Singapore og dermed holdes kontakten med disse kontinuerlig. Når man befinner seg i samme område kan problemer løses raskt ved å inngå avtaler med folk man kjenner og er komfortable med.

Odfjell Tankers Asia benytter i dag stort sett de samme eksterne aktørene som resten av Odfjell-konsernet.

## **8.8 Forholdene i Odfjell Tankers Asia i dag**

Siden utflyttingen har Odfjell merket enda noen fordeler av å være lokalisert i Singapore. Den offisielle holdningen mot næringen er veldig positiv, og myndighetene sitter på mye kunnskap om shipping. Under finanskrisen i Asia fikk de virkelig oppleve at myndighetene i Singapore prøver å tiltrekke seg utenlandske investeringer. I nedgangstider blir nemlig incentivprogrammene enda mer generøse og dette kom Odfjell tilgode.

Odfjell Tankers er veldig godt fornøyd med utflyttingen. Uten FDI ville Odfjell-konsernet vært langt dårligere rustet i markedet enn hva tilfellet er i dag. Etter Asia-krisen har konkurransevilkårene blitt tøffere, samtidig som det i langt større grad enn tidligere tilbys pakkeløsninger. Kundene har produksjonsanlegg rundt om i verden og har behov for fleksible fraktkontrakter som følge av skiftende priser i markedet.

Odfjell kan i dag tilby skreddersydde løsninger fordi de er lokalisert i flere deler av verden. Gudmund Valen og resten av Odfjell er altså godt fornøyd med strategivalget.

## **8.9 Fremtidsutsikter**

Valen regner med at veksten i kjemikaliemarkedet vil fortsette, og Odfjell er godt forberedt på denne utviklingen blant annet ved at rederiet tilbyr fleksible og skreddersydde transportløsninger. Kundene gjennomfører kostnadsbesparende tiltak i alle ledd av virksomheten, og derfor er det ekstra viktig for Odfjell å tilby en totaldekning verden rundt som blir foretrukket fremfor andre konkurrenter.



## 9 Gjennomgang av Strømme Ships Service sin direkteinvestering i Singapore<sup>11</sup>

### 9.1 Innledning

Strømme Ships Service ble dannet i 1971 av Bjørn Strømme. Satsningsområdet i startfasen var leveranser av såkalt "labour saving equipment" (vedlikeholdsutstyr) til skip. Selskapet utviklet seg raskt til å bli en betydelig utstyrsleverandør for den maritime næringen i Norge, og proviant, vedlikeholdsutstyr, arbeidsbesparende utstyr og sikkerhetsutstyr er eksempler i et produktspekter som for tiden består av rundt 50 000 enheter.

Opprinnelig tilbød Strømme Ships Service bare tjenester til skipsfartsnæringen, men i dag leverer noen av konsernets avdelinger utstyr også til andre bransjer. For å kunne betjene kunder over et så vidt spekter, fokuserer man på å være mest mulig fleksibel samtidig som at logistikksystemet må fungere effektivt.

Produktene som tilbys er hovedsakelig konsentrert om arbeidsbesparende utstyr for vedlikehold og renhold av dekk- og ståloverflater, overnattingsområder, ballasttanker, og annet. Alle avdelingene tilbyr blant annet rengjøringskjemikalier, oljeabsorberende materialer, smøringsmidler til stålwire samt brannsløknings- og annet sikkerhetsutstyr. En egen avdeling er også ansvarlig for et verdensomspennende tilbud og levering av rengjørings- og oppgraderingsservice av "bulk cargo holds" og "stainless steel passivation" på skip under seilaser. Denne avdelingen tilbyr konsulenter som kan lære opp mannskapet på bruk av det nødvendige utstyret. 95% av leveringene skjer utenfor Norge.

I tillegg til hovedkontoret i Bærum, har Strømme Ships Service opprettet avdelinger i England, Rotterdam og Singapore. Hver av disse avdelingene tilbyr en spesialisert

---

<sup>11</sup>Dette kapitlet er basert på informasjon fra intervju med Kjetil Gulliksen, samt internettsidene til Strømme Ships Service: <http://www.stromme.com/>

kombinasjon av tilbud og tjenester for best mulig å kunne tilfredsstille sine kunder i de enkelte regionene.

I Nederland er selskapet representert gjennom Strømme-Madsen B.V. Innledningsvis fungerte dette som et joint venture-samarbeid, før Strømme Ships Service i 1999 overtok hele selskapet. Ved siden av å være ansvarlig for tilbud og levering av utstyr til alle typer skip som er innom europeiske havner, leverer avdelingen drillutstyr til Nordsjøen. Kundene består også av hotellkjeder, kjøpesentre og oljeselskaper i Afrika og Midtøsten.

I 1983 opprettet Strømme Ships Service en avdeling i Hove i England. Denne avdelingen er en betydelig leverandør av arbeidsbesparende utstyr til britisk skipsfart og skip i britiske havner, og blant annet har de spesialisert seg på trykkluftbaserte løsninger. Strømme Ships Service eier 50% av Strømme Ships Service (UK) Ltd.

For å kunne gi et mest mulig sammensatt tilbud til sine kunder, har konsernet inngått avtaler med en lang rekke produsenter av aktuelt utstyr. For eksempel samarbeides det med Atlas Copco for tilbud av industrielle håndverktøy, kompressorer, lufttørkere og sandblåsningsutstyr, SKF er leverandør av kulelagre og Norclean leverer rengjøringsutstyr.

Strømme Ships Service legger stor vekt på å tilpasse seg kundenes behov. Den strategiske målsetningen er å kunne overgå kundenes forventninger til alle selskapets tjenester og produkter, både når det gjelder hurtighet og kvalitet. Siden opprettelsen har selskapet hatt spesialkompetanse på kompressorer for pressluftsapparater, og har i dag meget sofistikerte løsninger på dette området. Det brede spekteret av produkter og tjenester som Strømme Ships Service i dag tilbyr, er et resultat av kundenes behov for helhetlige pakkedløsninger.

## **9.2 Forhold som førte til etableringen i Singapore**

Asia var på begynnelsen av 90-tallet et område med veldig stor økonomisk vekst, og Singapore var en av flere suksesshistorier i regionen med en årlig økonomisk vekst på hele seks prosent i perioden fra 1960 til 1990 (Barro 1993). Landet opplevde jevn utvikling, tiltrakk seg flere industrier og styrket sin posisjon som handelssentrum. Den stadig voksende handelen i Asia førte til økt behov for frakt og transport av alle mulige varetyper. Rederiene fokuserte i større grad enn tidligere på regionen, og med sin posisjon som et handelsknutepunkt og sin sentrale geografiske plassering, var Singapore blitt en servicestasjon for skip i Asia og et senter for vedlikehold og utstyrsleveranser.

