

**En analyse av rammebetingelsene for lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre for rederier. Strategiske og økonomiske implikasjoner.**

av

Kristin Angel og Frode Nilsen

Økonomistyring

Våren 2007

## **ABSTRACT**

Our title of the paper is: What is the strategic and economic impact of the shipping companies' choice of which country to incorporate in and what ship registry to use? This is a study of three shipping companies and the Norwegian Ministry of Trade and Industry.

We assume that four theoretical factors; strategy, management control, competitive environment and globalization, are important when it comes to answer our research question. Our research method is qualitative, which means that our conclusion is based on the empirical data that is evaluated in the light of our theoretical views.

Based on the literature review and our empiric information, our conclusions are that strategy and the competitive environment are vital and of high importance for the shipping companies choice of which country to incorporate in and what ship registry to use. Management control and globalisation are important, but not vital. For the decision of which country to incorporate in the most important factors was the minimization of costs, to be close to the market and the maritime cluster. For the decision of what ship registry to use the most important factors was the minimization of costs, demands from customers and partners, and the quality of the registry.

## FORORD

Masteroppgaven er en obligatorisk del av Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Denne oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng.

Vi er svært takknemlige for åpenheten og viljen til å svare på de spørsmål vi har stilt selskapene vi har studert. Helge Aamodt i Bergshav Management AS, Bjørn Berggrav og Harry Veum i Wilh. Wilhelmsen ASA, Kjell Langva i Frontline Management AS og Ida Skard og Grete Pettersen i Nærings- og handelsdepartementet har velvillig stilt opp for oss og gitt uvurderlige bidrag til oppgaven.

En spesiell takk går til våre veiledere, førsteamanuensis Espen J. Isaksen og førstelektor Halvard Halvorsen ved Handelshøgskolen i Bodø for godt samarbeid i forbindelse med utformingen av problemstillingen, god veiledning og konstruktive innspill. Til sist vil vi takke medstudenter, venner og familie for konstruktive innspill og motiverende tilbakemeldinger.

Bodø, 12. juni 2007

---

Kristin Angel

---

Frode Nilsen

## SAMMENDRAG

Stadig flere rederier har valgt å lokalisere sine driftsoperasjoner til nasjoner som gir dem bedre rammebetingelser enn i Norge. I tillegg velger rederier å registrere sine skip i utenlandske skipsregistre.

Dette ledet fram til følgende problemstilling for vår oppgave: **Hvilken strategisk og økonomisk betydning har rederienes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre?**

Strategi, kontroll, konkurranse og globalisering er fire faktorer som vi antar påvirker rederienes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre. Metodisk har vi angrepet problemstillingen gjennom en fortolkende metode. Det innebærer at konklusjonen er basert på empiriske observasjoner, hvor vi som forskere har analysert de empiriske data i lys av den teoretiske referanserammen.

I empiridelen har vi en multippel casestudie av tre rederier og Nærings- og handelsdepartementet. I presentasjonen har vi sett på rederienes strategi, kontroll, konkurransesituasjon og globalisering, samt at vi har fått synspunkter fra Nærings- og handelsdepartementet på de samme faktorene i næringen. Datainnsamlingen har primært blitt gjennomført ved å intervju nøkkelinformanter ved hjelp av en på forhånd utarbeidet intervjuguide. I tillegg til dette har vi hatt en gjennomgang av relevante kilder fra Internett, databaser og biblioteket.

Oppgaven konkluderer med at strategi og konkurransesituasjon er av avgjørende og sentral betydning for lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre, mens kontroll og globalisering er medvirkende årsaker, uten å være avgjørende. Lokaliseringen av driftsoperasjoner bestemmes i hovedsak ut fra minimering av kostnader, nærhet til markedet og den maritime klynge. Valg av skipsregistre bestemmes ut fra minimering av kostnader og tidsforbruk, krav fra samarbeidspartnere og kunder, og kvalitetsstempel.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>IV</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>V</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>VII</b>
<b>VEDLEGGSLISTE</b> .....	<b>VII</b>
<b>BEGREPSAVKLARING</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Avgrensning .....	3
1.4 Formål.....	4
1.5 Oppgavens oppbygning .....	5
<b>2. TEORETISKE PERSPEKTIV</b> .....	<b>6</b>
2.1 Konseptuelt rammeverk.....	6
2.2 Strategi.....	7
2.2.1 Strategi og strategiske valg .....	9
2.2.2 Strategisk økonomistyring .....	10
2.3 Kontroll.....	13
2.3.1 Virksomhetskontroll.....	14
2.3.2 Kjernekontrollsystemet .....	17
2.4 Konkurransen.....	21
2.4.1 Porters ”Five Forces” .....	21
2.4.2 Konkurransefortrinn .....	26
2.5 Globalisering .....	29
2.5.1 Globaliseringens drivkrefter.....	30
2.5.2 Økonomisk globalisering .....	31
2.5.3 Utflagging av norske virksomheter .....	33
2.6 Oppsummering .....	34
<b>3. METODE</b> .....	<b>35</b>
3.1 Metode .....	35
3.2 Filosofisk grunnholdning.....	35
3.3 Tilnærming .....	39
3.4 Forskningsdesign .....	39
3.5 Forskningsstrategi.....	39
3.6 Datainnsamling .....	40
3.6.1 Sekundærdata .....	40
3.6.2 Primærdata .....	40
3.6.3 Valg av informanter .....	41
3.6.4 Forskningsintervju.....	42
3.7 Dataanalysen.....	43
3.8 Undersøkelsens troverdighet .....	44
3.8.1 Reliabilitet .....	45

3.8.2 Validitet .....	46
3.9 Forskningsetikk .....	47
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>49</b>
4.1 Det maritime Norge og skipsnæringen .....	49
4.2 Skipsregistrering .....	49
4.2.1 Nasjonalitet .....	50
4.2.2 Dokumentasjon .....	51
4.2.3 Flagg.....	51
4.2.4 Registrering .....	52
4.2.5 Pliktene til flaggstaten.....	52
4.2.6 Bekvemmelighetsflagg.....	53
4.2.7 De største flaggnasjonene .....	53
4.3 Norske skipsregistre .....	55
4.3.1 NOR .....	55
4.3.2 NIS .....	55
4.4 Norske særordninger for sjøfolk og rederier .....	57
4.4.1 Skatteutgifter, skattesanksjoner og subsidier i Norge.....	57
4.4.2 Særskilte skatte- og avgiftsregler for skipsfart i Norge.....	58
4.4.3 Rederiskatteordningen.....	59
4.4.4 Sjømannsfradraget.....	60
4.4.5 Skattefrie naturalytelser for sjøfolk.....	61
4.4.6 Redusert utslippsavgift på SO <sub>2</sub> og CO <sub>2</sub> .....	61
4.4.7 Taxfree-ordningen.....	61
4.4.8 Forhøyet avskrivningssats .....	62
4.4.9 Tilskuddsordningene for sysselsetting av sjøfolk .....	62
4.5 Rederiskatteutvalgets rapport av 2006 .....	62
4.5.1 Bakgrunn .....	62
4.5.2 Flertallets konklusjon .....	64
4.5.3 Mindretallets konklusjon.....	65
4.6 Rederiene .....	66
4.6.1 Bergshav AS.....	66
4.6.2 Wilh. Wilhelmsen ASA (WW) .....	72
4.6.3 Frontline Ltd.....	77
4.7 Norske myndigheter .....	83
4.7.1 Nærings- og handelsdepartementet .....	83
4.8 Oppsummering .....	88
<b>5. ANALYSE .....</b>	<b>90</b>
5.1 Strategi.....	90
5.2 Kontroll.....	94
5.3 Konkurransen.....	98
5.4 Globalisering .....	104
5.5 Oppsummering .....	108
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>109</b>
6.1 Forslag til videre forskning .....	110
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>CXI</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>CXVI</b>

## FIGURLISTE

Figur 1: Oppgavens oppbygning.....	5
Figur 2: Konseptuelt rammeverk .....	6
Figur 3: Strategiprosessen og strategisk læring (Mintzberg og Waters, 1985) .....	8
Figur 4: Posisjonen til virksomhetskontroll i en organisasjons hierarki (Anthony, 1965) .....	14
Figur 5: Elementene i kjernekontrollsystemet (Flamholtz, 1996) .....	17
Figur 6: Forhold som påvirker kjernekontrollsystemet (Flamholtz, 1996) .....	19
Figur 7: ”Five Forces” (Porter, 1980) .....	21
Figur 8: Tre generelle strategier (Porter, 1985) .....	27
Figur 9: Globalisering i tre sfærer (Iversen, 2003) .....	30
Figur 10: Oversikt over antall norskregistrerte skip i den norske handelsflåten (ssb, 2006).....	56

## TABELLISTE

Tabell 1: Tradisjonell kostnadsledelse versus strategisk kostnadsledelse (Ashton et al., 1995) .	11
Tabell 2: Karakterisering av vitenskap (Nyeng, 2004).....	37
Tabell 3: Positivism og hermeneutikk (Nyeng, 2004) .....	37
Tabell 4: Informanter .....	41
Tabell 5: Oversikt over det største flaggnasjonene i millioner bruttotonnasje av skip.....	54
Tabell 6: Oversikt over de største sjøfartsnasjonene i prosent av verdensflåten .....	54
Tabell 7: Særskilte skatte- og avgiftsregler for skipsfartsnæringen, samt tilskuddsordningene for sysselsetting. Beregnet skatteutgift og budsjettbelastning, 2005, mill kr (Finansdep., 2006) .....	59

## VEDLEGGSLISTE

Vedlegg 1: Intervjuguide til intervju med Bergshav Management AS .....	CXVI
Vedlegg 2: Intervjuguide til intervju med Wilh. Wilhelmsen ASA .....	CXVII
Vedlegg 3: Intervjuguide til intervju med Frontline Management AS.....	CXVIII
Vedlegg 4: Intervjuguide til intervjuet med Nærings- og handelsdepartementet.....	CXIX

## **BEGREPSAVKLARING**

### **Bareboat**

Utleie av et skip fra ett selskap til et annet, der leietaker selv må skaffe mannskap, drivstoff etc. og betale alle driftskostnader.

### **Charterer**

Selskap som leier et skip.

### **Den norske handelsflåten**

Skip på 100 bruttotonn eller mer, for frakting av passasjerer og gods, registrert i NOR og NIS (Statistisk Sentralbyrå, 2006).

### **Driftsoperasjon**

En driftsoperasjon er en etablering av et selskap som får skattemessige konsekvenser. Dette kan skje ved at eierne registrerer et selskap eller deler av et selskap i en nasjon og dermed må skatte til dette landet. I tillegg til skattemessige konsekvenser får en slik registrering andre juridiske konsekvenser da selskapet må forholde seg til denne nasjonens lover og regler.

### **Dødvekttonn**

Mål uttrykt i 1000 kg på skipets fraktkapasitet, inkludert bunkerolje, ferskvann, mannskap og dagligvarer. Dette er den viktigste kommersielle måleenhet for kapasitet.

### **Inkorporering**

Å inkorporere et selskap betyr at man registrerer selskapet i et land og dermed også beskattes der.

### **Norsk Internasjonalt Skipsregister (NIS)**

NIS ble etablert for skip som driver internasjonal skipsfart. Skip som er registrert i NIS seiler under norsk flagg og er undergitt norsk jurisdiksjon. NIS-registrerte skip går i utenriksfart og kan gå mellom norsk og utenlandsk havn. Men det tillates ikke å føre last eller passasjerer mellom norske havner eller å gå i fast rute mellom norsk og utenlandsk havn. Som norsk havn



anses i denne sammenheng også innretninger for olje- og gassvirksomhet på norsk kontinentalsokkel (Nis-nor, 2007).

### **Norsk Ordinært Skipsregister (NOR)**

NOR omfatter alle registreringspliktige skip med norsk flagg som ikke er registrert i Norsk Internasjonalt Skipsregister (NIS). Skipene kan gå i innenriks og utenriksfart.

### **Rammebetingelser for rederiene**

Rammebetingelsene for rederiene som vi henviser til i oppgaven er de sett av regler som rederiene må forholde seg til i det landet hvor de er inkorporert. Særlig viktig i denne sammenheng er hvordan rederiene blir behandlet skattemessig i de respektive hjemland.

### **Rammebetingelser for skip**

Rammebetingelsene for skipene som vi henviser til i oppgaven er de sett av regler som skipene må forholde seg til i det landet eller registeret som skipet er registrert i. Særlig viktig i denne sammenheng er tekniske krav, krav til bemanning, juridiske hensyn og miljøkrav. I hvilket land skipene er registrert har i utgangspunktet ingen sammenheng med hvordan rederiene blir beskattet.

### **Ship Management**

Teknisk administrasjon av et skip som inkluderer teknisk drift, vedlikehold, reparasjon, mannskap og forsikring.

### **Suezmax**

Tankskip på mellom 120 000 og 160 000 dødvekttonn.

### **Utenlandske skipsregistre**

Utenlandske skipsregistre er forskjellige nasjoners skipsregister og er åpent for rederier som ønsker å registrere sine skip der. Skipene må da følge lovverket til den nasjonen de seiler under. Noen av de utenlandske registrene blir klassifisert som bekvemmelighetsflagg.

### **VLCC (very large crude carrier)**

Tankskip på mellom 200 000 og 320 000 dødvekttonn.

## 1. INNLEDNING

---

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av oppgave, presentere problemstillingen, avgrensning og formålet med oppgaven. Til slutt i kapittelet gjennomgår vi oppgavens oppbygging.

---

### 1.1 Aktualisering

*”Regner vi skip som eies, bestyres eller drives fra landet er Norge fortsatt den tredje største av sjøfartsnasjonene, etter Hellas og Japan. Rundt 90 000 nordmenn er direkte sysselsatt i den maritime næringsklyngen. De siste to årene er det investert over 150 milliarder kroner i kjøp av nye skip. Men det er en næring som har måtte tilpasse seg for å kunne overleve og å være konkurransedyktig. Derfor seiler en stor del av de norske skip under fremmed flagg og er bemannet av utenlandske sjøfolk” (Bakka, 2007).*

Stadig flere rederier har valgt å flagge ut til nasjoner som gir dem bedre rammebetingelser. Denne trenden tiltok på 1980-tallet da det ble hardere konkurranse på det internasjonale fraktmarkedet. Etter at Stortinget i 1981 ga norske rederier tillatelse til å flagge ut skipene til utenlandske registre, møtte norske redere den harde konkurransen med rasjonalisering, nedbemanning og utflagging. På den måten kunne rederen unngå norske skatte- og avgiftssystemer og spare store summer ved å erstatte norske sjøfolk med rimeligere utenlandsk arbeidskraft. Mange skip ble etter hvert flagget ut og mye av det norske mannskapet ble avmønstret. Det ble klart at det ikke ville være nasjonale skip igjen i den norskregistrerte flåten hvis ikke noe ble gjort. Et ønske om å bevare sjøfarten som en nasjonal næring førte til at Stortinget i 1987 vedtok å opprette et norsk internasjonalt skipsregister, NIS. Norske aktører kom på banen igjen og i løpet av få år var Norge tilbake blant verdens ledende sjøfartsnasjoner. NIS fungerte nok som en brems for utflagging av norske skip. Videre oppnådde rederinæringen å få to viktige saker realisert på 1990-tallet. I 1993 ble refusjonsordning for sjømannsskatt innført og i 1996 kom en ny sjøfartspolitik med tonnasjeskatt. Næringen opplevde bedre tider og satset på rekruttering og utdanning av norske sjøfolk, men etter tusenårsskiftet har næringen ytret misnøye om dårligere rammebetingelser. De siste årene har andelen av norske skip i NIS gått tilbake, og utflagging har tatt seg opp igjen (Trædal, 2006).

I medieoppslag har norske redere ytret misnøye med å være registrert under den norske skatteordningen. Selskapene er aktivt ute i media og forlanger bedre vilkår for driften som kan

sammenlignes med rammebetingelsene i EU. Konsernsjef Karl Erik Kjelstad i Aker Yards forteller til Teknisk Ukeblad at: ”Vi har rederier, leverandører, skipskonsulenter, skipsmeglere, forsikring og finansvesen i verdensklasse. Vi bør gjøre alt for å beholde rederiene. Da må vi tilby rederiene samme beskatning som våre konkurrenter, om ikke bedre”. Han mener norske myndigheter må være modige nok til å kunne tilby de beste rammevilkårene i verden for skipsfartsnæringen for å kunne bygge opp den maritime klynge (Steensen, 2006). I motsetning til Kjelstads oppfatning kom Rederiskatteutvalgets rapport i 2006, som mer eller mindre anbefalte at de statlige overføringene burde brukes til noe mer samfunnsøkonomisk lønnsomt enn skipsfart. ”Flertallet finner ingen samfunnsøkonomisk begrunnelse for at en spesiell næring skal ha lavere skatt og andre særfordeler enn resten av næringslivet”, sa utvalgets leder, Guttorm Scheldrup, professor ved Norges Handelshøyskole til Økonomisk rapport (Lund, 2006).

For å komplisere dette ytterligere kan norske redere velge å bruke utenlandske flagg på sine skip og på denne måten tilnærme seg andre lands rammebetingelser, om enn ikke på skattemessige spørsmål, så på områder rundt skipenes tekniske krav, krav til bemanning, juridiske hensyn og miljøkrav. Om rederiene vil unngå de norske rammebetingelsene knyttet til eierskap kan de svare med å flagge ut hele eller deler av virksomheten til utlandet.

## 1.2 Problemstilling

Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på de konsekvensene det har for rederiene å være etablert i Norge, kontra det å ha sin virksomhet etablert i andre land. I tillegg ønsker vi å se på de strategiske, operasjonelle og konkurransemessige hensyn rederiene må ta for både etablering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre. Dette leder oss til følgende problemstilling:

***Hvilken strategisk og økonomisk betydning har rederienes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre?***

Dette skal vi søke svar på gjennom å intervju sentrale aktører i næringen, både norske rederier, utenlandske rederier og norske myndigheter. Spørsmålet er todelt, hvor første del tar sikte på å undersøke hvordan ett sett av rederier vurderer det er å eie og drive rederier ut fra Norge, både under den nåværende ordning og potensielle fremtidige ordninger. Andre del av spørsmålet tar sikte på å kartlegge de strategiske, operasjonelle, konkurransemessige og internasjonale hensyn

rederiene tar ved valg av skipsregistre. Disse to separate temaene blir ofte forvekslet med hverandre og operasjonalisert på samme måte ved bruk av uttrykk som for eksempel utflagging. Vi legger hovedsakelig vekt på å skille rederienes strategier når det gjelder rammebetingelsene for selskapene og rammebetingelsene for de enkelte skip.

### 1.3 Avgrensning

Vi velger kun å se på rederinæringen, og har konsentrert oss om store rederier som har skip som er registreringspliktige. Vi tar utgangspunkt i rederier som har sin flåte registrert i flere register og da både norske og internasjonale. I og med at det ikke er noen passasjerskip i NIS registeret har vi valgt å ta for oss rederier som primært driver tank- og tørrlast. I forhold til valg av skipsregister velger vi å forholde oss til faktorene strategi, kontroll, konkurranse og globalisering. Andre faktorer har ikke blitt vurdert. Med utflagging mener vi rederier som har flagget ut et eller flere skip, eller som har sitt hovedkontor i utlandet. Vi har valgt å se på begge alternativene.

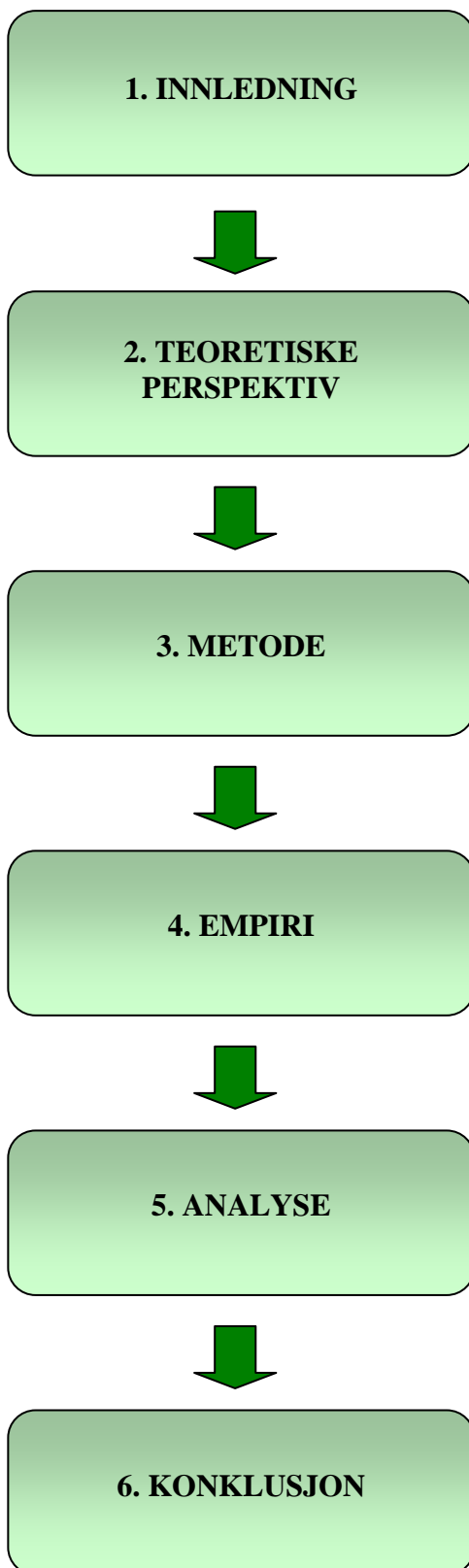
Vi har valgt tre rederier og representanter for Nærings- og handelsdepartementet som informanter i denne oppgaven. Informantene er sentralt plasserte i de organisasjonene som de representerer og har derfor vært i stand til å gi oss vesentlig informasjon som kan være med på å svare på vår problemstilling. Siden vi har valgt få informanter vil vi ikke kunne si så mye om rederinæringen generelt, men vi kan si noe om interessante fenomener i bransjen. Vi har avgrenset oppgaven til i hovedsak å gjelde de tre rederiene og Nærings- og handelsdepartementet. Denne avgrensingen fører til at vi ikke vet om meningene i andre rederier er sammenfallende med de meninger våre informanter har.

I oppgaven vil også de norske rammebetingelsene for rederiene bli behandlet som om de er dårligere enn rammebetingelsene for rederier på EU-sokkel og andre land som er populære å inkorporere rederier i. Dette vil ikke bli diskutert, men blir tatt for gitt. Dette er også et synspunkt Nærings- og handelsdepartementet deler med oss. Oppgavens konseptuelle rammeverk definerer hva vi fokuserer på som forklaringsparametere for vårt forskningsspørsmål. Vi antar at rederienes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre er påvirket av strategi, kontroll, konkurranse og globalisering. Dette innebærer at vi ikke går inn på andre mulige teoretiske perspektiver som kan være med på å forklare fenomenet rundt rederienes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre.

## **1.4 Formål**

Formålet med denne oppgaven er å øke lesernes og vår egen forståelse av en næring som står i en særstilling i verden. Grunnen til at vi mener den står i en særstilling er at de fleste nasjoner som har rederier inkorporert i landet, gir disse rederiene særbehandling i forhold til annen næringsvirksomhet. Temaet vi skriver om har ikke blitt belyst i annen forskning, som vi er bekjent med, og dermed mener vi det er viktig å få dette frem i lyset.

## 1.5 Oppgavens oppbygning



I kapittel 1 redegjør vi for valg av oppgave, presenterer problemstillingen, avgrensning og formål. Til slutt gjennomgår vi oppgavens oppbygning.

I kapittel 2 vil vi presentere litteraturen som vi anser som relevant for vår problemstilling. Kapitlet er delt inn i fire deler; strategi, kontroll, konkurranse og globalisering.

I kapittel 3 presenterer vi forskningsmetoden som ligger til grunn for vår studie. Vi redegjør for vår tilnærming til problemstillingen, beskriver forskningsstrategi og bruk av kvalitativ metode. Til slutt ser vi på oppgavens troverdighet og forskningsetikk.

I kapittel 4 redegjør vi for rederinæringen ut fra skipsregistrering og rammebetingelser. Videre presenterer vi de innsamlede empiriske data som legges til grunn for oppgaven i forhold til strategi, kontroll, konkurranse og globalisering.

I kapittel 5 kobler vi sammen litteraturen og empirien. Vi vil diskutere norsk eierskap og hvordan rederienes valg av skipsregister blir påvirket av strategi, kontroll, konkurranse og globalisering.

I kapittel 6 gir vi en konklusjon som er basert på analysen og vi vil gi et svar på vår problemstilling. Til slutt legger vi fram forslag til videre forskning.

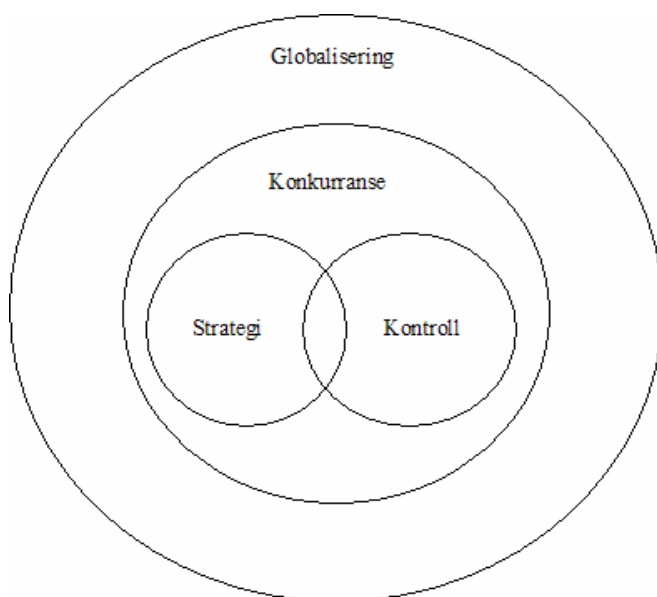
**Figur 1:** Oppgavens oppbygning

## 2. TEORETISKE PERSPEKTIV

I dette kapitlet skal vi ved hjelp av vårt konseptuelle rammeverk bruke forskjellig litteratur som kan belyse problemstillingen. Ut fra det konseptuelle rammeverket deler vi kapitlet inn i fire deler. Første del er strategi, der vi ser på strategiske valg og strategisk økonomistyring. Andre del omhandler kontroll og kontrollsystemer. I neste del gjennomgår vi Porters fem konkurransefortrinn. Globalisering er den siste delen og omhandler økonomisk globalisering og utflagging.

### 2.1 Konseptuelt rammeverk

Problemstillingen blir belyst teoretisk gjennom et konseptuelt rammeverk. Modellen består av de fire faktorene strategi, kontroll, konkurranse og globalisering, som vi antar påvirker bedriftenes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre. Vi tar først for oss strategi og kontroll som er de interne parametrene som vi finner det naturlig å forklare lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre gjennom. Strategiske beslutninger og kontrollbasert oppfølging er motivert fra og rettet mot konkurransen i gitte bransjer, i vårt tilfelle skipsnæringen. Konkurransesituasjonen vil påvirke deres strategi og kontrollsystem. For å vise globaliseringens påvirkning på konkurransesituasjonen og hvorledes dette kan være med på å påvirke lokaliseringen av driftsoperasjonene og valg av skipsregistre omhandler siste del globalisering.



**Figur 2:** Konseptuelt rammeverk

Vår forskning legger til grunn denne modellen, illustrert i figur 2, som et bilde av hvordan vi forstår problemstillingen. Vi tror at lokaliseringen av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre er en strategisk beslutning som tas basert på konkurransesituasjonen. Denne strategiske beslutningen krever intern styring og kontroll slik at rederiet er stand til å gjennomføre det som blir bestemt. I tillegg medfører globaliseringen at man i større grad må ta hensyn til flere faktorer som alternativer, konkurrenter og omgivelser slik verdenen fremstår i dag. Sentrale teorier vi har valgt å benytte for å belyse sirklene i det konseptuelle rammeverket er strategi og strategisk økonomistyring hvor bidraget til Ashton et al. (1995) om strategi og strategisk økonomistyring er vektlagt. I tillegg brukes Mintzberg og Waters' (1985) artikkel om strategiprosessen som en motsetning til tradisjonell strategi. Når det gjelder kontroll brukes Flamholtz' (1996) teori om kjernekontrollsystemet og for konkurranse tar vi for oss Porters (1980) fem konkurransekrefter. Disse teoriene er generelle teorier om de forskjellige temaene og kan anvendes i de fleste bransjer og bedrifter.

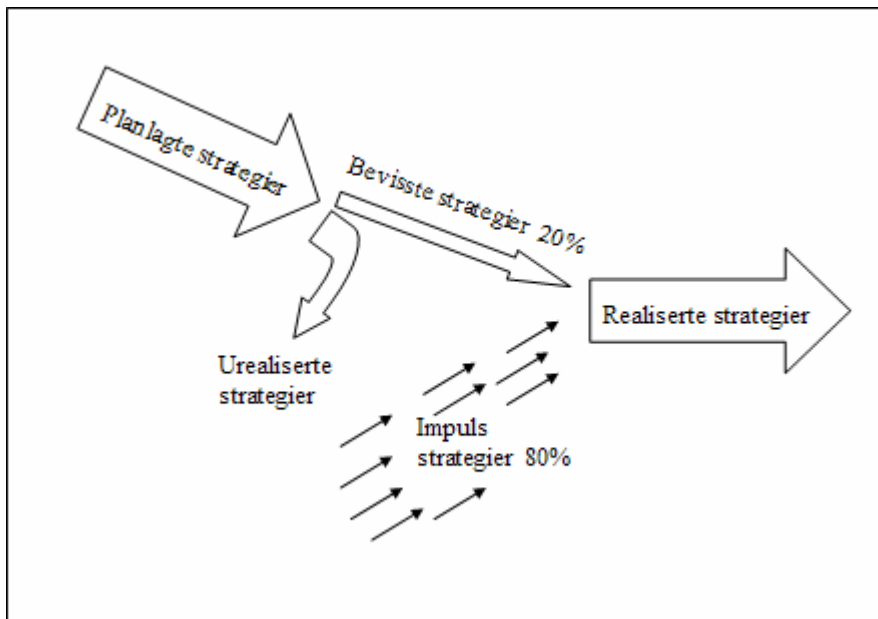
De fire perspektivene strategi, kontroll, konkurranse og globalisering er valgt fordi vi har funnet det naturlig å forklare problemstillingen gjennom disse. Dette skyldes i all hovedsak at vi har vår bakgrunn fra utdanning innen økonomistyring og kunnskapsledelse. I tillegg er vi interessert i disse teoretiske perspektiver, og kan dermed ha en forforståelse som gjør at vi antar disse perspektivene er av sentral betydning for å forklare vår problemstilling.

## 2.2 Strategi

Gjennomførte strategier har nesten alltid fremkommet på bakgrunn av hva ledere har planlagt å gjøre i fremtiden og dermed har strategiprosessen blitt behandlet som en analytisk prosess for å fastsette langsiktige mål og handlingsplaner for bedriften. I artikkelen "Of strategies, Deliberate and Emergent" av Mintzberg og Waters (1985) argumenteres det for at denne vektleggingen er begrenset og at strategiprosessen trenger å bli vist fra et videre perspektiv slik at flere måter å gjennomføre strategier på blir tatt i betraktning. I artikkelen påviser de at mesteparten av de strategier bedrifter faktisk realiserer ikke var et resultat av en overordnet plan, men at de snarere er fremspirende ved at personer eller grupper i organisasjonen griper muligheter som byr seg og avviker aktiviteter som ikke er lønnsomme, på tross av at den strategiske planen sier noe annet. Mulighetene som oppstår er gjerne knyttet til erfaringslæring i daglig arbeid og ustrukturerte problemløsningsprosesser ulike steder i organisasjonen. Organisasjoner følger ikke bestandig det som er beskrevet i den strategiske planen, slik at det i mange tilfeller er liten sammenheng



mellom bedrifters offisielle strategi og den som følges i virkeligheten. Dette er illustrert i figuren under.



**Figur 3:** Strategiprosessen og strategisk læring (Mintzberg og Waters, 1985)

For at en planlagt strategi skal bli lik den realiserte strategien må det eksistere presise intensjoner i organisasjonen, der målet er så klart og tydelig formulert at det ikke er tvil om hva som er formålet før utførelsen starter. Videre må gjennomføringen være eksakt som planlagt. Dette betyr at omgivelsene enten må være perfekt forutsigbare eller under full kontroll av organisasjonen. Slike betingelser vil være for mye forlangt, så det er lite sannsynlig å finne en perfekt bevisst strategi. Det samme vil være for en fullstendig impulsiv strategi, som krever konsistens i handling uten noe form for planlegging. Derfor mener Mintzberg og Waters at vi finner tendenser av begge formene for strategi i stedet for kun en av dem.

Hovedforskjellen mellom bevisste og impuls strategier er at mens den første fokuserer på styring og kontroll, åpner den andre opp for strategisk læring. Det å definere en strategi og bevisst oppnå den, ekskluderer strategisk læring. Med en gang planen har blitt satt, blir fokuset på å realisere den, ikke på å tilpasse den. Slik kan signaler fra omgivelsene bli blokkert. Det er ofte gjennom identifikasjon av impuls strategier at ledere endrer deres mål. Med dette menes det at noen bevisste strategier er impuls strategier som har blitt avdekket og senere formalisert. I tillegg er også urealiserte strategier en kilde til læring fordi lederne finner ut hvilke av deres planer som ikke fungerer, enten gjennom organisasjonen eller omgivelsene.

Hvilke strategier som realiseres avhenger av hva organisasjonene har gjort tidligere, både fordi dette viser hvilke tilbøyeligheter organisasjonen har og hva organisasjonen faktisk kan. Dette er i strid med tradisjonell strategiteori der behov for kompetanseutvikling blir sett som et resultat av de strategier som legges. I virkeligheten virker strategi og kompetanse i et dynamisk samspill, der dagens kompetanse kan drive fremtidens strategier i like stor grad som dagens strategi kan drive fremtidens kompetansebehov. Dette forklarer også hvorfor mange ambisiøse strategier aldri blir gjennomført, fordi de som legger strategiene undervurderer hvor vanskelig og tidkrevende det er å utvikle ny kompetanse. Mintzberg og Waters (1985) stiller også spørsmål til om strategier kan være mer bevisste i sterkt samvirkende og sentralt kontrollerte organisasjoner, og mer impulsiv i desentraliserte og mer løst samvirkende organisasjoner. Dette kan også kobles til Porters konkurransefortrinn, der de som er kostnadsleder har hatt en mer bevisst strategi, mens differensiering er mer basert på impulsstrategi.

### 2.2.1 Strategi og strategiske valg

Tidligere definisjoner av begrepet strategi har tatt hensyn til både virkemidler og resultater ved å foreslå at ”strategi er fastleggelsen av et selskaps langsiktige mål, samt valg av handlinger og allokering av ressurser for å muliggjøre måloppnåelse” (Ashton et al., 1995: 159). En mer moderne definisjon av strategi er ”et integrert sett av handlinger som har til hensikt å sikre virksomheten konkurransefordeler” (Ashton et al., 1995: 160). Ut fra denne strategidefinisjonen vil det være vesentlig for suksessen til selskapene å finne og opprettholde konkurransefordelene. I den moderne definisjonen er det et større fokus på virkemidlene, der resultatene blir tatt for gitt. Ashton et al. (1995) velger å se på strategi på tre nivåer:

1. **Virksomhetsstrategi:** Omhandler allokering av ressurser i en mengde avdelinger og divisjoner i et selskap.
2. **Forretningsstrategi:** Omhandler primært en bestemt avdeling eller selskap, og har til hensikt å skaffe selskapet konkurransefordeler.
3. **Funksjonell strategi:** Omhandler et mer begrenset felt tilknyttet en bestemt funksjon i et selskap, for eksempel distribusjon.

Ashton et al. (1995) trekker også frem karaktertrekk ved strategiske beslutninger. Eksempler på dette kan være:

- De definerer organisasjonens grenser
- De matcher selskapets aktiviteter med mulighetene fra omgivelsene

- De matcher selskapets aktiviteter med selskapets ressurser
- De allokerer ressursene
- De er påvirket av verdier og forventninger fra de som fastsetter strategien
- De påvirker selskapets "retning" på lang sikt
- De er komplekse av natur, siden de ikke er rutinepregede og består av mange variabler

For å få et litt bredere strategisk perspektiv må vi anerkjenne at de fleste ledere har en funksjonell rolle og derfor ser på verden i et perspektiv som er påvirket av deres funksjon. Regnskapsførere er ikke noe unntak fra dette og ser ofte på problemstillinger i lys av finansielle termer som er assosiert ved eksisterende aktiviteter. Risikoen i for eksempel økonomistyringssystemer er at de blir utviklet basert på hendelser fra fortiden, mens omgivelsene endrer seg og gjør fortiden nærmest irrelevant. Tendensen med å hele tiden se seg tilbake må endres hvis en ønsker strategisk kontroll over bedriftene. Den tradisjonelle tanken er at ledere har fokus på kontroll av driftskapital, økning av igangværende arbeid, reduksjon av svinn og moderate lønnsøkninger for å øke lønnsomheten i bedriften. Hvis bedriften opererer i synkende markeder, i svært sterk konkurranse eller har nølt med å tilpasse seg moderne teknologier vil ikke justeringer på de tradisjonelle fokusområdene kunne hjelpe lønnsomheten i bedriften. For å kunne skape lønnsomhet i en slik bedrift er det viktig å skaffe til veie, fordele og gjøre seg nytte av ressurser på en måte som utnytter mulighetene i omgivelsene og unngår truslene. For å kunne gjøre dette er det viktig at ledelsens fokus er fremtidsrettet og utad. Dette inngår i den strategiske økonomistyringen.

### 2.2.2 Strategisk økonomistyring

Som ved strategi er det ikke en ensartet definisjon av hva strategisk økonomistyring er. Ashton et al. (1995: 162) definerer strategisk økonomistyring som en *"tilnærming til økonomistyring som eksplisitt trekker frem strategiske emner og viktigheten av dette. Dette setter økonomistyringen i et bredere perspektiv slik at finansiell informasjon kan brukes til å utvikle strategier som kan gi bedriftene konkurransefordeler"*. Fokuset i strategisk økonomistyring er forskjellig fra det vi er vant med i en mer tradisjonell og konvensjonell økonomistyring. Det konvensjonelle fokuset er ofte på en avgrenset enhet, en beslutning, en avgrenset periode og baserer seg på historiske data. Den strategiske økonomistyringens fokus er mer fremtidsrettet og setter søkelyset på hvordan bedriftens posisjon er i forhold til konkurrentene. Å vite hvor ens egen posisjon er i et konkurransemarked vil gjøre det lettere for bedriftslederne å foreta mer

velkalkulerte valg i den mengde beslutninger som ikke bare tas i en bestemt periode, men som må gjøres kontinuerlig.

