



Rapport

Eierskap for langsiktig verdiskaping på Vestlandet



Forord	<i>Feil! Bokmerke er ikke definert.</i>
1. Innledning og sammendrag	2
1.1. Hvem eier Vestlandets næringsliv?	4
1.2. Eierskap, klynger og nasjonal verdiskaping	5
1.3. Det beste eierskapet – for bedriften selv og for klyngen	8
1.4. Rapportens oppbygging	11
2. Vestlandets ledende bedrifter og næringer	12
2.1. Kort om Menons næringsinndeling	12
2.2. Maritim og offshore leverandørindustri er Vestlandets største næringer	14
2.3. Vestlandet står for 60 prosent av verdiene i havnæringene	15
2.4. Havnæringene er de mest produktive på Vestlandet	16
2.5. Vestlandets 50 største selskaper i 2012	18
2.6. De viktigste næringsklyngene på Vestlandet.....	20
3. Hvem eier næringslivet på Vestlandet?	22
3.1. Personlige eiere dominerer	22
3.2. Eierskapet varierer mellom næringer	26
3.3. Få tegn til fragmentering av eierskapet i Vestlandets 50 største selskaper	31
3.4. Utenlandske investeringer går i hovedsak til petroleum og offshore	32
4. Lokomotivselskapene på Vestlandet	36
4.1. Selskaper med lokomotivfunksjoner	36
5. Hvordan sikre at lokomotivene blir værende på Vestlandet?	47
5.1. Er det sannsynlig at lokomotivselskapene på Vestlandet blir solgt til utenlandske eiere?	47
5.2. Salg av virksomheter på Vestlandet og konsekvensene for selskapet	48
5.3. Hvordan sikre at lokomotivene blir værende på Vestlandet?	55
5.4. Konklusjon og anbefaling	56
Vedlegg: Oppkjøp og hovedkontorfunksjoner	58
Hvordan skaper eiere verdi?.....	58
Hva sier forskningen om lokalisering av hovedkontorfunksjoner?	59
Eierskap utøves gjennom hovedkontorfunksjoner	60
Hva skjer med hovedkontorfunksjonene ved utenlandsk overtakelse?	63
Referanser	68

Bergen, 2014-06-02

Forord

Vestlandet har verdensledende klynger innen marine og maritime næringer. Knyttet til disse har vi også fremragende forskningsmiljøer. Vestlandet står for en andel av landets verdiskaping innenfor disse for Norge så viktige næringene, som langt overstiger befolkningsandelen. I tillegg har vi sterke miljøer innen finans og strategisk tjenesteyting, næringsmiddelproduksjon og eksportrettet industri.

I juni 2013 la daværende næringsminister, Trond Giske (Ap), frem den første næringsmeldingen på 15 år. I meldingen fremheves seks «satsingsnæringer». Fire av dem er åpenbare for Vestlandet: energi, maritim virksomhet, marine næringer og reiseliv (de to resterende næringene er IKT og helse- og velferdsteknologi).

Vi kan sjelden bli størst og aldri bli billigst. Derfor er det avgjørende at vi blir best. Skal vi legge grunnlaget for innovasjon og verdensledende kompetanse, må det gjøres innenfor områder der vi har mulighet til å bli best. Våre regionale miljøer må samarbeide tettere med andre sterke miljøer, og finne strategiske samarbeidspartnere nasjonalt og ikke minst internasjonalt. Dette er avgjørende for at vi også i fremtiden skal kunne hevde oss i toppen av den globale konkurransen. Sterke næringsklynger er avhengige av noen lokomotiver. Det er viktig å legge til rette for disse, fordi de stimulerer til vekst og utvikling i hele næringslivet.

Bedrifter trenger kapital for å investere, de trenger langsiktige eiere og forutsigbare rammevilkår, og de trenger kompetente eiere og styrever som kan ta de rette strategiske valgene. For å ha et best mulig grunnlag for å kunne vurdere både nåtidig og fremtidig eierskap i næringslivet, har Bergen Næringsråd stilt spørsmålene:

- Hvilke forutsetninger og rammebetingelser knyttet til eierskap kan best sikre at sterke næringer og klynger på Vestlandet kan være globalt ledende og dermed sikre verdiskapingen i Norge i fremtiden?
- Har det blitt mer eller mindre offentlig eierskap?
- Er det endringer i den andelen selskaper med utenlandske eierskap står for av verdiskapingen, nasjonal eller regionalt?
- Er det ulikheter i eierskap i næringslivet mellom ulike deler av landet?
- Spiller det noen særlig rolle om det er utenlandsk, norsk eller regionalt majoritetseierskap?

Dette er noen av spørsmålene som drøftes og besvares i rapporten som vi har fått utarbeidet av Menon Business Economics. Som rapporten viser, er Vestlandets andel av verdiskapingen stor i næringene som er og vil være helt sentrale for norsk økonomi.