Strømme Ships Service ville være en del av denne utviklingen, og i 1991 ble Strømme Ships Service (Singapore) Pte. Ltd. opprettet. I begynnelsen videreførte avdelingen konseptet fra Norge som utstyrsleverandør for "labour saving equipment". Etableringen ble gjort ved å inngå en joint venture-avtale med den lokale bedriften Orient Marine.

For å kartlegge strategiske vurderinger som ble gjort i forbindelse med Strømme Ships Service sin utflytting til Singapore, hadde vi gleden av å intervjuer Kjetil Gulliksen.

Før Strømme Ships Service beveget seg utenlands foregikk mye av salget til norskeide skip i norske raffinerihavner. Den resterende delen av salget ble eksportert via norske transportører til andre europeiske havner. Da de norske rederiene rettet fokus mot Asia førte dette til en økning av norske skip i området, men i følge Gulliksen gjorde den store avstanden det vanskelig å levere utstyr til disse skipene fra hovedkontoret i Norge. Flere rederier antydte at dersom Strømme Ships Service skulle vokse og utvikle seg, burde selskapet etablere kontorer der hvor rederienes innkjøpsbehov var, og Singapore ble fremhevet som et naturlig valg. I følge Gulliksen var "hovedmotivet for etableringen i Singapore at Strømme Ships Service ønsket et fotfeste i et stort marked utenfor Norge der norske rederier hadde mange anløp".

Norske utstysleverandørers geschjeft er i stor grad et speilbilde av hva de norske rederiene har gjort, sier Gulliksen. Det viktige er ikke skipenes registrering, men hvor rederiene er lokalisert og ikke minst skipenes seilingsmønster. Da flere av de norske rederiene flyttet ut av Norge var det altså naturlig for Strømme Ships Service å følge etter. Dersom en reder i Oslo har en flåte som kun seiler i Østen, må Strømme Ships Service være lokalisert i Østen for å kunne fungere som en utstysleverandør for denne rederen.

### **9.3 Alternativer til joint venture**

Alternativene til joint venture ble vurdert, men ikke funnet like gunstige. For enkeltprodukter er lisensiering en mulighet, og selskapet har en viss erfaring med dette. Strømme Ships Service har i samarbeid med det tyske marinkjemikaliefirmaet Rochem dannet et verdensomspennende nettverk bestående av 28 agenter. Disse agentene kjøper utvalgte produkter fra Strømme Ships Service og selger dem videre både til egne kunder og Strømme Ships Service sine kunder. Selv om lisensiering er en mulighet for enkeltprodukter, er det en lite hensiktsmessig strategi med et såpass komplekst produktspekter som det Strømme Ships Service tilbyr. En utstysleverandør må i stadig økende grad tilby en komplett pakke av vareleveranser og servicearbeid for å være konkurransedyktig. Rederiene ønsker å benytte seg av så få leverandører som mulig, og dersom Strømme Ships Service lisensierer bort deler av produktutvalget står firmaet i fare for å bli akterutseilt av konkurrerende leverandører. Dette utdypes i avsnittet om internaliseringsfordeler. Gulliksen mener dessuten at det er en klar fordel å være sin egen herre og selv stå for markedsføring og service.

Å betjene et marked i Østen ved eksport fra Norge er vanskelig logistikkmessig fordi det tar for lang tid før varene kommer frem. Videre er det helt avgjørende at Strømme Ships Service selv tar seg av servicen og betjener skipene, både for å holde kontakt med kundene og for å tilby en mest mulig komplett produktpakkeløsning. Eksport fra Norge kan fungere i en liten skala for enkeltprodukter, men for hele produktspekteret fra proviant til vedlikeholdsutstyr for dekk og maskin, bør firmaet være tilstede fysisk.



Strømme Ships Service ønsket heller ikke å bygge opp alle interne avdelinger ved å utføre en direkteinvestering i Singapore. Dette er i følge Gulliksen svært krevende, både arbeidsmessig og finansielt, særlig hvis man kommer som fremmed og skal ansette lokale medarbeidere. Strømme Ships Service hadde gode erfaringer fra den strategiske alliansen i Nederland, og valgte dette alternativet fremfor FDI da de skulle etablere seg i Singapore. Selskapet gikk i 1991 inn i et joint venture-samarbeid med Orient Marine, som var en lokal bedrift de følte det naturlig å samarbeide med. Denne bedriften var en del av det store, halvstatlige rederiet NOL (Neptun Orient Lines), og dette ga en indikasjon på profesjonalitet. Kundeporteføljene matchet hverandre godt, Orient Marine hadde et navn i markedet og dessuten stemte kjemien mellom medarbeiderne i de to selskapene. Hovedmotivet Orient Marine hadde for å inngå et joint venture-samarbeid med Strømme Ships Service var, i følge Gulliksen, å bli kjent med et europeisk selskap og dermed kanskje komme inn på et europeisk marked (med produkter som ikke konkurrerte med Strømme Ships Service sine produkter). I 1993-1994 hadde Strømme Ships Service imidlertid opparbeidet seg en velfungerende stab, og var såpass aktive og velrenommerte at de kunne greie seg på egen hånd. Samarbeidet opphørte, og siden har Strømme Ships Service operert på selvstendig basis. Senere i oppgaven vil vi for enkelthets skyld omtale etableringen av Strømme Ships Service (Singapore) som FDI og ikke joint venture. Dette fordi joint venture-samarbeidet er opphevet og selskapets tilstedeværelse i landet nå fungerer som FDI.

Som behandlet i teorien er hypotesen i det eklektiske paradigmet at en bedrift vil foreta FDI dersom den har eierskaps- og internaliseringsfordeler samtidig som det er lokaliseringsfordeler knyttet til landet man skal direkteinvestere i. Vi skal analysere Strømme Ships Service strategivalg med dette som utgangspunkt.

#### **9.4 Eierskapsfordeler**

Strømme Ships Service hadde et navn i markedet før direkteinvesteringen i Singapore, og dette kunne de dra nytte av ved etableringen i Singapore. Skipsfartsnæringen er i følge Gulliksen preget av konservatisme på de fleste områder, og det kan derfor være vanskelig å komme inn i et marked som nykommer med et nytt og ukjent produkt. Mange rederier benytter seg av forbindelsene de har hatt over mange år, og Strømme

Ships Service kan lettere kapre noen av disse rederiene som kunde fordi de har et velkjent navn i markedet.