Selv om de fleste bedrifter i dagens globale marked ikke driver med produksjon på den måten som vi tradisjonelt kjenner som samlebåndsindustri, blir de fleste av dagens økonomer utdannet og trent til å fokusere på driften som om dette var tilfelle. Dette vil si at fokuset holdes på optimalisering av interne aktiviteter i stedet for at fokuset settes på eksterne muligheter. Jepsen (2007: 42) skriver i en artikkel at *”store verdier kan skapes i bedriften over tid hvis man klarer å holde fokus på to hovedoppgaver samtidig: På den ene siden holde fokus på driften i bred forstand og sørge for at det skjer en kontinuerlig forbedring og effektivisering i alle ledd over tid. På den annen side å holde fokus på de strukturelle muligheter som byr seg, på muligheter for vekst gjennom oppkjøp, joint ventures og fusjoner, det vil si på mulighetene for å bedre bedriftens struktur og derved konkurranseposisjon gjennom kombinasjon med andre”*. Det er viktig at man ikke glemmer det interne fokuset som man kjenner fra tradisjonell økonomistyring, men at man må benytte seg av både det beste fra den konvensjonelle økonomistyringen og fra den strategiske økonomistyringen. En variant av strategisk økonomistyring er strategisk kostnadsledelse. Ashton et al. (1995: 163) definerer dette som at *”strategisk kostnadsledelse tar sikte på å redusere enhetskostnadene på lang sikt. Bedriftsledere starter den strategiske kostnadsledelsen etter at de har fått identifisert hvilke kostnader som er signifikante for driften og så begynner de jobben med å redusere disse kostnadene”*. Forskjellene mellom strategisk kostnadsledelse og tradisjonell kostnadsledelse er oppsummert i tabellen under:

**Tabell 1:** Tradisjonell kostnadsledelse versus strategisk kostnadsledelse (Ashton et al., 1995)

Egenskaper	Tradisjonell kostnadsledelse	Strategisk kostnadsledelse
Mål	Spesifikke mål	Konkurransfordeler
Omfang	Smalt	Bredt
Tidsaspekt	Kortsiktig	Langsiktig
Frekvens	Periodisk	Kontinuerlig
Trigger	Reaksjon	Preaktivt
Målgruppe	Arbeidskraften	Hele verdikjeden

Ashton et al. (1995) skriver at den tradisjonelle kostnadsledelsen har åtte begrensninger som gjør at en bør tenke mer i retning av strategisk kostnadsledelse. For det første ligger alt ansvaret

på driftsledelsen og ikke på toppledelsen. Kostnadene blir bare fokusert på i krisesituasjoner i stedet for på kontinuerlig basis. Fokuset på kostnadsreduksjon er begrenset i omfang, for eksempel bare på direkte lønn i en måned, i stedet for å se på kostnadsstrukturene i hele virksomheten. Når en tilnærmer seg kostnadene på en begrenset måte, ved bare å se på enkeltkostnader, vil mange viktige kostnader bli utelatt. De ansatte har en negativ oppfatning av kostnadsledelse der de forbinder det med nedskjæringer. Personlige relasjoner og emosjonelle forhold forhindrer objektive handlinger. Engangs reduksjoner blir verken fulgt opp eller vedlikeholdt og til sist er det ofte feile kostnader som blir tatt først fordi de er enkleste å redusere eller fjerne.

Det er en generelt akseptert forklaring at produkter og tjenester går gjennom ulike faser i det som karakteriseres som produktets livssyklus. Kjennetegnene ved produktets livssyklus er:

1. Produktet har begrenset levetid, og et gitt produkts levetid kan vises grafisk ved en s-formet kurve som representerer salget over levetiden.
2. Trinnene i produktets livssyklus starter ved krumningspunktene i s-kurven. Disse trinnene kalles introduksjon, vekst, konkurranseturbulens, modning og tilbakegang.
3. Profitt per enhet varierer som en følge av hvor produktet befinner seg i livssyklusen, og den vil være fallende etter vekstfasen.
4. Hvert enkelt trinn i produktets livssyklus har ulike muligheter og trusler, noe som krever forskjellige strategiske beslutninger.

Hvis vi forenkler dette, og ser bort fra konkurranseturbulens, kan en bruke disse trinnene som veiledning til hvilke strategiske beslutninger ledelsen i selskapene bør ta. Bedriftenes strategi bør være forskjellige under de forskjellige livssyklustrinnene. Ashton et al. (1995) foreslår følgende strategier til følgende stadier i livssyklusen:

1. Bygge-strategi: Denne strategien innebærer et strategisk mål om å øke markedsandelen. Dette kan være så viktig at en bør gjøre det selv om det går på bekostning av kortsiktig profitt og likviditet. Denne strategien bør være svært sentral i introduksjons- og vekstfasen da mange bedrifter i denne fasen kan tenkes å bruke mer kapital enn de tjener.
2. Holde-strategi: Denne strategien er viktig i modningsfasen og går ut på å beskytte sin markedsandel og konkurranseposisjon. Ved denne strategien er det regnet som sannsynlig at likviditeten begynner å balansere seg.

3. Høste-strategi: Denne strategien er viktig i tilbakegangsfasen hvor bedriftene skal maksimere sin profitt og likviditet, også på bekostning av markedsandel. Bedrifter som er i denne fasen er regnet som å ha positiv likviditet og profitt.

Det som er viktig for bedriftene er å kunne identifisere hvilke faser deres produkter er i slik at ledelsen i bedriftene kan tidsbestemme når de ulike strategiske beslutninger skal tas. En må heller ikke glemme at etter de strategiske beslutningene er tatt må man implementere og gjennomføre de tiltak man har bestemt seg for og da må man ha en god virksomhetskontroll.

I dette avsnittet har vi beskrevet strategiens teoretiske perspektiv som er helt sentralt i vårt konseptuelle rammeverk. Når strategien skal implementeres er selskapene avhengige av interne systemer både for å håndtere interne og eksterne faktorer. Dette er ofte karakterisert som kontroll eller kjernekontrollsystemer, og det vil vi beskrive i neste avsnitt.

## 2.3 Kontroll

Moderne bedrifter er kompliserte enheter, og bedriftens evne til å overleve baserer seg på dens evne til å oppfylle behovene til kunder, leverandører, ansatte, eiere og myndigheter. De ansatte har ulik kompetanse slik at de mestrer forskjellige funksjoner i bedriftene. Markedet for produkter og tjenester er verdensomspennende, og handelen er ofte med bedrifter som er like kompliserte som sin egen. Teknologien er sofistikert og blir hele tiden utviklet videre på verdensbasis. Mennesker, penger og maskiner utgjør på denne måten en samhandling for å produsere varer eller tjenester for et globalt marked. Med så stor kompleksitet er det viktig for bedriftsledere og kunne ha systemer som gir dem kontroll over sin egen virksomhet.

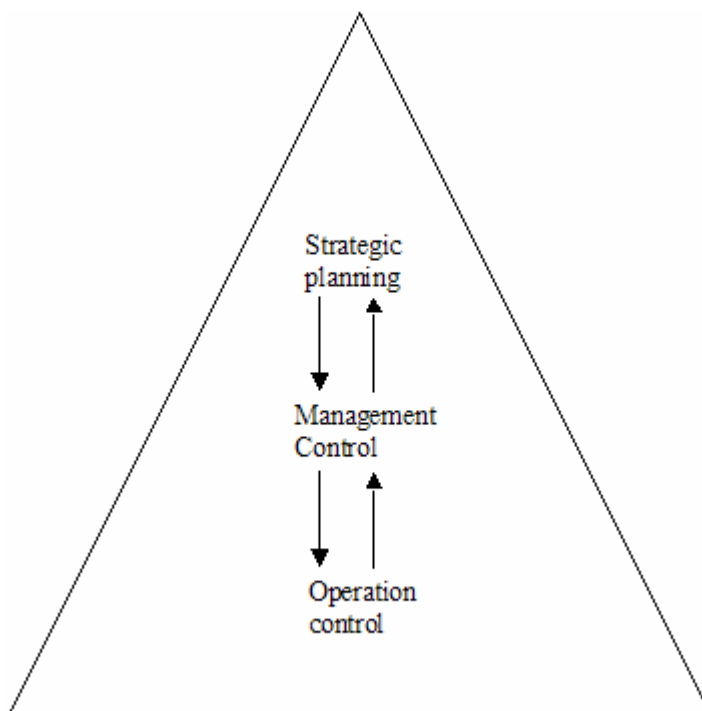
Vi tar ofte store organisasjoner som en selvfølge og klager hvis disse organisasjonene ikke tilfredsstiller våre krav. Det som egentlig er både oppsiktsvekkende og bemerkelsesverdig er at slike organisasjoner har kontroll på egen virksomhet og generelt klarer å tilfredsstille våre behov, slik at vi kan leve det moderne og siviliserte livet som vi er vant til å leve. Det er ikke alle bedrifter som verken overlever eller lykkes. Mange små bedrifter klarer ikke å vokse seg store og mange klarer ikke å overleve i det hele tatt. Selv etablerte bedrifter kan ha problemer med å tilpasse seg endringer i teknologi eller forandringer i kundebehovene og må trekke sin virksomhet ut av hele eller deler av markedet, med de følger dette får for selskapets ansatte,

leverandører og kunder. Men selv om enkelte bedrifter kommer opp i store problemer, klarer de fleste å overleve i en eller annen form.

Hvordan klarer bedriftene å ha kontroll på en så kompleks virkelighet med de mengder av aktiviteter som inngår i en organisasjon og i tillegg klare å tilfredsstille kravene fra omgivelsene? Hvilke kontrollmekanismer blir brukt for å overleve i en verden hvor endringstakten øker for hver dag? Hvordan blir bedriftenes mål og strategier omdannet til de handlinger som er nødvendige for å nå disse? Dette er spørsmål som Ashton et al. (1995) stiller i forhold til å ha kontroll og styring i bedriftssammenheng. De fleste vil vel foreslå regnskapene som de viktigste kontrollmekanismene i organisasjonene. Dette er slett ikke feil, men regnskapene er bare en av flere kontrollmekanismer, selv om den er svært sentral. En annen ting som er svært viktig er organisasjonsdesignet.

### 2.3.1 Virksomhetskontroll

Ashton et al. (1995) tar utgangspunkt i pionerarbeidet til Roberth Anthony. Anthony (1965) definerte virksomhetskontroll som prosessen som bedriftsledere bruker for å forsikre seg om at alle ressurser blir skaffet til veie og utnyttet effektivt og rasjonelt for å nå bedriftens mål. I figuren under ser man hvordan han fremstiller dette.



**Figur 4:** Posisjonen til virksomhetskontroll i en organisasjons hierarki (Anthony, 1965)

Anthony (1965) så virksomhetskontrollen klemt mellom den strategiske planleggingen og den operasjonelle kontrollen i organisasjonshierarkiet. Strategisk planlegging er prosessen hvor man setter langsiktige mål og utformer strategier for hvordan bedriften skal bevege seg i fremtiden. I kontrast til dette er den operasjonelle kontrollen prosessen hvor man følger opp den daglige aktiviteten. I henhold til denne modellen er virksomhetskontrollen prosessen som linker disse sammen. Bedriftens hovedmål må brytes ned i mer kortsiktige og avgrensede mål. Vage langsiktige strategier må omdannes til kortsiktige instruksjoner om handlingsmønstre. Hele prosessen med virksomhetskontroll går ut på å forsikre seg om at de daglige gjøremål gjøres i sammenheng med bedriftens langsiktige mål og strategier. Dette kan ses på som planleggings- og koordineringsfunksjonen i virksomhetskontrollen. Det andre som inngår i virksomhetskontrollen er overvåknings- og tilbakemeldingsfunksjonen. Det er nødvendig med jevnlig observasjon og rapportering for å forsikre seg om at planlagte aktiviteter gir ønsket resultat. Dette vil si at daglige, ukentlige, månedlige, kvartalsmessige og årlige rapporteringssykluser er nødvendige slik at man kan oppfatte at ting ikke går etter planen og da korrigere dette. Jo tidligere man oppdager atferd som ikke korresponderer med langsiktige mål og strategier, desto enklere vil det være å korrigere denne atferden.

### **Hvordan oppnå god virksomhetskontroll?**

Det er tre ting som i følge Ashton et al. (1995) er svært sentrale for å oppnå god virksomhetskontroll. For det første må man finne ut hvilke prestasjonsmål som gir gode prestasjoner, både for hele og deler av organisasjonen. For det andre må man finne ut hva som er hensiktsmessige standarder for å få gode prestasjoner. Til slutt må man finne gode belønningssystemer, eller i motsatt fall straffesystemer, for at de ansatte skal følge de gode standardene og derfor kunne gjøre gode prestasjoner i arbeidssammenheng. Disse tre spørsmålene er svært sentrale for å utvikle et system for virksomhetskontrollen.

### **Prestasjonsmål**

Det første bedriftsledelsen må ta hensyn til for å få en god virksomhetskontroll er altså hvilke prestasjonsmål som gir bedriften totalt sett beste nytte og harmonerer med oppnåelse av langsiktige mål og strategier. Det er sjeldent bare et mål som er viktig. Selv profittmål kan overskygges av kort- og langsiktige komponenter, av vekstmål, spørsmål omkring kapitalstruktur og likviditet. Dagens bedrifter opererer med overordnede, langsiktige mål om sin egen drift. Disse overordnede målene er ofte svært vage og er ikke egnet til å styre direkte etter. Slike overordnede mål må brytes ned til mindre og mer kortsiktige mål slik at det er lettere



å styre virksomheten i retning av de overordnede og langsiktige målene. Disse mer kortsiktige mål kan for eksempel omhandle assortimentet, kvaliteten, markedssegmenteringen og servicenivået. Det vil være enklere å kunne styre kvaliteten ved å ha et eksplisitt kvalitetsmål i stedet for å styre kvaliteten etter et overordnet mål hvor ordlyden for eksempel kan være at bedriften på lang sikt skal bli den største leverandøren i sin bransje. Ulike deler av bedriften må legge sine egne delmål som harmonerer med bedriftens overordnede mål. Å utforme disse delmålene krever at det blir foretatt visse valg og at disse valgene kommer etter en kreativ prosess. Det er ikke alle målsetningene som er målbare, og det vil si at det kan være vanskelig å følge opp om disse målsetningene blir oppnådd. Dette kan til og med være vanskelig selv med målbare målsetninger.

### **Standarder for gode prestasjoner**

Når et prestasjonsmål er blitt definert så må man finne standarder for hvordan man oppnår dette og når dette er oppnådd. Her er det ofte en konflikt mellom det som er ønskelig og det som er oppnåelig. I tillegg vil de menneskene som er best skikket til å utforme disse standardene være de lederne som også vil være ansvarlige for måloppnåelsen i bedriften. Dette kan føre til at disse lederne kan ha skjulte agendaer for å utforme slike standarder. En kan tenke seg at enkelte ledere lempet på kravene i standardene slik at de selv lettere får måloppnåelse og kan få urettmessig høy status og for eksempel få utbetalt uberettigede bonuser.

Slike konflikter mellom det ønskelige og det som er oppnåelig kan en finne overalt i bedriftene, der en kan se toppledelsen fokuserer på hva som er teoretisk det beste i for eksempel gjennomføringen av arbeidsoppgaver, mens de underordnede er fokusert på hva som er praktisk det beste i gjennomføringen. Dette påvirker aktiviteter som planlegging, beslutningstaking og organisasjonsdesign.

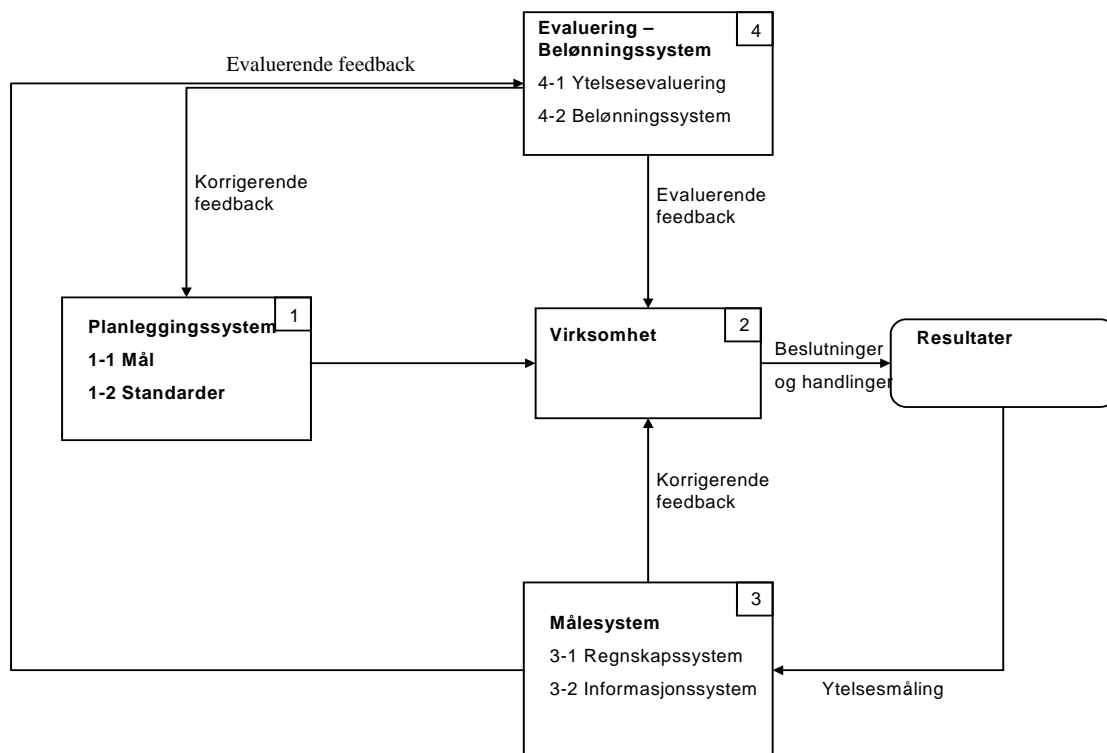
### **Belønning og straff i forhold til prestasjoner**

Det siste som bedriften må ta stilling til er hvorvidt det kan lages incentivsystemer som påvirker resultatene av prestasjonene i bedriften. Dette kan dreie seg om både belønning og straff, men det er fortrinnsvis belønning som fungerer. Å sette et prestasjonsmål eller et resultatmål for en leder er noe som alle bedrifter gjør, men det er ikke effektivt hvis ikke lederen er motivert til oppnåelse av disse målene. Det som da er vanlig er å lage bonus- eller incentivsystemer som belønner lederne for måloppnåelse. Dette gir bedriften og lederen et felles mål slik at motivasjonen er til stede hos lederen.

### 2.3.2 Kjernekontrollsystemet

Økonomistyring dreier seg om å styre organisasjonens ressurser så godt som mulig for å oppnå organisasjonens mål. De fleste ledere eller organisasjoner har ulike verktøy eller rutiner som de benytter i denne forbindelse, og det er viktig å kanalisere menneskelig innsats mot oppnåelse av organisatoriske mål. Organisasjoner er sammensatt av mennesker med både forskjellige personlige interesser, oppgaver og perspektiver. Selv om disse individene og gruppene ønsker å bidra til å oppnå de organisatoriske målene, må organisasjonen koordinere deres innsats og dirigere dem mot spesifikke mål. For å oppnå kontroll over individenes opptreden, bruker organisasjonene en kombinasjon av forskjellige metoder som inkluderer personlig tilsyn, regler, prosedyrer, stillingsinstrukser, budsjetter, regnskap og belønningssystemer. Disse metodene er del av organisasjonens kontrollsystem. Ut fra dette kan man si at økonomistyring er et system.

Organisasjonens kontrollsystem kan defineres som forskjellige mekanismer som er utformet for å øke sannsynligheten for at individene vil opptre på måter som leder til oppnåelse av organisasjonelle mål. Kontrollsystemet er ikke et synlig system, men det er der. Siden systemet er en fundamental viktighet for organisasjoner, er det viktig at det gjøres mer synlig. Denne modellen kan brukes som et rammeverk for både beskrivelse av organisasjonens kontrollsystem, så vel som å evaluere dets funksjon og effektivitet.



**Figur 5:** Elementene i kjernekontrollsystemet (Flamholtz, 1996)

Kjernekontrollsystemet er som vist i figur 5 en kybernetisk struktur som betyr at interaksjonen består av kommunikasjon mellom og styring av organismer og maskiner. Systemet består av fire delsystemer; planleggingssystem, virksomhet/driftssystem, målesystem og evaluering/belønningssystem, som er bundet sammen av korrigerende og evaluerende feedback. Disse aktivitetene gjentas kontinuerlig, og inngår som svært viktige brikker i organisasjonens styringssystem.

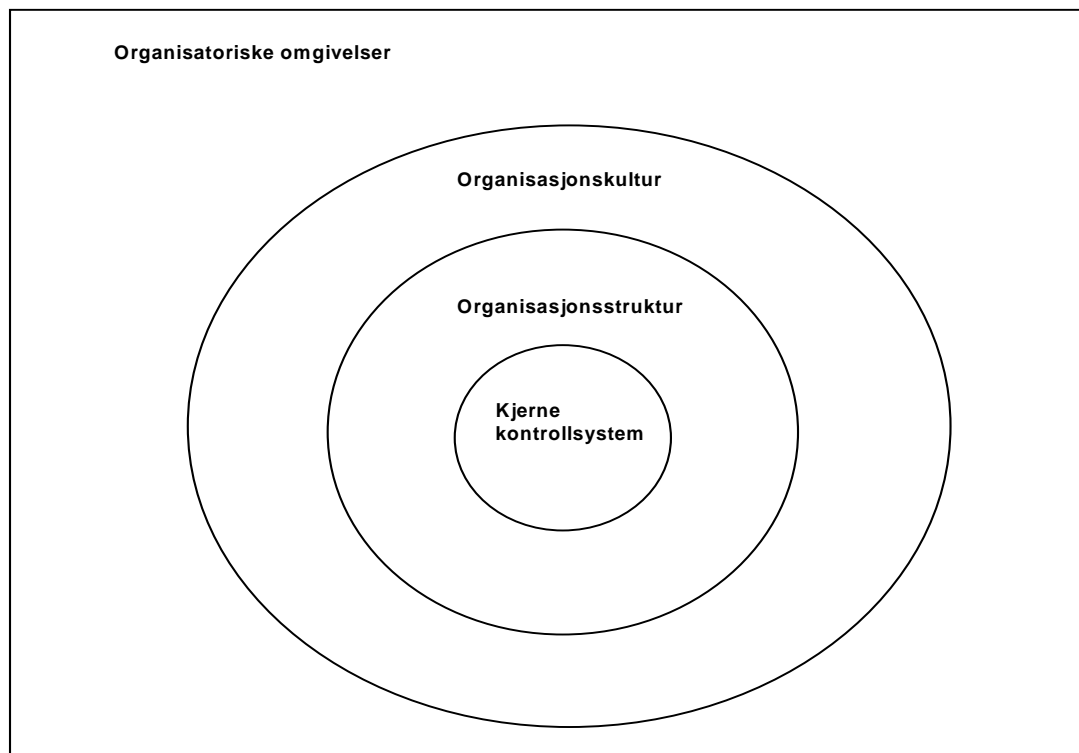
Planleggingssystemet er den grunnleggende prosessen når det gjelder å bestemme organisasjonenes overordnede mål og hvordan disse skal oppnås. Virksomheten eller driftssystemet refererer til det systemet som hele tiden ser til at alle funksjoner er virksomme i den daglige drift. Dette er ansvar og aktiviteter som er spesifisert i de organisatoriske roller. Når det gjelder målesystemet inkluderer det finansielle og ikke-finansielle systemer som for eksempel regnskapssystem og andre systemer som måler organisasjonens prestasjon. Målesystemet utgjør en todelt funksjon i et kontrollsystem. Den ene funksjonen er at tall som genereres kan bli brukt til å kontrollere i hvilken utstrekning mål har blitt oppnådd, slik at individene i organisasjonen får korrigerende eller evaluerende tilbakemeldinger. Den andre funksjonen til et målesystem omhandler fenomenet som kommer fra handlingen eller prosessen av målesystemet i seg selv. Dette henspiller seg til at hvis noe er gjenstand for måling har det en tendens til å påvirke opptreden til individene i organisasjonen. Når det gjelder tilbakemelding som system er det informasjon om virksomheten og dens resultater. Det er to former for tilbakemelding. Korrigerende tilbakemelding er informasjon om prestasjonen til virksomhetens delsystem som er laget for å justere driften for å forbedre prestasjonen. Evaluerende tilbakemelding er informasjon om hvor bra virksomhetens delsystem fungerer. Når det gjelder evaluering og belønningssystemet går det på mekanismer for vurdering av ytelse og belønning.

Selv om disse fire elementene i kjernekontrollsystemet må være til stede for at systemet skal fungere optimalt, er det mulig å finne forskjellige oppsett på ett eller flere av systemets elementer i de forskjellige organisasjonene. En konsekvens av at det eksisterer forskjellig oppsett på kjernekontrollsystemet er at hvert observerte kontrollsystem kan bli forventet å skaffe forskjellig grad av kontroll. For konseptuelle formål er det nyttig å se kontroll som oppnåelse av forskjellige former for kontroll. Hvis ingen av de fire elementene i kontrollsystemet er med kan vi betegne denne tilstanden som første grad av kontroll. Her har vi bare operasjoner og et resultat. Andre grad av kontroll består av operasjoner og et vilkårlig

element. Tredje grad av kontroll består av operasjoner og to vilkårlige elementer. Fjerde grad av kontroll består av alle fire elementene.

Teorien bak denne modellen tilsier at hvis noen av forbindelsene mellom de ulike aktivitetene blir brutt eller at noen av aktivitetene ikke gjennomføres, vil mulighetene for å oppnå styring reduseres. Organisasjonen får da et styringsproblem. Et eksempel på dette kan være at hvis et rederi ikke har utarbeidet en aktivitetsplan og et budsjett med tilstrekkelig detaljeringsgrad, så kan det bli svært vanskelig å forklare hvorfor man ikke nådde de planlagte aktivitetsmålene innenfor den fastsatte budsjettrammen. Med andre ord må resultatene kunne måles opp mot planen for å kunne si noe om hvor gode resultatene er, og hva som eventuelt er årsak til avvikene. Kjernekontrollsystemet må totaltilpasse seg til både organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og organisasjonens omgivelser. Det vil si at styringssystemet må utformes ut fra styringssituasjonen. Utforming av kjernekontrollsystemet krever vurdering av den totale sammenheng for at økonomistyringen skal kunne realiseres.

I følge Flamholtz (1996) påvirkes de ulike elementene i styringen av ytre faktorer som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og de omgivelsene som organisasjonen befinner seg i. Dette er illustrert i figuren under.



**Figur 6:** Forhold som påvirker kjernekontrollsystemet (Flamholtz, 1996)

### **Organisasjonens struktur**

Strukturelle momenter kan påvirke kontroll, dette gjelder sentraliseringsgrad, funksjonell spesialisering, grad av vertikal og horisontal integrasjon og rekkevidden av kontroll. Noen strukturer reduserer variasjonen i oppførselen for å bedre kunne forutsi og andre fremelsker kontroll ved direkte påvirkning under avgjørelser i ikke-programmerbare hendelser. I kontrast mot kjernekontrollsystemet er organisatorisk struktur relativt statisk. Organisatorisk struktur er et strategisk svar på kravene til marked, teknologi og miljøet.

### **Organisasjonskultur**

Med kultur menes de brede verdiene og normative mønstre som påvirker oppførsel, utførelse og holdning. Selv om kultur er den tredje sirkelen er det allikevel den som må være utgangspunktet for utformingen av et kontrollsystem fordi den bestemmer naturen til de andre elementene. Kultur henspiller seg til det normative tanke-mønster som styrer individenes atferd og øver innflytelse på kjernekontrollsystemets mulighet for å oppnå suksess. Kultur kan påvirkes av ledelsen i en bedrift, men den endres veldig sakte. Kjernekontrollsystemet må passe inn i organisasjonen dersom det skal kunne stabilisere atferd eller påvirke atferd i ønsket retning. Dersom kjernekontrollsystemet ikke er tilpasset bedriftskulturen, er det lite sannsynlig at selv et optimalt utformet kjernekontrollsystem aktivt kan påvirke organisasjonsmedlemmenes atferd.

### **Organisasjonens omgivelser**

Disse tre elementene av kontrollsystemet er omkranset av de organisatoriske omgivelsene som setter rammer for hvordan organisasjonen skal opptre. Alle organisasjoner er avhengige av sine omgivelser og må hele tiden være oppmerksom på hva som skjer i disse. En organisasjon blir betraktet som et åpent system, og må derfor tilpasse seg markedssituasjonen. Omgivelsene kan deles inn i fire hovedgrupper som er marked, leverandør, eiere og kredittinstitusjoner, og offentlige myndigheter og arbeidsorganisasjoner. Organisasjonens rammebetingelser blir bestemt av lover, forskrifter og reguleringer fra myndighetene som vil påvirke kjernekontrollsystemet. Alle forhold griper inn i hverandre, og det er viktig å studere de avhengigheter som foreligger. I og med at de fleste organisasjoner befinner seg i en verden med stadig skiftende omgivelser kreves det at organisasjonene raskt tilpasser eller omstiller sitt styringssystem (Bush og Vanebo, 1991).

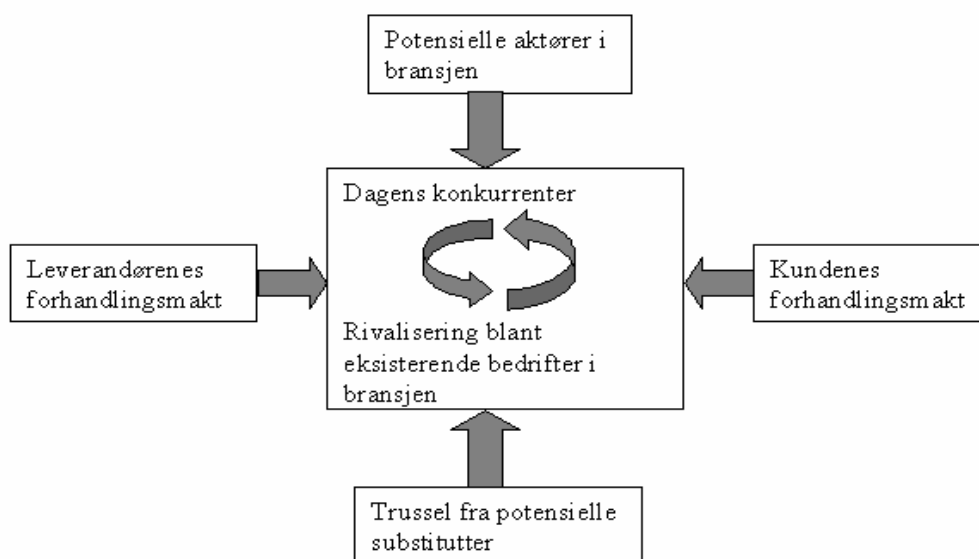
I dette avsnittet har vi beskrevet virksomhetskontrollens og kjernekontrollsystemets teoretiske perspektiv som sammen med strategi er kjernen i vårt konseptuelle rammeverk. Når strategien

har blitt implementert gjennom selskapenes kontrollsystemer vil man måtte se på hvordan dette absorberes av omgivelsene. I en slik sammenheng er konkurransesituasjonen i en bransje av sentral betydning. I neste avsnitt tar vi opp konkurransesituasjonen og beskriver hvorledes man kan analysere en bransje samtidig som vi beskriver konkurransestrategier.

## 2.4 Konkurransen

### 2.4.1 Porters "Five Forces"

Michael E. Porter beskriver i sin bok "Competitive Strategy" (1980) en modell som er kjent som Porters "Five Forces". Denne modellen definerer fem konkurransekrefter som kan benyttes for å forstå dynamikken i den industrien eller bransjen hvor selskapet opererer. Disse konkurransekraftene vil være avgjørende for hvordan selskapet posisjonerer seg i forhold til konkurrentene. Modellen, som vist i figur 7, fungerer som et rammeverk for å analysere potensielle nye aktører i markedet, dagens rivalisering blant eksisterende selskaper i bransjen, potensielle substitutter, kundenes forhandlingsmakt og leverandørens forhandlingsmakt.



**Figur 7:** "Five Forces" (Porter, 1980)

#### Trussel fra potensielle nye aktører i markedet

En nyetablering i en bransje fører som regel med seg ny kapasitet og et ønske om å vinne markedsandeler fra de gamle aktørene. Dette krever betydelige ressurser og kan ofte føre til prispress eller økte kostnader forbundet med en mer intensiv konkurransesituasjon. I begge

tilfeller vil dette medføre redusert lønnsomhet for de resterende aktørene i industrien (Roos et al., 1997). Etableringstrusselen i en bransje vil i stor grad avhenge av hvilke etableringshindringer som finnes i den aktuelle bransjen. Videre er det grunn til å anta at eventuelle inntrengere vil vurdere hvilke reaksjoner de kan forvente fra de som allerede er etablerte i markedet før de forsøker å etablere seg der. Høye barrierer for nye aktører som ønsker å etablere seg i markedet og skarpe reaksjoner fra de etablerte aktørene, resulterer ofte i en relativt lav etableringstrussel og høye inngangsbarrierer for de nye aktørene.

Det finnes syv sentrale kilder til etableringshindre (Roos et al., 1997). Det første er stordriftsfordeler. Stordriftsfordeler er til stede hvis enhetskostnadene for et produkt eller en tjeneste synker etter hvert som produksjonsvolumet stiger. Dersom slike fordeler er til stede betyr det at nye aktører enten må starte stort eller må innfinne seg med kostnadsulempene forbundet med produksjon i liten skala. Stordriftsfordeler kan være tilknyttet alle aktiviteter i selskapet, ikke bare produksjonsrelatert virksomhet.

Det andre hinderet som kan legges for nyetablering i et marked er produktdifferensiering. Ofte så har etablerte aktører i en industri innarbeidet sine merker hos en trofast kjøpergruppe. Ved en kombinasjon av spesielle egenskaper ved produktet og ulike former for markedskommunikasjon har man bygd opp en lojalitet i markedet til et produkt eller en tjeneste. Nye aktører vil måtte gå gjennom store investeringer for å utligne denne fordelene. Investeringer av denne typen fører til at nye aktører ofte må regne med relativt svake økonomiske resultater i starten.

Det tredje hinderet er kapitalbehov. Alle nyetableringer krever kapital i større eller mindre grad. Under visse forhold kreves det relativt omfattende investeringer for å etablere seg i en bransje. Dette vil i realiteten være til hinder for etableringer i denne bransjen, særlig hvis det er knyttet usikkerhet til hvorvidt investeringene faktisk vil vise seg å være lønnsomme. I mange tilfeller vil dette være investeringer knyttet til markedsføring eller FoU-aktivitet.

Et fjerde hinder vil være byttekostnader. Dette er kostnader som er forbundet med å bytte leverandør. Eksempler kan være kostnader knyttet til opplæring av personell, innkjøp av nødvendig tilleggsutstyr og teknisk assistanse fra leverandøren i forbindelse med anskaffelse av nytt utstyr. Nye aktører må enten bære hele eller deler av byttekostnaden for kunden, eller de må rettferdiggjøre overfor kunden at det er verdt kostnaden å bytte leverandør.

Adgang til distribusjonskanaler er et femte hinder som kan legges til grunn for å forhindre nyetablering i en bransje. Dette er særlig relevant i bransjer med få engros- eller detaljistkanaler. Ofte har disse bedriftene forpliktet seg til å distribuere produktene til allerede eksisterende aktører. Dette kan gjøre det vanskelig å få innpass for nyetableringer. Tiltak for å sikre adgang til distribusjonskanalene kalles gjerne for salgsfremmende tiltak. Kostnadene ved denne type aktiviteter kan være så store at nye aktører velger å opprette helt nye distribusjonskanaler i stedet for å prøve å få innpass i allerede eksisterende kanaler.

Et sjette etableringshinder er kostnadsulemper som er uavhengige av størrelsesfaktoren. Etablerte selskaper vil ofte ha kostnadsfordeler som går ut over de kostnadene som er knyttet til selskapets størrelse. Enerett på produksjonsteknologi eller råvaretilgang vil være eksempler på slike fordeler. Det samme vil gjelde gunstig lokalisering av for eksempel produksjonsbedriften i forhold til jernbane, da dette kan være med på å redusere distribusjonskostnadene. I Norge er statssubsidier et omdiskutert tema. Slike subsidier kan virke diskriminerende ved at de gir etablerte selskaper varige fortrinn. I enkelte bransjer viser det seg at konkurransekraft er basert på kunnskap. Selskaper som har vært etablert i en bransje over tid, får dermed effekter som kan tilskrives lærings- eller erfaringskurven. Det gjør at personalet kan produsere mer effektivt. Kostnadsreduksjoner forbundet med erfaring og læring er alltid størst i introduksjons- og vekstfasen. I enkelte bransjer ser vi at enhetskostnadene går ned etter hvert som bedriften tilegner seg større erfaring med å tilvirke et produkt eller en tjeneste. Sammenhengen mellom erfaring og kostnader omtales ofte som "læringskurven" eller "erfaringskurven". Det er verdt å legge merke til at på samme måte som stordriftsfordeler, kan det oppstå kostnadsfordeler knyttet til kunnskap og erfaring i de enkelte aktiviteter eller funksjoner som bedriften er bygd opp rundt. Det vil derfor være nødvendig å undersøke hvert kostnadselement for å avdekke på hvilke områder erfaring kan representere kostnadsfordeler eller kostnadsulemper.

Det syvende og siste hinderet er myndighetenes politikk. I Norge finnes det eksempler på at myndighetene begrenser, eller i noen tilfeller stanser nyetableringer fra å etablere seg i enkelte bransjer. Dette kan eksempelvis være innenfor lastebiltransport, drosjevirkosomhet og spedisjon. Myndighetenes argumentasjon for begrensnig av konkurransen i enkelte næringer har de siste årene vært av miljømessig art. På denne måten kan vi si at myndighetenes politikk dikteres av samfunnshensyn som er både nyttige og nødvendige. Det tas i midlertidig ikke hensyn til at det kan ha katastrofale følger for nyetableringer.



**Rivalisering mellom eksisterende selskaper i bransjen**

Priskonkurransen, annonsekrig, produktlanseringer, bedre kundeservice og garantibetingelser er kjente betingelser for bedrifter som forsøker å manøvrere seg i en best mulig posisjon i forhold til sine konkurrenter (Roos et al., 1997). Enkelte konkurranseformer, kanskje spesielt priskonkurransen, gjør forholdene i bransjen ustabile og ofte mindre lønnsomme. Graden av konkurranse er et resultat av i hvilken grad en rekke strukturelle faktorer griper inn i hverandre.

Hvis antallet konkurrenter er stort eller forholdet mellom konkurrentene er i likevekt, vil dette ofte føre til at enkelte aktører går sine egne veier. Dette vil føre til ustabile forhold fordi andre aktører har styrke nok til å svare på eventuelle angrep. Dersom bransjen er konsentrert omkring eller dominert av en eller få bedrifter, oppstår ikke slike situasjoner like lett. Da vil bransjelederen spille en sentral rolle. Dersom man har lav vekst i markedet for en bransje, vil konkurransen bli begrenset til å ta markedsandeler fra hverandre.

I situasjoner med høye faste kostnader eller lagerkostnader vil aktørene i bransjen forsøke å utnytte produksjonskapasiteten fullt ut, for på den måten å redusere enhetskostnadene. Det sentrale i denne sammenhengen er forholdet mellom de faste kostnadene og verdiskapningen i bedriften. Selskaper med liten verdiskapning per enhet har et insentiv til å utnytte produksjonskapasiteten maksimalt. Dette vil medføre et press på prisene på grunn av et stort tilbud i markedet. Det samme vil være tilfelle dersom det er dyrt å lagre det ferdige produktet. I slike tilfeller vil man se at aktørene senker prisene for å få omsatt varene sine.

I tilfeller der bedrifter har stor strategisk satsing vil en rekke bedrifter satse på spesielt utvalgte markeder og dette er en faktor som vil skjerpe konkurransen. Man ser at enkelte selskaper av og til etablerer seg i bransjer av mer strategiske hensyn. Disse selskapene kan ofte leve med negative økonomiske resultater over en viss periode. En slik aktivitet vil imidlertid føre til at likevekten i markedet ikke stabiliserer seg. Høye avviklingskostnader kan være hindringer av økonomisk, strategisk og følelsesmessig karakter. Dersom driftsmidlene i stor grad er tilpasset den aktuelle virksomheten kan dette resultere i lav realiseringsverdi eller høye kostnader dersom man ønsker å starte alternativ virksomhet. Spesialiserte driftsmidler vil derfor representere en avviklingshindring. I forbindelse med avvikling vil faste avviklingskostnader påløpe. Slike kostnader knytter seg til avtaler med ansatte, konsulenter, serviceforpliktelser og lignende. For bedrifter med aktiviteter på flere områder kan det ligge interne strategiske hensyn til grunn for at avvikling av et forretningsområde kan oppleves spesielt problematisk. I den forbindelse vil

konsekvensene både for den resterende virksomheten innenfor områder som markedsføring, finansiering og administrasjon, og for bedriftsprofilen generelt spille en sentral rolle. Man skal ikke undervurdere de følelsesmessige aspektene ved avviklinger. Lojalitet ovenfor de ansatte og konsekvensene for egen karriere og stolthet er eksempler på faktorer som kan medføre at økonomiske berettigede beslutninger ikke alltid iverksettes. Både i Norge og andre land er det dessuten vanlig at samfunnsmessige hensyn veier tungt ved nedleggelse av bedrifter. Hensynet til sysselsetting eller distriktpolitikk er forhold som kanskje er mest fremtredende i denne sammenhengen.