Strømme Ships Service i Norge utvikler og produserer blant annet tankrengjøringsutstyr som selges videre til konsernets underavdelinger. Datterselskapets tilgang på konsernets teknologi og konkurransedyktige produkter kan utgjøre en fordel i forhold til andre bedrifter. Dersom disse produktene blir foretrukket av kundene, kan det også være en fordel for konsernet at de tilbys i flere havner. Gulliksen tror det blir enda viktigere i fremtiden å være lokalisert på flere steder fordi rederiene ønsker å forholde seg til færrest mulig leverandører. Utstysleverandørene kan med tilstedeværelse i flere sentrale havner således utbedre sin produktpakke. Ellers benytter datterselskapet i Singapore seg i stor grad av lokale leverandører og ikke de samme leverandørene som resten av konsernet. Fordeler som forhandlingsmakt og lavere innkjøpskostnader mot leverandørene oppnåes derfor ikke selv om de er del av konsernet.

Informasjonsflyt innad i konsernet ble også vektlagt i vurderingen, og det jobbes aktivt på dette området. Strømme Ships Service bygger i disse dager opp en database som skal inneholde informasjon datterselskapene får fra kunder, og forslag til produktforbedringer, feedback, nye kundeavtaler og så videre, blir på denne måten gjort tilgjengelig for alle konsernets kontorer. Databasen skal også inneholde logistikkinformasjon som for eksempel lagerbeholdninger, hvem som kjøper hva og hva som blir solgt når. Med informasjonstilgang fra flere sentrale havner kan Strømme Ships Service lettere og mer effektivt forbedre og videreutvikle konseptet sitt.

## **9.5 Internaliseringsfordeler**

Rederiene baserer sine konkurransefortrinn i stor grad på bransjekompetanse og renommé, og som diskutert tidligere i oppgaven er dette eierskapsfordeler det er vanskelig å lisensiere bort. Utstysleverandører som Strømme Ships Service er i en annen situasjon. De tilbyr håndfaste produkter og har dermed en større mulighet enn rederiene til å benytte seg av lisensiering.

Dersom lisensiering skal være mulig for Strømme Ships Service, må produktspekteret som skal lisensieres defineres helt klart. Dette er ikke enkelt, og dessuten vanskeliggjøres situasjonen ved at de forskjellige rederiene ikke har like kvalitetskrav til produktene. Strømme Ships Service klarer å differensiere produktkvaliteten etter rederienes ønske, men å systematisere det brede produktspekteret og forskjellige kvalitetsønsker inn i en lisenskontrakt, vil være veldig vanskelig. Videre velger rederiene i stor grad utstyrsleverandører som kan tilby en mest mulig komplett pakkeløsning slik at antall leverandører reduseres til et minimum. Det betyr at jo mer Strømme Ships Service tilbyr av service og vareleveranser, jo mer anvendelig og etterspurt blir selskapet som leverandør. Lisensiering er som tidligere nevnt mulig med enkeltprodukter, men både på grunn av kompleksiteten i varetilbudet og rederienes ønske om å forholde seg til færrest antall leverandører, ønsker Strømme Ships Service å holde aktivitetene internt i selskapet.

Strømme Ships Service fortsatte etter etableringen i Singapore med det samme konseptet som de hadde benyttet seg av i Norge, leveranser av såkalt "labour saving equipment" til skip. Det viste seg raskt at dette ikke var godt nok; man befant seg midt i en travel havn og rederiene krevde levering av proviant i tillegg til de andre leveransene. Selv om selskapet i begynnelsen var motvillig innstilt til levere proviant, innså de at dersom de skal være en foretrukket leverandør i en stor havn, måtte de, i følge Gulliksen, "gjøre hele pakka". Dette understreker viktigheten av å kunne tilby et stort antall forskjellige varer, og viser også hvorfor Strømme Ships Service i liten grad har benyttet seg av lisensiering.

Gulliksen poengterer at dersom deler av virksomheten settes bort til eksterne, går Strømme Ships Service glipp av kjennskap til kunden. Rederiene og innkjøpskontorene har selvfølgelig en avgjørende rolle, men det er sluttbrukere i form av skip, enkeltpersoner og inspektører selskapet blir mest eksponert mot. Hvis selskapet ikke utfører leveransene selv, kan dette gå ut over både kundekontakt og kvalitetskontroll. Det er dessuten urealistisk å tro at noen kan gjøre jobben for selskapet med like stor interesse, kunnskap og iver som Strømme Ships Service selv, i følge Gulliksen.

Det er verdt å merke seg at kontorene i Oslo og England har lite kontakt med skipene. Utstyr blir sendt til transportører og senere distribuert til skipene. Avdelingene i Rotterdam og Singapore ligger derimot i havner og driften her er som beskrevet ovenfor noe annerledes.

## **9.6 Lokaliseringsfordeler**

Strømme Ships Service vurderte markedsnærhet og fysisk tilstedeværelse som det aller viktigste når lokalisering skulle velges, og valget falt på Singapore fordi havnen utgjorde et stort marked. Både kunder de allerede var knyttet til og rederier de ønsket å samarbeide med hadde skip som anløp her. Flere norske rederier var etablert i landet, og fordi dette var primærkundene var det viktig å tilby leveranser fra havnen. Gulliksen vektlegger en stor havn med mange anløp hvor man blir eksponert mot skip og rederier. Som tidligere nevnt er leverandørselskapenes utvikling ofte et speilbilde av rederienes handlingsmønster. Når en havn er blitt stor og har mange anløp, etablerer gjerne managementselskaper og rederier seg der for å gjøre kommunikasjon og oppfølging av båtene de har ansvaret for lettere. Når alt dette er på plass kommer leverandørnettverket automatisk.

Ryddigheten og profesjonaliteten som gjennomsyrrer forretningslivet i Singapore var en annen grunn til at Strømme Ships Service valgte å lokalisere seg i landet. Myndighetene kan være litt firkantede og byråkratiske, men systemet er strukturert, og lover og regler er greie å forholde seg til. Gulliksen karakteriserer infrastrukturen i Singapore som imponerende god. Videre vektlegges det at selskapet blir respektert både fordi det er fra Norge og fordi europeere generelt har en styrke i markedet i Singapore.

Sammenlignet med utstyrsleverandører tror Gulliksen at rederier og managementselskaper har mer nytte av å jobbe i et maritimt miljø med positive klyngeeffekter. Leverandørene befinner seg på den andre siden av bordet, og selv om det er et rikt nettverk av shippingrelaterte bedrifter i Singapore, må Strømme Ships Service gjøre den kommersielle delen av jobben på egen hånd. En utstyrsleverandør

som Strømme Ships Service er mer avhengig av tilgjengelighet på varer enn av klyngeeffekter, og derfor ble dette ikke tillagt særlig vekt i strategivurderingen.

Strømme Ships Service har knapt lagt merke til incentivprogrammene iverksatt av myndighetene i Singapore. Det kan i følge Gulliksen virke som at disse programmene kun er myntet på store bedrifter og rederier, og at en handelsbedrift som Strømme Ships Service ikke helt når frem. Firmaet har flere ganger benyttet seg av Norges Eksportråds tjenester, men fra Singaporske myndighetenes side har ingen incentiver tilfalt selskapet direkte. Skattebyrden er for eksempel ikke lavere for Strømme Ships Service enn for lokale handelsbedrifter. Fordi Strømme Ships Service hverken eier eller driver skip defineres ikke selskapet som et rederiselskap, men som en servicebedrift til shippingindustrien. Selskapet blir derfor kategorisert annerledes enn for eksempel rederier eller managementselskaper, og nyter ikke godt av skattefrihet og andre goder.

Når det gjelder å få tilgang på kvalifisert arbeidskraft var dette i startfasen veldig vanskelig. En grunn til dette var at det nesten ikke fantes arbeidsledighet i Singapore. Situasjonen har forbedret seg noe, men det er fortsatt problematisk og rekruttere medarbeidere til denne serviceindustrien, mener Gulliksen.

Singapore var det eneste lokaliseringsalternativet i Østen, men i andre regioner ble Dubai og Houston vurdert som interessante. Disse havnene vurderes fortsatt, blant annet har Strømme Ships Service vært i Dubai og snakket med firmaer for et eventuelt samarbeid. Dette gjenspeiler nødvendigheten av fysisk tilstedeværelse på flere steder.

## **9.7 Opprettelsen av Strømme Ships Service (Singapore) Pte. Ltd.**

I Singapore er det i følge Gulliksen ordnede forhold, ingen korrupsjon og det oppstår sjelden uventede problemer fra myndighetenes side. Med en god advokat og et godt revisjonsfirma kan man opprette et firma uten videre administrative problemer. Opprettelsen av Strømme Ships Service gikk derfor smertefritt. Selskapet har lært

veldig mye om lokalisering, kultur og valg av medarbeidere, og læringskurven var spesielt bratt de første årene. Det var blant annet viktig og være oppmerksom på at Strømme Ships Service kom til Singapore med en europeisk kultur, og det måtte utvikles en samarbeidsform som fungerte med de lokale.

Selskapet etablerte seg med en norsk sjef og én annen nordmann hadde ansvaret for salg og service. Denne ordningen består fortsatt. Resten av medarbeiderne er lokalt ansatt. I dag teller selskapet 20 ansatte.

## **9.8 Forholdene i Strømme Ships Service (Singapore) Pte. Ltd. i dag**

Strømme Ships Service har siden etableringen hatt en fin vekst i omsetning og inntjening. Det siste året har vært vanskeligere på grunn av at rederiene har slitt med lave rater og inntjening, og dette har resultert i mindre innkjøp, mindre vedlikehold og også færre anløp til Singapore. Gulliksen tror dette vil ta seg opp igjen, særlig når flere av økonomiene i Asia nå er i ferd med å komme seg etter Asia-krisen. Sammenlignet med Strømme Ships Service sine konkurrenter, har firmaet klart seg bra den siste tiden og Gulliksen er derfor tilfreds.

Strømme Ships Service (Singapore) leverer kun produkter til den maritime næringen. Den maritime utstyrshandelen i Singapore preges av mye "shopping around", og det er av den grunn vanskelig å knytte kunder til seg. Selskapet er imidlertid interessert i langsiktige kundeforhold, og møter denne utfordringen blant annet ved å utarbeide et elektronisk innkjøpssystem som gjør innkjøp enklere både for rederiene og dem selv. Gulliksen hevder at konservatismen i skipsfartsnæringen, som for eksempel gir utslag i at flere rederier ennå ikke har opprettet datanettverk, vanskeliggjør dette arbeidet.

En stor del av de eksterne leverandørene Strømme Ships Service benytter er lokale firmaer. Selskapet er avhengige av tilgjengelighet på timen, og et komplett nettverk av leverandører i Singapore derfor nødvendig. Ordrene kommer ofte inn like før skipenes anløp, og at anløpstidene forandres kontinuerlig. Når Strømme Ships Service sine

leverandører befinner seg i samme område blir den logistiske oppgaven med vareleveranser og lagerhold enklere, og selskapet kan dermed levere et bedre totalprodukt. Få av disse lokale leverandørene er etablert internasjonalt, og som nevnt tidligere, betyr dette at Strømme Ships Service i Singapore i liten grad benytter seg av de samme leverandørene som resten av konsernet. Unntak fra dette er for eksempel kulelagre som kjøpes fra svenske SKFs lokale distributør samt produkter fra norske Norclean som Strømme Ships Service importerer selv.

De fleste forhold ved etableringen var som ventet, selv om noen positive overraskelser inntraff. For noen år siden doblet Strømme Ships Service omsetningen fra fire til åtte millioner dollar, og en slik vekst krever vanligvis finansiering i form av kapitalinnsprøytning for å kjøpe inn varer. Det viste seg imidlertid at kredittiden til de lokale utstyrsleverandørene i Singapore varierte fra 60 til 90 dager - mye lenger enn de 30 dagene selskapet selv opererte med. Ved å utnytte disse ulike kredittidene kunne Strømme Ships Service finansiere sitt økte innkjøpsbehov uten å være avhengig av ny kapital.

## **9.9 Fremtidsutsikter**

Den fremtidige utviklingen for Strømme Ships Service i Singapore vil bestå mye av konsolideringer og sammenslåinger med konkurrerende utstyrsleverandører, spår Gulliksen. Det er mer snakk om "when" og ikke "if". Han mener det er nødvendig å gå sammen flere og bli sterkere; organisk vekst ved å sloss om markedsandeler er tidkrevende, vanskelig og arbeidskrevende. Selskapet er derfor på utkikk etter konkurrenter det kan være gunstig å inngå et samarbeid med. "Oppkjøp er en vurdering, men joint venture er mest sannsynlig", sier Gulliksen. Han tror en eventuell sammenslåing vil øke markedsandelene og omsetningen samtidig som de totale kostnadene sannsynligvis vil reduseres. Satsningen vil etter all sannsynlighet fortsatt være innen det samme segmentet Strømme Ships Service i dag konkurrerer i.

Konsernet under ett vil trolig bli mer produktorientert. Det vil fortsette å tilby varer og service, men kanskje i større grad enn tidligere prøve å skaffe gode agenturer og dermed skille seg litt ut fra den store hopen.





## 10 Sammenligninger

I dette avsluttende kapittelet skal vi sammenligne Westfal-Larsen, Strømme Ships Service og Odfjells direkteinvesteringer i Singapore. I denne forbindelse diskuterer vi strategiske vurderinger som ble gjort i forkant, samt effekter som har blitt synlige i etterkant av FDI, og knytter dette opp mot Dunning's eklektiske paradigme. Diskusjonen bygger på de foregående intervjuene av Rolf Westfal-Larsen, Gudmund Valen og Kjetil Gulliksen i for den avsluttende delen av utredningen skal vi sammenligne de tre selskapene som vi tidligere har beskrevet.