### **Trussel fra substitutter**

Å identifisere substitutter vil si å se etter andre produkter som kan dekke samme funksjon som den aktuelle bransjens produkt (Roos et al., 1997). Denne oppgaven er ikke uproblematisk og arbeidet medfører ofte at man får kontakt med bransjer som i utgangspunktet kan ligge langt fra ens egen bransje. Substitutter reduserer den potensielle lønnsomheten i bransjen ved at de setter en begrensning når det gjelder prisnivå. Det er særlig i situasjoner der substituttene er inne i en gunstig utvikling når det gjelder pris og ytelse, eller når de tilvirkes i en bransje der lønnsomheten er bedre, at de fortjener spesiell oppmerksomhet. Det vil være viktig å analysere ulike forhold knyttet til potensielle substitutter, slik at man kan få utarbeidet en strategi som sperrer for substitutter. En annen strategi vil være å akseptere substituttene som en sentral faktor i markedet på lik linje med andre konkurrenter.

### **Kundenes forhandlingsmakt**

Enkelte vil hevde at det i noen bransjer eksisterer et konkurranseforhold mellom kunder og leverandører (Roos et al., 1997). Kundene er ofte interessert i å presse prisene ned, oppnå høyere kvalitet eller bedre og mer service. Dette kan fort gå ut over lønnsomheten hos det aktuelle selskapet, og kundenes forhandlingsmakt vil derfor spille en sentral rolle. Enkelte forhold vil gjøre kundenes forhandlingsposisjon sterk. Dette er særlig hvis kundegruppen er konsentrert eller kjøper store volum. Et annet forhold er dersom produktet utgjør en betydelig andel av kundens totale kostnader eller innkjøp. Et tredje forhold som kan tenkes å påvirke kundenes forhandlingsmakt er dersom produktene er standardiserte eller udifferensierte. Et fjerde forhold er hvis kunden kan integrere bakover (vertikal integrasjon) og et femte forhold er dersom produktet har liten betydning for kvaliteten for kundens produkter og tjenester videre. Det sjette og siste forholdet som antas å forsterke kundenes forhandlingsmakt er dersom kunden har tilgang på full informasjon.

### **Leverandørenes forhandlingsmakt**

Leverandørene kan under visse betingelser presse overskuddet ned i bransjen (Roos et al., 1997). I praksis skjer dette ved trusler om å sette prisene opp eller redusere kvaliteten på de varene og tjenestene som leveres. Kildene til leverandørenes forhandlingsmakt er på mange måter et speilbilde av kildene til kundens forhandlingsmakt. Det finnes flere kilder til leverandørenes forhandlingsmakt. Den første kilden er dersom leverandørgruppen domineres av få bedrifter og er mer konsentrert enn bransjen den selger til. Den andre kilden er hvis leverandørene slipper å konkurrere med substitutter i markedet. En tredje kilde er dersom leverandørens produkt er en viktig produksjonsfaktor i kundens bedrift. Den fjerde kilden er dersom leverandørgruppens produkter er differensierte eller bygd opp av byttekostnader. Den femte og siste kilden som antas å forsterke leverandørenes forhandlingsmakt er dersom leverandørgruppen kan tenkes å integrere fremover (vertikal integrasjon).

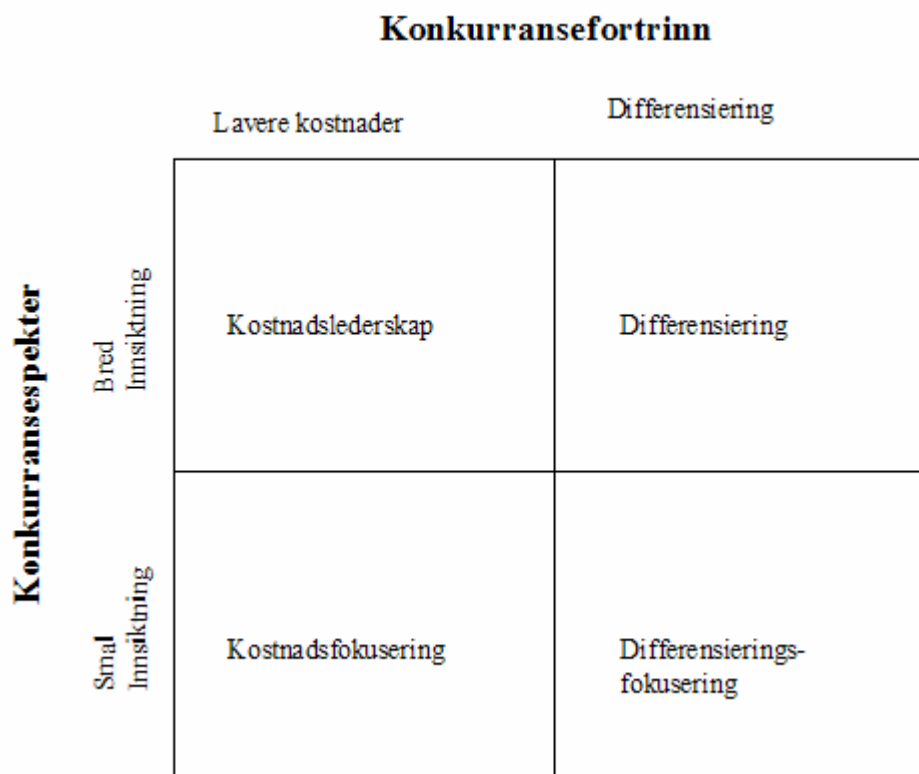
#### **2.4.2 Konkurransefortrinn**

Michael E. Porter skriver i boken "Competitive Advantages" (1985) om hvordan bedrifter skal kunne utnytte muligheter både internt og i sine omgivelser for å kunne erverve seg konkurransefortrinn. Som vi har nevnt i avsnittet som omhandler strategisk økonomistyring er det altså dette som er den strategiske økonomistyringen i praksis. Konkurransefortrinn er avgjørende for hvordan et foretak klarer seg i konkurransepregede markeder. I dagens globale samfunn er norske næringer gjenstand for konkurranse fra hele verden, noe som gjør at bedriftene må ta hensyn til konkurrentenes strategier for å kunne være konkurransedyktige. Det er ikke nok å være dyktig internt i bedriftene, som er den klassiske økonomistyringstanken, men man må også være dyktig eksternt i markedet. Bedrifter som har ekspandert og hatt fremgang i mange år kan glemme å ta vare på konkurranseevnen i alt arbeidet med å vokse og skaffe seg flere ben å stå på. Etter hvert som markeder utvikler seg kan ikke alle tilbydere vokse ubegrenset på grunn av begrensninger på etterspørselssiden. Det er svært viktig for bedriftene å finne sin "plass" i markedet hvor de får optimal utnyttelse av sin posisjon og produksjon.

I Porters "Competitive Strategy" (1980) viser han en modell for strukturell analyse av en bransje, mens i "Competitive Advantages" (1985) bringer han frem et annet sentralt spørsmål i forbindelse med konkurransestrategi, nemlig selskapets relative plassering i sin bransje. Plasseringen bestemmer om en bedrifts lønnsomhet ligger over eller under bransjegjennomsnittet. En bedrift som kan plassere seg heldig kan ha god fortjeneste selv om bransjestrukturen er ugunstig og dermed gjennomsnittlig lønnsomhet ligger lavt. En bedrift kan

ha en lang rekke sterke og svake sider i forhold til sine konkurrenter, men konkurransefortrinnene faller i to hovedgrupper; lave kostnader og differensiering. Betydningen av alle sterke og svake sider som bedriften har er betinget av deres betydning på det relative kostnadsnivået eller på differensieringen. Kostnadsmessige fortrinn og differensiering skriver seg i sin tur fra bransjestrukturen og hvor godt bedriften takler de fem konkurransekraftene i forhold til sine konkurrenter.

De to hovedtypene av konkurransefortrinn, sammen med spekteret av virksomhet hvor bedriften søker å oppnå disse fortrinnene, fører til tre generiske strategier for å oppnå resultater over gjennomsnittet i sin bransje. Som en ser av figur 8 kalles disse tre strategiene kostnadslederskap, differensiering og fokusering.



**Figur 8:** Tre generelle strategier (Porter, 1985)

### **Kostnadslederskap**

Kostnadslederskap er kanskje den klareste av de tre generiske strategiene. Her vil bedriften søke å oppnå de laveste produksjonskostnadene i sin bransje. Bedriften dekker et bredt spekter og betjener mange bransjesegmenter, de kan til og med operere i beslektede bransjer. Bedriftens

bredde har ofte betydning for dens kostnadmessige fortrinn. Kildene til kostnadmessige fortrinn er ulike og avhenger av strukturen i bransjen. Dette kan omfatte satsing på stordriftsfordeler, teknologi som bedriften har enerett på, fordelaktig tilgang til råvarer, bedre rammebetingelser fra myndighetene og andre faktorer som kan spille inn. Bedrifter som innehar konkurransefordelen kostnadslederskap er ofte kjent som billigprodusenter. En status som billigprodusent krever mer enn å utnytte lærekurven, den må også finne og utnytte alle kilder til kostnadmessige fortrinn. Den typiske billigprodusenten selger et nøkternt standardprodukt uten finesser og legger betydelig vekt på å høste stordriftsbetingede eller absolutte kostnadsfordeler fra alle kilder.

### **Differensiering**

Den andre generiske strategien er differensiering. Her forsøker bedriften å bli enestående i sin bransje etter visse kriterier som kundene i stor utstrekning setter pris på. Bedriften velger en eller flere attributter som mange kunder i bransjen legger vekt på ved valg av produkt eller tjeneste, og innretter seg slik at de er alene om å dekke kundenes behov. Disse unike ytelsene belønnes med høye priser. Midlene til differensiering er særegne for hver bransje. Differensieringen kan baseres på produktet selv, på leveringssystemet, på markedsføringen og på en lang rekke andre faktorer.

En bedrift som kan oppnå å bevare differensiering vil klare seg bedre enn bransjegjennomsnittet hvis prisgevinsten av differensieringen overstiger de ekstra kostnadene ved å tilby noe unikt. Derfor må en differensiator alltid lete etter differensieringsmåter som fører til en prisgevinst høyere enn differensieringskostnaden. En differensiator kan ikke ignorere sin kostnadmessige posisjon, fordi fortjenesten ved høyere priser kan bli oppveid av en klar underlegen kostnadsposisjon. En differensiator går derfor inn for kostnadmessig paritet eller nærhet i forhold til konkurrentene, og det gjøres ved å redusere kostnadene på alle felt som ikke går ut over differensieringen. Logikken i differensieringsstrategien krever at en bedrift velger å differensiere seg på andre attributter enn konkurrentene. Bedriften må tilby noe virkelig unikt eller noe som oppfattes som unikt, for å kunne forlange høy pris. I motsetning til kostnadslederskap kan det imidlertid være mer enn en vellykket differensieringsstrategi i en bransje hvis det finnes flere attributter som vekker bred interesse blant kundene.

## **Fokusering**

Den tredje generiske strategien er fokusering. Denne strategien er helt forskjellig fra de to andre, siden den går på å velge et smalt konkurransefelt innenfor bransjen. Et fokuserende foretak velger et segment eller en gruppe segmenter i bransjen, og innretter sin strategi på å betjene disse segmentene så godt at konkurrentene utelukkes. Ved å optimere sin strategi mot målsegmentene søker den fokuserende bedriften å vinne konkurransedyktighet innefor disse segmentene, selv om foretaket ikke har stor konkurranseevne totalt sett.

Fokusstrategien har to varianter. Ved kostnadsfokusering søker bedriften kostnadmessige fordeler i målsegmentet sitt, og ved differensieringsfokusering søker bedriften differensiering i målsegmentet. Begge variantene av fokusstrategien baserer seg på forskjeller mellom det fokuserende foretaks målsegment og andre segmenter i bransjen. Målsegmentene må enten ha kunder med usedvanlige behov, eller produksjons- og leveringssystemet som tjener målsegmentene best må skille seg fra de gunstigste systemer for andre bransjesegmenter. Kostnadsfokusering utnytter forskjeller i kostnadens oppførsel i visse segmenter, mens differensieringsfokusering utnytter de spesielle behovene til kunder i visse segmenter. Slike forskjeller antyder at segmentene utnyttes dårlig av bredt orienterte konkurrenter som betjener disse segmentene samtidig som de betjener andre segmenter. Den fokuserende bedriften kan således vinne konkurransefortrinn gjennom å vie seg helt til disse segmentene. Bredde i målorienteringen er naturligvis et relativt begrep, men hovedsaken med fokuseringen er å utnytte et smalt måls forskjeller fra bransjens hovedtyngde. Smal fokusering i seg selv er ikke nok til å oppnå resultater over gjennomsnittet.

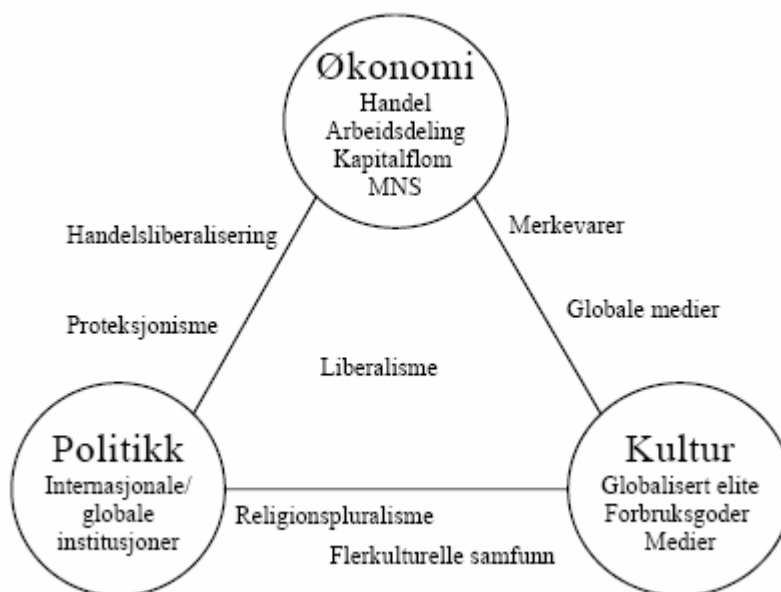
I dette avsnittet har vi beskrevet konkurransens teoretiske perspektiv som omslutter kjernen i vårt konseptuelle rammeverk. Når strategien er blitt implementert gjennom selskapenes kontrollsystemer og også blitt formet gjennom konkurransesituasjonen vil dette bli påvirket av hvor stort markedet er. Globalisering blir dermed sett på som den ytterste sirkel i vårt konseptuelle rammeverk og blir presentert i neste avsnitt.

## **2.5 Globalisering**

Globalisering kommer av ordet global og kan forklares som noe som angår hele jordkloden eller om noe som er verdensomspennende. Globalisering er ikke en situasjon, men en prosess. Begrepet refererer både til de strukturelle forholdene som gjør globalisering mulig og til de

prosessene som følger av disse mulighetene. Globalisering betyr nedbygging av handelsbarrierer og frihet for bedriftenes kapitalinvesteringer på tvers av landegrensene. Produksjon, handel og finanstransaksjoner kobles tettere sammen i det som gjerne kalles en global økonomi, der økt fortjeneste gjennom reduserte lønns- og produksjonskostnader er en grunnleggende drivkraft. Hittil har dette resultert i økonomisk vekst og økende velstand for rike og fattige land sett under ett. De globale pengestrømmene og globaliseringen av arbeidslivet, legger grunnen for globalt samarbeid så vel som for konkurranse. Tegnene man kan se ut fra denne utviklingen er at vi lever i en verden som blir stadig mindre (Frønes og Brusdal, 2000).

Som vist i figur 9 nedenfor kan globalisering ses på som en prosess som foregår i tre sfærer samtidig; den økonomiske, den politiske og den kulturelle.



**Figur 9:** Globalisering i tre sfærer (Iversen, 2003)

I skjæringsfeltet mellom politikk og økonomi finner vi viktige spørsmål som markedsadgang, beskyttelse eller etter hvert mindre beskyttelse av næringer. I skjæringsfeltet mellom økonomi og kultur har vi internasjonale medier, bedre kommunikasjon og rimeligere transportkostnader som gjør oss mer eksponert for andre kulturer, i tillegg til at store selskaper bidrar til å forme dagens globale kultur. Store merkevarer selger ikke bare produkter med bestemte egenskaper, de selger også historier og verdier som blir felles referansepunkter og en del av vår felles kultur.

### 2.5.1 Globaliseringens drivkrefter

Teknologi og liberalisering er to krefter som særlig driver globaliseringen. Disse påvirker hverandre gjensidig og kan være med på å sprengre grensene for hva vi tror er mulig å gjøre.

Teknologisk utvikling handler om utviklingen og bruken av teknologi. Nye muligheter vil åpne seg etter hvert som stadig flere tar den nye teknologien i bruk. Norge er på verdenstoppen når det gjelder bruk av informasjonsteknologi. Med god nettverksstruktur kan dokumenter sendes verden over i løpet av et sekund og bare ved hjelp av et tastetrykk. Dette har ført til at avstanden i tid og rom har blitt kraftig redusert. Når det gjelder liberaliseringen omfatter den både nasjonale og internasjonale demokratiske beslutninger om å liberalisere markedene og bygge ned gamle grenser. Organiserte politiske prosesser, Bretton Woods avtalen, GATT, EU og EØS er med på bryte grensene mellom landene og integrere dem. Dette medfører fri flyt av kapital som i utgangspunktet gir betydelige fordeler. På denne måten allokteres sparekapital og investeringer mer effektivt. Formålet med liberaliseringen har vært å øke effektiviteten og den økonomiske veksten slik at flere kunne høste de samme fordelene som Norge har gjort. Globaliseringen kan også åpne for verdensomspennende muligheter som potensial for demokrati, fred, velferd, toleranse og likeverd (Clemet, 1998).

I tillegg kan man ta med reduserte transportkostnader som en tredje faktor som nesten kan karakteriseres som en forutsetning for økt globalisering. Effektiviseringen av internasjonal sjøfart har bidratt vesentlig til å legge forholdene til rette for globaliseringen av verdensøkonomien. Mer enn 80 % av internasjonal varehandel fraktes sjøveien og transportvolumet har blitt fordoblet i de senere år. Teknologiske fremskritt, sterk konkurranse i skipsfartsmarkedene og utnyttelse av stordriftsfordeler i rederinæringen har ført til en stadig mer kostnadseffektiv sjøtransport. En kostnadseffektiv transport av innsats- og ferdigvarer innebærer at produksjonen av ferdigvarer kan etableres hvor som helst i verden, fjernt fra markedene, uten at transportfaktoren blir en hindring. Den nye teknologien har lagt grunnlaget for nye produkter, nye tjenester og nye næringer, og den har bidratt til å effektivisere tradisjonelle næringer. Reduserte transportkostnader bidrar til at organisasjoner kan sende sine varer til nye markeder og konkurrere om markedsandeler i andre verdensdeler (Utenriksdepartementet, 2002).

### **2.5.2 Økonomisk globalisering**

Økonomisk globalisering består av tre delprosesser:

- En utvikling mot ett globalt marked med like konkurransevilkår for distribusjon og omsetning av varer og tjenester.
- Harmonisering av nasjonalstaters og regionale sammenslutningers økonomiske politikk slik at den på visse områder blir mest mulig lik.



- Etablering og organisering av transnasjonale produksjons- og omsetningssystemer under enhetlig ledelse og en global strategi.

Den økonomiske globalisering er på mange måter avhengig at det samtidig skjer en politisk globalisering. En demokratisk styreform kan være nødvendig for å sikre en fungerende markedsøkonomi. Men politisk globalisering skjer også ut fra politikkenes egne forutsetninger og er uavhengig av de økonomiske. Globaliseringen er uansett avhengig av at nasjonalstatene vil fremme den. Norge har under globaliseringsepoken gått i retning av større vekt på individuelle rettigheter og rettsliggjøring av disse og mindre vekt på kollektive løsninger og de tradisjonelle politiske institusjoner. Man kan også stille seg spørsmål i hvilken grad økonomisk globalisering svekker statenes makt og faktiske suverenitet. Globalisering kan bety en maktforskyving fra myndigheter til kapital, og da særlig store korporasjoner og investeringssyndikater som opererer uavhengig av landegrenser. Internasjonalisering er åpning for friere og/eller økte transaksjoner over landegrenser som skjer ved politiske vedtak i nasjonalstatlige institusjoner. Den økonomiske globaliseringen har åpenbare konsekvenser for nasjonal, så vel som internasjonal politikk og muligheter for politisk styring (Glaes et al., 2006).

Evnen til å posisjonere seg som en viktig aktør i internasjonal økonomi blir viktigere etter hvert som globaliseringen av verdensøkonomien i stadig sterkere grad preger bedriftenes strategiske valg. Denne utviklingen preger også det strategiske spillerommet til de enkelte lands myndigheter. Dette gjelder også for Norge, der vi på flere områder har sett oss nødt til å adoptere regler og standarder som bestemmes av markeder og myndigheter utenfor våre grenser. Vår økonomi er avhengig av andre lands utvikling slik at vi ikke lenger kan være alene om å bestemme kravene til de produkter som selges i landet vårt. Den handlefrihet som myndighetene sitter igjen med, blir å utvikle en økonomisk og næringspolitisk strategi som optimaliserer mulighetene til å utnytte våre ressurser.

Det er denne globale økonomien vi har sett vokse frem på 1990-tallet som stiller individer, bedrifter, nasjoner og verdenssamfunnet overfor nye utfordringer. Utviklingen i retning av et verdensomspennende marked skaper nye muligheter, samtidig som økt konkurranse og raske endringer stiller større krav til omstillingsevnen og understreker betydningen av kunnskap og innovasjon som de største konkurransefaktorene. Større mobilitet og større omsetningshastighet i markedet bidrar til at feilaktige bedriftsstrategier og feilslått politikk blir raskt og hardt straffet av markedet (Utenriksdepartementet, 2003).

### 2.5.3 Utflagging av norske virksomheter

Samfunnet som vi lever i og som alle organisasjoner er en del av er i kontinuerlig utvikling. Organisasjoner strever stadig etter å skape konkurransefortrinn som gir bedriftsøkonomiske fordeler. Samtidig ser stadig flere organisasjoner på verden som et mulig marked. Tradisjonelle oppfatninger revideres og nye oppfatninger og tradisjoner skapes. Hverdagen for mange organisasjoner er ustabil og preges av kontinuerlige tilpasninger til omgivelsene og til interne endringer som skal bidra til en bedre og mer effektiv organisasjon.

For bedrifter betyr globalisering større frihet til å lokalisere seg der de vil. Bedrifter etablerer i større grad selskaper i andre land eller utvikler tett nettverkssamarbeid med lokale bedrifter. Regional spesialisering fører til at store selskaper velger å dele opp aktiviteten og fordele den til de regioner og land som gir best resultater. Mindre bedrifter møter også den skjerpede konkurransen ved å inngå i nasjonale eller globale nettverk. Deres roller blir endret og de må tilpasse seg til lokale og globale verdikjeder og nettverk. Markedsmulighetene blir dermed større og konkurransen hardere (Clemet, 1998).

De siste årene har det vært en dramatisk økning i kapitalmobilitet og økonomisk integrasjon over landegrensene. Både markeder og virksomheter har blitt mer internasjonale og utenlandske direkte investeringer har hatt en markant økning i omfang. På grunn av økt oppsplitting og standardisering av arbeidsoppgaver i produksjonsprosesser og forbedret transport- og kommunikasjonsteknologi har det i mye større grad blitt mulig for bedrifter å spre sin virksomhet geografisk. Siden multinasjonale selskaper bygger komplekse produksjonsnettverk kan de på denne måten være bedre rustet for økt konkurranse blant annet ved å flytte deler av virksomheten til land eller regioner hvor produksjonskostnadene er lave. Norge har vært en åpen økonomi, men fra midten av 1980-tallet økte graden av åpenhet radikalt og har påvirket virksomhetenes organisering. I dag ser vi at mange norske bedrifter velger å flagge ut hele eller deler av virksomheten, hovedsakelig til land med lavere lønnskostnader. Denne utflaggingen tar form ved at norske bedrifter selv etablerer ny virksomhet i vertslandet, ved oppkjøp av hele eller deler av virksomheter i utlandet eller ved å leie produksjonskapasitet hos en utenlandsk produsent. Utflagging av virksomheter har åpenbart konsekvenser for norske bedrifter, men også for det norske samfunn og næringsliv (Asker, 2004).

## 2.6 Oppsummering

Vi har delt litteraturkapitlet inn i fire deler som vi antar påvirker og har relevans for rederienes lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre. Vi vil i empirien og analysen vurdere om teorien står i forhold til virkeligheten.

- Vi har i litteraturkapitlets første del presentert litteratur som omhandler strategi, strategiske valg og strategisk økonomistyring. Dette fordi rederienes strategi antas å ha betydning for lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre.
- I den andre delen har vi presentert virksomhetskontroll og styring. Dette fordi rederienes kontroll av virksomhet antas å påvirke lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre.
- I litteraturkapitlets tredje del presenteres litteratur som omhandler konkurransekrefter og konkurransefortrinn. Vi antar at konkurransesituasjonen og rederienes konkurransefortrinn vil påvirke valg av skipsregistre og eierinteresser.
- I den siste delen har vi tatt for oss globalisering og utflagging av virksomheter til utlandet. Dette fordi vi antar at den økte globaliseringen har betydning for lokaliseringen av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre.

### 3. METODE

---

Med bakgrunn i vår problemstilling vil vi i dette kapitlet presentere forskningsmetoden som ligger til grunn for arbeidet med oppgaven. Først vil vi forklare hvilken filosofisk grunnholdning vi har og hvilken tilnærming vi har til forskningsspørsmålet, for så å ta stilling til forskningsstrategi og bruk av kvalitativ metode for å svare på problemstillingen. Til slutt kommer en forklaring på hvordan vi opprettholder oppgavens troverdighet og ivaretar etikk i forskningen.

---

#### 3.1 Metode

Metode er en forutsetning for å oppnå tillit mellom leser og forsker. *”Metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer for å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder”* (Hellevik, 1999). Metode blir med andre ord et virkemiddel i arbeidet med å skaffe ny innsikt og erkjennelse av hvordan virkeligheten er.

I metodelæren skilles det normalt mellom to hovedformer for metodisk tilnærming; kvalitativ og kvantitativ metode. I den kvalitative metoden er utgangspunktet at forskeren selv bruker sine egenskaper i observasjoner eller intervjusituasjoner for å samle inn informasjon. Virkeligheten oppfattes i denne konteksten som subjektiv, og forskeren utvikler nye teorier basert på nærheten til fenomenet som studeres. Den kvantitative tilnærmingen avhenger derimot av forskningsverktøy, som for eksempel spørreundersøkelser, for å samle inn data. Metoden kjennetegnes med at det fokuseres på å utarbeide forskningsdesign som gjør det mulig å generalisere funnene (Riley et al., 2000). Men vi mener at å skille mellom disse kan være noe kunstig da man finner momenter i all forskning som både er av kvalitativ og kvantitativ karakter. Vi mener det er bedre å skille mellom de filosofiske grunnholdningene for forskningen.

#### 3.2 Filosofisk grunnholdning

Når det gjelder den filosofiske grunnholdning til forskningen så er det viktig at vi analyserer hvilke spørsmål vi ønsker å få svar på før vi peiler ut hvilken grunnholdning som passer best til å besvare disse spørsmålene. Det skilles i hovedsak mellom to filosofiske grunnholdninger; den fortolkende (hermeneutikk) og den positivistiske (hypotetisk-deduktiv metode). Når det gjelder

den fortolkende grunnholdning kan den sies å være kvalitativ av natur, selv om også kvantitative data kan brukes i en fortolkende forskningsoppgave. Det samme gjelder den positivistiske grunnholdning som kan sies å være kvantitativ av natur, men en positivistisk forskningsoppgave kan også inneholde kvalitative data (Nyeng, 2004). Denne tilnærmingen har klare metoderegler, mens den fortolkende tilnærmingen ikke har det.

Den positivistiske grunnholdningen kan sies å være den fortolkende grunnholdningens motpol. Fundamentet for positivismen er en stor tiltro og optimisme til vitenskap og teknologi. I følge denne filosofien skal kunnskapen ha et saklig fundament og være basert på virkeligheten. Dette betyr også at virkeligheten må være objektiv slik at den er uavhengig av enkeltmenneskets oppfattelse av virkeligheten. Den positivistiske grunnholdningen har utviklet seg frem til det vi i dag kjenner som hypotetisk-deduktiv forskning. Formålet er å måle resultater, se på årsak-virkning forhold og finne lovmessigheter i data. Den fortolkende metode, hvor hermeneutikken spiller en svært sentral rolle, har ingen formell og entydig definisjon. Hermeneutikken har sitt utspring i renessansen hvor teksttolkning var utgangspunktet. Nyeng (2004) beskriver hermeneutikk som at vi ser og forstår alt det nye i lys av det vi allerede kjenner. På denne måten vil all erkjennelse være basert på for-dommer eller for-meninger. Videre skriver han at dette er forutsetninger som gir mening til det vi opplever eller observerer uten at vi har oversikt eller kontroll over denne helhetssøkende og meningsdannende prosessen. Forutsetningene endres over tid gjennom erfaringer, på samme måte som mennesket ellers forandrer seg. Innenfor denne tilnærmingen søkes det en forståelse og mening av fenomenet som undersøkes. Forståelse av mening kan man få fra del-helhetstankegangen. Dette betyr at man som forskere forstår delene ut fra helheten og helheten ut fra delene. Denne forståelsesprosessen blir også kalt den hermeneutiske sirkel og står sentralt i læren om hermeneutikken. Spørsmålene man stiller seg for å kunne svare på hvilken grunnholdning man bør støtte seg til vil være av ontologisk, epistemologisk og metodologisk karakter som vist i modellen under.

**Tabell 2:** Karakterisering av vitenskap (Nyeng, 2004)

Verdensbilde	Hva eksisterer?	Ontologi
Menneskesyn	Hva er det å være menneske?	Ontologi
Vitenskapsoppfattelse	Deskriptivt: Hva er det vi studerer?	Epistemologi
Vitenskapsideal	Normativt: Beskrive, forklare, forstå?	Epistemologi
Etikk	Internt: Normer innen fagfeltet Eksternt: samfunnspåvirkning, ansvar	Metodologi
Estetikk	Foretrukne/akseptable framstillingsmåter	Metodologi

Vi tok kontakt med ressurspersoner i ulike rederier, samt med representanter for Nærings- og handelsdepartementet. Dette gjorde vi for å få økt forståelsen for problemstillingen, samt at vi fikk innsikt i den livsverden som rederiene i utenriks sjøfart opererer i. Her har vi tatt stilling til både ontologiske, epistemologiske og metodologiske spørsmål for å kunne komme frem til en måte å frembringe kunnskap om vår problemstilling. Videre viser tabellen under hvilke kriterier vi har brukt for å bestemme hvilken grunnholdning som passer best til forskningsspørsmålet.

**Tabell 3:** Positivism og hermeneutikk (Nyeng, 2004)

	<b>Positivistisk</b>	<b>Fortolkende hermeneutisk</b>
Virkelighetssyn	Objektiv/håndgripelig/en	Sosialt konstruert
Menneskesyn	Behavioristisk/kognitivistisk	Meningsbærer
Forskningsmål	Lovmessig forklaring prediksjon	Forståelse
Kunnskap	Kumulativ/ikke tidsbunden	Kontekstavhengig/foreløpig
Syn på kausalitet	Virkelige årsaker	Mange formende hendelser
Forsknings situasjonen	Objektivitet; skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet; forsker som del av den helhet som studeres

Problemstillingen tillater ikke at vi bare ser på verden fra matematiske modeller eller at vårt forskningsspørsmål kan besvares bare gjennom harde data. Dette gjør at vi velger å ha en hermeneutisk fortolkende grunnholdning til både innhenting og analyse av data. Dette vil si at vi søker mening i de sitater vi får gjennom våre intervjuer. utfordringen for fortolkende forskning er som Giorgi (1994) skriver at samfunnsforskere blir trent opp til å analysere den sosiale verden som et matematisk konstruert univers, mens de på mange måter ikke er opplært til å forstå en språklig konstruert verden. Dette mener han fører til at den hypotetisk deduktive forskningen går på bekostning av de fortolkende forskningsmetodene. Som forskere med

bakgrunn i økonomisk utdanning må vi her prøve å nullstille oss i forhold til dette og forsøke å forholde oss til den fortolkende forskningsprosess. Dette gjelder også det forhold vi må ha til de innsamlede data.

Den fortolkende forskning i den rådende postmoderne epoke fremstiller sosiale fakta som sosiale konstruksjoner som oppstår gjennom valgte perspektiver på den livsverden som studeres (Denzin og Lincoln, 1994). Kunnskapsbegrepet som en refleksjon av virkeligheten er i en slik sammenheng erstattet av at kunnskapen reflekterer sosiale konstruksjoner. I vår oppgave er det viktig for oss å innhente informasjonen fra nøkkelpersoner i de ulike organisasjoner hvor de kan snakke om sin livsverden, og de ulike svarene kan knyttes opp i mot vår overordnede problemstilling. Her vil vi prøve å få frem hvert intervjuobjekts subjektive mening som vi vil fortolke gjennom kommunikasjon både med informant og veileder. Det er da viktig å forstå at verken den subjektive mening eller fortolkning skal avspeile virkeligheten, men være et resultat av den interaksjonen som er mellom forsker og intervjuobjekt. Dette vil være en sosialt konstruert virkelighet som avspeiler både den subjektive mening og den ”objektive” fortolkning. Årsaken til at vi sier objektiv i hermetegn er at vi ser på oss selv, forskerne, som viktige metodiske verktøy. Kvale (1997) mener at forskerens arbeid kan sammenlignes med kunstnerens. Kunstneren må beherske de grunnleggende teknikkene, men kunstverket skapes ikke basert på å følge regler. Det er dyktighet og kreativitet som avgjør om verket blir bra. Det samme kan sies om den kvalitative forskeren. Evnen til å se og formidle nye perspektiver er et viktig aspekt i forskningen. Når forskeren, som i vårt tilfelle, blir et viktig metodeverktøy er det viktig at vi reflekterer rundt vår egen forståelseshorisont og at vi ser hvordan vår egen rolle som forskere kan eller vil påvirke resultatet både av datainnsamling og tolkning. Her vil bakgrunn, kjønn, forhåndsoppfattelse etc. hos oss som forskere spille en stor rolle.

Som forskere må vi være selvkritiske til oppfatningen og tolkningen vi har av data. Dette kalles metodisk selvrefleksjon og er et sentralt begrep innenfor den sosial konstruktivistiske tradisjonen (Bugge, 1999). I ”Det kvalitative forskningsintervjuet” anbefaler Kvale (1997) at forskeren setter av tid etter hvert intervju til refleksjon av de momenter som er kommet frem gjennom intervjuet. Vi har vært to stykker involvert i intervjuprosessene slik at både individuell refleksjon og diskusjon oss i mellom sikrer at ikke en enkelt vinkling i forhold til data og livsverden vil bli prioritert.

### 3.3 Tilnærming

Ut fra problemstillingen er vi nødt til å ha en viss induktiv tilnærming da vi på forhånd ikke har hatt noen spesiell kjennskap til næringen, rammebetingelsene eller de ulike virksomhetene. ”Ved en induktiv tilnærming trekker man konklusjoner basert på empiriske observasjoner. Denne prosessen går fra oppfatning til konklusjon” (Ghauri og Grønhaug, 2002). Selv om tilnærmingen til problemstillingen har vært induktiv vil den videre jobbingen være hermeneutisk, som forutsetter både for-forståelse og kunnskap om teorier.

### 3.4 Forskningsdesign

Det skilles mellom eksplorerende, deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Formålet med problemstillingen er avgjørende for hvilket design vi bør velge. I denne oppgaven vil vi ikke bruke kausalt design, da det passer best i en hypotetisk-deduktiv forskningsoppgave. Eksplorerende forskning kan beskrives ved at man samler inn data og forsøker å finne en sammenheng i de innsamlede data. Ny informasjon blir oppdaget, bildet blir klarere og man finner til slutt en løsning på problemstillingen. Innenfor den deskriptive forskningen er problemet strukturert og forstått. Det kjennetegnes ved at det ikke foreligger tilgjengelige sekundærdata og forskeren samler inn data gjennom personlige intervjuer (Ghauri og Grønhaug, 2002). Deskriptivt design vil vi bruke for å se på virksomheten til de ulike aktørene, mens eksplorerende design vil vi bruke for å se på sammenhengene i problemstillingen.

### 3.5 Forskningsstrategi

Ragin (1994) skriver at kvalitative forskere, eller i vårt tilfelle fortolkende, sjeldent prøver å teste teorier. I stedet vil de ved hjelp av et eller flere case prøve å utvikle ideer. Ragin sier videre at slik forskning starter ved at man velger relevante forskningsobjekter og case, så identifiserer man fornuftige forskningskonsepter, avklarer hovedemner og empiriske kategorier i forbindelse med forskningen. Til slutt vil man da sette dette inn i en analytisk ramme, som i vårt tilfelle vil være oppbyggingen av oppgaven. Den fortolkende metode, eller den sosiale konstruktivisme om du vil, kan deles inn i forskjellige forskningsstrategier som hermeneutikk, fenomenologi, etnografi, grounded theory og casestudier. Hermeneutikk kommer av det greske ordet *hermeneuein*, som betyr uttale, forklare eller fortolke. Denne forskningsstrategien søker etter helheter i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon, og er ikke orientert mot abstrakt kunnskap om lovmessigheter i samfunnslivet (Nyeng, 2004). Fenomenologiske studier går på forståelse av forskningsobjektets livsverden. Etnografi er studier av kulturer og



grounded theory går ut på å utvikle nye teorier basert på data der koding er et sentralt begrep. Case studier vil ha avgrenset fokus og inngående beskrivelser av utvalgte tilfeller. Vår oppgave har et hermeneutisk tilsnitt, men oppgaven legges opp som et multipel casestudie. Med dette mener vi at hvert enkelt rederi er et eget minicase. Nærings- og handelsdepartementet vil også fremstilles som et minicase, men her mer for å belyse rammebetingelsene i næringen. Vi velger å se på flere analyseenheter fordi vi da kan undersøke om holdninger er konsistente i forhold til hvilke typer analyseenheter vi ser på.

### **3.6 Datainnsamling**

I forbindelse med datainnsamling skilles det mellom primær- og sekundærdata, det vil si data som enten er samlet inn av oss selv eller data som allerede er tilgjengelige. Vi bruker både primær- og sekundærdata i forskningen.

#### **3.6.1 Sekundærdata**

Sekundærdata er data som er samlet inn, strukturert og analysert av andre. Sekundære data som vi vil bruke i forskningen er lovverk, skatteregler og selskapenes internettsider. Fordelen ved bruk av slike data er at det er besparende i form av tid og penger, samt at dataene kan sjekkes av andre. Men ulempen kan være at informasjonen ikke alltid er overførbar til problemstillingen.

#### **3.6.2 Primærdata**

Om man ikke har tilstrekkelig tilgjengelig sekundærdata til å kunne svare på problemstillingen, må man selv samle inn data som er relevant for det gitte studiet. Disse dataene blir kalt primærdata og blir samlet inn ved hjelp av eksperimenter, observasjoner, surveys og/eller intervjuer (Ghauri og Grønhaug, 2002). Vi har valgt en innsamlingsmetode der vi foretar dybdeintervjuer med utvalgte informanter. Altså en innsamling av kvalitative data. Vi har også benyttet e-post eller telefon for avklaringer i etterkant av intervjuene. Vi mener denne innsamlingsmetoden er best egnet ut fra problemstillingen. Fordelen er at man innhenter det som er relevant i forhold til problemstillingen. Men ulempen er at det er vanskeligere at dataene kan kontrolleres av andre, dessuten er innsamling av disse data er ofte mer ressurskrevende enn innsamling av sekundærdata.