### 10.1 Eierskapsfordeler

Både Westfal-Larsen og Odfjell er betydelige aktører i sine respektive segmenter. Odfjell var i 1996 en av verdens fire største aktører innen frakt av kjemikalier (Drewry 1996), og Star Shipping som befrakter OHBC-flåten til Westfal-Larsen og Masterbulk har lenge være en av to dominerende aktører innen OHBC-segmentet (Stokseth 1992). Begge disse segmentene er blant annet kjennetegnet ved at det på konsernnivå er betydelige skalafordeler forbundet med driften (Wergeland 1997), og skalafordeler utgjør i følge Dunning en eierskapsfordel. Skalafordelene kan i følge Wergeland (1992: 27) høstes gjennom økt fleksibilitet, leveringssikkerhet og forhandlingsstyrke. Strømme Ships Service er i denne sammenheng en mindre aktør, men de hadde likevel i 1991 et kjent navn i markedet. De vokser seg stadig større, og Kjetil Gulliksen spår at det i tiden fremover vil foregå en god del konsolidering i bransjen. Gulliksen tror eventuelle sammenslåinger vil øke markedsandelene og omsetningen samtidig som de totale kostnadene sannsynligvis vil reduseres. Dette indikerer at det er skalafordeler å hente også i denne bransjen.

Både Odfjell og Westfal-Larsen har gjennom mange år opparbeidet seg et meget godt renommé i markedet. I følge intervjuobjektene eksisterer det tette relasjoner mellom rederiene og deres kunder, og kundene føler seg trygge på kvaliteten de blir tilbudt. Kundene opererer over hele verden og rederiene legger vekt på å kunne tilby sine

tjenester der det er behov for dem. Odfjell og Westfal-Larsens posisjon og gode rykte medfører at de begge sitter på eierskapsfordeler. Strømme Ships Service på sin side baserer sin konkurransefordel på å kunne tilby sine kunder en spesialtilpasset kombinasjon av produkter og tjenester til ønsket kvalitet og til avtalt tidspunkt. Selskapet er derfor tvunget til å føre et bredt spekter av produkter. Dette er en krevende strategi, men likevel nødvendig for å kunne tilfredsstille mange av kundene som ønsker å forholde seg til så få leverandører som mulig. Strømme Ships Service har tradisjonelt betjent norske rederier, og etterhvert har selskapet opparbeidet seg et godt renommé blant disse og dermed også eierskapsfordeler.

De tre selskapene innehar spesialkompetanse innen sine respektive segment som det ikke er lett for nye utfordrere å oppnå. Både Westfal-Larsen og Odfjell har vært betydelige aktører i markedet i mange år, og på denne måten er det opparbeidet mye bedriftsspesifikk kompetanse samt et godt utbygd kontaktnett. Også Strømme Ships Service har siden oppstarten i 1971 utviklet ekspertise på mange områder. Selskapets kjernekompetanse har hele tiden vært på såkalt arbeidsbesparende vedlikeholdsutstyr, og etterhvert er selskapets produktspekter blitt betraktelig utvidet. Kunnskapen og kompetansen til de tre selskapene kan karakteriseres som eierskapsfordeler.

Hvilke fordeler hadde så de tre datterselskapene i forhold til sine konkurrenter? Alle tre mener at oppstarten i Singapore gikk lettere fordi de startet opp som kjente aktører. Både Odfjell Tankers Asia og Strømme Ships Service tror videre at deres navn og renommé har vært fordelaktig i konkurransen med lokale konkurrenter. Odfjell Tankers Asia har også en fordel av at de koordinerer en del kontrakter med hovedkontoret i Bergen. Den samme fordel eksisterer for Strømme Ships Service (Singapore), men siden de i liten grad bruker de samme leverandørene som morselskapet, er denne fordelene her mindre fremtredende. Masterbulk er ikke et datterselskap av Westfal-Larsen, men de to rederiene er eid av samme holdingselskap og er således forbundet på styrenivå. Ingen koordinering skjer direkte mellom de to rederiene, men indirekte koordineres den samlede OHBC-flåten ved at den befraktes av Star Shipping. Masterbulks fordel i forhold til sine konkurrenter i Singapore var først og fremst rederiets solide kunnskap om OHBC-virksomhet, samt kvaliteten som markedet forbinder med de erfarne eierne.

Det å være multinasjonale ser ut til å ha kommet alle de tre selskapene tilgode. Det kan virke som at Odfjell og Strømme Ships Service la mer vekt på dette enn hva Westfal-Larsens eiere gjorde. For å kunne tilby kundene et mest mulig helhetlig produkt i flest mulig regioner, tilstreber Odfjell og Strømme Ships Service å være lokale i tillegg til å være internasjonale. Ved på denne måten å holde nær kontakt med kundene kan selskapene tidlig fange opp impulser og nye behov i markedet, og med velfungerende informasjonskanaler internt kan de raskere enn før de foretok utenlandske direkteinvesteringer reagere på kundenes ønsker. Masterbulks hovedoppgaver er eierskap, regnskap, finans og teknisk drift, og de har derfor ikke kundekontakt på samme måte som Odfjell Tankers Asia og Strømme Ships Service. Befraktingen drives av Star Shipping og kundekontakten skjer først og fremst gjennom dem. Likevel er Masterbulk lokalisert i en tett og godt utviklet maritim klynge, og det er rimelig å anta at informasjon og signaler fra den asiatiske økonomien kan oppfattes raskere i dette miljøet enn hva tilfellet er i Bergen. Salget av Westfal-Larsens tre kjemikaliegasstankskip var et resultat av rask oppfattelse av markedssignaler og god intern informasjonsflyt.

Ovennevnte momenter taler for at Westfal-Larsen, Odfjell og Strømme Ships Service hadde signifikante eierskapsfordeler før direkteinvesteringene i Singapore, og dermed mener vi første betingelse i Dunning's eklektisk paradigme er oppfylt.

## **10.2 Internaliseringsfordeler**

Dersom det er mer lønnsomt å organisere eierskapsfordeler internt i bedriften fremfor å selge eller lisensiere dem til utenlandske firmaer, eksisterer det i følge Dunning en internaliseringsfordel. Som tidligere nevnt baserer rederiers eierskapsfordeler seg mye på immaterielle aktiva som bransjekunnskap og renommé, og dette er vanskelig å overføre til samarbeidspartnere via for eksempel lisensiering. Flere rederier sitter av den grunn på betydelige internaliseringsfordeler (Tenold 1999: 11).