### 3.6.3 Valg av informanter

Når man skal gå i gang med utvalgsprosedyrene blir et sentralt spørsmål å stille seg hvor mange og hva slags mennesker det er hensiktsmessig å snakke med for å få kunnskap om fenomenet. Poenget med valg av informanter er å velge ut så mange man trenger for å belyse problemstillingen. Fremgangsmåten vi har brukt er et strategisk utvalg og deretter et tilgjengelighetsutvalg. Dette går ut på at vi velger informanter som er relevante for problemstillingen, basert på deres tilgjengelighet og villighet for å delta i undersøkelsen (Thagaard, 2003). Vi har valgt ut representanter som har gode kunnskaper om den informasjonen vi vil ha tak i. Vi har i utgangspunktet intervjuet representanter for tre rederier der to av de har norske eierinteresser, mens det siste er et utenlandsk rederi. I tillegg har vi intervjuet to representanter fra Nærings- og handelsdepartementet. Utvalgsriteriet er i første rekke selskapets størrelse og aktivitet i utenriks sjøfart. Vi satte opp en liste over aktuelle representanter i prioritert rekkefølge for så å kontakte dem per e-post og oppfølging per telefon. I og med at vi ønsket å snakke med representanter med forskjellige interesser kan man si at utvalget er heterogent. Fordelen med denne type utvalg er at vi får sett saken fra flere vinkler og kan sammenligne på tvers, noe som vi mener er med på å øke kunnskapen om fenomenet og underbygge vår tolkning.

Når det gjelder størrelsen på utvalget skal den vurderes i forhold til et metningspunkt i følge Thagaard (2003), der flere enheter ikke gir ytterligere forståelse av fenomenet som studeres. Ut fra knapphet på tid og penger begrenser deg seg hvor mange informanter det er aktuelt å intervju. Det er heller ikke sikkert flere informanter vil gi oss noe mer kunnskap om fenomenet enn det antallet vi allerede har tenkt å intervju. Våre informanter er oppsummert i tabell 4 under.

**Tabell 4:** Informanter

Intervjuperson	Tittel	Organisasjon	Sted	Tidspunkt	Dato godkjent
Helge Aamodt	CFO	Bergshav Management AS	Telefonintervju	12.04.2007	16.04.2007
Bjørn Berggrav Harry Veum	Vice president legal Skatterådgiver	Wilhelm Wilhelmsen ASA	Oslo	25.04.2007	10.05.07
Kjell Langva	Contract Manager	Frontline Management AS	Oslo	26.04.2007	03.05.2007
Ida Skard Grete Pettersen	Ekspedisjonssjef Underdirektør	Nærings- og handelsdepartementet	Oslo	25.04.2007	23.05.2007

Vi har også vurdert andre faktorer i utvelgelsen, da tenker vi på tilgjengelighet, praktisk gjennomførbarhet og geografisk avstand. Det er ingen aktuelle informanter i Bodø-området. Men vi har primært tatt utgangspunkt i informanter med lokalisering i Oslo området. Dette så vi på som mest hensiktsmessig i og med at også Nærings- og handelsdepartementet er der. Når det gjelder intervjuet med rederiet Bergshav Management AS fra Grimstad så ble det foretatt per telefon fordi det var økonomisk uhensiktsmessig for oss å reise for å møte dem.

### 3.6.4 Forskningsintervju

Intervjuforskning har hatt en oppblomstring i samfunnsvitenskapen de siste tiårene. Samtaler og fortellinger har i økende grad blitt ansett som en god metode for å innhente kunnskap om den sosiale verden. Kvale (1997) definerer det kvalitative forskningsintervjuet som en faglig samtale som er preget av systematisk spørremetode, refleksjon over spørsmålenes mål og form, metodisk bevissthet, bevissthet om dynamikken i interaksjonen og en kritisk innstilling. Man kan velge mellom flere former for intervjuer. Vi har benyttet halvstrukturerte intervjuer, der hensikten er å formulere spørsmål som lar intervjupersonen beskrive sine erfaringer på en fri måte med egne ord. I følge Kvale (1997) er det ni forskjellige typer intervju spørsmål. Dette er introduksjonsspørsmål, oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifikke spørsmål, direkte spørsmål, indirekte spørsmål, strukturerende spørsmål, taushet og fortolkende spørsmål.

Ut fra problemstillingen og metoden har vi valgt å lage en intervjuguide som inneholdt spørsmålene vi ønsket å stille. I utgangspunktet laget vi en strukturert intervjuguide, men vi fulgte opp interessante vendinger i intervjuene. Dette betydde at vi gikk bort fra en del av intervjuguiden for å følge opp dette. Vi formulerte spørsmålene på papir før intervjuene fant sted. Spørsmålene ble satt opp i en bestemt rekkefølge, men vi var fleksible i forhold til at intervjuobjektet skulle få snakke så fritt som mulig. Vi ønsket ikke at et stramt strukturert intervju skulle sette begrensninger hvis informanten penset inn på andre interessante emner som kunne være med på å belyse både problemstilling spesifikt og temaet generelt. Dermed mener vi det er lurt å ikke binde seg til et standardoppsett som gjør det vanskeligere å innlemme nye dimensjoner i løpet av feltarbeidet. Men det er også viktig at man vet hva man skal spørre om og hvorfor dette er relevant for å skape et mer pålitelig utgangspunkt for den senere analysen. Videre er det vesentlig at forskeren har skaffet seg begrepsmessig og teoretisk forståelse av området som det skal forskes på før man undersøker det (Kvale, 1997). Dette har vi ivaretatt ved å lese litteratur og artikler om rederinæringen, samt å lære om språkbruk og rutiner. Denne form for forarbeid har hjulpet oss til å stille de riktige spørsmålene, det vil si spørsmål som kan

gi ny og betydelig kunnskap. Vi hadde også med oss i bakhodet at det skal skapes en atmosfære av trygghet og tillit for å få informantene til å snakke mest mulig fritt. På denne måten mener vi at vi sikret oss mest mulig relevant informasjon for oppgaven.

Før intervjuene sendte vi intervjuguidene (se vedlegg 1, 2, 3 og 4) per e-post til informantene for å gi dem kjennskap til hvilke emner vi ønsket å ta opp, uten at de trengte å gjøre noen store forberedelser i forkant. Vi utformet forskjellige intervjuguides slik at de var tilpasset de forskjellige rederiene og departementet. Alle samtalene ble tatt opp på minidisk, transkribert og sendt tilbake til informantene for godkjenning. Det ble anbefalt å sette av litt tid etter hvert intervju, hvor vi kunne tenke gjennom det som hadde kommet frem i løpet av intervjuet. Vi noterte ned våre erfaringer fra intervjuene etter at de var gjennomført. Dette er en type tilleggsinformasjon som kan være svært nyttig når transkripsjonene skal analyseres. I kvalitative intervjuundersøkelser er hensikten å gi et meningsfylt, kvalitativt bilde av området vi ønsker å studere, og ikke et kvantifisert datamateriale. Intervjuet skal gi oss råmaterialet som danner grunnlag for analysedelen. En bekymring i intervjuforskningen er i hvilken grad man kan stole på den informasjonen informantene gir. For forskere innenfor en sosialkonstruktivistisk tilnærming er det oppfattet som lite relevant å avgjøre hva som er mest sant av informasjonen gitt fra de forskjellige informantene. Innfor den fortolkende tilnærmingen vil ikke målet være å søke etter den egentlige sannheten (Bugge, 1999).

### **3.7 Dataanalysen**

Våre intervjuer samt sekundærdata danner basis for analysen. I analysen vil vi fortolke de sitater som kommer frem i intervjuene og sammenstille disse med de teoretiske perspektiver for forskningen. Sekundærdata vil også bli trukket inn i analysen for å gi en ramme for de empiriske observasjoner som kommer frem i intervjuene. Når det gjelder fortolkningen av intervjuene så foretar vi en meningsanalyse av hvert enkelt intervju. Dette gir seg utslag i hvilke data som kommer på trykk i vårt empirikapittel, da hvert enkelt intervju ikke blir trykt i sin helhet. Kvale (1997) deler meningsanalysen inn i følgende deler; meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og meningsgenerering via ad-hoc metoder.

Med meningsfortetting menes det at man forkorter intervjupersonens uttalelser til kortere formuleringer. Dette vil bli gjort i vårt empirikapittel for at sammenhengen i intervjupersonens

utsagn skal bli klarere for leseren. Et muntlig språk, som for eksempel et direkte transkribert intervju, kan virke mot sin hensikt da det kan bli usammenhengende og utydelig for leseren. Meningskategorisering vil si at man koder meninger inn i kategorier slik at man kan indikere forekomster av fenomener. I vår oppgave vil vi bruke dette hvis vi finner konsistens i de ulike intervjupersonenes besvarelser. Narrativ strukturering blir brukt for å organisere en fortelling (intervjuet), både sosialt og tidsmessig slik at det skaper en sammenheng. I oppgaven bruker vi denne analysemetoden for å kunne fremstille hvert case kronologisk korrekt og at vi også kan prioritere hvilke data som er relevante i vår fremstilling. Meningsstolkningen går lenger enn den ordinære struktureringen av teksten og har som mål å finne en dypere mening i utsagnene til intervjupersonen. Forskeren vil da være mistenksom til uttalelser som kan gis en annen mening. Et eksempel kan være at intervjupersonen bruker ironi eller sarkasme i enkeltuttalelser. Det er svært viktig å oppfatte det, da intervjupersonen sier det motsatte av det den mener. Vi må være på vakt mot dette i vår oppgave da slike uttalelser er svært vanlige. Meningsgenerering via ad-hoc metoder er flere teknikker for å danne seg generelt inntrykk, analysere bestemte avsnitt og kategorisere holdninger. I en tidlig fase etter alle intervjuene er ferdige vil vi bruke en slik ad-hoc metode for å sammenligne og finne konsistens eller inkonsistens i de ulike intervjupersonenes besvarelser.

### **3.8 Undersøkelsens troverdighet**

Innenfor den kvalitative forskningen mener man at sannheten ligger i subjektiviteten, både hos respondent og forsker. I tillegg vil forskerens forståelse være med på å skape en virkelighet. Denne forståelsen vil, etter samtaler med utvalgte respondenter, skape en ny forståelse hos forskeren. Dette innebærer at forskeren påvirker forskningen og forskningen påvirker forskeren. Innenfor dette paradigmet har man en "jeg – du" forståelse, mens innenfor den kvantitative forskningen har man en "jeg – det" forståelse og hvor oppgaven er å innhente den objektive sannheten. Den kvalitative forskningen åpner altså for en mer lokal, personlig og kontekstuell forståelse (Easterby-Smith et al., 1991). Fortolkning av informasjon skjer i et samspill med forskerens egen forståelse og verdisyn, og det materialet som samles inn.

I vurderingen av forsknings- og utredningsarbeidet fokuseres det spesielt på begrepene reliabilitet og validitet. Disse begrepene får en annen betydning innenfor den fortolkende forskningen sammenlignet med den hypotetisk-deduktive forskningen. Man kan bruke reliabilitetsbegrepet, men må gi det et annet innhold. I den kvalitative forskningen er det mange

måter å vite på, det er mange sannheter som fører til en uklar grense mellom sannhet og usannhet. Men generelt sett så er det viktig at innsamling og bearbeiding av informasjon gjøres på en tilfredsstillende måte for å sikre at konklusjonen gjenspeiler det som er samlet inn av data. Det er derfor viktig å være klar over dette for å unngå at det oppstår uklarheter i undersøkelsen (Riley et al., 2000).

### 3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til pålitelighet og dermed til om målingene er konsistente fra en måling til en annen (Riley et al., 2000). Reliabiliteten er altså et mål på konsistensen i forskningsmaterialet. En troverdig undersøkelse vil kunne ha større aksept og spredning blant andre brukere. Det er flere omstendigheter som må tas hensyn til når man vurderer påliteligheten til data. Riley et al. (2000) nevner subjektivismen som en hindring fra å oppnå pålitelige data. Kvalitative undersøkelser innebærer subjektive tolkninger. Dette betyr at man kan få inkonsistens i forskningsmaterialet og at man kan feiltolke data. Informanten kan misoppfatte spørsmål, gi uklare svar eller unnlate å svare på sensitive spørsmål. Dataene er reliabel i den grad slike feil begrenses. Resultatene av intervjuene kan også tolkes på forskjellige måter, som igjen kan påvirke reliabiliteten.

Påliteligheten av de primære dataene avhenger av hvordan man opptrer som deltaker, spørsmålsformuleringen og hvordan intervjuene gjennomføres og tolkes. Vi har ivarett reliabilitetskravet ved å ha gode prosedyrer både for intervjuprosessen og tolkningen av materialet. Videre har vi hatt en deltakende rolle i intervjuene slik at vi har vært med på å forme retning, uten at våre oppfatninger ble førende. Ved å intervju flere rederier, med flåtene sine registrert i forskjellige land, sikrer vi synspunkter fra flere hold. I forbindelse med intervjusituasjoner oppstår det tolkningsproblemer, fordi informasjon som man innhenter må tolkes og analyseres. Ved å ha vært to stykker under intervjuene mener vi å kunne begrense feiltolkningene. Intervjuene ble tatt opp på bånd, senere transkribert og returnert til informantene i ettertid slik at de kunne komme med kommentarer. Vi hadde også muligheten til å kontakte dem per telefon eller per e-post for eventuelle avklaringer. Dette øker holdbarheten i dataene, selv om tolkning av informasjon avhenger av våre egne vurderinger. Betragtninger gjort ut fra intervjuene vil være uttrykk for egne vurderinger, og tolkningene må derfor sees på med varsomhet. For å sikre troverdige tolkninger kan man gi intervjuobjektene en mulighet til å uttale seg om hvordan de har blitt tolket, ved å sende empirikapittelet til dem. Dette vil da hindre eventuelle feiltolkninger ved at de oppdages på et tidlig stadium.

Når det gjelder tallmaterialet som vi skal benytte for å belyse problemstillingen, vil vi i liten grad kunne påvirke reliabiliteten. Datamaterialet består av harde data, noe som øker påliteligheten av dataene fordi de i liten grad inkluderer subjektiv tolkning av resultater fra innsamler. Ettersom god reliabilitet ikke sier noe om hvorvidt resultatene er nyttige eller formålstjenlig, må vi også se på undersøkelsens validitet.

### 3.8.2 Validitet

I vurderingen av kvaliteten til en undersøkelse er det nødvendig å teste validitet. Dette gjøres ved å vurdere om informasjonen som er samlet inn er relevant i forhold til problemstillingen. Validitet måler hvor nøyaktige målinger er, eller hvor gyldige man kan si at de er for den aktuelle situasjon (Riley et al., 2000). En måte å sikre dette på er å pre-teste intervjuguiden. Vi brukte våre veiledere som pretestere for å sikre at vi innhentet relevante data i forhold til problemstillingen. Videre fikk vi testet om spørsmålene fungerte og om det var noe som var vanskelig å forstå. Etter pretestingen gjorde vi nødvendige forbedringer før vi gjorde den endelige undersøkelsen. Validitet er altså et mål på forskerens logiske utledninger og troverdighet i logiske tolkninger, samt at intervjuobjektene er konsistent over tid. Dette vil vi forsøke å nå ved å sitere informantene i de situasjoner hvor sitatene taler best for seg selv, slik at det vil være mulig for leseren å skape sine egne tolkninger av dataene.

Det finnes flere typer validitet som for eksempel begrepsvaliditet, ekstern validitet og intern validitet. Disse har relevans i forhold til den hypotetisk-deduktive forskningen. Mens i den kvalitative forskningen er det kommunikativ- og pragmatisk validitet som er gjeldende. Vi konsentrerer oss om den type validitet som vi anser som relevant for forskningen vår. Når det gjelder kommunikativ validitet handler det om å etterprøve krav til gyldig kunnskap i en dialog. Gyldig kunnskap oppstår når motstridende påstander blir diskutert i en dialog. Hva som er valid bestemmes gjennom deltakernes argumenter i en samtale. Sannheten utvikles gjennom en kommunikativ prosess der forskeren og intervjupersonene lærer og forandrer seg i løpet av dialogen. Dette sikrer vi ved å ha en deltakende rolle i intervjuet. Pragmatisk validitet handler om å teste kunnskapen som er blitt produsert på praktiske situasjoner. I den pragmatiske valideringen blir begrunnelse erstattet med anvendelse. Hvorvidt den menneskelige tanke kan føre til en objektiv sannhet er ikke et teoretisk, men et praktisk spørsmål. Mennesket må sånn sett bevise tenkningens sannhetsinnhold, det vil si dens makt og realitet i praksis (Kvale, 1989). Vi ivaretar den pragmatiske validiteten ved at informantene eksemplifiserer innvirkningen ut fra hverdagssituasjoner og utdyper hva dette betyr for dem.

### 3.9 Forskningsetikk

Etikk kan defineres som et system av moralske prinsipper eller regler for atferd. Forskningsetikk omfatter etiske aspekter ved forskerrollen og utøvelsen av forskningsarbeidet som redelighet, habilitet og uavhengighet (Universitetet i Tromsø, 2004). I forskningen må vurderingen basere seg på hvilke normer- og verdisystemer som må tas hensyn til. Det finnes tre hovedtyper for forskningsetiske utfordringer, det er under selve forskningsprosessen, forskerens samfunnsansvar og personvern. I følge Kvale (1996) bør forskeren stille seg fem spørsmål for ivareta det etiske perspektivet;

1. Hva er de fordelaktige konsekvensene av studiet?
2. Hvordan kan man få informert samtykke fra alle deltagende intervjuobjekter?
3. Hvordan kan man beskytte konfidensialiteten til intervjuobjektene?
4. Hva er konsekvensen av studiet for de deltagende intervjuobjektene?
5. Hvordan vil forskerens rolle påvirke studiet?

Det er derfor viktig at vi vurderer de ulike etiske aspektene som en forsker og informant kan ha. Disse aspektene omfatter samtykke til et intervju, at det blir tatt opp på bånd og eventuelle konsekvenser det vil medføre å delta i forskningsarbeidet. Videre stiller det også krav til oss som forskere å holde dataene konfidensielle og informantens navn anonymt hvis det ønskes. Det var derfor viktig for oss å etterkomme eventuelle ønsker og krav fra informantene under forskningen.

Et annet aspekt som kan påvirke oss er det forskningsmiljøet vi befinner oss i. Med dette mener vi at påvirkning fra lærere, oss som forskere i mellom og selskapene vi intervjuer kan spille en rolle for håndteringen og behandlingen av dataene. Påvirkningen kan også skje andre veien og vi har vært bevisste på dette i datainnsamlingen. Intervjupersonenes mening kan manipuleres ved å antyde overfor dem hva som skal sies og dette har vi selvsagt unngått, men før intervjuene informerte vi informantene om formålet med undersøkelsen. Når det gjelder spørsmålene i intervjuguiden må de ikke virke krenkende på informanten og spørsmålene må være relevante i forhold til problemstillingen. Videre understreket vi ovenfor informantene at vi ville prøve å forstå fenomenet som undersøkes og ønsket å ha et så bredt perspektiv som mulig. Vi er heller ikke ute etter å foreta strategiske analyser eller konklusjoner der vi fronter eller vinkler oss inn på ett bestemt synspunkt. Dette er lettere å håndtere når vi ikke selv er ansatt eller er på oppdrag



fra noen av selskapene. Ved at vi ivaretok disse aspektene tror vi at vi sikret profesjonaliteten i forskningsetikken og økte motivasjonen for å delta i prosjektet.

---

## 4. EMPIRI

---

I dette kapitlet vil vi presentere rederinæringen, skipsregistrering, særordninger for norsk skipsfart og Rederiskattutvalgets rapport fra 2006. Videre presenteres rederiene i vårt utvalg. Fokuset i denne delen vil være på strategi, kontroll, konkurranse og globalisering. Til slutt vil vi presentere Nærings- og handelsdepartementet for å belyse de norske rammebetingelser for skipsfart.

---

### 4.1 Det maritime Norge og skipsnæringen

Det er ifølge Bakka (2007) rundt 90 000 mennesker som er sysselsatt direkte i den maritime næring, og mellom 300 000 og 400 000 er indirekte berørt som arbeidstakere i næringen. Videre er det maritime næringsmiljøet Norges største eksportør med den nest største eksportverdi etter olje og gass. Med maritime næringer menes en hel klynge av virksomheter, fra skipsfart, sjøtransport og sjøfolk, til skipsmegling, forsikring og finans, design og skipsbygging, utstyr og teknologi, utdanning og forskning. I tillegg har man fiskeri og offshore som tilstøtende næringer. Dette næringslivet er i stor grad rettet mot det globale markedet og er preget av det internasjonale miljøet det eksisterer i. På grunn av gjensidige avhengighetsforhold kaller man gjerne alle de virksomheter som leverer varer, tjenester eller kompetanse til rederiene for den maritime klynge. Rederiene er drivkraften i denne klyngen og stiller krav og behov. Undersøkelser viser at næringsutvikling innen klynger skjer raskere enn i resten av næringslivet. Dette er på grunn av de synergier som oppstår mellom aktørene (Bakka, 2007).

Norge kan fremvise en bred og allsidig rederinæring hvor virksomheten spenner fra tank- og kjemikalieskip til bulk og gasstankere, biltransport og cruise, ferger og offshore-skip. Den norske handelsflåten sysselsetter 15 500 norske og 40 000 utenlandske sjøfolk, ved siden av 7 000 norske sjøfolk i innenriksfart. I de siste fem årene har det vært en tilbakegang i tonnasjen for den norske handelsflåten (Bakka, 2007).

### 4.2 Skipsregistrering

Friheten til å benytte seg av internasjonale farvann er et fundamentalt prinsipp i den internasjonale folkeretten. Denne friheten betyr at fartøy fra alle verdens land har ubegrenset adgang til alle deler av havet som ikke er en del av territorialsokkelen som tilhører de ulike nasjonene. Dette betyr at det internasjonale farvann skal være åpent for alle nasjoner og at ingen

nasjoner kan hevde suverenitet i disse farvannene. Men for å ikke få en situasjon der man kan utnytte denne friheten slik at det blir anarkistiske og lovløse tilstander, har den internasjonale folkeretten lagt til grunn et rammeverk hvor fartøy må forholde seg til lover og regler i den nasjonen de tilhører når de er i internasjonale farvann. En hovedregel er at jurisdiksjonen over et fartøy ligger kun hos den nasjonen som fartøyet tilhører. En logisk konsekvens av dette er at alle fartøy må ha et kjennemerke som viser hvilket land de tilhører (Ready, 1998).

Et skip uten kjennemerker eller nasjonalitet har ingen beskyttelse i den internasjonale folkeretten. Et slikt fartøy vil ikke kunne drive lovlig handel siden havnemyndigheter ikke slipper det inn i sine respektive havner. I følge "The United Kingdom Merchant Shipping Act 1985" blir ikke klarering for å komme til eller dra fra en havn gitt før fartøyets kaptein melder om hvilken nasjon fartøyet tilhører til en representant for tollmyndighetene (Ready, 1998). Hvis et skip forsøker å dra uten en slik klarering kan det bli holdt tilbake inntil myndighetene har fått informasjon om hvilken nasjon fartøyet tilhører. I tillegg vil et statsløst skip kunne beslaglegges.

Når det gjelder nasjonalt kjennemerke så henger dette sammen med registreringen til fartøyet som betyr i hvilket land fartøyet er registrert i de offentlige arkiver. I mange sammenhenger betyr dette at et fartøys registrering i en nasjons registre er den eneste befatningen fartøyet har med nasjonen. Hver nasjon har registre hvor opplysninger om handelsfartøy som er fra nasjonen eller bruker nasjonens flagg er registrert. Hver enkelt nasjon har krav for å kunne være registrert og har egne rammebetingelser. Denne registreringen hadde sitt utspring i romerriket og ble spredd utover i bystatene i middelalderens Italia. På denne tiden ble navnet på skipet registrert, sammen med navnet på eieren og størrelsen på skipet. Hvis noen jukset med opplysningene som skulle registreres kunne de risikere å få sitt fartøy konfiskert (Ready, 1998). I England går skipsregistreringen tilbake til det 17. og 18. århundrets sjøfartslover. Målsetningen var å forhindre at utenlandske skip skulle få samme fordeler som skip som seilte med britisk flagg. Uttrykkene registrering, nasjonalitet, dokumentasjon og flagg blir ofte brukt som om de var det samme når en snakker om skipsregistrene og hvilken nasjon som står bak registreringen av skipene.

#### **4.2.1 Nasjonalitet**

Et skip eller et fartøy kan bli regnet som å være fra en nasjon selv om det ikke foreligger noen registrering, dokumentasjon eller at det ikke bruker flagget til noen stat. I løpet av historien har

en rekke faktorer som forbinder skipet med nasjonen blitt brukt for å kunne identifisere hvilken nasjon et fartøy kommer fra. Tidligere krevde britene at alle skip under britisk flagg skulle være bygd i Storbritannia. Franskmennene hadde lignende lovgivning. I tillegg er det mange nasjoner som har krevd at mannskapene om bord på skipene skal ha samme nasjonalitet som flaggstaten (Ready, 1998).

Når det gjelder eierinteressene i både skip og hele rederier kan disse komme fra flere ulike nasjonaliteter uten at dette påvirker den nasjonaliteten som de enkelte skip er registrert i. Noen land krever imidlertid at eierne må være fra samme nasjon som skipene skal registreres i. Brasiliansk lov krever at en individuell eier må være en brasilianskfødt brasilianer. I noen tilfeller der skip eies av en bedrift, krever registernasjonen stort sett at skipet blir eid av en juridisk enhet som ligger under denne nasjonens jurisdiksjon, uten at det blir satt begrensninger for hvem som er eierinteressene bak og hvor disse eventuelt har hovedkontor. Liberisk lov sier at alle skip kan registreres i Liberia så fremst selskapet som eier det er dannet og registrert i landet. Andre land krever for eksempel at selskapene som eier skipene må være heleid eller at det må være en fastsatt eierandel som er eid av statsborgere i denne nasjonen, for at skip skal få registrere seg i nasjonens registre. Ready (1998) nevner ni land som i 1982 krevde at 100 % av egenkapitalen skulle være eid av nasjonale eiere. Dette var Kina, Etiopia, Øst-Tyskland, Ghana, Haiti, Irak, Mexico, Sovjetunionen og Yemen. Han sier videre at på samme tidspunkt var det hele 52 land som hadde andre begrensninger i form av eierskapsbegrensninger, mannskapsbegrensninger og begrensninger når det gjaldt lokasjon av hovedkontor for at selskapene kunne ha skip registrert i disse nasjonene.

#### **4.2.2 Dokumentasjon**

Med dokumentasjon menes de dokumenter som en nasjon har gitt et skip og dens besetning for at de rettmessig skal kunne heise denne nasjonens flagg (Ready, 1998). Selv om registrering og dokumentasjon ofte går hånd i hånd er ikke dette bestandig tilfelle, og man må derfor skille mellom uttrykkene. Registrering innbefatter anerkjennelse og beskyttelse av skipseieren, i tillegg til bekreftelse av nasjonalitet, mens dokumentasjonen i all hovedsak bekrefter skipets rett til å bruke nasjonens flagg.

#### **4.2.3 Flagg**

Å heise flagget til en nasjon på et skip er et bevis og et symbol for skipets nasjonalitet. Genèvekonvensjonen for internasjonale farvann fra 1958 sier: ”*Skip har nasjonaliteten til den nasjonen*

*de har rett til å bruke flagget til*” (Ready, 1998). Nasjonalitetsflagget til et skip skal heises på skipets akterstavn når det er påkrevd at skipet skal identifiseres med nasjonalitet. Dette kan være tilfelle når man seiler inn i en nasjons farvann, når en kommer til havner, seiler gjennom trafikkerte farvann og selvfølgelig når flaggstatens lovgivning krever at flagget skal være heist. Utenom dette ser det ikke ut til at det er noe krav til at flagget skal være heist når man for eksempel er i internasjonale farvann.

#### **4.2.4 Registrering**

Registrering betyr at man fører opplysninger inn i offentlige registre. Registrering er ikke bare en forhåndsbetegnelse for et skips nasjonalitet, men det er også en test av dens nasjonalitet. Dette er det folkerettslige aspektet med registreringen, som står i motsetning til det privatrettslige. Forskjellen mellom folkerett og privatrett ble først gjort av juristene i oldtidens Roma. Her ble det hevdet at folkeretten var det som omhandlet den Romerske stat, mens privatretten omhandlet individene (Ready, 1998). De folkerettslige aspektene ved registreringen av skip vil være at skipet blir lagt under en nasjons beskyttelse og jurisdiksjon, at skipet har rett til å heise en nasjons flagg, at skipet har rett til diplomatisk beskyttelse, at skipet har rett til å drive aktiviteter innenfor territorialfarvannene til flaggstaten og at det i tilfelle krig klargjør både regler for krigføring og hvorvidt et skip er nøytralt. Når det gjelder privatrettslige aspekter ved registreringen kan dette gi eierne bevis for sitt eierskap over et skip og også brukes for sikkerhetsstillelse ved lån. Dette går direkte på eierne og er dermed av privatrettslig karakter.

#### **4.2.5 Pliktene til flaggstaten**

Som nevnt tidligere er det flaggnasjonens plikt å følge opp juridiske forhold rundt et skip så lenge det befinner seg i internasjonalt farvann. På denne måten vil man kunne opprettholde friheten til å bevege seg i internasjonale farvann uten at det blir lovløse tilstander. FNs sjøfartslov (artikkel 87) sier at friheten til å bevege seg i internasjonale farvann og å håndheve lovene der må opprettholdes av alle nasjoner i interessen til alle andre nasjoner. FNs sjøfartslov (artikkel 94) sier videre noe om hvilke andre plikter flaggnasjonene har i forbindelse med skip som er registrert i denne nasjonen. Flaggnasjonen må effektivt håndheve sin jurisdiksjon og kontroll over skipene som er registrert i nasjonens registre når det gjelder administrative, tekniske og sosiale forhold. Dette innebærer at det må foretas regelmessige kontroller av slike forhold slik at skipene holder den standard som forventes av flaggnasjonen og av internasjonal folkerett. FNs sjøfartslov sier videre (artikkel 217) at flaggstaten må forsikre seg om at fartøy under deres flagg forholder seg til internasjonal lovgivning for å beskytte det marine miljøet

mot forurensning. Dette innebærer at flaggstaten har en plikt til å forsikre seg om at fartøyer seiler i overensstemmelse med internasjonale standarder og regler, og at disse fartøyene har den dokumentasjon og de sertifikater som kreves av internasjonale standarder og regler. For å forsikre seg om at dette er intakt til enhver tid er flaggstaten pålagt å drive periodiske kontroller av sine fartøy. Flaggstaten er også pålagt å etterforske eventuelle lovbrudd gjort av sine fartøy i internasjonale farvann.

#### 4.2.6 Bekvemmelighetsflagg

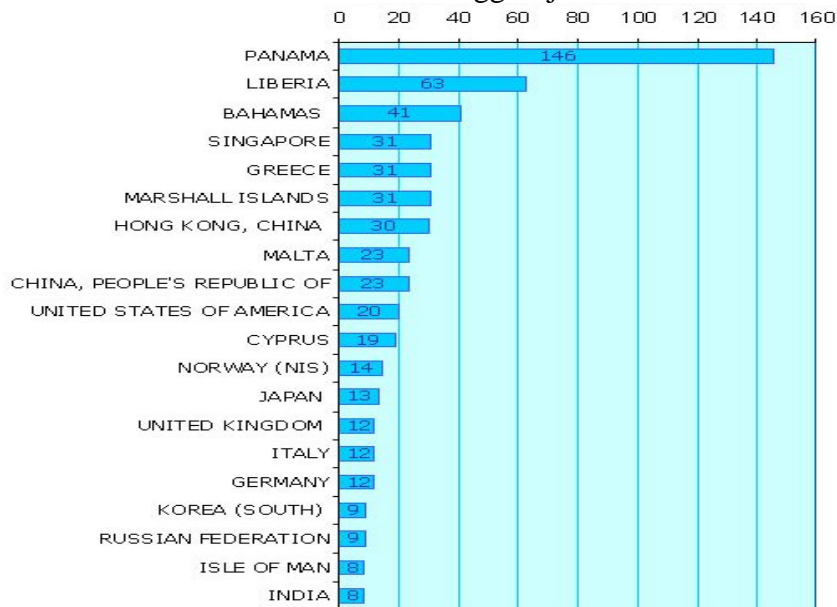
Bekvemmelighetsflagg defineres i følge Ready (1998) som: *”Flagget til et hvilket som helst land som tillater registrering av skip kontrollert eller eid av utlendinger, under betingelser der personene som registrerer skipet finner det bekvemmelig eller fordelaktig på en eller annen måte”*. Flere norske rederier har de senere årene valgt å seile under bekvemmelighetsflagg, da det gir bedre rammebetingelser enn NOR og NIS. Skipseieren kan dermed få lavere kostnader og registreringen blir ofte enklere. Landet som tilbyr flagg tar seg betalt for denne tjenesten. Åpne registre har som regel blitt satt opp for å tilby skipsredere en registreringstjeneste, i det øyemed å tjene penger for flaggstaten. Vilkårene som kreves oppfylt i de ulike registrene varierer mye, og det samme kan sies om seriøsiteten deres. Noen er profesjonelle og håndhever internasjonale konvensjoner, mens andre stiller få krav som igjen kan gå på bekostning av sikkerheten. En fellesnevner er at alle har som mål å tilby betingelser som er fordelaktige for internasjonale skipsredere (Ready, 1998).

#### 4.2.7 De største flaggnasjonene

Når et rederi skal ta beslutning om hvilken flaggnasjon som skal brukes til de ulike skipene er det en rekke faktorer som kan være av betydning både av økonomisk og politisk karakter. Dette kan være besparelse i driftskostnader, tilgang til kapitalmarkedet, avgifter til flaggstaten, bemanning, sertifisering og stabilitet i regjeringen. Videre kan noen flaggnasjoner ha restriksjoner der skipet må kvalifisere seg for å kunne seile under dets flagg. Det gjelder både på hvilken type skip det er, minimum størrelse, alder, eierskap og mannskapets nasjonalitet, i tillegg til begrensning i fartsområder. Andre faktorer som kan være avgjørende for valg av skipsregister er flaggnasjonenes tilgjengelighet og dens omdømme (Ready, 1998). Tabell 5 viser hvor mange millioner bruttotonn av skip som er registrert i de tjue største flaggnasjonene. Tallene er per januar 2006 (Marisec, 2006). Ut fra tabellen ser vi at Panama er den største flaggnasjonen. De har tilbydd åpent register siden 1925 og har alltid vært en av de mest

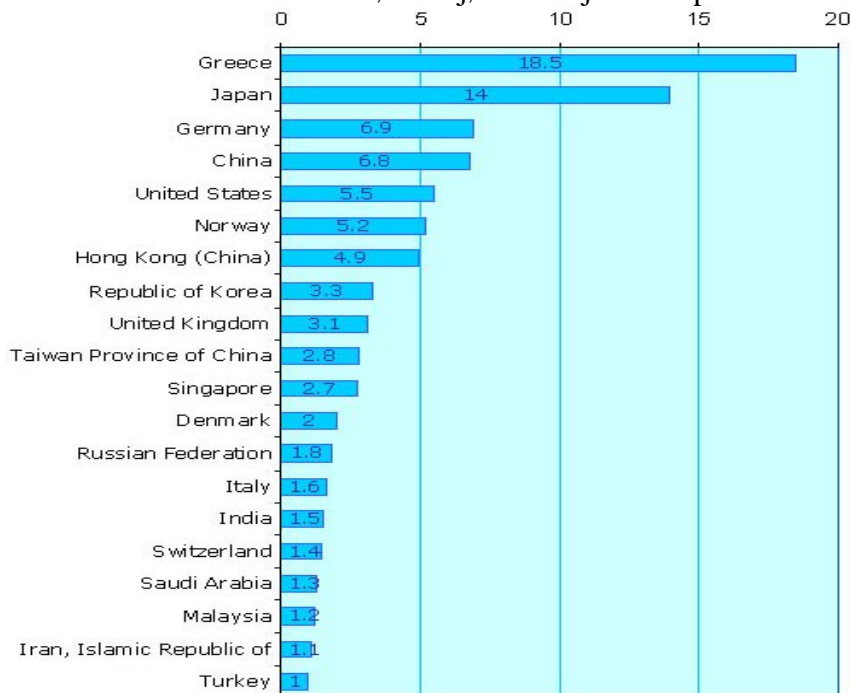
tilgjengelige av de åpne registrene. De har over dobbelt så mange millioner bruttotonn i sitt register i forhold til Liberia som er den nest største flaggnasjonen.

**Tabell 5:** Oversikt over det største flaggnasjonene i millioner bruttotonnasje av skip



Tabell 6 er basert på total dødvekttonasje i forskjellige morselskaper som er lokalisert i disse landene, og viser hvor mange prosent av verdensflåten som er registrert i det aktuelle landet per januar 2005 (Marisec, 2005).

**Tabell 6:** Oversikt over de største sjøfartsnasjonene i prosent av verdensflåten



### 4.3 Norske skipsregistre

Norge har to skipsregistre. Registerne skal tjene som et ledd i den offentlige kontroll av registrering av skip og deres eierforhold, og i tillegg utøve funksjonen som rettsvernregister for registrering av rettigheter i norske skip. Registerne ble fram til 1992 administrert av domsstolene, men etter det har de blitt administrert av Skipsregisteret som er et eget forvaltningsorgan direkte underlagt Nærings- og handelsdepartementet.

#### 4.3.1 NOR

Norsk ordinært skipsregister er det opprinnelige norske registeret. Registeret gir rettsvern for fartøy med tilhørende eierforhold og panteheftelser. Fartøy med største lengde på 15 meter eller mer er registreringspliktig dersom det ikke er registrert i et annet lands register. Fartøyet må måles av Sjøfartsdirektoratet. Registeret krever at tidligere eierforhold må dokumenteres og at det må dokumenteres om fartøy bygget eller eiet i utlandet har vært registrert i utenlandsk skipsregistre. Videre plikter eier å melde alle endringer i registrerte forhold til Skipsregisteret. Fartøy i NOR kan eies av norsk selskap/person eller selskap/person som omfattes av bestemmelsene i EØS-avtalen (Nis-nor, 2006).

Dette registeret har ingen årsavgift, avgiften per hestekrefter refunderes, og det gir mulighet for å ha fartøy som panteobjekt. I følge Skipsregistrene gir NOR bedre sikkerhet ved kjøp og salg, og man får et anerkjent eierskap. I tillegg gir NOR-registeret nasjonalitetsbevis, der fartøyet er berettiget til å nyte den beskyttelse, de rettigheter og fordeler som tilkommer norske fartøy. I henhold til norsk regelverk må det benyttes norske arbeids- og lønnsvilkår. Det betyr at det i praksis kun er nordmenn om bord på disse fartøyene, og rekrutteringsbasen er begrenset til Norge. Reglementet er nedfelt i forskrift om registrering av skip i Norsk ordinært skipsregister FOR-1992-07-30 nr. 593. For øvrig er det sjøloven LOV 1994-06-24 nr. 39 som videre er gjeldende.

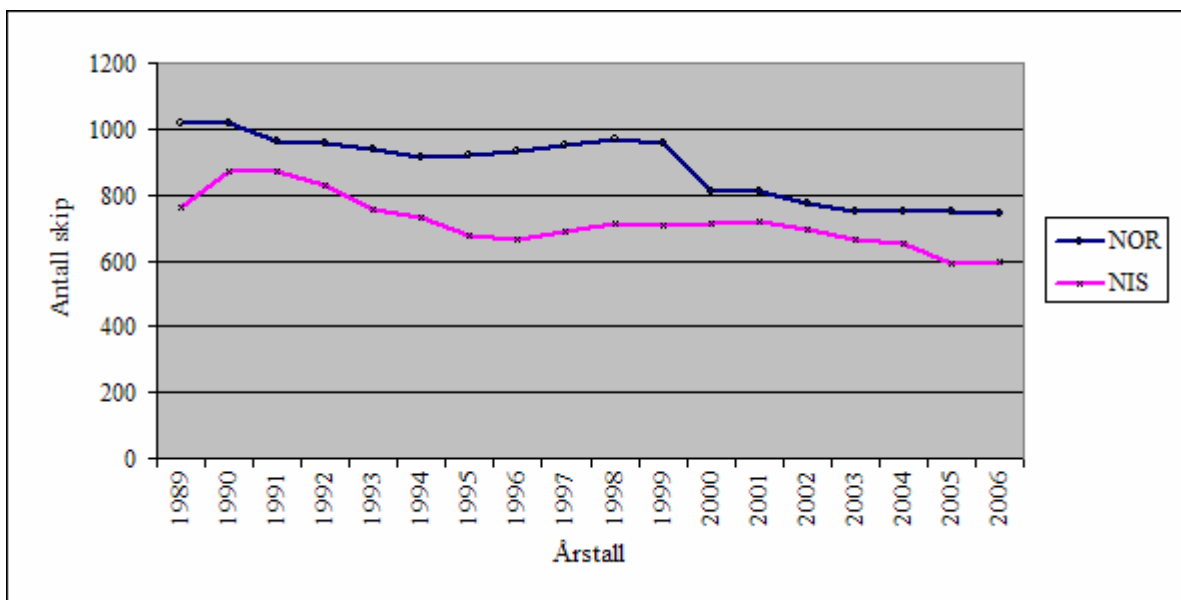
#### 4.3.2 NIS

Norsk internasjonalt register ble opprettet i 1987 med det formål å etablere et internasjonalt norsk kvalitetsregister, som dermed kunne demme opp for den stadig økende utflaggingen av norske skip. NIS kombinerer fordelen med å være lokalisert i en industrinasjon med konkurransedyktige betingelser, lover og regler. Skip som er registrert i NIS seiler under norsk flagg og er undergitt norsk jurisdiksjon, det norske lov- og forskriftsverk, med enkelte unntak



og særregler. Norsk maritim skipslovgivning gjelder for skip registrert i NIS med visse unntak. Norges omfattende maritime lovgivning gir kreditorer sikkerhet ved at den representerer et sikkert og profesjonelt alternativ. Norsk lovgivning er anerkjent for forutsigbarhet i den maritime næring. Det er lagt stor vekt på å opprettholde et kvalitetsregister som sikrer at skip registrert i NIS har høy sikkerhet og gode arbeidsbetingelser. Reglementet er nedfelt i lov om internasjonalt skipsregister lov 1987-06-12-48. I tillegg gjelder forskrift om registrering av skip i Norsk internasjonalt skipsregister 1992-07-03 nr. 592.

Registeret er åpent for alle typer eiere, både norske og utenlandske, og det er ikke krav om etablering i Norge. Maskindrevne passasjerskip og lasteskip, samt luftputefartøy, boreplattformer og andre flyttbare innretninger kan registreres i NIS. For utenlandske eiere gjelder krav om teknisk eller kommersiell drift fra Norge og oppnevning av rettslig representant (Nis-nor, 2007). Ved opprettelsen av NIS ble det lagt inn begrensninger i hvilke områder NIS fartøy kunne operere i. Det lå tre hovedformål bak opprettelsen. For det første å sikre at norskeide skip ble registrert under norsk flagg. For det andre at konkurransevilkårene for norskregistrerte skip i utenriks fart skulle bli bedre. For det tredje at sysselsettingen av norske sjøfolk i størst mulig grad skulle opprettholdes.



**Figur 10:** Oversikt over antall norskregistrerte skip i den norske handelsflåten (ssb, 2006)

Som det fremgår av figuren over er det flere NOR registrerte skip enn det som er registrert i NIS, men andelen norskregistrerte skip i både NOR og NIS hatt en liten nedgang over de siste to tiårene.

## 4.4 Norske særordninger for sjøfolk og rederier

Som tidligere nevnt blir rederivirksomhet særbehandlet i de fleste nasjoner. I dette kapittelet vil vi presentere de norske særordningene for sjøfolk og for rederivirksomhet. Dette gjør vi for å belyse hvilke tilskudd rederinæringen får.

### 4.4.1 Skatteutgifter, skattesanksjoner og subsidier i Norge

En rekke unntak og særordninger gjør seg gjeldende i de norske skatte- og avgiftsreglene (Finansdep., 2006). Disse bidrar til å redusere de offentlige inntektene og som følge av dette blir disse utgiftene kalt skatteutgifter. Det kan tilsvarende, i enkelte tilfeller, finnes skattesanksjoner som øker de offentlige inntektene. Skatteutgiftene og skattesanksjonene er derfor et uttrykk for at det finnes et potensial for større likebehandling i skatte- og avgiftssystemet.

Siden 1999 har Finansdepartementet publisert en oversikt over skatteutgifter og skattesanksjoner i nasjonalbudsjettene. Hensikten med dette er å gi en vurdering av hvorvidt den enkelte skatteutgiften er et hensiktsmessig middel for å oppnå et politisk mål. Disse skatteutgiftene og -sanksjonene kan på samme måte som direkte overføringer og reguleringer være et uttrykk for politiske prioriteringer. Det samlede nivået på offentlige utgifter blir i de årlige budsjettene vurdert og det blir prioritert mellom ulike områder. Siden skattesystemets innretning ikke blir vurdert årlig blir heller ikke skatteutgiftene det. Ved å beregne omfanget av og sammensetningen av skatteutgiftene, kan man gi de besluttede myndigheter et mer fullstendig bilde av det offentliges engasjement på de ulike arenaer. Skatteutgiftene kan på denne måten supplere utgiftsanslagene når bruken av offentlige ressurser på forskjellige områder skal vurderes.

Som de fleste land bruker Finansdepartementet i Norge inntektstapsmetoden for å beregne skatteutgifter. Inntektstapsmetoden går ut på å anslå de skatteinntekter som det offentlige taper på grunn av særordningene. Denne metoden tar ikke hensyn til endringer i atferd. Det kan for eksempel være sannsynlig at opphevelse av en særordning for en næring og påfølgende økt skatt, vil medføre at bedriftenes disposisjoner endrer seg slik at skattegrunnlaget reduseres. En skatteutgift kan generelt erstattes av et subsidium. Virkningene på offentlige budsjetter av et slikt subsidium vil være det samlede subsidiebeløpet etter at næringen har tilpasset seg. Inntektstapsmetoden som brukes for å beregne skatteutgiftene, der en tar utgangspunkt i den tilpasningen som har skjedd etter at skatteutgiften er innført, gir dermed det samme beregnede inntektstapet som om en i stedet hadde gitt et direkte subsidium. Hvis en fjerner en

subsidieordning for en næring, vil offentlige budsjetter styrkes med et beløp som tilsvarer subsidiebeløpet. Hvis en tilsvarende skatteutgift for en næring oppheves, vil man normalt få en tilsvarende provenyvirkning. Denne virkningen for skatteutgiftene vil imidlertid være todelt. For det første vil skatteinntektene fra bedriftene som mister skatteutgiften øke og for det andre vil den økte skatten være mindre enn den beregnede, siden disse bedriftene reduserer sin produksjon på grunn av skatteøkningen. Tilpasningen fører imidlertid til at disse bedriftene legger beslag på mindre ressurser enn tidligere og hvis de samme ressursene flyter over i andre innenlandske næringer som er underlagt ordinære skatteregler, vil den samlede skatteøkningen tilsvare skatteutgiften.

For å identifisere de ulike skatteutgiftene og skattesanksjonene, må det eksisterende skatte- og avgiftssystemet vurderes opp mot et referansesystem (Finansdep., 2006). Avvik fra referansesystemet som ikke kan begrunnes med et overordnet politisk mål, regnes som skatteutgift eller skattesanksjon. Hva som defineres som en skatteutgift er avhengig av hva som anses som å være sammenligningsgrunnlaget. Finansdepartementet bruker et referansesystem som blant annet bygger på seks forutsetninger. Det første er at normen for bedrifts- og kapitalbeskatning skal være at den faktiske avkastningen av investeringer og plasseringer skal skattelegges med en flat skatt på 28 %. Det andre er at normen for fradrag basert på inntekter og fradrag behandles symmetrisk. Dette innebærer blant annet at når renteinntektene er skattepliktige så er rentekostnadene fradragsberettiget. Det tredje er at alle fordeler vunnet ved arbeid skal skattelegges som arbeidsinntekter. Dette gjelder både avlønning i form av kontant lønn og naturalytelser. Det fjerde er at miljøavgifter er en del av referansesystemet, og særskilte unntak fra disse avgiftene regnes som en skatteutgift. Det femte er at referansesystemet for fiskale avgifter er at alt konsum av en varegruppe skal skattelegges etter samme sats. Det skal derimot ikke legges fiskale avgifter på produserte innsatsfaktorer. Det sjette er at for skatter og avgifter med en differensiert satsningsstruktur er det som en hovedregel lagt til grunn at skatteutgiften beregnes i forhold til den generelle skatte- eller avgiftssatsen.

#### **4.4.2 Særskilte skatte- og avgiftsregler for skipsfart i Norge**

Skipsfarten i Norge har en rekke ordninger som er fordelaktige for næringen, selv om ikke dette tilsvarer rammebetingelsene for skipsfarten i EU-området og andre områder hvor det er mulig for norske rederier å registrere sine skip. Tabellen under viser skatteutgiftene den norske stat har av de særskilte ordningene for den norske skipsfarten, samt den budsjettmessige belastningen som følger av tilskuddsordningene for sysselsetting av sjøfolk. I sum gir skatteutgiftene og de

direkte budsjettbelastningene en indikasjon på støttenivået til næringen, anslått til om lag fem milliarder norske kroner i 2005 (Finansdep., 2006).

**Tabell 7:** Særskilte skatte- og avgiftsregler for skipsfartsnæringen, samt tilskuddsordningene for sysselsetting. Beregnet skatteutgift og budsjettbelastning, 2005, mill kr (Finansdep., 2006)

Støtteordning	Kroner
Den særskilte rederibeskatningen	1 480
Sjømannsfradrag i alminnelig inntekt	350
Skattefrie naturalytelser for sjøfolk	205
Fritak for eller redusert CO <sub>2</sub> og SO <sub>2</sub> -avgift	580
Taxfree-salg om bord på ferger mv.	1 300
Høy avskrivningssats i innenriks sjøfart	65
Tilskuddsordningene for sysselsetting av sjøfolk (Nettolønn og refusjon)	1 060
Sum	5 040

Det følger av inntektstapsmetoden at det ikke nødvendigvis er slik at hele den anslåtte skatteutgiften tilfaller en norsk aktør i næringen, for eksempel et rederi, som støtte eller som gevinst. For eksempel kan skatteutgiften knyttet til taxfree-ordningen på ferger i utenriksfart oppstå som følge av handel både med norske og danske ferger. Videre vil en andel av gevinsten tilfalle eierne av forretninger om bord på fergen og en andel tilfaller de reisende. Som et mål på hva disse særordningene koster samfunnet og den vridningen ressursbruken gir, er det hele skatteutgiften som følge av ordningen som bør være det relevante målet. Det kan være samspilleeffekter mellom ulike skatteutgifter, og dette innebærer at den samlede virkningen av å oppheve flere skatteutgifter samtidig kan være forskjellig fra summen av de anslåtte enkeltvirkningene. For eksempel er det åpenbart en sammenheng mellom sjømannsfradraget i alminnelig inntekt og tilskuddsordningene for sysselsetting av sjøfolk. Hvis sjømannsfradraget oppheves, vil utgiftene til tilskudd øke, gitt at denne ordningen videreføres.

#### 4.4.3 Rederiskatteordningen

I beregningen av skatteutgiften for 2005 har det for rederiskatteordningen blitt lagt til grunn at prisjustert gjennomsnittlig resultat før skatt for rederier innenfor ordningen i perioden 2000-2003 tilsvarer om lag hva et skattemessig resultat for 2005 ville ha vært med økonomiske korrekte avskrivningssatser. En slik gjennomsnittsbetraktning er basert på flere år og korrigerer for at inntektene i næringen er konjunkturavhengige. Det er lagt til grunn at dette gir et riktigere bilde av den langsiktige skatteutgiften enn om man baserer beregningene på resultatet for ett enkelt år. Beregningsmetoden som er benyttet må ses i lys av tilgjengelig datamateriale

(Finansdep., 2006). Skatt på gjennomsnittlig prisjustert resultat ble anslått til cirka 1,8 milliarder kroner i 2005. Skatteutgiften for 2005 er så beregnet som differansen mellom anslått skatt på gjennomsnittlig prisjustert regnskapsmessig resultat og hva rederiselskapene innenfor ordningen faktisk betalte i skatt i 2003 prisjustert til 2005. Det er videre tatt hensyn til lettelsene i rederiskatteordningene i budsjettet for 2005 på om lag 60 millioner kroner. Samlet gir dette en skatteutgift på i underkant av 1,5 milliarder kroner.

Det understrekes at beregningen av skatteutgiften knyttet til rederiskatteordningen skal ta utgangspunkt i et økonomisk korrekt skattemessig resultat (Finansdep., 2006). Dette innebærer blant annet at en skal benytte de avskrivningssatsene som best reflekterer faktisk økonomisk verdifall på driftsmiddelet, ikke de skattemessige avskrivningssatsene når de avviker fra faktisk økonomisk verdifall. Hvis den skattemessige avskrivningssatsen hadde blitt benyttet i beregningene ville det innebære at den forhøyde avskrivningssatsen ble ansett som en del av referansesystemet. Når en benytter regnskapsmessig resultat ved beregning av skatteutgiften har man indirekte antatt at de regnskapsmessige avskrivningene reflekterer skipenes faktiske økonomiske verdifall. Det finns få empiriske bevis for økonomisk depresiering på ulike typer realkapital, men Raknerud et al. (2003) argumenterer for at de regnskapsmessige avskrivningene inneholder informasjon om faktisk økonomisk verdifall på driftsmiddelet. Den norske rederiskatteordningen innebærer ikke endelig ettergivelse av skatt. Skatten forfaller til betaling når rederiselskapet utbetaler utbytte eller dersom selskapet trer ut av ordningen. Det blir korrigert for skatt på utbetalt utbytte ved at det selskapene betaler i skatt på uttak fra selskapet, trekkes fra den beregnede skatten på gjennomsnittlig regnskapsmessig resultat. Nåverdien av den latente skatteforpliktelsen er beregningsmessig satt til null.

#### **4.4.4 Sjømannsfradraget**

Etter gjeldende regler har norske sjøfolk krav på et særskilt fradrag på alminnelig inntekt på 30 % av inntekt om bord på skip i fart. Fradraget er begrenset til 80 000 kroner, og reduserer dermed skatten maksimalt med 22 400 kroner per sjømann med en skattesats på 28 %. Forutsetningen for at dette fradraget gjøres gjeldende er at sjømannen jobber 130 dager i året om bord i et kvalifisert fartøy. Skatteutgiften knyttet til sjømannsfradraget er beregnet til cirka 350 millioner kroner i 2005 (Finansdep., 2006). Statistikk hentet fra de norske selvangivelsene viser at cirka 20 000 sjøfolk mottok sjømannsfradrag i 2003. Det samlede fradraget var da på rundt 1,3 milliarder kroner med en skatteverdi på 375 millioner kroner.

#### 4.4.5 Skattefrie naturalytelser for sjøfolk

Norske sjøfolk har krav på en skattefri kostgodtgjørelse for deres periode på land. Dette betegnes som et hyretillegg for sjøfolkene. Andre arbeidstakergrupper må skatte av denne dekningen av private kostutgifter. I tariffavtalen mellom Norsk Sjøoffisersforbund og NHO utgjør hyretillegget om lag 16 500 kroner i året per sjømann. Dette innebærer at skatteutgiften til hyretillegget er anslått til cirka 135 millioner kroner i 2005. Sjøfolk, fiskere og ansatte på sokkelen har etter gjeldende regler krav på et særskilt skattefritak på fri kost. For andre grupper arbeidstakere er fri kost som en hovedregel skattepliktig. Skatteutgiften knyttet til skattefritaket for fri kost for sjøfolk er anslått til 70 millioner kroner i 2005. Dette anslaget er basert på antall sjøfolk i utenriks fart og Skattedirektoratets verdsettelsesregler for fri kost (Finansdep., 2006).

#### 4.4.6 Redusert utslippsavgift på SO<sub>2</sub> og CO<sub>2</sub>

Under noen forutsetninger kan norske skip og fartøy få fritak eller reduserte satser på de særskilte avgiftene for SO<sub>2</sub> og CO<sub>2</sub>. Dette innebærer at skip og fartøy i utenriks fart har fritak for avgift på utslipp av både SO<sub>2</sub> og CO<sub>2</sub>. Skip og fartøy i innenriks godstrafikk, eksklusiv supplyflåten, hadde til og med 2005 redusert sats på utslipp av CO<sub>2</sub>, men full sats på utslipp av SO<sub>2</sub>. Vilkåret for dette var at skipet eller fartøyet var registrert i NOR. Supplyflåten i innenriks fart hadde redusert sats på både SO<sub>2</sub> og CO<sub>2</sub> inntil 2005. Skatteutgiften for fritak av disse miljøavgiftene er beregnet til cirka 580 millioner kroner. Anslaget er beregnet på grunnlag av avgiftssatser for 2005, forbrukstall av mineralolje, refusjon av redusert CO<sub>2</sub>-avgift og utslippstall av CO<sub>2</sub> og SO<sub>2</sub> (Finansdep., 2006).

#### 4.4.7 Taxfree-ordningen

Fergeselskaper har adgang til taxfree-salg av brennevin, vin, sjokolade, tobakk og lignende på lange ruter. På kortere ruter er det i utgangspunktet kun gitt adgang til taxfree-salg av sjokolade og tobakk. Det er imidlertid gitt dispensasjon på enkelte kortere ruter, deriblant Sandefjord-Strømstad. En geografisk linje trukket mellom Risør og Lysekil definerer skillet mellom lengre og kortere ruter. Ferger som går mellom havner innenfor denne geografiske linjen opererer kortere ruter, mens ferger som krysser denne linjen opererer lengre ruter. Som et anslag på hvor mye denne skatteutgiften koster staten er det lagt til grunn at det er cirka 3,3 millioner passasjerer som reiste inn til Norge, hvorav cirka 2,4 millioner passasjerer er norske. Av disse passasjerene antas 2 millioner å handle taxfree-varer. Videre antas det at hver av disse handler 1 liter brennevin, 1 liter vin og 200 sigaretter. Med gjeldende norske avgiftssatser gir dette et inntektstap på 1,3 milliarder norske kroner per år (Finansdep., 2006).

#### **4.4.8 Forhøyet avskrivningssats**

Dersom den skattemessige avskrivningssatsen er høyere enn hva faktisk verdifall tilsier, regnes det som en skatteutgift. Motsatt må det regnes som en skattesanksjon om avskrivningssatsene er lavere enn faktisk økonomisk verdifall tilsier. Den skattemessige avskrivningssatsen for skip og fartøy er satt til 14 % per år. Denne satsen er trolig høyere enn faktisk verdifall på skip og fartøyer som i Regnskapsloven er satt til 10 % per år (Finansdep., 2006). En for høy avskrivningssats gir ikke en endelig skattelette, men fordelene er utelukkende knyttet til periodiseringen av skattebelastningen. Skatteutgiften knyttet til avskrivningssatsen på skip og fartøyer er beregnet som nåverdien av skatteutsettelsen, som følge av at avskrivningssatsene overstiger anslått faktisk verdifall på investeringer foretatt i 2005. I disse beregningene er det forutsatt at faktisk verdifall på skip og fartøyer er 10 % og en diskonteringsrente på 6 %. Denne diskonteringsrenten er en nominell rente før skatt som består av en risikofri rente på 2 %, et tillegg på 2 % for inflasjon og til slutt 2 % tillegg for risiko. På dette grunnlag anslås skatteutgiften til om lag 65 millioner kroner for 2005 (Finansdep., 2006).

#### **4.4.9 Tilskuddsordningene for sysselsetting av sjøfolk**

Tilskuddsordningene er overslagsbevilgninger som fastsettes i årlige budsjettvedtak i Stortinget, og blir gjengitt i årlige tildelingsbrev fra departementet til tilskuddsforvalter. Midler til ordningene bevilges over kapittel 909 og postene 71 og 72 i statsbudsjettet. Regjeringen fastsetter tilskuddets størrelse og hvilke skip og sjøfolk som omfattes på grunnlag av Stortingets vedtak. I 2005 var det bevilget 1 060 millioner kroner til tilskuddsordningene for sysselsetting av norske sjøfolk (Finansdep., 2006).

### **4.5 Rederiskatteutvalgets rapport av 2006**

Ved kongelig resolusjon 17. desember 2004 ble det nedsatt et utvalg med et mandat til å vurdere den samlede beskatningen av rederinæringen samt vurdere eventuelle endringer i reglene med utgangspunkt i prinsippene for det generelle skatte- og avgiftssystemet. Dette utvalget ble hetende Rederiskatteutvalget og la frem sine konklusjoner til Finansdepartementet den 7. mars 2006.

#### **4.5.1 Bakgrunn**

Når en diskuterer beskatning av næringsvirksomhet i Norge er prinsippet om skattemessig likebehandling av ulike næringer, investeringer og spareformer svært sentralt. Denne

nøytraliteten er nødvendig for at ressursene skal brukes der de gir den høyeste samfunnsøkonomiske avkastningen. Regjeringen la i stortingsmelding nr. 29 (2003-2004) om skattereform fram forslag om endringer i skattesystemet som var i tråd med prinsippet om nøytralitet. Rederinæringen har siden 1996 hatt et eget skatteregime som et alternativ til den ordinære skatteordningen. I denne ordningen betaler ikke rederiene skatt av det løpende overskuddet (jfr. Rederiskatteordningen), men må heller betale en tonnasjeskatt for fartøyene. Finansinntektene beskattes derimot løpende med 28 %. Denne ordningen er basert på en modell med utsatt skatt. Rederiene som inngår i ordningen vil derfor ha en latent skatteforpliktelse som forfaller ved utdeling av ubeskattet inntekt eller dersom selskapet trer ut av ordningen. Deler av næringen omfattes dessuten av andre støtteordninger for sjøfolk, som vi har nevnt tidligere.

Skaugeutvalget (Finansdep., 2003) la vekt på at internasjonalt konkurransedyktige rammebetingelser for næringslivet bør sikres gjennom likebehandling og at skattereglene bør harmoniseres med tilsvarende land slik at Norge kan beholde og tiltrekke seg næringsvirksomhet og arbeidskraft. Skaugeutvalget foreslo likevel ikke å fjerne de særskilte skattereglene for skipsfarten, med begrunnelse i at man burde avvende utviklingen i andre land av hensyn til forutsigbarhet i rammebetingelsene. I Skipsfartsmeldingen, stortingsmelding nr. 31 (2003-2004) signaliserte regjeringen at den går inn for *”at tonnasjeavgiften harmoniseres i forhold til europeisk nivå. Det er også behov for en større grad av harmonisering av det norske rederiskattesystemet med EU-nivå, jfr. ordningene i blant annet Danmark, Nederland og Storbritannia. Dette omfatter også en vurdering av de endringene som ble gjort i rederibeskatningen i 2000, herunder reglene for behandling av valutagevinster og finansaktiva... Målet med disse endringene er at den norske tonnasjeskatteordningen igjen skal fremstå som konkurransedyktig og attraktiv for norske rederier, som også vil være i samsvar med det som var intensjonen ved innføringen i 1996”*. Med bakgrunn i denne stortingsmeldingen foreslo regjeringen i budsjettet for 2005 flere lettelser i rederibeskatningen, blant annet en reduksjon i tonnasjeskatten. I skattemeldingen ble det ikke foreslått noen endringer i de særskilte skattereglene for rederiene, men det ble påpekt at forskjellen i skattenivå innenfor og utenfor rederiskatteordningen gjør at det er viktig å sikre klare regler for hva som omfattes og hva som ikke omfattes av ordningen (Finansdep., 2006).

I tillegg til de særskilte reglene for rederibeskatning, vil rederinæringen også påvirkes av skattereformen. Blant annet gjelder dette forslaget om å redusere formueskatten med sikte på avvikling og forslaget om at utbytte og gevinster på aksjer skal være skattefrie innenfor



selskapssektoren. Denne metoden, som kalles fritaksmetoden, kan blant annet medføre at finansielle aksjeinntekter som i dag skattelegges løpende innenfor ordningen vil bli fritatt for beskatning. Fritaksmetoden vil gjelde alle aksjeinntekter som norske selskapsaksjonærer har fra andre EØS-land. Ved utbytte og gevinster fra datterselskaper i EØS-land til et norsk morselskap vil det ikke påløpe noen ytterligere norsk skatt. Dette kan medføre at norske rederier velger å drive virksomhet fra EØS-land med gunstigere rederibeskatning enn Norge, mens eierselskapene forblir i Norge.

#### 4.5.2 Flertallets konklusjon

Rederiskatteutvalgets flertall gikk med fire mot to stemmer inn for at skattefavoriseringen av sjøfartsvirksomhet i Norge, i form av rederiskatteordningen, nettolønnsordningen, refusjonsordningen og sjømannsfradraget, bør avvikles. I tillegg mener flertallet at NOKUS-reglene utvides for å motvirke skattetilpasninger i form av at norskeid virksomhet etableres i lavskatteregimer for blant annet sjøfart. NOKUS-reglene er regler om beskatning av Norsk-Kontrollert Utenlandsk Selskap. Uansett om ikke NOKUS-reglene utvides mener flertallet i utvalget at de norske særordningene for sjøfarten bør avvikles. Flertallet sier videre at hvis politikerne i strid med deres anbefaling velger å opprettholde favoriseringen av rederinæringen, så bør dette gjøres i form av direkte overføringer og ikke fordelaktige skatteregler (Finansdep., 2006).

Utvalget har dokumentert at avkastningen før skatt i sjøfartsnæringen er lavere enn i andre næringer, og flertallet mener da at skattesystemet ikke må bidra til at ressurser fortsatt låses inne i denne næringen. For at de samfunnsøkonomisk mest lønnsomme prosjektene skal bli valgt mener flertallet i utvalget at næringspolitikken og skattesystemet må virke på en slik måte at det ikke påvirker aktørenes tilpasninger og da være mest mulig nøytral. Dette mener flertallet i utvalget legger til rette for en høyest mulig verdiskapning i Norge. Videre mener de at verken EUs sjøfartspolitik, markedssvikt knyttet til næringsklynger, skattekonkurranse og næringens mobilitet, fare for konkurranseutsatt sektor blir for liten eller hensyn til miljø, sikkerhet og kriseberedskap kan begrunne skattefavorisering av sjøfartsvirksomhet. Som følge av avvikling av særordningene må det påregnes at omfanget av norsk sjøfartsvirksomhet reduseres, men utvalgets flertall vil understreke at man står ovenfor en situasjon hvor det som er fordelaktig for en næring ikke er fordelaktig for det norske samfunnet.

Utvalgets flertall mener at en omstilling hvor ressurser over tid flyttes fra sjøfartsvirksomhet og til andre næringer innebærer en samfunnsøkonomisk gevinst. Denne gevinsten kan sammenlignes med den gevinst som Norge og andre land har hatt ved å flytte arbeidskraft fra primærnæringene til industri og tjenesteyting. Norge vil kunne få en samfunnsøkonomisk gevinst hvis vi selv importerer tjenester som andre land subsidierer, og i stedet bruke egne ressurser på områder hvor avkastningen før skatt er høyere. Flertallet vil også påpeke at dagens skattefavorisering av rederinæringen diskriminerer annen næringsvirksomhet. Denne næringsstøtten øker aktiviteten i rederinæringen, som dermed trekker knappe ressurser bort fra annen næringsvirksomhet. Samtidig må byrden med å finansiere velferdsstaten fordeles på færre skatteyttere, noe som øker skattebelastningen for andre ordinært beskattede næringer (Finansdep., 2006).

#### **4.5.3 Mindretallets konklusjon**

Rederiskatteutvalgets mindretall gikk med to mot fire stemmer inn for at skattefavoriseringen av sjøfartsvirksomhet i Norge, i form av rederiskatteordningen, nettolønnsordningen, refusjonsordningen og sjømannsfradraget, bør fortsettes. Mindretallet går ikke inn for at dagens ordning opprettholdes, men går i stedet inn for en tonnasjebeskatning av rederinæringen. En slik tonnasjeskattmodell vil være tilsvarende det man finner i øvrige europeiske rederiskattmodeller, og innebærer at skattepliktig inntekt fastsettes ut ifra en nettotonnasje av skip som omfattes av ordningen, og at det ikke påløper ytterligere beskatning på det utdelende selskapets hånd ved utdeling av utbytte. Utbyttet beskattes hos mottaker etter de ordinære skattereglene for dette. Mindretallet foreslår videre at det settes krav til strategisk og kommersiell drift fra Norge innenfor rammene av EØS-avtalene, samt at flaggkravene i gjeldende rederiskatteordning videreføres (Finansdep., 2006).

Mindretallet viser til utvalgets mandat om at man må ta utgangspunkt i Skipsfartsmeldingen og en helhetlig vurdering av skatte- og næringspolitikken. Dette innebærer at kapital og arbeidskraft bør kanaliseres der hvor det kaster mest av seg. Mindretallets konklusjon sier videre at rederinæringen er en internasjonal svært mobil næring, og at konkurransedyktige rammebetingelser er avgjørende dersom en ønsker å opprettholde en nasjonalt forankret rederinæring. Det er dette synet som ligger til grunn for EUs skipsfartspolitik, samt innføringen av særordninger for beskatning av rederier i de fleste av de øvrige europeiske skipsfartsnasjonene. For mindretallet i utvalget har det sentrale spørsmålet vært hvorvidt det bør innføres en rederiskatteordning på lik linje med de øvrige skipsfartsnasjonene i Europa, eller om

det kan sannsynliggjøres samfunnsøkonomiske gevinster ved en omlegging til ordinær beskatning av rederivirksomhet. Mindretallet mener ikke det er sannsynliggjort en samfunnsøkonomisk gevinst ved en slik omlegging. Videre viser de til at det er mulig for norske investorer å foreta rederiinvesteringer uten beskatning i andre land, herunder innefor EØS-området. Det er dermed grunn til å tro at en strengere beskatning av norske rederier vil vri investeringene bort fra Norge og inn i virksomhet som driver i land med bedre rammebetingelser. Fra mindretallets side tas det også hensyn til at en nedbygging av rederivirksomheten i Norge kan være vanskelig å reversere på et senere tidspunkt hvis det skulle vise seg å være ønskelig. Til sist vil de bemerke at statsstøtte til rederivirksomhet er et globalt problem som må løses med globale tiltak, og sier videre at det ikke er sannsynliggjort noen samfunnsøkonomiske gevinster som er av den art at Norge ensidig skal påta seg den belastning det knytter seg til å øke skattene på svært mobile skattebaser (Finansdep., 2006).

## **4.6 Rederiene**

For å belyse problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i rederiene Bergshav AS, Wilh. Wilhelmsen ASA og Frontline Ltd. Sistnevnte rederi har sitt hovedkontor i Bermuda. Intervjuene blir sammenfattet under.

### **4.6.1 Bergshav AS**

Bergshav AS er et integrert rederi som er dedikert til befraktning, drift, teknisk styring, byggetilsyn, prosjektutvikling og finansiering. Selskapet både eier og drifter en del av flåten selv, i tillegg til at de har teknisk drift for eksterne på en rekke skipstyper innenfor områdene tankskip, bulkskip, bilskip, supply og containerskip. Hovedfokuset på egen tonnasje er tank- og bilskip. Totalt har de en flåte på 23 båter, hvorav teknisk drift er på 13 av dem, i tillegg har de noen skip under bygging. Selskapet driver også teknisk maritim drift av leilighetsskipet "The World" (Bergshav, 2007).

Selskapet har røtter langt tilbake i tid. Bestefar til nåværende Bergshav eier, etablerte seg som skipseier i 1930 gjennom oppkjøpet av et tankskip fra Anglo Saxon Petroleum Co. På bakgrunn av dette oppkjøpet ble AS Uglands Rederi grunnlagt. De neste 60 årene hadde selskapet betydelig fremgang. Bergshav Management AS ble dannet i 1989 som følge av fisjon av Ugland-rederiet. I 1991 utvidet selskapet sin aktivitet ved å tilby teknisk drift til eksterne rederier. Bergshav er blant annet aksjonær i supplybåtrederiet Deep Sea Supply ASA og har

ansvaret for den tekniske driften av skipene samt andre administrative oppgaver. Bergshav ligger i Grimstad og drives fra hovedkontoret med rundt 30 ansatte. Selskapet har i en rekke år hatt god inntjening og fremstår i dag som et rederi med en solid økonomi (Bergshav, 2007).

Grimstad-rederiet benytter seg av 8 forskjellige skipsregistre. Skipene er registrert i Bahamas, Hong Kong, Vanuatu, Panama, Italia, Isle of Man, NOR og NIS. Hovedvekten av skipene er registrert i Bahamas, hvor også skipene som er under bygging er registrert. De båtene som Bergshav har kjøpt og sluttet tilbake til selgeren på bareboat har beholdt flaggene som skipene opprinnelig hadde. Til tross for at flere rederier har flagget ut hele eller deler av sin virksomhet til utlandet driver Bergshav fortsatt hele virksomheten fra Grimstad. Til dette uttalte selskapets reder Atle Bergshaven til Fædrelandsvennen 20.07.2006: ” *Vi har ingen konkrete utflyttingsplaner, men vi har tatt våre forhåndsregler for hva vi skal gjøre hvis det blir aktuelt.*” Bergshaven frykter at hele rederinæringen flagger ut, og sier at den avgjørende faktoren for å bevare rederinæringen i Norge er stabile rammevilkår. Han mener det er de rederiene som ikke kan vente på avklaringen som skal komme fra regjeringen og Stortinget som flagger ut først. Han sier videre at: ” *Det finnes ikke et eneste styrerom i ett eneste rederi i hele Norge hvor ikke utflytting blir diskutert til enhver tid.*” Men Grimstad-rederen setter sin lit til den nåværende regjeringen og mener at hvis regjeringen følger opp intensjonene i Soria Moria-erklæringen og ser bort fra rederiskatteutvalgets anbefalinger, er det større sjanser for at rederiene blir i Norge (Mollestad, 2006).

### **Strategi**

Selskapets målsetning er å ha en fornuftig avkastning på egenkapitalen over tid slik at de gradvis bygger opp soliditet og verdijustert egenkapital. Fremgangsmåten i forhold til dette er en relativt forsiktig forretningsstrategi hvor de forsøker å slutte båtene på gode og langsiktige avtaler. På noen av båtene har de samarbeidspartnere de deler profitten med, men ut over dette er det fast beskjeftigelse på hele flåten. Ut fra denne strategien oppnår selskapet stabile priser og unngår å bli offer for lavkonjunkturer, men de blir heller ikke med på høykonjunkturer. Begrunnelsen for deres strategi er ut fra et historisk perspektiv og økonomidirektør Helge Aamodt sier: ” *Det klassiske er jo sånn som Bergesen som alltid drev forsiktig med lange kontrakter, kontra Reksten som var opportunistisk. Så kan man jo se hvem som holder ut.*”

Aamodt mener at denne strategien er med på å påvirke valg av skipsregister, i og med at de alltid skal drive mest mulig kostnadseffektivt. Men selv om valg av skipsregistre også er et

kostnadsspørsmål, mener han at dette valget handler like mye om fleksibilitet, tilpasning og samarbeidspartnere. Aamodt sier: *"I shipping er det mye joint venture og deleierskap, og da vil det ofte være slik at eventuelle samarbeidspartnere også har preferanser til valg av register"*. Selskapet har videre basert seg på en porteføljetankegang ved valg av register. Ved å ha forskjellige registre oppnår de spredning av risiko og større sjanse for å lykkes. Dessuten blir de mer bevisste på fordeler og ulemper ved de ulike registrene.

Når det gjelder valg av skipsregister mener selskapet at NOR registeret er lite aktuelt for dem. De mener registeret er sterkt begrenset i og med at man må ha norsk besetning, i tillegg til å være i en spesiell nisje i skipsnæringen for å tilpasse seg registeret. De har tidligere hatt noen Shuttle tanker som gikk i Nordsjøen, registrert i NOR-registeret, men nå har også de fått andre flagg. Hva som skulle være utslagsgivende for at de skulle beslutte kun å benytte NIS registeret er hovedsakelig knyttet til fleksibilitet. Med NIS er man forhindret til å seile med utenlandsk mannskap mellom norske havner, og det ser selskapet på som en begrensning. *"Det er mye positivt med NIS, men for å få det til å fungere må man ha en større fleksibilitet, og akkurat denne begrensningen er en stor hemsko"*, sier Aamodt. Men hans erfaring er at NIS er meget bra både organisatorisk og praktisk, samt at registeret er enkelt og greit å jobbe med. Han forteller at: *"I shipping så jobber man over alle tidssoner. Det kan jo være at vi kjøper en båt hvor det er Panama den ene veien og NIS den andre, og så er det tidsforskjeller, og da er man avhengig at de er tilgjengelige på ubekvemme tidspunkt som på kveld og natt, og der er NIS veldig bra"*. I følge Aamodt er NIS registeret forbundet med noe høyere kostnader enn andre internasjonale registre, men at det er ikke en utslagsgivende faktor, men heller at manglende fleksibilitet er utslagsgivende for at ikke registeret benyttes i større grad.

### **Kontroll**

Selskapet har gjort noen strategiske valg knyttet til det å ha ulike skipsregistre, men synes ikke det er problematisk i forhold til kontroll over egen virksomhet. Selv om flere registre gir noe merarbeid, mener selskapet at det heller gir dem fordeler i form av at de kan satse på flere alternativer, samt at de får mer kunnskap om hvor for eksempel nye prosjekter bør registreres. Selskapet ser det heller ikke som noen stor utfordring å forholde seg til forskjellige lands lovgiving. Det eksisterer profesjonelle apparat som tar seg av juridiske spørsmål innenfor flaggnasjonenes lovgivning. De forskjellige advokatfirmaene har gjerne spesialisert seg innenfor bestemte registre og tar seg av registreringsdokumenter, spørsmål om panteobligasjoner og øvrig papirarbeid. I følge Aamodt er ikke dette noen utfordring da denne

tjenesten er tilgjengelig hele tiden, samt at de får den ekspertisen som trengs. I forhold til intern kontroll i organisasjonen har de dyktig personell med kompetanse på å jobbe med forskjellige registre, og ser ikke på det som noen problemstilling. Det langsiktige aspektet har blitt beholdt siden noen medarbeidere har mer enn 30 års erfaring i organisasjonen og gjør det mulig for selskapet å påta seg prosjekter og oppdrag i de fleste felt i maritim virksomhet. Den kvalifiserte og erfarne ledelsen kombinert med en trygg finansiell basis tillater selskapet å utvikle forretningsmuligheter på en profesjonell og pålitelig måte.

### **Konkurransen**

Valg av skipsregistre påvirker også selskapets konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. I følge Aamodt er det tre elementer knyttet til skipsregister som er viktig for dem i forhold til deres konkurransekraft. Det første elementet er den kvaliteten registeret har. De ønsker å bruke anerkjente flagg, slik at de ikke mister status. Registeret er også viktig i forhold til markedsføringen av selskapets tjenester, og som Aamodt sier: *"Det er litt fordi vi markedsfører oss som et kvalitetsrederi og vi vil ha et kvalitetsstempel, så vi vil bruke et kvalitetsregister"*. Videre er det andre elementet knyttet til det kostnadmessige, i og med at selskapet ønsker å drive kostnadseffektivt. Det er ofte prisforskjeller hos de forskjellige flaggstatene som må tas i betraktning. Og den siste faktoren som er viktig er den fleksibilitet som registeret har. Alle disse forholdene blir vurdert før skipsregister velges. Aamodt sier videre: *"Nå har jo sånn som Liberia kommet litt i misskreditt, og det bruker vi jo da ikke"*. Men flaggvalg og konkurranse handler jo også om som tidligere skrevet hvilke preferanser potensielle samarbeidspartnere har.