Westfal-Larsen har gjennom generasjoner utviklet dybdekunnskap i OHBC-segmentet, etablert langsiktige kundeforhold og opparbeidet seg et godt rykte i bransjen. Istedenfor å overføre disse fordelene til en annen aktør gjennom en

lisensieringsavtale, valgte rederiselskapet å holde disse immaterielle aktivaene internt i organisasjonen. Opprettelsen av Masterbulk i 1995 var resultatet av denne beslutningen, og Westfal-Larsen er i dag godt fornøyd med den avgjørelsen.

Situasjonen var ikke ulik for Odfjell ASA. Selskapet sitter på bedriftsspesifikk kompetanse om markedet for kjemikaliefrakt, og Odfjell-navnet forbindes med soliditet og kvalitet. Der kjemikalietransport mellom kontinenter er av en langsiktig karakter, er transport innad i regioner derimot preget av mer kortsiktighet. For den intraregionale frakten avtales over halvparten av skipenes oppdrag i spotmarkedet, og de resterende kontraktene varer sjelden over to år. Selv om det eksisterer tette koblinger til kundene også i dette markedet, må Odfjell behandle og følge opp kunderelasjoner på en annen måte enn tilfellet er i markeder preget av langsiktige fraktkontrakter. Selskapet må være tilstede for å koordinere dellaster, detaljstyre feederservicen og reagere raskt når uventede hendelser oppstår. Ovennevnte oppgaver ivaretaes i følge Gudmund Valen best ved fysisk tilstedeværelse i markedet, og for Odfjell øker totalproduktets verdi dersom disse aktivitetene integreres i konsernet. En grunn til at Westfal-Larsen valgte å internalisere eierskapsfordelene sine var at de på grunn av immaterielle aktiva som bedriftsspesifikk kunnskap hadde stor tro på å drive industrishipping selv. Det samme gjaldt for Odfjells intraregionale kjemikaliefrakt, men her ble altså eierskapsfordelene forsterket ved fysisk tilstedeværelse i regionen. Rederiselskapets produktkvalitet ville blitt lavere dersom aktivitetene i Singapore var blitt solgt eller lisensiert bort til en konkurrent.

Utstysleverandører tilbyr leveranser av håndfaste produkter og har i større grad enn rederiene mulighet til å lisensiere bort aktiviteter. Lisensiering var dermed et mer reelt alternativ for Strømme Ships Service enn for Westfal-Larsen og Odfjell. Dette alternativet ville imidlertid kun vært gjennomførbart for enkeltprodukter, fordi lisensiering i stor skala ville i følge Gulliksen forringe verdien av totalproduktet. Mange rederiselskaper vil forholde seg til så få utstysleverandører som mulig, og dette tvinger leverandørene til å tilby både service og vareleveranser. Etterspørselen etter leverandører som kan tilby et mest mulig komplett produkt er hovedårsaken til at Strømme Ships Service internaliserer eierskapsfordelene istedenfor å benytte seg av lisensiering. Akkurat som Odfjell kan produktkvaliteten bli redusert dersom selskapet ikke utfører aktivitetene selv.

På grunnlag av ovennevnte momenter er det rimelig å anta at det var fornuftig både for Westfal-Larsen, Odfjell og Strømme Ships Service å internalisere eierskapsfordelene sine. Den andre betingelsen i Dunning's eklektiske paradigme kan i så måte sies å være oppfylt.

### **10.3 Lokaliseringsfordeler**

Dersom eierskaps- og internaliseringsfordeler ikke kan kombineres med lokalisering fordeler knyttet til et fremmed land, vil utemarkeder i følge Dunning bli dekket gjennom eksport. De tre rederiene vi har gjennomgått har alle valgt direkteinvestering i Singapore fremfor eksport, og dette tyder på at det kan være knyttet visse lokalisering fordeler til å være lokalisert i landet sammenlignet med fortsatt lokalisering i Norge.

En av lokalisering fordelene i Singapore vil for noen rederier være de gunstige og forutsigbare rammevilkårene som tilbys skipsfartsnæringen. Det garanteres blant annet for ti års skattefrihet med muligheter for forlengelse. I årene etter skattereformen i 1992 var dette langt gunstigere betingelser enn hva som ble tilbudt i Norge, og i Westfal-Larsens tilfelle var dette utslagsgivende da de besluttet å foreta direkteinvesteringen i Singapore. En faktor var skattefriheten i minimum ti år, en annen faktor var at rederiet under de stabile rammevilkårene kunne fremstå som langsiktig overfor kundene sine. Dette er meget viktig i segmenter innen industrishipping, og var avgjørende for rederiets valg av lokalisering. Disse to faktorene utgjorde for Westfal-Larsens del de vesentligste lokalisering faktorene. Verken Odfjell eller Strømme Ships Service la videre vekt på skattebetingelsene. Odfjell etablerte seg i Singapore i 1997, og på dette tidspunktet var det små skattemessige forskjeller for skipsfartsnæringene i Norge og Singapore. Fordi utstyrsleverandører som Strømme Ships Service blir definert som en serviceindustri for skipsfarten, kommer de ikke inn under AIS-ordningen. Selskapet opererer dermed under like skattevilkår som lokale handelsbedrifter i Singapore, og denne skattebyrden utgjør i følge Gulliksen ikke noen lokalisering fordel i forhold til skattevilkårene i Norge.

Singapore har blant annet på grunn av målrettet arbeid fra myndighetenes side og strategisk, geografisk plassering opparbeidet seg en posisjon som et av flere handelssentrum i Sørøst-Asia. Havnen er det sentrale midtpunktet i et dynamisk og voksende shippingmiljø, og dette utgjør for mange markedsaktører en lokaliseringsfordel. Et eksempel er Strømme Ships Service som er avhengige av fysisk tilstedeværelse i havner der kundene har anløp. Ved å kunne tilby vareleveranser, servicearbeid og konsulentarbeid fra en sentral havn, blir produktpakken langt mer komplett enn dersom selskapet fra Norge betjener markedet gjennom eksport. Den sentrale og travle havnen var den mest betydelige lokaliseringsfordelen for dette selskapet.

Odfjell vektla som Strømme Ships Service nærhet til kundene. De intraregionale transportoppdragene i Sørøst-Asia består i stor grad av små dellaster som må leveres relativt hyppig, og koordinering og planlegging gjøres lettere i nærvær av kundene. Videre foretar selskapet feederservice for varetransport fra rederiets Deep Sea-flåte til havner med dybderestriksjoner. For at dette tilbudet skal fungere best mulig er kundenærhet en kritisk faktor slik at detaljstyring og uforutsette hendelser kan håndteres profesjonelt. Nærhet til kundene i regionen var altså for Odfjell den viktigste lokaliseringsfordelen i Singapore.

For Westfal-Larsen var imidlertid situasjonen annerledes. Fordi OHBC-flåten i liten utstrekning hadde fraktoppdrag i Sørøst-Asia, var ikke regionen et viktig marked for denne delen av rederiet. Det kan også virke som at Strømme Ships Service og Odfjell tilla kundenærhet større vekt ved FDI-beslutningen enn hva tilfellet var for Westfal-Larsen. Rederiet inngår langsiktige kontrakter med kundene og er derfor ikke nødt til å være tilstede i markedet for å sikre nye kontrakter. Rolf Westfal-Larsen poengterer i denne sammenheng at markedet kan betjenes med agenter eller meglere, og dette understrekes ved at befraktningselskapet Star Shipping fortsatt er lokalisert i Bergen.

Det kan se ut som at Singapore har klart å bygge opp et shippingmiljø med tilhørende positive klyngeeffekter, og dette kan utgjøre en lokaliseringsfordel for aktørene som er en del av klyngen. Selskapene vi har sett nærmere på vektlegger imidlertid ikke disse effektene likt. Strømme Ships Service er avhengige av tilgjengelighet av varer

og har i følge Gulliksen lite utbytte av klyngeeffekter. Westfal-Larsen og Odfjell betrakter derimot klyngeeffektene som en lokaliseringsfordel, og ser verdien av de positive synergieffektene som kan oppnåes når man er lokalisert i et shippingmiljø. Som beskrevet i kapittel 4 er det mye som tyder på at shippingmiljøet i Norge utgjør et industrielt kluster med tilhørende positive klyngeeffekter. Et lignende miljø eksisterer i Singapore, og det blir da opp til de enkelte rederiene å vurdere hvilken klynge de finner det mest fordelaktig å befinne seg i. Ragnar Nielsen i Masterbulk sier at klyngeeffektene er noenlunde like begge steder, men at miljøet i Norge over tid har vært utsatt for redusert aktivitet. Gudmund Valen i Odfjell mener derimot at klyngeforholdene i Singapore er bedre enn de norske på alle måter, og at dette neppe vil forandre seg i nærmeste fremtid. Ut fra dette kan det virke som at klyngeeffektene for begge rederiselskapene utgjorde en lokaliseringsfordel, men at Odfjell kanskje la mer vekt på dem enn hva Westfal-Larsen gjorde. Likevel oppgir ikke Westfal-Larsen og Odfjell klyngeeffektene som hovedårsak for direkteinvesteringene i Singapore. Henholdsvis gunstige, stabile rammevilkår og kundenærhet ble høyest prioritert av de to rederiene, og klyngeeffektene kan derfor sees på som en av flere lokaliseringsfordeler som i tillegg til hovedårsaken for FDI gjør Singapore til et attraktivt sted å etablere seg.

Infrastrukturen og de ordnede forholdene i Singapore ble av alle tre selskapene oppgitt som positivt. Et godt utbygd veinett, telekommunikasjonsnett, effektiv administrasjon og ingen korrupsjon er eksempler som til sammen kan gi firmaer en lokaliseringsfordel. Odfjell hadde allerede før direkteinvesteringen et kontor i landet, og visste at forholdene lå godt til rette for å drive forretningsvirksomhet. De to andre selskapene hadde ikke den samme forkunnskapen som Odfjell, men er etter etableringene imponert over ryddigheten og effektiviteten i det økonomiske systemet i Singapore. Om infrastrukturen gir de tre selskapene lokaliseringsfordeler i forhold til å bare være etablert i Norge er imidlertid ikke sikkert. Norge har en forholdsvis godt utviklet infrastruktur, og dette kan indikere at Singapores infrastruktur ikke utgjorde en nevneverdig lokaliseringsfordel for de tre selskapene. Den godt utbygde infrastrukturen i Singapore kan likevel ha utgjort en lokaliseringsfordel sammenlignet med andre alternative lokaliseringer.

Det ser derimot ut som at Asias økonomiske utvikling kan ha utgjort en lokaliseringsfaktor. Land som Singapore, Hong Kong, Malaysia og Sør-Korea har opplevd noen av verdens høyeste vekstrater gjennom årtier, og før Asia-krisen brøt ut i 1997 var den økonomiske sektoren i deler av regionen preget av stadig økende handel, høy aktivitet og lyse fremtidsutsikter. I følge Rolf Westfal-Larsen gjorde skattereformen i 1992 det vanskelig å se noen fremtid for skipsfarten i Norge og rederiet så seg nødt til å relokalisere deler av virksomheten. Når denne beslutningen var tatt var veksten i Asia et av momentene som talte for etablering i regionen, og kan således betraktes som en lokaliseringsfordel for selskapet. For Odfjell var det nødvendig å reagere på den voksende asiatiske petrokjemiske industrien, og denne veksten utgjorde nok en lokaliseringsfordel for selskapet. Det er rimelig å anta at veksten i den asiatiske petrokjemiske industrien henger sammen med den generelle økonomiske veksten i regionen, og dermed kan den økonomiske veksten muligens tolkes som en lokaliseringsfordel for Odfjell. Strømme Ships Service er på sin side avhengige av kundenærhet, og når den økonomiske veksten tiltrekker seg blant annet skipsfartsnæringen til området, kan den indirekte sies å utgjøre en lokaliseringsfordel også for dette selskapet.

Befolkningen i Singapore er jevnt over høyt utdannet, men fordi den høye etterspørselen etter arbeidskraft har resultert i svært lav arbeidsledighet er det ikke nødvendigvis lett å rekruttere kompetente medarbeidere. I Norge står shipping høyt på den næringsmessige rangstigen (Reve, Lensberg og Grønhaug 1992: 192), og jo flere mennesker som finner næringen attraktiv jo lettere blir det å finne dyktige medarbeidere. Sammenlignet med forholdene i Norge er det derfor mulig at det er vanskeligere å tiltrekke seg arbeidskraft til skipsfartsnæringen i Singapore. Det kan muligens se ut som at dette utgjorde en lokaliseringssulempe for Westfal-Larsen. Fordi rederiet hadde et lite kontaktnett i Singapore og ikke kjente fullt ut til de lokale forholdene, var det ikke umiddelbart enkelt å finne medarbeidere. Dette problemet unngikk imidlertid Strømme Ships Service da de gikk inn i en strategisk allianse med en lokal utstyrsleverandør. Selv om selskapet siden har opplevd problemer når de på egen hånd har vært ute etter nye medarbeidere, utgjorde arbeidsmarkedet verken en lokaliseringsfordel eller en lokaliseringssulempe for selskapet på etableringstidspunktet. Det samme kan sies for Odfjell. Gudmund Valen sier at selskapet hadde relativt lett tilgang på ekspertise i Singapore, og siden dette også



muligens gjelder for Norge, kan det virke som at dette verken talte for eller i mot lokalisering i Singapore.