Om flaggvalg er med på å gi selskapet noen konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene tror ikke Aamodt, da disse flaggene er tilgjengelig for alle i markedet. Han utdyper det nærmere med at internasjonal shipping er noe av det nærmeste man kan komme et perfekt marked hvor det er mange tilbydere og stor konkurranse. Han mener heller at det er viktig å bruke et flagg som passer best i den enkelte kontekst. Men han tilføyer også at hvis man seiler under NIS-registrering har det en viss konkurransebakdel i og med at det setter begrensninger på næringsvirksomheten. Det er nettopp dette med fleksibiliteten i rammebetingelsene som er den største forskjellen ved å være i internasjonale registre kontra det å drive skipsfart med NOR- eller NIS-registrering. Når det gjelder NOR-registeret så mener Aamodt at det for dem diskvalifiserer seg fordi det gir en helt annen kostnadsstruktur ut fra krav om bruk av norsk mannskap.

Når Aamodt snakker om konkurranse mener han det er viktig å fokusere på forutsigbarhet. Han sier at utfordringen i forhold til norsk skipsfartspolitik er manglende forutsigbarhet knyttet til skipsfart. Med dette mener han at regjeringsskifter og kompromisser rundt statsbudsjettet gir konsekvenser for næringen. Han illustrerer dette på følgende måte: *”Sånn som i shipping hvor man tar store beslutninger...så vil båten kanskje koste femti eller hundre millioner dollar og skal vare i 25-30 år. Og så lager man kalkyler på dette og så endrer rammebetingelsene seg dramatisk under marsjen, det er klart at det får store konsekvenser... Da vil man søke til et regime hvor det er mye mer forutsigbart.”*. Han tror at dette blir bedre håndtert i flere andre land ved at myndighetene legger basis for en næringspolitikk og at det deretter bare blir små justeringer avhengig av hvilken regjering som sitter. Aamodt sier videre at en annen utfordring ved den norske rederiskatteordningen er dette med organisatorisk infleksibilitet. Ordningen legger opp til at man må organisere seg på en spesiell måte for å kvalifisere seg for rederibeskatning. Dette medfører at man får en tung organisasjonsmessig struktur der det er mange forhold som må tas hensyn til for å ikke bryte vilkårene. *”Hvis man da trår litt feil og bryter disse vilkårene, og blir kastet ut av denne ordningen så kommer det jo en kjempemessig skatteregning på bordet”*, sier Aamodt. Han synes heller de europeiske skatteordningene er enklere å forholde seg til. Videre mener han ordningen er problematisk i forhold til at den har en innlåsningsmekanisme på norske rederier. Hvis rederier skal være en del av rederiskatteordningen kan de ikke drive annen virksomhet i selskapet. Mens europeiske modeller har åpning for å bruke inntektsstrømmer fra skipsfartsvirksomheten til å investere i annen virksomhet som for eksempel industri og eiendom, er ikke dette mulig i Norge.

I rederiskatteutvalgets rapport fra 2006 gikk flertallet inn for å avvikle hele ordningen og i følge Aamodts synspunkter var det nok en akademisk holdbar begrunnelse for det, men at det ville vært lite hensiktsmessig i praksis. Han sier at: *”flertallet ønsket å avvikle hele ordningen, mindretallet ønsket å få det vi kan kalle europeiske vilkår, ingen ønsket å opprettholde dagens ordning. Flertallets innstilling om å avvikle er politisk død, så det er liksom ikke noe tema lenger”*. Nå står saken om man enten skal beholde gammel ordning med noen justeringer eller om man skal tilpasse seg europeisk ordning med tonnateskatt. Selskapet håper på en avklaring på saken i forbindelse med skipsfartsmeldingen som kommer i løpet av 2007. Aamodt uttrykker at det behov for at skipsnæringen får en rederiskatteordning og rammebetingelser som er konkurransedyktig på nivå med det som er i andre land i Europa. Han utdyper det med at: *”Med EU eller EØS tilslutning som gjør at det er mye lettere på andre måter å etablere seg ute i Europa og tilpasse seg europeiske standarder så tvinger dette seg frem”*. Om ikke en bedre

ordning kommer, tror han rederivirksomheten i Norge går en dystre fremtid i møte, der rederier heller etablerer seg i for eksempel EU land. Han både tror og håper på forbedringer, men påpeker at vi er alt for opptatt av likehetstankegang i Norge og da får man jo diskusjon rundt det å behandle næringer litt forskjellig. Han kan si seg enig i teorien bak en slik tankegang som går ut på at hvis alle næringer skattemessig behandles likt, så tilflytter kapitalen seg der den kaster mest av seg og at blir det samfunnsmessig lønnsomt over tid. Men han mener det ikke alltid fungerer slik i det praktiske liv, og at Norge bør ta lærdom av andre land som har fått dette til å fungere. EU har også gitt et ønske om å styrke skipsfarten generelt og å frakte mer gods på havet, da vei og jernbanenettet i Mellom-Europa er overbelastet. Han tror at Norge kommer over på europeiske vilkår før eller senere.

### **Globalisering**

Ut fra globalisering og internasjonal konkurranse har selskapet, i følge Aamodt, ikke merket at det har blitt verken lettere eller vanskeligere å flagge ut virksomhet. Norske rederier har gjennom flere år hatt utenlandsk flagg på flåten, og han mener det var en større grad av utenlandske flagg før NIS ble etablert. For selskapet er det viktig med kontinuitet knyttet til skipsregistre, og dermed er det ikke avgjørende å velge de registrene som til enhver tid har de beste rammebetingelsene. *”Det er jo gjerne slik at man har opparbeidet seg en erfaring med visse flagg og for oss er vel Bahamas et eksempel på det. Får man erfaring med at dette fungerer greit så bruker man gjerne det. Og så er det enkelte flagg som vi bevisst ikke vil ha noe med å gjøre”*, sier han. Men han forteller også at den internasjonale konkurransen har medført at det heller har blitt mer fokus på å unngå noen land. Han har i tillegg merket en endring i forhold til flaggvalg etter dannelsen av EU, der etablering av virksomhet og bruk av skipsregistre i EU land har blitt stadig mer populært. Han tror dette kommer av stabilitet, forutsigbarhet og gunstige rammebetingelser. Videre forteller han at han tror trenden går i retning av at de rederier som holder til i EU og EØS vil etablere seg der.

I forhold til norske rederier tror han etableringen i Norge blir opprettholdt om vi får de samme rammebetingelser som ellers i Europa. Hvis ikke tror han selskapene vil vurdere å flytte ut. Bergshav AS har ikke tatt opp spørsmålet om lokalisering, men som Aamodt sier: *”Toget står ikke lenger på stasjonen, det har begynt å bevege seg for å si det sånn, så vi løper litt etter det. Hvis det ikke kommer entydige signaler i forbindelse med skipsfartsmeldingen nå, så vil vi måtte se på det”*. Han tror også at man i sterkere grad vil bygge opp ny virksomhet i et EU land og beholde etablert virksomhet i Norge. I shipping er det ikke nødvendig å være i nærheten til



ressursene som videreføres, så i utgangspunktet kan rederiene være lokalisert hvor som helst bare de har tilgang til kontor med telefon og e-post. Dette tror Aamodt at Norge vil merke hvis ikke skipsfartsmeldingen kommer med positive signaler for rederinæringen. Han uttrykker videre at han tror det er mulig å drive lønnsom rederivirksomhet med dagens norske ordning i et marked med høykonjunktur, men at det vil være utfordrende i et marked med lavkonjunktur. I oppgangstider vil rederiene øke kapasiteten for mye til at det vil bære seg i nedgangstider.

#### **4.6.2 Wilh. Wilhelmsen ASA (WW)**

Wilh. Wilhelmsen ASA er et norsk rederi som ble grunnlagt i Tønsberg 1. oktober 1861 av Morten Wilhelm Wilhelmsen. Rederiet ble opprinnelig grunnlagt som skipsmeglingsforetak. I dag er WW en stor global tilbyder av maritime tjenester. Selskapet har 13 200 ansatte i sin kjernevirksomhet, mens antallet ansatte øker til 21 600 hvis man inkluderer deleid virksomhet. Selskapet har 388 kontorer fordelt på 70 land og jobber sammen med partnere i et globalt nettverk. WW er notert på Oslo Børs og har sitt hovedkontor i Oslo. I de senere år har selskapet gått fra å være et tradisjonelt rederi som eide og drev sine egne fartøyer, til å bli en global tilbyder av maritime tjenester. I følge selskapets nettsider er virksomheten delt inn i tre hovedområder; shipping, logistikk og maritime tjenester (ww-group, 2007).

Selskapets skipsfart er først og fremst bygget opp rundt frakt av biler, av tung, rullende last og statisk/prosjekt last. Selskapet er et av verdens ledende innenfor frakt av biler. Sammen med sine partnere kontrollerer WW over 150 av verdens 470 bilfrakteskip. Med disse skipene transporterer selskapet nesten 4,6 millioner biler per år. Denne flåten er i all hovedsak bygd opp rundt tre joint-ventures. Wallenius Wilhelmsen Logistic (eid 50 % av WW), EUKOR Car Carriers (eid 40 % av WW) og American Roll-on Roll-off Carrier (eid 50 % av WW)

WW har i de senere år forbedret sin posisjon som leverandør av logistikk. Dette har i første rekke skjedd gjennom deres deleierskap i det Korea-baserte selskapet Glovis (eid 20 % av WW), deleierskap i det franske Compagnie d'Affrètement et de Transport (eid 40 % av WW) og de amerikanske selskapene WWL Vehicle Services Americas (eid 50 % av WW), American Auto Logistic (eid 50 % av WW) og American Logistic Network (eid 50 % av WW). Det heleide datterselskapet Wilhelmsen Maritime Services tar sikte på å bli det ledende globale selskapet innen maritim service. For å nærme seg denne målsettingen kjøpte dette selskapet opp Unitor i 2005. Unitor har blitt innlemmet i selskapet og har bidratt til å øke både selskapets

tilbud og kundebase. Tilbudet selskapet gir innen maritime service inkluderer konsulentvirksomhet, meglervirksomhet, finans og forsikring.

Selskapets strategiske investeringer i shipping, logistikk og maritim service i de senere år har gitt WW et grunnlag for å øke deres operasjonelle effektivitet og vokse videre. Økt samarbeid mellom selskapene i WW-gruppen skal i følge selskapet bidra til økt suksess. Vi snakket med Bjørn Bergrav, som er Vice President på Corporate Legal ved WW, og Harry Veum, som i tillegg til å være skatterådgiver i WW også var en del av mindretallet i Rederiskatteutvalget. Veum understreker at en må skille mellom valg av flagg og valg av lokalisering av eierinteresser når en ser på shipping. *”På mange måter er det viktigste i forhold til strategi på skip, organisering, struktur og pengeflyten i et konsern mer eierskapet til skipene. En ting er eierskapet til skipene, en annen ting er hvilket flagg en setter i hekken på skipet, altså hvilket register en bruker”*, utdyper Veum.

### **Strategi**

I følge WWs hjemmesider er selskapets visjon å bli den ledende globale leverandøren av maritime tjenester. Strategien for å oppnå dette er en blanding av oppkjøp og organisk vekst, i tillegg til at selskapet er svært aktivt i joint venture selskap. Samarbeidet med svenske Wallenius er av stor betydning.

I denne oppgaven ser vi særlig på strategien som ligger bak valg av skipsregister og på hvor eierinteressene velger å lokalisere seg. Valg av skipsregister kan være litt tilfeldig forteller Bergrav, men understreker også at det er svært viktig hvilket flagg man har i hekken på båten. *”Flaggene vil ha betydning, primært, knyttet til hvilket lovregime skipene opererer i, særlig på bemanning og det tekniske”*, uttaler Bergrav. Men som Veum også påpeker at valg av register som hovedregel ikke har noe å si i forhold til hvordan inntektene til skipet skattlegges. En ting som kan være viktig for valget av flaggstat er hvordan selskapet vil finansieres. WW har etablert en driftsoperasjon i Southampton, England, og i forbindelse med finansieringen av denne var det et krav fra den engelske banken at skipene som ble innlemmet i denne driftsoperasjonen skulle seile med engelsk flagg.

Samtidig som WW har strategisk valgt en del internasjonale skipsregistre fra utlandet, så har de også noen båter som seiler med NIS flagg, noe som representantene for WW er fornøyde med. *”Det er jo den nasjonalitetsfølelsen, det å ha et norsk flagg i hekken, det betyr noe”*, sier

Bergrav og uttaler videre at *”jeg er veldig fornøyd med NIS, med den kontakt vi har med dem, med den service og fleksibilitet de har, det er jeg veldig fornøyd med. Sånn sett skulle jeg gjerne hatt alle våre båter i NIS”*.

Strategien for fremtidens operasjoner i WW er, i følge både Bergrav og Veum, avhengig av hvordan norske myndigheter behandler den kommende skipsfartsmeldingen og hva Stortinget bestemmer. I all hovedsak så er det hvordan skattespørsmålene behandles som er interessant for rederiene i Norge. Representantene fra WW kan fortelle oss at hvis norsk rederiskattepolitikk går i retning av forslaget fra Rederiskatteutvalget så vil stort sett alle norske rederier sette opp sine nye driftsoperasjoner i EU-området, men de vil neppe flytte hele sin virksomhet ut av landet. *”Utfordringen ved å flytte ut hovedkontor vil jo være å flytte alle de ansatte. Da er det jo mer nærliggende å bygge opp operasjoner i utlandet og ved at investeringene skjer der vil det over tid skje en nedskalering i Norge og en oppskalering i de andre land man velger”*, uttaler Bergrav.

### **Kontroll**

Å ha en flåte med mange flaggstater kan være utfordrende, men er ikke problematisk i følge Bergrav. Når det gjelder utfordringene så er de først og fremst av teknisk karakter. Dette vil si at de enkelte flaggstater kan stille forskjellige krav til teknisk standard om bord i skipene. Bergrav kunne for eksempel fortelle om et tilfelle der et skip ble kontrahert under engelsk lease, noe de vurderte å endre til fransk lease. Dette medførte at krav til sykestuen i skipet endret seg og de måtte bygge om.

WW bruker rederiforbundet aktivt ved eventuelle flaggendringer, da nødvendig ekspertise på rammebetingelser og lignende finnes der. *”Vi setter jo opp operasjoner selv som driver skip og har kompetanse der de er lokalisert. Vi har en operasjon i Norge, så har vi UK og vi har i Singapore og i USA. Så vi setter opp driftsorganisasjoner som fullt ut driver skipene”*, forteller Veum på spørsmål om hvordan de sikrer kompetanse på de ulike flaggstaters rammebetingelser. Representantene, Bergrav og Veum, avkrefter at det kreves ulike tilnærminger til styring for de enkelte flaggstater. *”Operasjonene skjer jo, eller den tekniske driften skjer jo her for våre skip og fra England på de andre skipene. Det er ikke noe problem”*, sier Bergrav.

## Konkurransen

”NIS er ikke noen vesentlig konkurransebakdel, men hadde vi hatt NOR flagg på skipene ville det vært det. Det ville drevet kostnadene på skipene opp. Men ellers, om man har Singapore, NIS, UK eller andre flagg så er driftsoperasjonen på disse flaggene omtrent det samme. Ingen vesentlig forskjell”, forteller Bergrav på spørsmål om flagget påvirker konkurransekraften. Men i enkelte situasjoner kan flagget være med på å påvirke konkurransesituasjonen. ”Amerikansk flagg er ikke konkurransedyktig, så når vi har amerikansk flagg skyldes det ene og alene krav fra befrakter og lasteiere. Men på en annen side så er det en kostnad vi er villig til å ta for å få den lasten og denne lasten blir da priset slik at det blir økonomisk forsvarlig å ta den”, utdyper Veum.

Så lenge registrene fungerer som i dag, med åpne internasjonale registre, mener både Bergrav og Veum at det ikke er mulig å få konkurransefortrinn av betydning. ”Det som gir fortrinn i konkurransen til dels er jo skipenes kvalitet. Flagget har ingenting med det å gjøre. Noen kunder vil sette krav til at skipene ikke er for gamle og noen går på forhånd om bord for å sjekke at skipet er bra. Det betyr jo noe naturligvis. Men jeg har aldri hørt at flagget skulle ha noen konkurransemessig betydning”, uttaler Bergrav. ”Det var annerledes før fremveksten av internasjonale registre hvor man bare hadde noen med dårlig rykte på enkelte eksotiske flagg. Da var det nok mer realitet i akkurat det. I dag har man flere toppnasjoner, med god kvalitet og hvor kostnaden er konkurransedyktig”, fortsetter Veum.

Som nevnt tidligere vurderer WW å legge fremtidig virksomhet til EU-området. At ikke hele virksomheten flyttes ut skyldes rederiskatteordningen. Hvis selskapet flytter ut hele sin virksomhet, vil utsatt skatt modellen føre til en stor skatteregning ved utflytting. ”En kan si at når det gjelder nyinvesteringer, nybygg og ny virksomhet, så kan en jo velge helt fritt hvor en vil legge det. Derfor vil vi nok typisk legge dette til UK i og med at vi har valgt å etablere oss der. Når det gjelder eksisterende skip, eller flytte eksisterende selskaper så vil det kunne få skattemessige implikasjoner. En kan få en såkalt utflyttingsskatt”, forteller Veum.

Med tanke på hvordan norske skipseiere kan konkurrere med utenlandske eiere, så kommer jo norske rammebetingelser for rederinæringen inn og spiller en avgjørende rolle. Siden mye er uavklart i forhold til hva den neste skipsfartsmeldingen fra myndighetene vil signalisere i forhold til rammebetingelsene ønsket vi å høre hva rederiene mente om Rederiskatteutvalgets rapport fra 2006. ”Flertallets innstilling er veldig lite tilfredsstillende. Den sier jo rett og slett,

*sånn som jeg leser det, at vi har ikke bruk for rederivirksomhet i Norge. Vi har mer bruk for de ansatte som annen arbeidskraft, og det er jo klart at det er jo ikke noe særlig. Vi mener jo, i hvert fall mener jeg, at shipping er en av de virksomhetene som vi virkelig kan her i Norge”, forteller Bergrav. Han frykter at Rederiskatteutvalgets leder Guttorm Schjeldrup tar feil når han sier at rederitjenestene er noe man kan kjøpe fra utlandet uten at vi kommer til å merke forskjell på dette på norsk sokkel. Med dette mener han at den maritime klynge undervurderes og at man kan få en utflytting av tilstøtende næringer. Men selv om rapporten ikke var tilfredsstillende for de norske rederiene mener Bergrav at det ikke er noen grunn til panikk. ”Vi er jo veldig lite begeistret for denne. Men vi har jo skjønt, eller i hvert fall fått inntrykk av at den innstillingen ligger mer eller mindre i skuffen og der blir den liggende. Så hva vi får, er jo fryktelig spennende”, sier han.*

Han mener det er viktig at Norge får en rederibeskatning som harmoniseres mot beskatningen i EU-land. *”De vedtar jo nå tonnasjeskatteordninger i alle land. I hvert fall flere og flere kommer inn på det. Når de gjør det så er det fordi de anser det som attraktivt å få shipping. Jeg synes det må være et tankekors at Schjeldrup og Rederiskatteutvalget sier at shipping har vi ikke bruk for. Det som alle andre land, da mener jeg alle i anførselstegn, legger til rette for at shipping skal komme til deres land”,* utdyper han. Veum som satt i Rederiskatteutvalget forteller videre at når det gjelder denne rapporten, så blir den kritisert for å være i overkant teoretisk rettet. *”De fleste i næringen synes vel at mindretallet har den beste saken, men den rådende læren innenfor samfunnsøkonomien er vel på linje med Schjeldrup”,* forteller han. En utflytting av ny rederivirksomhet til EU-området vil bli reaksjonen fra rederinæringen hvis ikke norske rammebetingelser harmoniseres med EUs rammebetingelser. *”Det er gjeldende lære tror jeg for de fleste. Dette skyldes jo rett og slett de europeiske rammebetingelsene for å eie skip og disse er jo knyttet til skatt. Det er jo disse som er bedre og det er derfor man da vil legge ny virksomhet utenfor Norge. Dette kan man fritt gjøre sånn som dagens ordning fungerer med fritaksmodellen. Man kan jo velge da å lokalisere i UK å ta utbyttet hjem skattefritt eller lokalisere til Norge å betale full skatt. Valget gir seg jo selv for de fleste”,* sier Veum.

### **Globalisering**

Med tanke på hvor mange flaggstater som tilbyr sine flagg og rammebetingelser til rederiene, ser det ikke ut til at rederiene har problemer med å velge hva som er optimalt. WW velger skipsregister ofte ut fra hvor de driver driftsoperasjonene og på bakgrunn av hvor de finansierer skipene. De føler ikke at det er tradisjon som ligger bak valget.

Konkurransen har bestandig vært global når det gjelder shipping i følge Veum. *”En kan si at shipping har vært utsatt for internasjonal konkurranse lengre enn andre næringer. Og shipping har også lengre enn andre næringer måtte tenke strategisk når det gjelder lokalisering og valg av flagg og eierskap, slik at jeg oppfatter det slik at det har ganske lenge vært en veldig hard konkurranse”*, sier han. *”Det som tvert om har vært problemet i vår sektor har jo vært at vi ikke har hatt nok skip, nok tonnasje. Vi kunne fylt båtene mange ganger i forhold til det vi kan fordi vi har for få. Så det er vel ikke konkurranseelementet som har vært mest dominerende de siste årene, men vi ser jo fremover og da kan jeg jo være enig i at det oppstår et konkurranseelement”*, utdyper Bergrav.

#### **4.6.3 Frontline Ltd.**

Frontline Ltd. er et børsnotert tankrederi som driver primært innen segmentene VLCC og Suezmax. Dette vil si at de driver primært med de største tankskipene og har en av verdens største og mest moderne flåte som driver og befrakter rundt 75 tankskip. Frontlines skip er alle eid av eller leid til separate datterselskaper eller tilknyttede selskaper. Selskapet har sin virksomhet på Bermuda og tar utgangspunkt i selskapet Frontline AB som ble etablert i Sverige i 1985. Selskapet het før den tid Uddevalla Shipping og var et resultat av blant annet norske feilaktige shippinginvesteringer på 1970-tallet. Hilmar Reksten og andre norske redere kontraherte en mengde båter fra blant annet verftet i Uddevalla, men kunne ikke gjøre opp for seg når shippingkrisen kom. Når så de norske eierne ikke kunne gjøre opp for seg sørget den svenske stat for at Uddevalla Shipping ble etablert. Dette selskapet skiftet da navn til Frontline AB i 1985 og ble drevet ut fra Stockholm og var listet på børsen der fra 1989 til 1997. I 1996 overtok selskapet Hemen Holding Ltd., som indirekte var kontrollert av John Fredriksen, aksjemajoriteten i selskapet. I prosessen med å overta kontrollen over Frontline hadde Fredriksen blant annet valgt å skyte inn sin egen eksisterende tankflåte i stedet for penger som aksjekapital. I mai 1997 ble det bestemt at Frontline AB skulle flyttes til Bermuda og skifte navn til Frontline Ltd., noe som medførte at selskapet ikke har noen skattemessig tilknytning til Norge. Selskapets kommersielle ledelse er Frontline Management AS i Oslo. Dette selskapet bistår Frontline Ltd. med implementering av dets beslutninger. De er videre ansvarlig for kommersiell ledelse av Frontlines drift, inkludert befraktning og forsikring (Frontline, 2007).

Selskapet driver sin virksomhet på verdensbasis, hovedsakelig med utgangspunkt i frakt av olje fra landene i Midtøsten. Rutene fra Midtøsten går enten vestover til lossing i Mexico-gulven eller østover til havnene i Asia. I tillegg til dette har de enkelte ruter med frakt av olje ut fra

Nigeria. Norge er ikke noe stort marked for selskapet, selv om det frakter en del fra oljeraffineriet på Mongstad ut til havnene i Europa. I tillegg til hovedkontoret på Bermuda og management selskapet i Oslo, har Frontline også kontorer i London og Singapore.

Selskapets organisasjon er svært liten i forhold til flåtestørrelsen og har sammenheng med at de outsourcer mye av sin virksomhet. Dette gjelder den tekniske driften og bemanningen av båtene. Dette blir outsourcet til andre managementselskaper som fungerer som underleverandører for Frontline Ltd. International Tanker Management Ltd. (ITM) som er eid av Wilh. Wilhelmsen ASAs Barber system er et av selskapene som blir brukt i så henseende. Andre managementselskaper som Frontline bruker er V. Ships Norway, V. Ships UK, Wallem Shipmanagement Inc. fra Hong Kong, Thome Ship-management Pte. Ltd. i Singapore og Socatra fra Frankrike. Frontline Management AS i Oslo består av en finansavdeling, en charteravdeling og en teknisk avdeling.

### **Strategi**

Frontlines visjon er å kunne gi kundene en fleksibel og trygg transportservice, og å bruke denne fleksibiliteten til å utvikle industrielle relasjoner som vil gi fordeler for kundene, selskapet, eierne og de ansatte. Strategien for å oppnå visjonen, eller det overordnede målet er basert på syv prinsipper. For det første fokuserer selskapet på sikkerhet og vedlikehold. Det andre er at de iverksetter tiltak i forhold til nåværende og kommende miljøbestemmelser. Det tredje prinsippet er at de outsourcer teknisk drift og bemanning. Det fjerde prinsippet er at de fokuserer på å få lave driftskostnader på sine skip. Det femte prinsippet er at de jobber for å få full utnyttelse av flåtekapasiteten. Det sjette prinsippet er at Frontline jobber for å få konkurransedyktig finansiering og det syvende prinsippet er at de vil etablere relasjoner til sine største kunder. Kjell Langva, som er Controller/Contract Manager ved Frontline Management AS i Oslo, forteller at strategien som selskapet har nedfelt er utslagsgivende for at selskapet skal drive lønnsomt. *”Nøkkelen til dette er jo fleksibiliteten, og denne oppnår vi gjennom å outsource det som krever mye manntid, altså teknisk drift og bemanning. Dette krever en stor organisasjon og derfor outsourcer vi og betaler for disse tjenestene og så kan vi konsentrere oss om å ha kompetanse til å kontrollere den outsourcete virksomheten, samt at vi her da har folk på finans siden og den kommersielle siden”*, forklarer Langva.

Selskapet har også et bevisst forhold til hvordan de velger skipsregister til sine skip og Langva forteller at selskapets strategi er med på å påvirke dette valget. *”Vår hovedeier blir jo ofte*

omtalt som en asset player. Så ved siden av å drive industriell shipping, altså dag-til-dag drift av flåten og tjene penger på det, så vil dere også se at vi kjøper og selger båter. Vi kjøper nybyggingskontrakter fra andre som har kontrahert dem på et verft, vi kan snu oss rundt rett etterpå å selge denne nybyggingskontrakten videre. Vi kan selv kontrahere båter, hvorav noen tar vi levering av og trader kommersielt i markedet, og noen kan vi selge videre før de blir levert eller ved levering. Dette betyr at det er mange transaksjoner i selskapet. Transaksjoner betyr papirarbeid, og papirarbeid må vi prøve å minimere for papirarbeidet i seg selv genererer ikke inntekter, og da må vi ha fleksible registre som er villige til å stille opp på natten, som er villige til å få ting gjort på kort varsel. Så ja det vil jeg si, strategien har helt klart betydning for vårt valg av register”, forteller han.

Selskapet har en flåte med en flaggportefølje på ni flagg, og har blant annet NIS i sin portefølje. Langva forteller at de er relativt fornøyde med NIS, men at det har noen svakheter i forhold til andre registre. ”Det som ikke NIS kan tilby, som en rekke andre registre kan tilby det er at vi kan, altså det å registrere en båt det betyr at du får flagget akter på båten, du får flaggets anseelse, og NIS flaggets anseelse er absolutt veldig bra. Du betaler for det gjennom avgifter, hos enkelte registre eller flaggstater så kan vi forhandle om disse avgiftene. Frontline som en stor aktør klarer hos noen registre å få rabatter for sin flåte, og det er ikke aktuelt å gjøre for NIS”, utdyper han. I tillegg mener Langva at NIS kan være litt lite fleksible i forhold til overgangsordninger på nye tekniske forskrifter og på at de pålegger tekniske endringer før andre registre gjør det. ”NIS er gjerne litt mer katolsk enn paven, med å følge opp for eksempel EUs direktiver. De er nesten raskere enn EU selv og det kan jo i visse situasjoner bety litt ekstraarbeid”, sier han. Når det gjelder høy teknisk standard på skipene så er ikke det først og fremst drevet frem av offentlige pålegg, men av krav fra kundene. ”Er det noe som er i hovedsetet for våre oppdragsgivere, de store oljeselskapene, så er det sikkerhet og det betyr at vi må ha et høyt teknisk nivå på flåten og disse oljeselskapene inspiserer jo oftere enn noen nasjonale myndigheter gjør. Hvis ikke vi, eller båten da, består inspeksjonen vil båten bli svartelistet hos oljeselskapet og båten står da uten oppdragsgiver og vi taper kommersielt. Så incentivet ligger ikke hos flaggstaten, men hos markedet for en høy standard”, forteller Langva.

## **Kontroll**

Langva mener at det ikke medfører noe stort problem å ha båtene registrert under forskjellige flagg, men at det av og til kan medføre visse utfordringer. ”Det er klart at det er en del ekstraarbeid. Hvis en ønsker å ha et behagelig liv og sitte i lenestolen så hadde vi hatt en



*flaggstat, en stab og ett sett med regler å forholde oss til. Men man skal være forsiktige med å legge alle eggene i en kurv*", legger han til. Grunnen til at de velger å ha en portefølje på ni flaggstater er først og fremst at Frontline ønsker å spre risikoen som ligger i valget av register, men det er også en del tilfeldigheter som fører til valget. "At vi har ni forskjellige flaggnasjoner er ikke nødvendigvis et bevisst valg fra vår side. Det har like mye med det at vi kjøper fartøy. Når vi kjøper båten så har det et flagg hengende bakpå, og hvis du vil bytte flagg så er det en veldig jobb å gjøre og det betyr da at pant i båten må slettes hos en flaggstat og etableres hos en annen. Da må du gjerne ha en juridisk bekreftelse som du legger frem for långiveren. Det koster penger, det koster mye tid og det er ikke en helt enkel prosess alltid å gjøre dette. Det kan ikke gjøres med last om bord i båten fordi at lastepapirene sier at båten har et bestemt flagg, og da kommer du i strid med befraktningsavtalen slik at det er mye problemer forbundet med å bytte flagg. Så kjøper vi en båt med Panama flagg på så blir Panama flagget hengende på i hvert fall en periode", forteller Langva. Videre mener han at det ikke krever ulike tilnærminger til styring ved å ha flere flagg, men at det krever en del kjennskap til flaggstatens rammebetingelser. Det kan være ulike rammebetingelser i de ulike land. Noen har for eksempel ulike krav til skipsskrog eller alder på skipene. Frontlines strategi når det gjelder outsourcing gjør at de driftsselskapene eller managementselskapene som driver skipene må ha kontroll på disse rammebetingelsene, men Langva mener at dette ikke bestandig er nok. "Våre managere har jo også som oppgave å følge med i regelverket hos den enkelte flaggstat. Det må jo være en del av jobben deres, men det er klart at kommersielle begrensninger som en flaggstat legger på båter av bestemte kategorier må vi også selv ha en viss oversikt over", utdyper Langva.

Kundene kan også ha sitt å si når det gjelder hvilket flagg skipene skal seile under. "Hvis en båt skal gå i en bestemt trade, altså hvis, det kan jo være at et japansk oljeselskap eller det kan være en importør av olje skal bruke en båt på japanske havner, og det kan da være politiske eller andre årsaker til det, men at de da ønsker Panama flagg på båten. Det er vel i forretningsånden det at kan man få en god deal, så tar man gjerne den byrden det er å ta et, i utgangspunktet, uønsket flagg. Det er jo bare snakk om penger, men for oss koster det mer ressurser med Panama flaggede båter", forteller Langva.

### **Konkurransen**

Langva kan fortelle at for å drive konkurranse i det markedet som Frontline operer i, så er selskapet først og fremst avhengig av å ha skip med god teknisk standard. Standarden må ikke bare tilfredsstillende flaggstatenes tekniske krav, men også kundenes krav som ofte er mye

strengere. Når det gjelder valg av register er ikke dette helt uten betydning for konkurransesituasjonen mener han. ”Det er klart at vi må velge flagg som er vel ansett. Da er spørsmålet, hva er et flagg som er vel ansett? Det benyttes faktisk kvantitative metoder for å bestemme det. Som dere sikkert vet så vil havnemyndighetene foreta både anmeldte og uanmeldte inspeksjoner av båter som anløper. Det skjer i Norge, det skjer i England, det skjer de fleste plasser og det skjer også i USA. US Coastguard har for eksempel lister som de opererer etter, og hvis de ser at det er et flagg som er overrepresentert når det gjelder arrest, så medfører det at når det kommer båter med det flagget bak, selv om den båten aldri har vært holdt tilbake i en havnestat på grunn av tekniske mangler, så vil den båten, med det flagget, være mer eksponert for uanmeldte inspeksjoner fra US Coastguard. Hva medfører dette? Jo det medfører mye ekstra papirarbeid om bord i båten, i stedet for å konsentrere seg om å laste eller losse båten, så må man bruke veldig mye tid på å håndtere havnemyndighetene. Så det vi for all del vil unngå er å velge et flagg som innebærer at vi automatisk får en havneinspeksjon. Det opereres da med det som kalles white list, grey list og black list og dere vil da finne at Frontline opererer med flagg som dere vil finne på den hvite listen”, forklarer Langva. Han forteller videre at det kan være tilfeller hvor flagget kan ha en mer direkte påvirkning på konkurransesituasjonene. ”Kypros har for eksempel en stor andel av verdensflåten. Men da skal man være klar over at med Kypros flagg så kan man ikke anløpe tyrkiske havner, så da legger det handelsbegrensninger på den båten, altså flagget legger handelsbegrensninger på den båten, det kypriotiske flagget, dette pga bilaterale konflikter mellom Tyrkia og Kypros. Så det er en del forhold man må kjenne til, det er ikke bare å velge et flagg med de flotte fargene, man må vite hva det står for og det har direkte innvirkning på konkurransesituasjonen”, utdyper han.

Når det gjelder rammebetingelsene for drift av rederier i Norge er ikke Frontlines representant så villig til å kommentere disse. Dette er på grunn av at Frontline Ltd. er et utenlandsk selskap, og dermed ikke gjenstand for blant annet norsk rederibeskatning. Det eneste rederiet har å gjøre med norske rammebetingelser, er at de har noen skip med NIS-flagg og som de dermed må etterleve norske tekniske og sosiale krav på. Når det gjelder Rederiskatteutvalgets rapport vil ikke Langva kommentere denne da den ikke har betydning for dem da de er inkorporert på Bermuda. Grunnen til at et Bermuda selskap da har sitt management selskap i Oslo forklarer Langva slik; ”vi har valgt å sette opp et management selskap i Oslo, Frontline Management AS, som står for den daglige driften. Her i Norge må jo dette management selskapet betale skatt og de ansatte betaler selvsagt skatt. Så du kan spørre hvorfor er vi i Norge? Jo vi er i Norge fordi

*det er et maritimt cluster i Norge, i Oslo. Og så er det mye dyktige folk i norsk shipping. Derfor er vi her, men det er ikke noe must å være her, vi kunne vært mange plasser”.*

### **Globalisering**

Globaliseringen som vi kjenner fra de senere årene har i følge Langva ikke påvirket rederinæringen i samme grad som den har påvirket andre næringer. Grunnen til dette er at rederinæringen har vært utsatt for internasjonal konkurranse, hvor det har vært mange globale tilbydere, i lang tid. Dette medfører at selskapet ikke har fått sin strategi påvirket av de siste års globaliseringsprosess. Det eneste Langva har å bemerke for de senere år er at det generelt er høykonjunktur i markedet, mer penger i samfunnet og at det stadig dukker opp nye aktører i næringen.

Valg av skipsregistre kompliseres av det antall valgmuligheter rederiene har. Frontlines valg av skipsregistre er i stor grad gjort med strategiske hensyn. Langva mener det er omfattende arbeid rundt valg av flaggstat. ”*Ja, man legger litt arbeid i det. Så når man går inn på et flagg man ikke har benyttet tidligere så søker man gjerne til andre redere som har erfaring fra den flaggstaten. Så den gangen vi startet med Marshall Islands så snakket jeg med et New York rederi, utover det å snakke med management selskaper for å få meninger. Så man legger litt arbeid i det, men det er ikke noe stort problem. Som dere sa så ser man jo gjerne på statistikk og hvor de store flaggstatene er*”, forklarer han. Også etiske hensyn spiller inn på valgene kan Langva fortelle. ”*Som dere sikkert har sett så har vi et høyt innslag av Liberia registrerte båter. Vi likte Liberia fordi de var veldig effektive. Vi hadde et greit forhold til dem. Men Liberia har jo vært gjennom mange borgerkriger og man hadde Taylor som satt der som leder i Liberia. Etter hvert ble det satt søkelys på Liberia-registeret som for øvrig er administrert ut fra Virginia utenfor Washington. Der ligger administrasjonen til registeret, det ligger ikke i Liberia. Det ble satt søkelys på Liberia-registeret fra FN og fra andre myndigheter fordi det var mistanke om at penger som da redere rundt omkring i verden har betalt for å ha båter i registeret ble kanalisert videre til Taylor, som han da angivelig skulle bruke til våpenkjøp for å undertrykke sitt folk. Det er klart at her hadde vi en situasjon som av etiske årsaker, så ønsket vi å være forsiktige. Vi hadde da et møte med Marianne Lie i rederiforbundet, vi diskuterte dette og ble enige om at vi i hvert fall ikke skulle putte flere båter inn i dette registeret før dette ordnet seg. Så da var vi i en posisjon der vi ikke flagget nye båter i Liberia. På grunn av politiske forhold i landet, og av etiske forhold*”, utdyper Langva.

## 4.7 Norske myndigheter

For å belyse rammebetingelsene fra myndighetenes side har vi intervjuet to representanter fra Nærings- og handelsdepartementet. Departementet setter rammebetingelsene for rederinæringen. Vi har intervjuet ekspedisjonssjef Ida Skard, som representerte en del mindretallet i Rederiskatteutvalget og u.dir Grete Pettersen.

### 4.7.1 Nærings- og handelsdepartementet

Nærings- og handelsdepartementet har ansvar for å utforme en fremtidsrettet næringspolitikk. Det innebærer å påvirke alle politiske områder som har betydning for verdiskaping. Målet for regjeringens næringspolitikk er at det skal være størst mulig verdiskaping i norsk økonomi. Departementet skal utforme, forvalte og tilrettelegge politikk for norsk næringsvirksomhet og fremme handel, forskning, innovasjon, entreprenørskap, tilgang på kompetent kapital, samt andre næringspolitiske virkemidler og skipsfartspolitik. Departementet er inndelt i seks avdelinger, og avdeling for regelverk og skipsfart har ansvaret for departementets arbeid med næringslovgivning, regelforenkling og -modernisering, sjøsikkerhet og skipsfartspolitik. Målet er hensiktsmessige næringsreguleringer som sikrer gode og forutsigbare rammevilkår for et effektivt og konkurransedyktig næringsliv. Under denne avdelingen ligger seksjon for skipsfart.

Seksjonens arbeid omfatter nasjonal og internasjonal skipsfartspolitik og den offentlige delen av norsk skipsfartslvgivning. Internasjonal skipsfart arbeider i et marked med fri konkurranse og målet er å sikre at verdiskapningen og sysselsettingen i norsk maritim virksomhet skal foregå i og fra Norge. Seksjonen har det overordnede etats- og budsjettansvaret for Sjøfartsdirektoratet og Skipsregistrene, og er ankeinstans for klagesaker fra underliggende etater. Videre ønsker Norge å være foregangsland for sikker og miljøvennlig skipsfart. Skipsfartsmyndighetene har en pådriverrolle i utviklingen av nytt internasjonalt regelverk for sikkerhet og miljø til sjøs. I tillegg deltar seksjonen aktivt i flere internasjonale og regionale organisasjoner for å fremme Norges syn på skipsfartspolitik og -lovgivning. EU har i den senere tid lagt stadig større vekt på skipsfartspolitik. Seksjonen følger opp regjeringens skipsfartspolitiske forhold til EØS og EU (Nærings- og handelsdepartementet, 2007).

### Strategi

Norske myndigheter arbeider med en maritim strategi som kommer i neste skipsfartsmelding. Denne strategien kan være avgjørende for hvordan rammebetingelsene og hvordan

skipsnæringen i Norge utvikler seg i fremtiden. Siden strategien er under utarbeidelse vil ikke Nærings- og handelsdepartementet gå ut med hvilken retning de tror utfallet får eller deres synspunkter. Men i følge Soria Moria-erklæringen ønsker regjeringen å legge til rette for at Norge fortsatt skal være en maritim nasjon. Deres ambisjon er å utvikle en av verdens mest innovative, miljøvennlige og verdiskapende maritime næringer.

Norske myndigheter ønsker at flest mulig benytter de norske registrene, og det har også blitt vektlagt av den nåværende regjeringen. *"Det er klart at når vi har et norsk register som vi mener er bra, så ønsker vi jo at flest mulig skip skal være i registrert i det norske registeret"*, sier ekspedisjonssjef Ida Skard. De mener man får en sterkere tilknytning til Norge ved å ha norsk flagg og at det kan føre til økt verdiskapning i landet. Videre får også myndighetene større kontroll med sikkerhet, miljøkrav og arbeidsforhold om bord. Men myndighetene har sett at flere norskeide skip registreres i utenlandske registre. Skard sier videre: *"Det er frihet til å registrere hvor rederne ønsker. Av og til kan det være forretningsmessige årsaker også som gjør at man registrerer andre steder"*. Hun tror også denne utflaggingen blant annet har sammenheng med rammebetingelser som gjør at flere velger å legge skipene til registrer i utlandet eller flytte ut av Norge. *"Vi har sett at stadig flere norskeide skip registreres i utlandet. Men vi har jo ikke noen sanksjonsmidler i forhold til å registrere skip ute"*, legger hun til.

NIS-registeret har hatt en gjennomgang av regelverket de siste årene og de fleste forslag til forbedringer har blitt fulgt opp. Men departementet tror at årsaken til at rederier velger andre registre ikke har så mye med NIS-regelverket å gjøre, men heller en sammenheng med norske rammebetingelser. *"Når noen rederier da likevel velger å ta ut skip som har vært NIS-registrert over til andre registre kan det ha sammenheng med at de allerede har flere skip som er etablert under andre flagg og at det av den grunn kan være rasjonelt å ha alle under samme flagg"*, uttaler Skard. Enkelte rederier har også strategiske hensyn å ta i forhold til at lasteier krever et bestemt flagg. Dette er for eksempel ofte et krav innen offshore. Videre har det gjennom arbeidsgruppen som ble nedsatt for å se spesielt på attraktiviteten til NIS, fremkommet at det bør gjøres tiltak i forhold til mer markedsføring av NIS. Underdirektør Grete Pettersen sier: *"Det som er det positive med NIS- og NOR-registrene er jo at det kan være en slags merkevare for norsk skipsfart å være registrert der, at de kan bli betraktet som høyere kvalitet, mer miljøbevisste, bedre arbeidsforhold og at det også kan være konkurransefortrinn i visse markeder"*. Men Skard skyter inn: *"Ellers så ligger jo skattesaken på bordet, hele forslaget er*

*til behandling i Finansdepartementet. Utfallet av denne vil nok også ha betydning for utvikling i NIS registeret”.*

### **Kontroll**

Norske myndigheter har som mål å legge til rette for at det drives skipsfart i Norge. På spørsmål om det politiske system og lovverk i Norge er til hinder for å drive rederivirksomhet svarer de avkrefte og sier at det gjenspeiles i at det faktisk drives rederivirksomhet i dag. De uttaler at om rederiene mener det ikke er tilstrekkelig gode rammevilkår i Norge kan det ha sammenheng med at de påvirkes av det som skjer i omgivelsene med gunstigere regimer andre steder. Ut fra de rammebetingelser som er i omgivelsene kan det medføre at rederier blir tvunget til å gjøre bestemte grep. I forhold til rammevilkår ute tror departementet at forskjellen er størst når det gjelder skatt. Men tilføyer også at rederiene skattlegges lavere og lempeligere enn ordinær virksomhet på land med at de har et unntak fra det ordinære skatteregimet. Hvordan norske myndigheter tenker i forhold til fremtidige rammebetingelser for rederiene er under utarbeidelse i skipsfartsmeldingen. Spørsmålet som er til avklaringen er om man skal beholde den nåværende rederiskatteordningen eller om man skal over til en EU-modell. Dagens ordning innebærer tonnasjebeskatning bygget på prinsippet om utsatt skatt, mens EU-modellen gir en lav og endelig beskatning i tillegg til en fast tonnasjeavgift. Rederiene kan gå over til en indirekte EU-modell, ved at de etablerer virksomheter i andre land for så å ta ubeskattede midler hjem til Norge. For at rederiene skal inngå i denne ordningen må de etablere virksomhet i det landet de ønsker å skatte til.

### **Konkurransen**

Norske myndigheter mener de gjennom sin politikk legger til rette for å påvirke rederienes konkurransekraft i en positiv retning. Departementet trekker frem nettolønnsordningen for sjøfolk, rederibeskatningen og skipsregistrene NOR og NIS som de viktigste elementene i deres politikk. *”Det er jo de tre søylene som skipsfartspolitikken hviler på”*, sier Pettersen og legger til *”du har jo også politikk på andre områder, vi prøver blant annet å matche EU sin politikk sånn at norsk skipsfart skal få lik markedsadgang som rederier fra EU. Vi prøver også å arbeide for at norsk skipsfart skal ha så god som mulig markedsadgang i hele verden”*.

Når myndighetene jobber med disse tiltaktene ser de for eksempel på regelverket for å få samme vilkår som EU land, og Pettersen utdyper: *”For eksempel at EU har en skipsfartsavtale med Kina eller India så vil Norge og EØS-land prøve å få tilsvarende”*. De har i tillegg mange

andre problemstillinger de jobber med som maritim utdanning, miljøspørsmål og sikkerhetsspørsmål. Når det gjelder sikkerhetsspørsmål så er det et internasjonalt regelverk på sikkerhet og miljø som setter standard for hele verden. Reglene kan bli satt, ut fra for eksempel konkurransegrunner. Videre er det også reglementer for arbeidsvilkår og der mener myndighetene at det kan være bedre arbeidsvilkår på norske skip enn på enkelte andre landskip. Norske politikere og myndigheter jobber for å heve minimumsstandarder mest mulig globalt sett, og har vært pådriver for å heve både miljøstandarder og standarder for arbeidsvilkår. Myndigheter bidrar også på andre områder der det gis betydelige midler til FoU og midler gjennom Innovasjon Norge. De mener forskningsmiljøene er viktige, og rederier som ønsker å drive moderne og være i forkant på teknologisiden har mange tilbud i Norge av den grunn.

Myndighetene mener at skipene får flere konkurransefortrinn ved å være i norske registre, men hovedvirkemiddelet er nettolønnsordningen. I tillegg mener de at en viktig fordel ved det norske registeret er at man får tilgang til et verdensomspennende nett gjennom deres utenriksstasjoner. *”Tampasaken er et eksempel på hvor viktig en utenriksstasjon eller den tjenesten blir når skipsfarten får et problem i utlandet. I motsetning til en del av disse mindre registrene som da er en liten øy i et eller annet hav og som ikke har noen utenriksstasjon, da får du ikke den type service”*, legger Pettersen til. Tampasaken skjedde i 2001 utenfor Christmas Islands, Australia, hvor Wilh. Wilhelmsens skip Tampa plukket opp en gruppe afghanske båtflyktinger. Problemet var at ingen land i nærheten ville ta imot disse flyktingene og de ble boende på dekket i en periode. En lengre diplomatisk tautrekking måtte til før disse flyktingene kunne føres i land på Nauru.

Norge har adoptert EUs regelverk om andel av 60 % EØS flagg for å være med i den norske rederiskatteordningen. Regelverket går ut på at man kan ikke ha en økning i antall skip som er registrert i andre flagg enn EØS flagg over tid. *”Det gir jo på en måte en grense for hvor mye utflagging du kan ha da, hvis du fremdeles skal være i skattesystemet”*, utdyper Pettersen. Men ordningen kan føre til at ny virksomhet blir etablert i utlandet. En del av denne trenden henger sammen med skattespørsmålet, siden rederiene kan oppnå en EU-skattmodell ved å flytte deler av virksomheten til EU-området. Det stilles krav fra flaggstatene om at det skal være strategisk drift i det landet virksomheten legges til. Skard uttaler: *”Så ligger det jo i sakens natur at så lenge vi ikke gjør noe med skatteregimet her, så ser nok rederiene for seg at neste skip legger vi til et annet land som Danmark eller et annet EU-land”*.

På spørsmål om de ser for seg endringer i rammebetingelsene til de norske registrene svarer de at NOR har rammebetingelser som de er tilfreds med, men for NIS-flåten er det miljøspørsmålet, og litt mer indirekte skattespørsmålet som er viktig. *”Det kan jo være at det skal bli attraktivt å være norsk registrert som et kvalitetstegn...i ennå større grad enn nå, som et miljøkvalitetsstempel for eksempel”*, forteller Skard. Utfallet av dette vil man kunne se i neste Skipsfartsmelding. Rederiskatteutvalgets rapport for 2006 har satt i gang en debatt omkring norske myndigheters håndtering av skipsfartsnæringen. Og de tror også rapporten skapte depresjoner i miljøet da den kom. Men Skard tror heller ikke partiene var veldig splittet i synet på rederiskatten, og legger til: *”I forhold til skatt på utbytte til eierne, som vi ofte omtaler som ”redere” var også rederiskatteutvalget enstemmig. Mindretallet sier også at når utbytte skal tas ut fra rederiselskapet så skal det selvfølgelig være skattlegging på ordinær måte. Da er det ikke noe forskjellbehandling enten man er eier i et rederiselskap eller i et ordinært industriselskap”*.

### **Globalisering**

Representantene fra departementet tror ikke globaliseringen har gjort det enklere for rederier å flagge ut deres virksomhet. Pettersen sier: *”Jeg vil jo si at rederier har vært global før og. Du kan si skipsfartsnæringen var vel global før de andre kom etter”*. De begrunner det med at næringen har stor spredning i hele verden og en stor andel internasjonal arbeidskraft. I dag har norsk skipsfartsnæring et flertall av utenlandske sjøfolk. Skard tilføyer: *”Skipsfarten har alltid vært internasjonal, det har vært vår primære internasjonale næringsgren helt fra seilskutetiden”*. Men de tror heller at globaliseringen har ført til mer transport, som gjenspeiles i at skipsfarten har hatt stor volumøkning og prisøkning de senere år.

Departementet mener at det ikke er den internasjonale konkurransen som har ført til at de må håndtere beslutninger om rammebetingelser på en annen måte enn tidligere. Men heller at EU har blitt mer aggressive når det gjelder konkurransevilkår. EU har tatt et strategisk valg når det gjelder støtte til skipsfart. EU er imot støtte til alle næringer i utgangspunktet, men gir unntak for skipsfarten. Grunnen til det er den økende konkurransen fra andre deler av verden og at EU har ønsket å opprettholde en skipsfartsflåte under EU-flagg av ulike grunner. Skard kommenterer *”Dette har ført til at det innen EU har utviklet seg til en slags skattekonkurranse landene i mellom. Når Danmark nå sier at de må gjøre noe med sitt rederiskattesystem for de er blitt dårligere enn de beste i Europa, er dette fordi rederiene søker seg inn mot de beste ordningene, viser det at det fortsatt er en konkurranse internt innen EU. For tiden stiller vi litt langt bak på denne skalaen”*. Pettersen skyter inn at: *”Nå er det jo sånn at i EU så er det stort*



*sett ganske lav andel med EU-flagg, slik at de har i utgangspunktet et større problem enn oss på det området. For vi har jo en andel av norsk kontrollerte skip sånn cirka over 50 % som er under norsk flagg”.*

I forhold til om rederiene viser liten lojalitet til det norske samfunn ved å svare med utflagging, synes departementet er noe vanskelig å kommentere. De mener det ligger forretningsmessige vurderinger bak utflagging og skipsregister. *”Mange hevder at når du flytter personlig og ikke lenger skatter til Norge, da sier man at det er illojalt i forhold til Norge og at man trekker på godene her og ikke er med å betaler. Det ligger som sagt forretningsmessige vurderinger bak, og det er vanskelig å gi seg inn på spekulasjoner om andre motiver og illojalitet”*, sier Skard. De tror også at illojalitet kan skape et dårlig image av næringen i Norge som igjen kan få dårlig innvirkning på deres rammebetingelser. Men samtidig så legger hun til: *”når da utflyttede norske redere kjøper opp norske selskaper som alternativt kunne bli solgt og trukket helt ut av Norge, og det fortsatt ligger virksomhet igjen i Norge så er jo det en positiv side”*. På spørsmål om de tror valg av skipsregister er eksistensavhengig for rederiene på lang sikt, tror de ikke men understreker at det er viktig nok. De tror rederiene velger det registeret de synes er best ut fra hvilken virksomhet de driver i, i forhold til innenriks eller utenriks sjøfart og da vil lønnsomheten være styrende. Hvis ikke norske registre er bra nok eller rammebetingelsene i Norge er tilstrekkelig konkurransedyktig så flytter de ut.

## 4.8 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert rederinæringen og en del grunnleggende temaer omkring lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregister. Vi har også sett på de norske rammebetingelsene for skipsfarten og de norske skipsregistrene. Videre har vi gjennom intervjuer med nøkkelpersoner i rederier og hos norske myndigheter presentert fire case. Ut fra informasjonen vi har hentet inn fra våre informanter har vi funnet følgende interessante funn som kan være med å svare på vår problemstilling:

- Valg av skipsregister og hvor eierinteressene er lokalisert er av strategisk betydning for rederienes drift.
- Omgivelsene, og særlig rammebetingelsene i selskapene er med på å påvirke selskapenes strategiske valg.
- Konkurransesituasjonen kan påvirkes av registervalg og hvor eierinteressene er lokalisert.

- Rederinæringen har lengre enn mange andre næringer blitt påvirket av internasjonal konkurranse slik at globaliseringen de siste årene ikke har påvirket denne næringen på samme måte som de andre næringene.

---

## 5. ANALYSE

---

I dette kapitlet kobler vi sammen teoretiske perspektiver og empiri til en analyse. Dette for å analysere hvordan rederiene fokuserer på strategi, kontroll, konkurranse og globalisering når de foretar avgjørelser rundt hvilke rammebetingelser som skal gjelde for selskapet og hvilke rammebetingelser som skal gjelde for skipene.

---

### 5.1 Strategi

Vi har valgt å se på hvordan tre ulike rederier vurderer hvilke rammebetingelser som deres selskap skal operere i, samtidig som vi har sett på hvordan de vurderer hvilke rammebetingelser deres skip skal operere i. Det er tydelig for oss at beslutningene rundt rammebetingelsene, både når det gjelder selskapet isolert og hvert enkelt skip, er av strategisk art. En beslutning om hvor selskapet skal drive sine driftsoperasjoner og hvilke flagg som hvert enkelt skip skal seile under kan være et middel for å sikre en virksomhet konkurransefordeler. Dette vil være i takt med Ashton et al. (1995) moderne definisjon på strategi. Vi mener at det er en kobling mellom virksomhetenes strategi og deres valg av både lokalisering av driftsoperasjoner og hvilke land som skipene registreres i. Spørsmålet er hva som påvirker selskapenes strategi og hvordan dette påvirker beslutningene om lokalisering av driftsoperasjoner og valg av registre.

#### Strategiske beslutninger

Strategiske beslutninger i selskaper skal avspeile eiernes interesser. Rederiene i vår studie har alle et ønske om å maksimere verdiene for sine eiere. En kan da si at det er eierne som legger grunnlaget for hvilken strategi ledelsen i rederiene skal følge. Rederiene er avhengig av å tilfredsstille sine eiere for at de fortsatt skal ha sine finansinvesteringer i de aktuelle selskapene og ikke trekke seg ut. Eiernes interesser har i så måte direkte innvirkning på selskapenes strategiske beslutninger. Norske myndigheters skipsfartsstrategi som ligger fastlagt i Soria Moria-erklæringen skal tilfredsstille interessene til det norske folk. Deres ambisjon er å utvikle en av verdens mest innovative, miljøvennlige og verdiskapende maritime næringer. Dette kan gagne nasjonen gjennom høyere sysselsetting, høyere skatteinntekter og vekst i tilstøtende næringer. Frontline Ltd. som er et utenlandsk rederi med en nordmann som hovedeier tok tidlig en beslutning om hvor selskapet skulle inkorporeres, og dette valget var motivert ut fra rammebetingelsene for eierne. De norske rederiene Bergshav AS og Wilh. Wilhelmsen ASA som over tid har vært inkorporert i Norge og således har vært beskattet her, blir under dagens

rederiskatteordning tvunget til å opprettholde eksisterende drift i Norge på grunn av den fungerende rederiskatteordningen. En kan si at deres strategiske valg når det gjelder eksisterende virksomhet blir tvunget frem gjennom skattereglene i Norge. Dette forhindrer dem ikke i å sette opp driftsoperasjoner i utlandet, hvor deres nyinvesteringer kan legges, og som er unndratt den norske rederiskatteordningen. Dette blir da på en måte maksimering av eierinteressene hvor enkelte forutsetninger må oppfylles.

### **Omgivelsenes innvirkning på strategi**

Mintzberg og Waters (1985) beskriver at strategien blir påvirket av bedriftenes omgivelser. Bedriftene har planlagte strategier, som ofte må vike for impulsive strategier. Dette skyldes at bedriftene ønsker å maksimere sine investeringer i omgivelser som stadig er i forandring. Mintzberg og Waters (1985) sier videre at for at selskapene skal kunne bruke bare planlagte strategier må omgivelsene være perfekt forutsigbare eller under full kontroll av bedriften. Dette er sjeldent gjennomførbart slik at en perfekt bevisst strategi er vanskelig å gjennomføre. Når det gjelder lokaliseringen av eierskapet for rederiene, som igjen bestemmer hvilket skatteregime disse legges under, er det omgivelsene som har styrt dette for de tre rederiene.

Bergshav og Wilh. Wilhelmsen har på mange måter blitt fanget i den norske rederiskatteordningen. Dette innebærer at de ikke kan omlokalisere deres eksisterende innenlandske virksomhet uten å måtte betale en utflyttingsskatt. Det betyr at myndighetenes skattepolitikk er av betydning for selskapenes strategiske valg. Hvis denne politikken skulle endre seg vil dette kunne påvirke rederienes strategier på ulike måter. En harmonisering i forhold til EUs politikk vil sannsynligvis, i følge rederiene, føre til at flere ønsker å opprettholde drift i Norge, mens derimot en politikk som forverrer rammevilkårene vil kunne føre til en nedskalering av eierinteressene på norsk sokkel. Frontline Ltd. bestemte allerede i 1997 å inkorporere selskapet på Bermuda, hvor rammebetingelsene er svært gunstige for drift av rederier. Her er også omgivelsene av stor betydning for det strategiske valget. På den annen side valgte rederiet og ha sitt managementselskap i Norge. Dette gjorde de, i følge Kjell Langva, på grunn av den maritime klyngen i Norge. Omgivelsene i form av rederivirksomhet, relaterte næringer og kompetent personale gjorde at dette var et naturlig strategisk valg for Frontline, selv om Langva påpeker at de kunne etablert seg andre steder også.

Også valg av register blir påvirket av omgivelsene rederiene operer i. Ulike vedlikeholds krav, tekniske krav, miljøkrav, bemanningskrav, kompetansekrav og så videre fører til at rederiene

enten kan dra fordeler eller ulemper av enkelte flaggnasjoners rammebetingelser. Det man må huske på når det gjelder rammebetingelsene som et skips flagg medfører, er at det kun er relatert til det enkelte skip og ikke selskapet som helhet. Men hvert enkelt skip opererer i omgivelser der driften og strategiske valg må tilpasses hverandre.

Mintzberg og Waters (1985) forteller at for at en planlagt strategi skal bli lik den realiserte strategien så må det eksistere presise intensjoner i organisasjonen, slik at målsetningene er klare og tydelige. Videre må gjennomføringen være så eksakt som planlagt, noe som betyr at omgivelsene må være forutsigbare og stabile. Dette kan være svært vanskelig å finne uansett hvilket marked man undersøker og man kan dermed sette i tvil hvorvidt man kan gjennomføre planlagte strategier. De planlagte strategiene kjennetegnes med styring og kontroll, noe som for så vidt også kan gjenkjennes i alle rederiene i undersøkelsen. Når man derimot ser på de impulsive strategiene så kjennetegnes de av strategisk læring hvor bedrifter tar til seg signaler fra omgivelsene og kan utnytte disse. Det beste eksempelet på dette er uttalelsene fra Bergshav og Wilh. Wilhelmsen hvor de er samstemte i at hvis det ikke fremkommer av den neste skipsfartsmeldingen at de norske rammebetingelsene for eierne, særlig når det gjelder skattespørsmål, blir harmonisert med rammebetingelsene i EU, så vil begge rederiene starte nye driftsoperasjoner innenfor EU. Dette medfører at rederiene på en helt legitim måte unngår at de nye driftsoperasjonene er under norsk rederiskatteordning. En kan si at dette på mange måter er en impulsiv strategi på bakgrunn av at den responderer på signaler fra omgivelsene, men på den annen side er jo dette også godt planlagt. Disse to rederiene har altså lagt strategier betinget av utfall i omgivelsene. Hvis de norske rammebetingelsene blir harmonisert med EU vil både Bergshav og Wilh. Wilhelmsen fortsette, og i tillegg øke, sine driftsoperasjoner i Norge. Wilh. Wilhelmsen sier det jo så klart at de ikke har behov for å være i England med sin nåværende driftsoperasjon der, og mener med det at de sannsynligvis henter denne driftsoperasjonen tilbake til Norge ved en harmonisering. På den annen side hvis det ikke skjer en harmonisering vil både Bergshav og Wilh. Wilhelmsen vurdere å flytte nye driftsoperasjoner ut av landet.

### **Strategiens innvirkning på selskapenes beslutninger om eierskapets lokalisering**

Ashton et al. (1995) beskriver hvordan strategier skal sikre bedriftene konkurransefordeler. Dette utvider de også til å gjelde økonomistyringen slik at denne også får strategisk karakter. Deres definisjon av strategisk økonomistyring viser at økonomistyringens fokus skal være mer fremtidsrettet og ser på det relative forholdet bedriftene har i forhold til sine konkurrenter. Dette betyr at økonomistyringen får et betydelig bredere perspektiv i forhold til hvordan man

tradisjonelt har sett på den. Ashton et al. (1985) forteller videre at en variant av den strategiske økonomistyringen er det som kalles strategisk kostnadsledelse. Strategisk kostnadsledelse tar sikte på å redusere bedriftenes enhetskostnader på lang sikt og bedriftene kan begynne med en slik prosess etter at de har avgjort hvilke kostnader som er signifikante og som kan reduseres. Rederiene blir beskattet i det landet hvor de er inkorporert, det vil si hvor de har sine selskaper registrert. I denne sammenhengen er det nok en gang viktig å understreke at dette ikke, i utgangspunktet, har noen sammenheng med hvilke registre skipene er registrert i. Skipene som tilhører driftsoperasjonene til Bergshav og Wilh. Wilhelmsen kan føre hvilket som helst flagg, men inntektene som genereres må uansett inn til eierselskapet og da beskattes det der selskapet er inkorporert. Slik som rederinæringen i dag fungerer, med store forskjeller på skattemessig behandling fra stat til stat, så vil det være av signifikant kostnadsmessig betydning hvilket skatteregime disse eierselskapene er inkorporert i. Frontline Ltd. som i utgangspunktet hadde norske eierinteresser som senere har flyttet til Kypros, tok tidlig beslutningen om å ikke være inkorporert i Norge. Allerede i 1997 flyttet selskapet sitt hovedkontor fra Sverige til Bermuda. Vi har tidligere nevnt at Bergshav og Wilh. Wilhelmsen vil vurdere å flytte ut ny virksomhet hvis ikke rammebetingelsene, særlig når det gjelder skatt, bedres for norske rederier. Dette har sammenheng med Ashton et al. (1995) forklaring på den strategiske kostnadsledelsen.

### **Strategiens innvirkning på selskapenes beslutninger om valg av skipsregistre**

Den strategiske kostnadsledelsen som blir beskrevet av Ashton et al. (1995) har også betydning for valg av skipsregister. Når en velger flagg på skipene, så velger en altså hvilke regler som skal gjelde for det enkelte skipet. Når rederiene velger flaggstat må de samtidig velge å registrere skipene i et bestemt register. Registrets og flaggstatens regler trenger ikke å være de samme, dette kan eksemplifiseres med de to norske registrene, NIS og NOR. I tilfellet med disse registrene så må man tilfredsstillte visse krav for å kunne benytte dem. Dette innebærer at skipet for eksempel må følge både flaggstatens og registrets regler for vedlikehold, arbeidsmiljø, bemanning, kompetanse og så videre. Dette kan gjøre seg utslag i betydelige kostnadsforskjeller mellom flaggstatene. Dette kan eksemplifiseres ved NOR-registeret hvor skipene er tvunget til å bruke norske sjøfolk, noe som øker kostnadene i forhold til registre som åpner for bruk av arbeidstakere fra lavkostnadsland. Alle rederiene i undersøkelsen var samstemt i at å bruke NOR-registeret ville være alt for dyrt for dem. Derimot var ingen rederier veldig negative til NIS-registeret som også alle tre rederiene hadde i sin flåte. Langva i Frontline mente at det ikke hadde noen kostnadsfordel, da Frontline kunne lykkes med å få

lavere avgifter hos andre registre, men ellers så var representantene fra de tre rederiene enige om at NIS er et godt alternativ.

Kostnadmessige vurderinger var i følge alle representantene for rederiene med på å bestemme hvilke flagg eller registre som skulle benyttes. I enkelte tilfeller kunne en ikke oppnå kostnadsfordeler ved å lokalisere eierselskapet i et gunstig skatteregime uten å ha et bestemt flagg eller register. I følge Veum i Wilh. Wilhelmsen vil man blant annet ikke kunne utnytte nullskatteregimet i Singapore uten å ha skip som fører Singapore flagg. På denne måten kan man se at det i noen tilfeller er en sammenheng mellom strategiske valg av flagg og register, og strategisk plassering av eierinteressene.

## 5.2 Kontroll

Litteraturen vi har benyttet i forhold til virksomhetskontroll og styring poengterer at det er viktig å ha systemer som gir god kontroll over egen virksomhet. For å oppnå dette er det nødvendig med samhandling mellom mennesker, maskiner og penger for å kunne produsere varer og tjenester for et globalt marked. Vi har i oppgaven sett på lokaliseringens og registervalgets påvirkning på virksomhetskontroll og styring i rederiene, og hvilke grep de har gjort for å oppnå kontroll i organisasjonen. Slik det fremgår av rederiene vi har snakket med ser det ut som spørsmål om lokalisering og valg av registre blir påvirket av kontroll og styring, da de må være raske å tilpasse seg. Alle rederiene er enige i at disse beslutningene ikke er problematisk i forhold til å oppnå god virksomhetskontroll, men at det gir merarbeid i forhold til at det er flere aktører å forholde seg til.

### Virksomhetskontroll

Ashton et al. (1995) peker på regnskapene så vel som organisasjonsdesignet som viktige kontrollmekanismer i organisasjonene. Når det gjelder rederiene har de valgt organisasjonsdesign som skal bidra til å gi god virksomhetskontroll. Frontline har bevisst valgt en smal organisasjonsform der de har vektlagt outsourcing av tjenester. Dette mener de gir dem god kontroll ved at de er raske å snu seg ved endringer. De har dermed en enkel struktur og kjøper tjenester der de trenger mer ekspertise. Det samme gjør også Bergshav, de kjøper advokatbistand i forhold til problemstillinger rundt rammebetingelser til flaggstater, men har også fokusert på ekspertise internt ved at de har ansatte som har vært i organisasjonen over lengre tid. Wilh. Wilhelmsen har en bredere organisasjon med egne eksperter som tar seg av

spørsmål rundt rammebetingelser. Men de benytter også ressurser fra Rederiforbundet ved behov. De har valgt å legge driftsoperasjoner til fire steder, Norge, England, USA og Singapore, hvor de også har skip registrert. De driver på denne måten skipene der kunnskapen er lokalisert. Vi ser dermed at rederiene har valgt ulike kontrollmekanismer i en stadig mer kompleks verden. Nærings- og handelsdepartementet mener at det ikke foreligger noen hindringer i form av det norske politiske system og lovverk som gjør det vanskelig å drive rederivirksomhet i landet, men dette er ikke rederiene helt enige i. Uenigheten skyldes rederienes ønske om at de norske rammebetingelsene for rederiene harmoniseres med rammebetingelsene man finner i EU-land, og at myndighetenes politikk foreløpig ikke har gått i denne retningen.

I følge Anthony (1965) er virksomhetskontrollen klemt mellom strategisk planlegging og den operasjonelle kontrollen i organisasjonshierarkiet. Virksomhetskontroll linker disse to sammen. Ashton et al. (1995) peker på tre faktorer som er sentrale for å utvikle et system for virksomhetskontroll og det er prestasjonsmål, standarder for prestasjoner og belønningssystemer. Disse tre faktorene kan gjelde for hele eller deler av organisasjonen, eller for de ansatte. Det er kanskje mest aktuelt å se dette i forhold til styring av de ansatte, men vi velger å løfte det opp på et overordnet nivå og se det ut fra bedriften som helhet. For å oppnå god virksomhetskontroll må bedriftene først finne hvilke prestasjonsmål som gir dem totalt sett beste nytte og som harmonerer med oppnåelse av strategier. Dette kan være en optimalisering av selskapenes strategi om best mulig avkastning for eierne. Videre bør disse brytes ned i mindre kortsiktige mål. For rederienes del kan vi knytte dette til spørsmål om lokalisering eller valg av registre. Rederiene ønsker å finne en god løsning for lokalisering av selskapets driftsoperasjoner og velge skipsregistre som gir gode rammebetingelser ut fra skipets funksjon. Vi kan på denne måten se på dette som virkemidler og som et ledd i det å oppnå deres strategi.

Frontline har valgt å legge sin virksomhet til Bermuda, og man kan se på dette som et bevisst valg. Men det er et like bevisst valg at Wilh. Wilhelmsen har valgt å drive sin virksomhet ut fra Norge. Rederiet begrunner det med at det er mye tung kompetanse i Norge og at det ved utflytting blir vanskelig å flytte flere hundre medarbeidere til utlandet. Standarder for prestasjoner og hvordan man oppnår dette, kan i rederienes tilfelle knyttes til å benytte ekspertise internt i bedriften som har kunnskap knyttet til aktuelle problemstillinger eller hvis de ikke har nok kunnskap internt så kjøpes disse tjenestene eksternt som er tilfellet for alle tre rederiene. Frontline har bevisst basert seg på outsourcing, slik at de kjøper eksperttjenester eksternt. Den siste faktoren for å oppnå god virksomhetskontroll er belønning eller straff i



forhold til prestasjoner. Hvis vi ser det ut fra et overordnet nivå omhandler det hvorvidt rederiene lykkes eller mislykkes i forhold til de beslutningene de tar. Hvis bedriften lykkes oppnår de målene deres og gir eierne avkastning på sine investeringer. Om bedriften lykkes eller mislykkes kan bety mye for den ansattes del. Det kan være viktig i forhold til bonus, anseelse eller å beholde arbeidsplassen.

### **Styring**

Flamholtz (1996) peker i sin teori om kjernekontrollsystemet på mye av det samme som Ashton et al. (1995). Poenget med teorien hans er at det er viktig å ha ulike verktøy eller rutiner som kan styre organisasjonens ressurser så godt som mulig for å oppnå bedriftens mål. Han tar for seg organisasjonens kjernekontrollsystem og hvordan dette påvirkes av endringer i organisasjonsstruktur, -kultur og omgivelser. Vi har sett på hvordan denne teorien kan anvendes for rederiene vi har snakket med.

Kjernekontrollsystemet kan sees på som et internt styringssystem som kan hjelpe selskapene til å oppnå styring i egen virksomhet. Hvis noen av forbindelsene mellom de ulike aktivitetene internt i kjernekontrollsystemet brytes eller at noen aktiviteter ikke gjennomføres, vil grad av styring reduseres. Kjernekontrollsystemet i bedriftene bør totaltilpasse seg de faktorene som er rundt systemet som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og omgivelsene. Det blir da viktig å utforme styringssystemet ut fra styringssituasjonen. Bergshav har hovedsakelig valgt å registrere skipene sine i flaggstater som de har god erfaring med, og på den måten sparer de seg tid og ekstraarbeid i forhold til å sette seg inn i nye flaggstaters rammebetingelser. Selv om de har valgt en porteføljetankegang velger vi å tolke det som at omgivelsene former dem til å velge kjente løsninger. Dette blir også underbygget med at rederiet velger bort de flaggstater som har dårlig rykte i markedet eller som de har lite kjennskap til. Vi kan se dette som at de prøver å unngå valg som gir dem lavere grad av kontroll og flere begrensninger. Slik kan man si at omgivelsene spiller en rolle og påvirker kjernekontrollsystemet. Samtidig sier Aamodt også at å betjene flere registre genererer noe merarbeid i forhold til oppfølging, men mener det totalt sett gir selskapet fordeler i form av spredning av risiko. I tillegg har de et solid personell med lang erfaring innen håndtering av forskjellige skipsregistre, slik at de sikrer seg kontinuitet i organisasjonen og opprettholder god kontroll i virksomheten. Slik kan vi si at kulturen er med på å påvirke kjernekontrollsystemet. I de tilfeller der rederiet ikke selv har tilstrekkelig kunnskap om omgivelsene leier de inn ekspertise som håndterer fremmede omgivelser. Denne

tankegangen er også aktuell for både Wilh. Wilhelmsen og Frontline. Der de henholdsvis benytter Rederiforbundet eller har outsourcet sin ekspertise og benytter den ved behov.

I forhold til organisasjonens struktur har Frontline valgt en smalere struktur enn de to norske rederiene. Slik kan de takle endringer i omgivelsene på en enklere måte ved at de har outsourcet tjenester som de benytter for å håndtere fremmede omgivelser. Denne strukturen vil lettere kunne svare på kravene fra omgivelsene og kan gjøre at de raskere kan få kontroll over virksomheten i endrede omgivelser. Man kan jo da stille spørsmål om de ved å outsource store deler av virksomheten mister kontroll over denne. Langva mente at de faktisk fikk en bedre kontroll ved at de har et betydelig apparat som overvåker den outsourcete virksomheten og som hele tiden "benchmarker" denne opp mot forskjellige tilbydere. På denne måten mener Langva at de driver så effektivt og kostnadsoptimalt som mulig, samtidig som de opprettholder den kvaliteten som kreves av dem. Bergshav og Wilh. Wilhelmsen har en noe tyngre struktur som kan bli vanskeligere å snu rent strukturelt. Wilh. Wilhelmsen bruker fem skipsregistre, men i forhold til kontroll sier Bergrav at utfordringen er av teknisk karakter. Omgivelsene i de forskjellige flaggnasjonene kan ha forskjellige krav til teknisk standard, noe som fører til at skipene må bygges om. Slike krav fra omgivelsene vil være med på å endre kjernekontrollsystemet og kan redusere deres grad av styring. Men i forhold til rederiets lokalisering og flaggvalg ser vi at det er en sammenheng i forhold til omgivelsene. Wilh. Wilhelmsen har lagt driftsoperasjoner til fire lokasjoner med oppbygning av lokal organisasjon. Ut fra dette tilpasser de kjernekontrollsystemet til omgivelsene ved at operasjonene legges der kunnskapen er.

For Frontline er det et bevisst valg å ha flere omgivelser å forholde seg til i form av at de ønsker å spre risiko. De benytter flagg de har erfaring med, men er også villige til å søke ukjente omgivelser hvis kundene har bestemte preferanser om for eksempel flagg. Samme tankemønster finner vi også hos Bergshav. Men rederiene kan også møte nye omgivelser i de tilfeller de har kjøpt skip som allerede har flagg. Dette kan være flagg som i utgangspunktet er uønsket hos rederiene. Langva begrunner dette med at det er mer tidkrevende å skifte flagg enn å beholde det eksisterende en stund. I slike tilfeller gir flagget noe merarbeid og påvirker kjernekontrollsystemet, men hvis de så vil endre flagg fører det til ytterligere tilpasninger i organisasjonen. Videre mener vi at rederier oppnår høyere grad av kontroll ved å ha teknisk drift i managementselskaper. På denne måten sikrer rederiene at krav og endringer fra omgivelsene blir håndtert der ekspertisen sitter.

Rederiene tilpasser kjernekontrollsystemet til omgivelsene og velger for det meste kjente omgivelser. De styrer unna omgivelser som gir merarbeid og begrensninger, og benytter eksterne til å håndtere ukjente omgivelser. Når det gjelder norske myndigheter prøver de å legge til rette for at det skal drives rederivirksomhet i Norge, men det kan synes som om at rederiene velger bort norske skipsregistre i de tilfellene de synes rammebetingelsene setter begrensninger.

### **5.3 Konkurransen**

I vårt konseptuelle rammeverk antar vi at konkurransesituasjonen har en signifikant betydning for hvorfor rederiene velger å lokalisere sine driftsoperasjoner som de gjør og hvorfor de velger bestemte flagg eller registre til sine skip. Rederiene driver sin virksomhet i et marked som er svært konkurranseutsatt og representantene for de tre rederiene som vi har snakket med var svært klar på hvilken betydning konkurransesituasjonen hadde for dem når det gjaldt både lokalisering og flagg- eller registervalg. Nærings- og handelsdepartementet kommenterer også konkurransesituasjonen for de norske rederiene.

#### **Dynamikk i shipping markedet**

Porter (1980) beskriver et rammeverk for å forstå eller analysere dynamikken i en industri eller i et marked. Dette rammeverket tar utgangspunkt i fem konkurransekrefter; potensielle nye aktører i markedet, rivalisering blant eksisterende konkurrenter, potensielle substitutter, kundenes forhandlingsmakt og leverandørenes forhandlingsmakt. Når det gjelder rederinæringen så er den svært konkurranseutsatt, selv om Bergrav i Wilh. Wilhelmsen kunne fortelle at det for øyeblikket sannsynligvis er for lite tonnasje til å håndtere etterspørselen i markedet. Dette kan det være ulike grunner til som vi skal diskutere senere.

Når det gjelder potensielle nye aktører i markedet så blir de møtt med etableringshindre fra eksisterende selskaper i markedet. Dette kan man argumentere for på bakgrunn av rederienes mål om å oppnå stordriftsfordeler. Langva i Frontline argumenterte sterkt for viktigheten av å oppnå stordriftsfordeler i eget rederi. I tillegg kan produktdifferensiering, som Porter (1980) beskrev, føre til at nye aktører må gjennom store investeringer for å kunne oppnå samme produktdifferensiering som de eksisterende konkurrentene i markedet. Også kapitalbehov vil i følge Porter (1980) sette begrensninger for hvordan nye konkurrenter kan operere i nye markeder. Ut fra intervjuene med representantene fra rederiene virker det som om stordriftsfordeler er nødvendige for å overleve i markedet. Med dette menes det at det er en gitt

markedsbetingelse at kostnadene i rederiene må være så lave at de kan tilby transport til konkurransedyktige priser. En annen vesentlig ting som både representantene for Bergshav, Wilh. Wilhelmsen og Frontline beskriver, er at rederiene konkurrerer med kvalitet som det primære konkurransevåpenet. Dette gjør at vi kan argumentere for at rederiene må velge differensieringsstrategier før kostnadslederskapsstrategier. Dette skal vi komme tilbake på senere i analysen. Når det gjelder nye aktører kan disse også begrenses av byttekostnader, adgang til distribusjonskanaler, kostnadsulemper og myndighetenes politikk uten at representantene fra rederiene hadde noen spesielle innvendinger på akkurat disse punktene.