Denne gjennomgangen viser at Westfal-Larsen, Odfjell og Strømme Ships Service la forskjellig vekt på de ulike forholdene i Singapore. En samlet vurdering, der både lokaliseringsfordelene og lokaliseringsulempene taes med i betraktningen, peker imidlertid i retning av at det for alle selskapene eksisterte lokaliseringsfordeler knyttet til å være lokalisert i Singapore kontra å drive virksomheten fra Norge på tidspunktet for FDI. Dermed kan den tredje betingelsen i det eklektiske paradigmet sies å være oppfylt.

## **10.4 Oppsummering**

Ved denne sammenligningen har vi prøvd å belyse hvilke eierskaps-, internaliserings- og lokaliseringsfordeler Odfjell, Westfal-Larsen og Strømme Ships Service hadde ved beslutningen om å foreta FDI, og hvilken vekt de tilla de ulike momentene innen hver fordel.

Det kan identifiseres både eierskaps-, internaliserings- og lokaliseringsfordeler for alle de tre selskapene. Odfjell, Westfal-Larsen og Strømme Ships Service er likevel på ingen måte homogene selskaper, og derfor har de lagt vekt på forskjellige momenter. Ulike hovedgrunner til utflyttingen har blitt oppgitt, men disse grunnene kan alle karakteriseres som lokaliseringsfordeler i OLI-rammeverket. Odfjell og Strømme Ships Service la vekt på behovet for å være lokalisert i et sentrum for segmentets aktivitet, mens Westfal-Larsen først og fremst vektla gunstige og stabile rammebetingelser. Eierskaps- og internaliseringsfordeler var likevel nødvendige forutsetninger for at det skulle være mulig for selskapene å dra nytte av disse lokaliseringsfordelene.

Selskapenes eierskapsfordeler hadde blant annet form av bedriftsspesifikk kunnskap og posisjon i markedet, og disse fordelene valgte alle å internalisere fremfor å lisensiere bort til andre aktører. Med dette som utgangspunkt kunne selskapene vurdere fordelene ved å fortsatt operere fra Norge i forhold til fordelene ved å drive virksomheten fra andre aktuelle lokaliseringssteder. Utfallet av denne vurderingen var

at alle selskapene valgte å foreta en direkteinvestering i Singapore. Odfjell og Strømme Ships Service mente at for å kunne betjene sine respektive segmenter i det asiatiske markedet, var det nødvendig å være lokalisert der. I den sammenheng var det totalt sett større lokaliseringsfordeler forbundet ved å være lokalisert i Singapore enn i Norge slik de to selskapene vurderte det. Westfal-Larsens vurdering av situasjonen i 1995 var at rammevilkårene i Norge etter skattereformen i 1992 ga flere steder i utlandet en lokaliseringsfordel i forhold til Norge. Av de mulige alternativer pekte Singapore seg ut som et naturlig valg først og fremst på grunn av de gunstige og stabile rammebetingelsene som ble garantert ved AIS-ordningen, men også fordi landet har utviklet seg til å bli et handelsknutepunkt med et godt utviklet maritimt miljø. På en slik måte kan man benytte Dunning's OLI-rammeverk som utgangspunkt for å forklare Odfjell, Strømme Ships Service og Westfal-Larsens direkteinvesteringer i Singapore.

Med dette som grunnlag virker det rimelig å konkludere med at Dunning's eklektiske paradigme kan være et godt verktøy for å forklare de tre selskaperens evne og vilje til å betjene utenlandske markeder, og hvorfor de har valgt å gjøre dette ved å foreta direkteinvesteringer i utlandet fremfor å betjene markedet hjemmefra.

## 11 Litteraturliste

- Akerlof, G. (1970), *The Market for "Lemons": Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics 84: 488-500
- Barro, R. J. (1996), *Getting it Right: Markets and Choices in a Free Society*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London: 22-26
- Caves, R.E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Activity*, Cambridge: Cambridge University Press
- Dunning, J.H. (1980), *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics 41(4), 269-295
- Drewry (1996), *Chemical Tankers: Market Prospects, Costs and Profitability*, Drewry Shipping Consultants, London
- Gusland, A. og Pamer, L. J. (1990), *Verdi og avskrivning på skip*, NHH
- Heggheim, O. R. (1992), *Skatterformen og skipsfartsnæringen*, SIS-notat nr. 30
- Hymner, S.H. (1976), *The International Operations of Multinational Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA.: MIT Press
- Markusen, James R. (1995), *The boundaries of multinational enterprises and the theory of international trade*, Journal of economic perspective, 9 (2), 1995, 169-189
- Porter, M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan. London
- Reve, T., Lensberg, T. og Grønhaug, K. (1992), *Et konkurransedyktig Norge*, Tano AS: 19-34, 184-201, 256-257
- Sandmo, A. (1998), *Flatere skatter? En oversikt over problemstillinger og forskningsresultater*, LOS-senter Notat 9827
- Schjelderup, G. (1999), *Strategic Choices in a Global Environment: The Behaviour of the Multinational Firm*, forelesningsnotat
- Star Shipping, Annual Report 1994
- Stokseth, B. (1992), *Open-Hatch Bulk Shipping*, SNF-rapport 56/92
- Tenold, S. (1999), *The multinational business of Norwegian shipping companies*, manuskript, Norges Handelshøyskole, 1999
- Thaler, R. H. (1994), *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*, Princeton University Press

Vernon, R. (1966), *International Investments and the International Trade in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics 80: 190-207

Wergeland, T. (1992), *Norsk skipsfarts konkurransevne*, SNF-rapport 50/92

Østensjø, P. (1992), *Chemicals Shipping*. SNF-rapport 53/92

## 12 Vedlegg: Intervjustruktur

Intervjuene med Odfjell, Westfal-Larsen og Strømme Ships Service ble stort sett foretatt etter samme mønster når det gjaldt vurderinger knyttet til beslutningen om FDI. Strukturen var som følger:

### **Alternativer til FDI**

Fordeler man ville oppnå med FDI i forhold til alternativene

#### *Eierskapsfordeler:*

- Fordeler konsernet hadde/har som ikke er knyttet til å være flernasjonalt
- Fordeler den nyopprettede avdelingen ville ha ved å være del av konsernet
- Fordeler ved å være flernasjonalt som kunne komme konsernet som helhet til gode

#### *Internaliseringsfordeler:*

- Grunner til at det ble vurdert som optimalt å internalisere virksomheten i Asia i konsernet

#### *Lokaliseringsfordeler:*

- Faktorer som ble lagt vekt på ved valg av lokalisering
- Faktorenes viktighet
- Alternativer som ble vurdert
- Valget av Singapore