Det er ikke bare potensielle farer utenfra som påvirker konkurransen i en næring. Innad i et marked er det også ofte en utstrakt rivalisering. Porter (1980) beskriver hvordan priskonkurranse, annonsekrig, produktlanseringer, bedre kundeservice og garantibetingelser kan medvirke til at bedrifter manøvrerer seg til en bedre posisjon i markedet i forhold til sine konkurrenter. Aamodt i Bergshav påpeker hvordan rederiet hele tiden tar strategiske beslutninger som kan fremheve kvaliteten og som kan brukes i markedsføringsøyemed. Selskapet gjør dette for å oppnå fordeler i forhold til sine konkurrenter. Bergrav og Veum i Wilh. Wilhelmsen beskriver hvordan rederiet har brukt samarbeid i form av joint venture med Wallenius for å oppnå strategiske fordeler. Langva i Frontline beskriver hvordan rederiet ved hjelp av utstrakt bruk av outsourcing kan få strategiske fordeler. Selskapene har relativt forskjellige strategier for å operere internt i markedene, men felles for dem alle er at de inkluderer samarbeidspartnere i en eller annen form. Dette vil si at selskapene ikke står helt alene i konkurransen, men bruker allianser, joint venture og aktive eierforhold for å oppnå strategiske fordeler.

Trussel fra substitutt næringer er den tredje av Porters (1980) konkurransekrefter som han mener påvirker dynamikken i en næring. Dette vil da være potensielle aktører som kan dekke samme funksjon som bedriftene. For rederinæringen kan dette være andre bransjer som driver med transport som for eksempel fly, jernbane og biltrafikk. Det som skiller rederinæringen fra disse er at skipene har en mye større lastekapasitet enn de potensielle substituttene. Når det er sagt så har for eksempel flybransjen en selvsagt fordel i form av hurtighet slik at substituttene kan påvirke konkurransen, men ikke i veldig stor grad. En annen ting som også påvirker disse forholdene er at den norske stat forskjellbehandler rederinæringen i forhold til potensielle substitutt næringer. Norske rederier har derfor bedre rammebetingelser i forhold til potensielle

substituttbedrifter i Norge, selv om de norske rammebetingelsene ikke er like gode som for eksempel i EU-landene.

Porter (1980) beskriver hvordan kundenes forhandlingsmakt kan påvirke konkurransen i et marked. Det er særlig i tilfeller hvor kundegruppene er konsentrert eller kjøper i store volum. Langva i Frontline forteller hvordan de store oljeselskapene setter krav til skipene når det gjelder kvalitet som langt overgår de kravene som settes av flaggstater og klassifiseringsselskaper. Han forteller videre at hvis man ikke tilfredsstillter kundenes kvalitetskrav så vil man miste oppdragene fra kunden og dermed ikke kunne konkurrere om denne kundens last på lang tid.

Leverandørens forhandlingsmakt er i følge Porter (1980) den femte og siste konkurransekraften som påvirker konkurransen i en næring. Under visse betingelser kan leverandørene presse ned overskuddet i en bransje. I rederinæringen vil dette i første rekke kunne gjelde leverandører i form av verftsindustrien. Å kontrahere nye skip innebærer massive investeringer og prisingene av nybygg fra verftene er av avgjørende betydning for om rederiene får levedyktige avskrivningskostnader. Representantene var samstemte i at det er viktig hvilket land skipene blir kontrahert fra slik at kostnadene blir minimert samtidig som kvaliteten skal maksimeres.

### **Strategiske konkurransefordeler**

Hvilke konkurransefordeler er det rederiene søker å oppnå? Porter (1985) beskriver tre mulige strategier for å oppnå konkurransefordeler. Disse tre strategiene kaller han for kostnadslederskapsstrategier, differensieringsstrategier eller fokusstrategier. Kostnadslederskap oppnås gjennom å få de laveste produksjonskostnadene i sin bransje. Differensiering oppnås gjennom at bedriften blir unik i sin bransje etter kriterier som tilfredsstillter kunden. Fokusstrategien oppnås på samme måte som de to øvrige strategiene, men man velger et mindre segment i markedet som man fokuserer på. Når det gjelder rederiene ville det kanskje vært naturlig å argumentere for at de bruker kostnadslederskapsstrategier. Dette er nok på mange måter riktig, men all den tid hele bransjen fokuserer på å ha så lavt kostnadsnivå som mulig så vil det være vanskelig å få en konkurransefordel ut av det. Derfor argumenterer vi for at rederiene i vår undersøkelse bruker differensieringsstrategier for å oppnå konkurransefordeler. Det hevdes fra Langva i Frontline at det ikke er pris som er den avgjørende faktoren for å få oppdrag, men at det er kvaliteten på skipene som er utslagsgivende. Videre vil også

kunderelasjoner, i følge Bergrav og Veum i Wilh. Wilhelmsen, være utslagsgivende for om du blir foretrukket av kundene.

Argumentene for at rederiene benytter seg av differensieringsstrategier i konkurransen eliminerer ikke det faktum at kostnadene er av svært høy betydning for rederiene. De norske rederiene, som blir illustrert ved Bergshav og Wilh. Wilhelmsen i denne oppgaven, har betydelig høyere kostnader forbundet med rammebetingelsene enn utenlandske rederier, som vi illustrerer ved Frontline. Representantene fra de norske rederiene, samt representantene fra de norske myndighetene var samstemte i sine betraktninger om fremtiden, hvis ikke det skjedde en harmonisering av skattebehandlingen mellom rederier i Norge og EU-land. De var alle av den formening at kostnadsnivået i Norge da ville medføre at de norske rederiene ville flytte videre vekst i selskapene ut av landet og på denne måten kunne konkurrere på lik linje med EU-flåten. Med dette vil vi argumentere for at så lenge rederiene oppnår paritet eller likhet i kostnadsnivået med sine konkurrenter, så kan de konkurrere med differensieringsstrategier. Uten kostnadsparitet, kan det på lang sikt bli vanskelig å beholde en norsk flåte med tilhørende driftsoperasjoner i Norge.

### **Rederienes muligheter til å oppnå konkurransefordeler ved valg av lokalisering**

Valg av lokalisering er av avgjørende betydning for hvordan rederienes overskudd skal behandles skattemessig. Rederier som Bergshav og Wilh. Wilhelmsen er inkorporert i Norge og må følgelig beskattes ut fra norsk rederiskatt og andre regler som både gjelder bedrifter generelt og rederier spesifikt i Norge. Nærings- og handelsdepartementet mener at norske myndigheter gjennom sin politikk legger til rette for å påvirke de norske rederienes konkurransekraft i en positiv retning. De trekker frem nettolønnsordningen for sjøfolk, rederibeskatningen og de norske skipsregistre som de viktigste elementene for denne politikken. For Frontline som er inkorporert på Bermuda vil det være gjeldende rammebetingelser i Bermuda som vil være avgjørende for hvilke sett av regler som skal gjelde for beskatning og lignende. Frontline har tilknytning til Norge, men har aldri vært inkorporert i landet og har da ikke vært en del av den norske rederibeskatningen. Når det gjelder Bergshav og Wilh. Wilhelmsen som hele tiden har vært inkorporert i Norge og således vært inkludert i den norske rederibeskatningen, har ikke de samme frihet til å kunne flytte ut sine eksisterende driftsoperasjoner fra Norge til land med gunstigere rammebetingelser. Det vil si de har friheten til å kunne gjøre dette, men det vil medføre en utflytningsskatt som er så høy at dette ikke vil være lønnsomt. En kan da

argumentere for at det er en klar konkurransefordel for Frontline og ha sin driftsoperasjon inkorporert på Bermuda i forhold til rederier som er inkorporert i Norge.

Selv om det å flytte ut eksisterende driftsoperasjoner kan medføre en ekstra høy skatt, kan rederiene fritt og uten ekstra skattekostnader flytte ut nye driftsoperasjoner. Dette har allerede Wilh. Wilhelmsen gjort og Bergshav avventer ny skipsfartsmelding høsten 2007 før de eventuelt gjør det samme. På denne måten kan de få paritet på kostnadsnivået sammenlignet med resten av EU, selv om det ikke blir en harmonisering av rammebetingelsene mellom Norge og EU. Norske myndigheter på sin side vil foreløpig ikke røpe noe om hva som kommer i den neste skipsfartsmeldingen, men det er tydelig at rederiskattespørsmålet vil bli sentralt. Skard i Nærings- og handelsdepartementet var også tydelig på at myndighetene er klar over konsekvensene hvis ikke rammebetingelsene i Norge blir harmonisert med EU-betingelsene.

Det er ikke bare lokaliseringen av eierinteressene som kan være av betydning. Også den fysiske tilstedeværelsen på en lokalisering kan være av betydning. Frontline er som sagt inkorporert på Bermuda, men kjører driftsoperasjonen fra lokalene på Aker Brygge i Oslo. Dette forklarer Langva med at den maritime klynge i Norge var viktig for dem. Dette betyr at rederiet mener at de maritime næringsomgivelsene i Norge er med på å skape en merverdi for dem. Langva bekrefter dette, og forteller at Norge kan tilby veldig kompetent arbeidskraft. Også representantene for Bergshav og Wilh. Wilhelmsen uttrykker at de er fornøyde med å være en del av den norske maritime klynge, og de ser helst at rammebetingelsene i Norge kommer på nivå med resten av Europa slik at rederiene fortsatt velger å drive ut fra landet. Bergrav i Wilh. Wilhelmsen forteller at han ikke ser noen grunn til å fortsette den nåværende driftsoperasjonen i England hvis de norske og engelske rammebetingelsene blir like. På denne måten ser det ut som det er mer enn skatteregimet som er av betydning for hvor selskapene fysisk oppholder seg.

### **Rederienes muligheter til å oppnå konkurransefordeler ved valg av skipsregistre**

Valg av skipsregistre er avgjørende for hvilke rammebetingelser som skal gjelde for skipene. Disse rammebetingelsene gjelder for eksempel krav til vedlikehold, arbeidsmiljø og kompetanse. Kravene kan være forskjellig fra register til register og fra flagg til flagg. Når vi skiller her mellom flagg og register så er det fordi et flagg kan ha flere registre. Et eksempel på dette er Norge hvor både skip som er registrert i NOR- og NIS-registeret kan seile med norsk flagg, men det gjelder forskjellige rammebetingelser for dem. Rederiene er svært opptatt av at valg av register skal gi dem en minimering av kostnadene, men de er samtidig oppmerksomme

på at enkelte flagg kan gi dem negativ oppmerksomhet. Enkelte flaggstater eller registre kommer dårlig ut statistisk når det gjelder havnearrester på grunn av dårlig teknisk stand. Dette medfører at havnemyndigheter verden over er oppmerksomme på skip som fører disse flaggene og skipene vil ha høyere sannsynlighet for å få tekniske kontroller i havnene de besøker. Slike kontroller er kostnads- og tidkrevende i seg selv, og Langva i Frontline kunne fortelle at de bevisst unngikk å flagge til stater eller registre som økte sannsynligheten for tekniske kontroller.

I følge Bergrav og Veum i Wilh. Wilhelmsen kan også finansieringen av selskapene være med på påvirke hvilket flagg eller registre rederiene velger å bruke på sine skip. Wilh. Wilhelmsen har gjennom finansiering av sin driftsoperasjon i England valgt å bruke engelsk bank, og denne banken har da hatt et krav om at rederiet må bruke engelsk flagg og registre. For at rederiet da skal kunne få gunstig finansiering i et land hvor de får bedre rammebetingelser har da valg av flagg og register vært av sentral betydning.

I enkelte tilfeller kan også kundene kreve at rederiene skal ha bestemte flagg eller registre. Langva i Frontline kunne fortelle at i enkelte tilfeller så var dette av betydning for deres kunder. Særlig japanske kunder var av en eller annen grunn begeistret for Panama flagg og register. Selv om dette ikke er noe Frontline er begeistret for, på grunn av at de regner dette register for å være i overkant byråkratisk, så vil rederiet strekke seg langt for å sikre seg store kontrakter. Aamodt i Bergshav kan fortelle at det kan være preferanser på flagg og register både hos kunder og eventuelle samarbeidspartnere. Rederinæringen er svært kompleks og består ofte av allianser og deleierskap på kryss og tvers av nisjer og markeder. Denne kompleksiteten medfører at det krever en mengde kompromisser for å kunne samarbeide. Et av mange kompromisser i slike sammenhenger er valg av flagg og register. Wilh. Wilhelmsen har skip som fører amerikansk flagg, og Veum uttaler selv at dette flagget ikke er konkurransedyktig i fri konkurranse, men at det i deres tilfelle er et krav fra både lasteier og befrakter. Dette kan sees på som en merkostnad som rederiene er villige til å ta så lenge kundene betaler for det.

En annen ting som er viktig i konkurransesammenheng er å ikke diskvalifisere seg selv fra konkurransen. For å trafikkere enkelte havner og stater må man ha bestemte flagg, eller i andre tilfeller så er det flagg som rederiene ikke kan ha. Langva i Frontline forteller at å seile med kypriotisk flagg automatisk diskvalifiserer skipene fra å trafikkere tyrkiske havner på grunn av bilaterale konflikter mellom statene. I slike tilfeller så er det regler som setter begrensninger på konkurransen, men i andre tilfeller kan det være etiske hensyn som gjør at enkelte flagg eller



registre kommer i misskreditt og hemmer konkurransevnen til rederiene. Frontline har relativt mange skip registrert i Liberia, et land som har vært herjet av borgerkrig i mange år, og for en del år tilbake ble det hevdet at penger som ble generert i skipsregistrene ble brukt til å undertrykke landets befolkning. Dette ble opplevd som ubehagelig for rederiene som hadde skipene registrert i landet. Frontline på sin side valgte å ikke flagge flere skip til dette landet så lenge disse forholdene var uavklart. Det vil mest sannsynlig hemme konkurransekraften til et rederi hvis omgivelsene anser det for å drive uetisk og umoralsk. I dette eksempelet kan altså valg av flagg og register være avgjørende for anseelsen til et rederi.

## 5.4 Globalisering

I følge det teoretiske grunnlaget vi har benyttet i oppgaven peker det på at globaliseringen vi har sett de siste årene har ført til handelsliberalisering og mer kapitalflyt på tvers av landegrensene. Dette gjør at verdenen vi lever i blir stadig mindre. Den samme økningen og endringen som verdensmarkedet generelt har sett er noe annerledes for rederinæringen. Rederinæringen er global av natur og er utsatt for internasjonal konkurranse i og med at det er en næring som konkurrerer på det internasjonale marked. Man kan si at rederinæringen var global lenge før de fleste andre næringer. De to representantene fra Nærings- og handelsdepartementet begrunner det med at næringen har stor spredning i hele verden og en stor andel internasjonal arbeidskraft, og sier at de ikke tror globaliseringen har gjort det enklere for rederiene å flagge ut. Dette understreker også Langva i Frontline der han sier at globaliseringen ikke påvirker rederinæringen i samme grad som andre næringer. Representantene fra de to andre rederiene er også enige i at globaliseringen og internasjonal konkurranse ikke har gjort det vanskeligere å håndtere spørsmål knyttet til lokalisering og skipsregistre. Aamodt sier også at de gjennom flere år har hatt utenlandsk flagg på flåten sin.

### Drivkrefter på tre områder

Iversen (2003) illustrerer i sin modell at globaliseringen foregår i tre områder samtidig og det er i det økonomiske, det politiske og det kulturelle. Globaliseringen har dermed medført endringer i disse tre områdene, samt de faktorer som er i skjæringspunktene rundt. Modellen kan sees i sammenheng med globaliseringens drivkrefter som er teknologi og liberalisering i tillegg til reduserte transportkostnader. Ut fra hvordan området politikk har blitt påvirket av globaliseringen kan man for rederinæringen si at regelverket har blitt mer internasjonalt påvirket i form av for eksempel internasjonal sjølov. Det har også i følge rederiene vi snakket med blitt

flere tilbydere i markedet og etter hvert blitt lettere gjennom kommunikasjonsteknologien å finne ut hvor det er gunstige rammebetingelser. Dette setter press på norske myndigheter til å tilby konkurransedyktige betingelser. Globale tilbud av rammebetingelser kan føre til massiv utflagging hvis det ikke blir harmonisering av rammebetingelsene mellom Norge og EU. Aamodt i Bergshav sier at den internasjonale konkurransen har medført at det har blitt mer fokus på å unngå noen land. På den andre siden kan også globale tilbud av rammebetingelser føre til at mengden tilbydere kan gjøre beslutninger mer kompliserte for rederiene. I dette tilfellet vil de som hele tiden søker etter de beste rammebetingelsene få mye informasjon å forholde seg til. Dette er også noe Langva i Frontline bemerker, og han tror det har sammenheng med at vi befinner oss inne i en høykonjunktur. Han sier også at det er politiske forhold i flaggstaten og etiske hensyn som spiller inn på valg av skipsregistre.

I det andre området i modellen som er økonomi har det også skjedd endringer som igjen er noe annerledes for rederinæringen. Endringen man har sett er at globaliseringen gjør det mulig å legge driftsoperasjoner eller virksomhet til utlandet og bedriftene kan sysselsette billigere arbeidskraft. Denne trenden er tiltakende for de fleste næringene, men situasjonen har vært slik for rederinæringen i lengre tid. Glaes et al. (2003) skriver om økonomisk globalisering som flere delprosesser der hovedpoenget er at vi ser en utvikling mot konkurransevilkår og økonomisk politikk som harmoniseres i et globalt marked under en global strategi. I følge Utenriksdepartementet (2003) blir det viktigere å ha evne til å posisjonere seg som viktig aktør i internasjonal økonomi etter hvert som globaliseringen preger bedriftenes strategiske valg. For at dette skal være mulig fordrer det at rammebetingelsene for rederinæringen er harmonisert med øvrige lands rammebetingelser. Utviklingen vil dermed prege spillerrommet til norske myndigheter, blant annet der Norge har adoptert regler og standarder fra andre land. Det blir da viktig for Norge å kunne konkurrere på rammebetingelser for å unngå å miste næringen til utlandet. Når ikke Norge er konkurransedyktig på rammebetingelser vil rederiene kunne velge andre alternativer. Vi tror at de statlige overføringer til rederinæringen motarbeider naturlig seleksjon og den diffusjon av virksomhet som ville vært oppstått uten disse overføringene.

I skjæringspunktet mellom disse områdene politikk og økonomi finner vi spørsmål om handelsliberalisering og proteksjonisme. Man kan si at globaliseringen har ført til en mer intensiv handel mellom landene, og land som tidligere ikke hadde en stor rolle i verdenshandelen har nå blitt store aktører. For eksempel så har den gamle kommuniststaten Kina blitt mer åpen for handel med den vestlige verden. Tidligere drev de med utveksling av

varer og tjenester bare med andre planøkonomistater, mens de nå opererer på hele verdensmarkedet. Denne utviklingen gir igjen mer oppdrag for rederinæringen, og her bekrefter Veum i Wilh. Wilhelmsen at de ikke har nok tonnasje til å ta unna etterspørselen. Slik går vel konkurransen på hvem som tar de mest lønnsomme oppdragene. Når det gjelder spørsmål om proteksjonisme kan vi for eksempel se dette i sammenheng med at norske myndigheter prøver å beskytte egne interesser gjennom skipsregisteret NIS. Der de har opprettet et eget register som skal dempe utflaggingen av skip fra Norge.

Det siste området i modellen omhandler kultur som betyr at globaliseringen medfører at vi får en mer global kultur. Dette betyr at omgivelsene endrer seg i det globale markedet. I skjæringspunktet mellom kultur og økonomi har vi globale medier som gjør det lettere å få oversikt over alternativer. Man får med de globale medier en enklere kommunikasjonsvei i form av de muligheter den teknologiske utviklingen har gitt. Dette fører til at menneskene blir mer eksponert for andre kulturer og at det blir lettere å etablere globale nettverk. Denne utviklingen kommer alle næringer til gode. Aamodt i Bergshav forteller at den internasjonale konkurransen har medført at det har blitt mer fokus på å unngå noen land. Dette vil kunne hjelpe rederiene i beslutningen om lokalisering og valg av registre. Men globaliseringen kan også føre med seg noen trusler der for eksempel lokale selskaper ikke klarer å overleve eller å konkurrere på det internasjonale markedet. De kan også få problemer med å følge den teknologiske utviklingen eller å fange opp all informasjon som er relevant i et globalt marked. Globaliseringen kan også medføre at Norge ser en tendens til utflagging av skip og virksomheter til nasjoner som gir bedre rammebetingelser. Globaliseringen medfører nok at enkelte prosesser får en forenkling og at man sparer tid, men at den også fører til mer kompleksitet som gjør at prosesser på enkelte andre områder blir mer tungvint. Om ikke rederinæringen merker globaliseringen like direkte som andre næringer, så blir de indirekte påvirket av den gjennom endringer som skjer i omgivelsene.

### **Utflagging av virksomheter**

I følge litteraturen vi har benyttet sier Clemet (1998) at globaliseringen gir større frihet til å lokalisere seg der de vil. En av hovedårsakene til at bedrifter flagger ut deler eller hele virksomheten er for å kunne produsere rimeligere og mer effektivt. Det har vært mye snakk om rammevilkår for næringslivet, og hvordan de dårlige rammevilkårene i Norge ødelegger for deler av norsk næringsvirksomhet. Myndighetene har sitt klare ansvar for et levelig skatteregime, et balansert statsbudsjett og et stabilt makroøkonomisk miljø. Generelt må

myndighetene sørge for at rammevilkårene ikke blir så dårlige at det er umulig for bedrifter å forbli konkurransedyktige i Norge. Men det er nok andre næringer, som for eksempel industrivirksomheten, som merker de siste års økning i kapitalmobilitet og økonomisk integrasjon over landegrensene mer enn det rederiene gjør (Asker, 2004). For rederiene har spørsmål om lokalisering og valg av registre i andre nasjoner vært et tema over lengre tid. Oppgaven blir nok bare å forhindre en massiv utflagging fremover. Departementet mener det ligger forretningsmessige vurderinger bak valg om utflagging. Men de mener også det er uheldig for Norge hvis man får en trend med utflagging der man i tillegg ønsker å nyte godt av godene i Norge uten og betalte for det. Det kan også skape et dårlig image av næringen som igjen kan påvirke rammebetingelsene i negativ retning.

Den internasjonale konkurransen som vi har sett generelt i markedet har ført til at EU har blitt mer aggressive når det gjelder konkurransevilkår. EU har møtt den økende internasjonale konkurransen fra andre deler av verden og har gått inn med tiltak for å kunne opprettholde en skipsfartsflåte under EU-flagg. Aamodt i Bergshav forteller at han har merket en endring etter dannelsen av EU, der det har blitt mer populært å etablere seg i der. Han tror denne trenden vil vedvare for de rederier som holder til i EU- og EØS-området, og mener det er viktig at Norge får de samme rammebetingelser som ellers i Europa for å unngå at selskapene flytter ut. Teknologien gjør at det ikke spiller noen rolle hvor et rederi er lokalisert, men man skal ikke undervurdere faktorer som nærhet til tilstøtende næringer, som vi betegner som den maritime klynge, og tilgangen på kvalifisert personell. Globaliseringen gjør det dermed lettere å flytte ut virksomhet hvis man bare ser på teknologien, men man må også vurdere andre kvalitative aspekter som kan påvirke rederiene til å ikke bare velge den mest kostnadsoptimale løsningen.

Utflagging er for mange et negativt ladet ord fordi det er ensbetydende med tap av arbeidsplasser. Men på den andre siden er det ikke sikkert det er noen god løsning å verne om arbeidsplasser som aldri kan bli lønnsomme når en konkurrerer mot andre land. Myndighetene må i så fall gjøre noe med rammebetingelsene. En utfordring ved utflagging er å sørge for at næringslivet ikke blir bygget ned for fort da dette vil føre med seg mange problemer, spesielt i forhold til arbeidsledighet og distriktspolitikk. Utflaggingen bør heller ikke gå så raskt at også de øvrige leddene av virksomhetene i Norge, de som ikke er enkle og arbeidsintensive blir truet (Asker, 2004). Så i forhold til slike spørsmål ligger saken i myndighetenes hender.

## 5.5 Oppsummering

I analysen har vi koblet sammen de teoretiske perspektivene med empirien. Dette har vi strukturert etter det konseptuelle rammeverket. Følgende diskusjoner ble gjort for å svare på vår problemstilling:

- Strategiens innvirkning på lokalisering av driftsoperasjoner og valg skipsregistre.
- Kjernekontrollsystemenes betydning for lokalisering av driftsoperasjoner og valg av skipsregistre.
- Konkurransesituasjonens påvirkning på lokalisering av driftsoperasjoner og valg skipsregistre.
- Globaliseringens betydning for lokalisering av driftsoperasjoner og valg skipsregistre.

---

## 6. KONKLUSJON

---

Formålet med oppgaven var å se hvordan og hvorfor et utvalg rederier lokaliserer sine driftsoperasjoner og skipsregistre. Vi har gjennomført en multiple casestudie av et utvalg rederier. Gjennom vårt konseptuelle rammeverk har vi diskutert forskningsspørsmålet gjennom fire perspektiver; strategi, kontroll, konkurranse og globalisering. Dette har gjort oss i stand til å svare på problemstillingen.

---

### **Strategi**

Vi har funnet at strategiene til selskapene i vår studie er av sentral betydning for lokalisering og valg av skipsregistre.

### **Kontroll**

Vi har funnet at virksomhetskontrollen og styringen til selskapene i vår studie har vært en medvirkende årsak, men ikke av avgjørende betydning, for lokalisering og valg av skipsregistre.

### **Konkurranse**

Vi har funnet at konkurransesituasjonen til selskapene i vår studie er av sentral betydning for lokalisering og valg av skipsregistre.

### **Globalisering**

Vi har funnet at globaliseringsprosessen som selskapene i vår studie har vært utsatt for er en medvirkende årsak, men ikke av avgjørende betydning, for lokalisering og valg av skipsregistre.

### **Hvilken strategisk og økonomisk betydning har rederienes lokalisering av driftsoperasjoner?**

Rederienes lokalisering av driftsoperasjoner er for rederiene i vår oppgave i hovedsak bestemt ut fra minimering av kostnader, nærhet til markedet og den maritime klynge. Strategisk er det svært viktig å være nært markedet og den maritime klynge, slik at rederiene setter opp driftsoperasjoner i Asia og Europa hvis det er der deres drift daglig skjer. Økonomisk er det særlig viktig for rederiene å være lokalisert der hvor selskapet kan oppnå best mulige skattemessige betingelser. Dette fører til at på sikt vil ikke Norge bli foretrukket hvis nåværende rammebetingelser ikke harmoniseres med EU-landene.

**Hvilken strategisk og økonomisk betydning har rederienes valg av skipsregistre?**

Rederienes valg av skipsregistre er i hovedsak bestemt ut fra minimering av kostnader og tidsforbruk, krav fra kunder og samarbeidspartnere, og kvalitetsstempel. Strategisk er det viktig for rederiene å velge registre som omgivelsene forbinder med kvalitet og dermed kan være med på å gjøre rederiene mer attraktive for kunder og samarbeidspartnere. Økonomisk er valg av skipsregistre viktig da kostnadene både ved direkte avgifter til registrene og kostnader ved å følge regelverkene i registrene kan være svært forskjellige. I tillegg er det av økonomisk viktighet at enkelte flagg og registre kan være mer utsatt for havnekontroller, noe som er svært tidkrevende, og dermed medfører merkostnader.

**6.1 Forslag til videre forskning**

Å drive rederivirksomhet innebærer store kostnader forbundet med vedlikehold av skip. Enkelte registre har slakkere krav til vedlikehold og sikkerhet. I denne oppgaven har vi fått indikasjoner på at vedlikeholdet blir påvirket vel så mye av kundene som av myndighetene. Dette hadde vært interessant å se nærmere på.

Et potensielt forskningsspørsmål vil kunne være: **Påvirker rederienes valg av skipsregistre skipenes levetid?** Dette kan belyse om noen registre har lavere krav til vedlikehold og at skipene dermed får lavere økonomisk levetid. Dette vil også belyse om det er registrenes eller kundenes krav til vedlikehold og sikkerhet som følges.

## LITTERATURLISTE

Anthony, R. N. (1965): *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston: Harvard Graduate School of Business.

Ashton, D., Hopper, T. og Scapens, R. W. (1995): *Issues in Management Accounting*, Essex: Pearson Education Limited.

Asker, L. (2004): "Utflagging av norske virksomheter: Omfang, konsekvenser og utfordringer". Norges Handelshøyskole i Bergen.

Bakka, D. (2007): *Skipsfartens bok – Norges maritime næringer 2007*, Gøteborg: Breakwater Publishing.

Bugge, A. (1999): "Produksjon av kvalitative data- noen metodologiske refleksjoner". *Paper levert til doktorgradsutdanningen ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo.*

Bush, T., og Vanebo, J. O. (1991): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 2. utgave, Otta: TANO AS.

Clemet, K. (1998): "Globaliseringen: Mulighet eller problem? Hvordan kan Norge møte globaliseringsutfordringene?" *Kristofer Lehmkuhl forelesning 1998*, Norges Handelshøyskole.

Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (1994): *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. og Lowe, A. (1991): *Management Research – An Introduction*, NJ: Sage publications.

Finansdepartementet (2006) *Rederiskatteutvalget, forslag til endringer i beskatningen av norsk utenriks sjøfart*. Oslo, FIN (NOU 2006:4).



Finansdepartementet (2003) *Skatteutvalget, forslag til endringer i skattesystemet*. Oslo, FIN (NOU 2003:9).

Flamholtz, E. (1996): *Effective management control: Theory and practice*, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Frønes, I., og Brusdal, R. (2000): *På sporet av den nye tid – kulturelle varslere for en nær fremtid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke As.

Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2002): *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*, Manchester-Bergen: Pearson Education Limited.

Giorgi A. (1994): "A Phenomenological Perspective on Certain Qualitative Research Methods", *Journal of Phenomenological Psychology*, 25, nr. 2.

Glaes, D. H., Hveem, H., og Tranøy, B. S. (2006): *Økonomisk globalisering og politisk styring*, Oslo: Universitetsforlaget.

Hellevik, O. (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo: Universitetsforlaget.

Iversen, A. (2003): "Globalisering og strategier i Norsk fiskerinæring". *Økonomisk fiskeriforskning*. Årgang 13. Nr. 2003.

Jepsen, F. (2007): "Strategi er oppskrytt", *Magma nr. 1*, Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. (ed.) (1989): *Issues of Validity in Qualitative Research*, Sweden: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1996): *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, California: Sage Publications.

Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Lund, E. (2006): 5 milliarder i subsidier, *Økonomisk rapport* [Internett] Tilgjengelig fra: [http://www.orapp.no/oversikt/Argang\\_2006/37468/rapport/37492](http://www.orapp.no/oversikt/Argang_2006/37468/rapport/37492) [Nedlastet 25.1.2007].

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

Mintzberg, H og Waters, J. A. (1985): "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nr. 3. pp 257-272.

Mollestad, G. A. (2006): Frykter for rederinæringen, *Fædrelandsvennen* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.fvn.no/na24/article383012.ece> [Nedlastet 23.4.2007].

Nyeng, F. (2004): *Vitenskapsteori for økonomer*, Oslo: Abstrakt forlag.

Nærings- og handelsdepartementet (2004) *Skipsfartsmeldingen: Vilje til vekst – for norsk skipsfart og de maritime næringer*. Oslo, NHD. (St.meld. nr. 31 2003–2004)

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, USA: The free press.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

Raknerud A., Rønningen D. og Skjerpen T., (2003): "A method for improved capital measurement by combining accounts and firm investing data". *Discussion papers 365*, Statistics Norway.

Ragin, C. (1994): *Constructing Social Research*, California: Pine Forge Press.

Ready, N. P. (1998): *Ship registration*, Third ed. London: LLP Reference Publishing.

Riley, M., Wood, R., Clark, M. A., Wilkie, E. og Ezivas, E. (2000): *Researching and Writing Dissertations in Business and Management*, London: Thompson Learning.

Roos, G., Von Krogh, G. og Roos, J. (1997): *Innføring i strategi*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Steensen, A. J. (2006): Norge best på skipsfart, *Teknisk ukeblad* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.tu.no/nyheter/produksjon/article55673.ece> [Nedlastet 25.1.2007]

Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen: Fagbokforlaget.

Trædal, L. (2006): *Sjøfolk til havs og i havn*, Oslo: Aschehoug.

United Nations Convention on the Law of the Sea of 10 December 1982.

### **Internettadresser:**

Maritime International Secretariat Services Limited (2006) Top 20 largest shipping flags [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.marisec.org/shippingfacts/worldtrade/flags.php> [lest 12.04.07]

Maritime International Secretariat Services Limited (2005) Top 20 beneficial ownership countries [Internett]. Tilgjengelig fra: [http://www.marisec.org/shippingfacts/worldtrade/ownership\\_countries.php](http://www.marisec.org/shippingfacts/worldtrade/ownership_countries.php) [lest 12.04.07]

Nis-nor (2007) Norsk internasjonalt skipsregister [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.nis-nor.no/NIS.aspx> [lest 14.03.07].

Statistisk Sentralbyrå (2006) Handelsflåten [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/emner/10/12/40/handelsfl/tab-2006-04-26-01.html> [lest 14.03.07].

Universitetet i Tromsø (2004) Forskningsetikk [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://uit.no/forsknnavd/forskningsetikk/> [lest 31.01.07].

Utenriksdepartementet (2002) En verden av muligheter, St. Meld. Nr. 19 (2002-2003) [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/20022003/Stmeld-nr-19-2002-2003-/2.html?id=328961> [lest 03.04.07].

[www.bergshav.com](http://www.bergshav.com)

[www.frontline.bm](http://www.frontline.bm)

[www.regjeringen.no/nhd](http://www.regjeringen.no/nhd)

[www.ww-group.com](http://www.ww-group.com)

### **Intervjuer**

Helge Aamodt, Økonomidirektør, Bergshav Management AS, Telefonintervju 12.04.07.

Bjørn Berggrav, Advokat og Harry Veum, Skatterådgiver, Wilh. Wilhelmsen ASA, 25.04.07

Ida Skard, Ekspedisjonssjef og Grete Pettersen, U.dir, Nærings- og handelsdepartementet, 25.04.07

Kjell Langva, Controller/Contract Manager, Frontline Management AS, 26.04.07

## VEDLEGG

### Vedlegg 1: Intervjuguide til intervju med Bergshav Management AS

*Dato: 12.04.2007*

#### Generelt

1. Kan dere gi en kort presentasjon av selskapets virksomhet?

#### Strategi

1. Hva er selskapets hovedmål og hva er strategien for å oppnå hovedmålet?
2. Påvirker strategien deres valg av skipsregister?
3. Hva vil være utslagsgivende for at dere skulle beslutte å kun benytte NOR eller NIS registret?

#### Kontroll

1. Er det problematisk å ha flåten registrert under forskjellige flagg?
2. Med tanke på at dere benytter forskjellig skipsregister krever det da ulike tilnærminger til styring i organisasjonen?

#### Konkurransen

1. På hvilken måte påvirker valg av register deres konkurransekraft?
  - Internasjonalt
  - Nasjonalt
2. Gir valg av register dere noen konkurransefortrinn?
3. Hva er den viktigste forskjellen i rammebetingelsene for dere ved å være i internasjonale registre kontra det å drive skipsfart med NOR eller NIS registrering?
4. Hva er etter deres mening det største problemet med rammebetingelsene i Norge?
5. Hva er deres synspunkter om rederiskatteutvalgets rapport fra 2006?

#### Globalisering

1. Var det enkelt for dere å flagge ut deres virksomhet med tanke på valg av flaggnasjon?
2. Medfører den internasjonale konkurransen at strategiske beslutninger må håndteres på en annen måte enn tidligere?

## **Vedlegg 2: Intervjuguide til intervju med Wilh. Wilhelmsen ASA**

*Dato: 25.04.07*

### **Generelt**

1. Kan dere gi en kort presentasjon av selskapets virksomhet?

### **Strategi**

1. Hva er selskapets hovedmål og hva er strategien for å oppnå hovedmålet?
2. Påvirker strategien deres valg av skipsregister?
3. Hva vil være utslagsgivende for at dere skulle beslutte å kun benytte NOR eller NIS registret?

### **Kontroll**

1. Er det problematisk å ha flåten registrert under forskjellige flagg?
2. Med tanke på at dere benytter forskjellig skipsregister krever det da ulike tilnærminger til styring i organisasjonen?

### **Konkurransen**

1. På hvilken måte påvirker valg av register deres konkurransekraft?
  - Internasjonalt
  - Nasjonalt
2. Gir valg av register dere noen konkurransefortrinn?
3. Hva er den viktigste forskjellen i rammebetingelsene for dere ved å være i internasjonale registre kontra det å drive skipsfart med NOR eller NIS registrering?
4. Hva er etter deres mening det største problemet med rammebetingelsene i Norge?
5. Hva er deres synspunkter om rederiskatteutvalgets rapport fra 2006?

### **Globalisering**

1. Var det enkelt for dere å flagge ut deres virksomhet med tanke på valg av flaggnasjon?
2. Medfører den internasjonale konkurransen at strategiske beslutninger må håndteres på en annen måte enn tidligere?

## **Vedlegg 3: Intervjuguide til intervju med Frontline Management AS**

*Dato: 26.04.07*

### **Generelt**

1. Kan du gi en kort presentasjon av selskapets virksomhet?

### **Strategi**

4. Hva er selskapets hovedmål og hva er strategien for å oppnå hovedmålet?
  1. Påvirker strategien deres valg av skipsregister?
  2. Hva ville være utslagsgivende for at dere skulle beslutte å kun benytte NOR eller NIS registret?

### **Kontroll**

1. Er det problematisk å ha flåten registrert under forskjellige flagg?
2. Med tanke på at dere benytter forskjellig skipsregister krever det da ulike tilnærminger til styring i organisasjonen?

### **Konkurransen**

1. På hvilken måte påvirker valg av register deres konkurransekraft?
2. Gir valg av register dere noen konkurransefortrinn?
3. Hva er den viktigste forskjellen i rammebetingelsene for dere ved å være i internasjonale registre kontra det å drive skipsfart med NOR eller NIS registrering?
4. Hva er etter deres mening det største problemet med rammebetingelsene i Norge?
5. Hva er deres synspunkter om rederiskatteutvalgets rapport fra 2006?

### **Globalisering**

1. Var det enkelt for dere å flagge ut deres virksomhet med tanke på valg av flaggnasjon?
2. Medfører den internasjonale konkurransen at strategiske beslutninger må håndteres på en annen måte enn tidligere?

## **Vedlegg 4: Intervjuguide til intervjuet med Nærings- og handelsdepartementet**

*Dato: 25.04.07*

### **Strategi**

1. Hva er norske myndigheters syn på at norske rederier velger å registrere sine skip i utenlandske skipsregistre?
2. Vil norske myndigheter gjøre noe for å forhindre denne utflaggingen?
3. Er det viktig for norske myndigheter at flest mulig registrerer seg i norske registre?
4. Hva tror dere er utslagsgivende for at noen rederier beslutter å benytte et annet register enn NOR og NIS?

### **Kontroll**

1. Er det sann at det politiske system og lovverket i Norge er til hinder for å drive rederivirksomhet?
2. Tror dere at regelverk for beskatning av rederier vil bli forenklet i fremtiden?

### **Konkurransen**

1. På hvilken måte ønsker norske myndigheter å påvirke rederienes konkurransekraft?
2. Mener norske myndigheter at NIS- og NOR-registrering gir rederier noen konkurransefortrinn?
3. Hvilke fremtidige endringer ser dere for dere i rammebetingelsene for å drive skipsfart med NOR- og NIS-registrering?
4. På hvilken måte har rederiskatteutvalgets rapport fra 2006 lagt føringer for norske myndigheters behandling av skipsfart?

### **Globalisering**

1. Tror dere globaliseringen gjør det for enkelt for norske rederier å flagge ut deres virksomhet?
2. Syns dere norske rederier viser for liten lojalitet til det norske samfunn ved å flagge ut sin virksomhet?
3. Mener dere at den internasjonale konkurransen fører til at dere må håndtere beslutninger om norske rammebetingelser på en annen måte enn tidligere?