Rapporten fra Menon viser følgende:

- Sterke klynger hindrer utflytting og sikrer fremtidig verdiskaping for Norge.
- Vestlandet har høy forekomst av familieeide selskaper (43% uten oljeselskaper). Vi anser den høye andelen privateide selskaper som en styrke.
 - Derfor er stabile rammevilkår, skatter og avgifter som gir likeverdige og gode konkurransevilkår de viktigste virkemidlene.
 - Derfor ønsker vi at privat eierskap inkluderes i regjeringens kommende eierskapsmelding.
- Utenlandsk eierskap har økt i Norge, særlig på Vestlandet og i leverandørindustrien. Det har ofte gitt tilgang til internasjonale markeder, vekst og økt innovasjon. Dette har vi flere gode eksempler på i vår region. Erfaringene er at utenlandsk kapital har styrket vårt næringsliv.
- Rapporten påpeker at offentlig eierskap er synkende og har en lav andel på Vestlandet, kun 12 prosent ekskludert oljeselskaper.

I rapporten gjøres det imidlertid også en risikovurdering av forholdet mellom ulike typer eierskap og sannsynligheten for utflytting av kompetansefunksjoner og beslutningsmyndighet ved oppkjøp. Rapporten viser at sannsynligheten for dette er særlig stor dersom det oppkjøpte selskapet ikke er en del av en sterk regional klynge, ikke har kompetanse/ressurser som er unike, opererer i globale og modne markeder, eller dersom oppkjøper er et industrielt konsern.

Rapporten understreker at i nedgangstider er sannsynligheten større for at eiere flytter ut beslutningsmyndighet og kompetansefunksjoner, og anbefaler derfor at norske myndigheter bør ha en strategi for å håndtere dette før det inntreffer. Rapporten peker på tre mulige virkemidler. Viktigst er tilrettelegging som sikrer lik konkurranse og gode rammevilkår for privat eierskap. I tillegg pekes det på at bruk av konsesjoner eller offentlig deleierskap i spesielle tilfeller kan vurderes som strategiske virkemidler.

Debatten om eierskap er viktig å ta for å sikre verdiskaping i Norge i fremtiden. Norge, som en liten åpen økonomi, må tenke ekstra langsiktig i utformingen av nasjonal eierskapspolitikk. Vi mener rapporten gir gode innspill til en slik debatt. Samtidig må det ikke være tvil om at Bergen Næringsråds viktigste budskap er at det tilrettelegges for gode rammevilkår for privat eierskap.

Med vennlig hilsen
BERGEN NÆRINGSRÅD



Marit Warncke
Adm.dir

1. Innledning og sammendrag

Eierskapet i norsk næringsliv har vært i kraftig endring i senere år. Oppkjøpsaktiviteten har økt, ikke minst fra norske og utenlandske oppkjøpsfond. Det svenske oppkjøpsfond EQT kjøpte nylig StormGeo, mens Beerenberg ble solgt i fjor til et annet svensk oppkjøpsfond, Segulah. Industrielle konsern er likevel i flertall blant oppkjøperne. I 2013 ble STX OSV (nå Vard) solgt til den italienske skipsverftgruppen Fincantieri. Et enda ferskere eksempel er salget av Frank Mohn til det svenske industriselskapet Alfa Laval. I denne rapporten skal vi se at disse oppkjøpene er del av en langsiktig trend: En stadig større del av Norges og Vestlandets næringsliv kontrolleres av utenlandske eiere.

Det er grunner til å forvente at den sterke veksten i norsk økonomi har gjort det mer attraktivt for utenlandske aktører å investere her. I mange deler av vårt næringsliv har bedriftene opplevd voksende etterspørsel på internasjonale markeder med til dels svært høy betalingsvilje, spesielt innen offshore leverandørindustri. Dette gjør bedriftene attraktive for oppkjøp. Spørsmålet er om denne trenden gradvis gjør Norge til et filialland som tappes for strategisk beslutningsmyndighet og kompetansearbeidsplasser, med det resultat at den langsiktige verdiskapingen her i landet svekkes. Eller er det snarere slik at utviklingen er et vitalt og muligliggjørende element i internasjonaliseringen av norsk næringsliv.

Den overordnede problemstillingen som analyseres i denne rapporten kan formuleres som følger:

- *Hvilke forutsetninger og rammebetingelser knyttet til eierskap kan best sikre at sterke næringer og klynger på Vestlandet kan være globalt ledende og dermed sikre verdiskapingen i Norge i fremtiden?*

Mer spesifikt analyserer vi følgende spørsmål:

- 1) *Hva er de viktigste næringsmiljøene på Vestlandet, og hvordan ser eierskapet ut i disse næringene?*
- 2) *Hvilke selskaper innehar kritiske lokomotivroller i sine næringsmiljøer i regionen?*
- 3) *Hva vil skje med beslutningsmyndighet, kompetanseenheter og dermed lokomotivrollen til disse selskapene som følge av eventuelle utenlandske oppkjøp?*
- 4) *Hvilke konsekvenser vil dette få for klyngene de er en del av, og hvordan vil det påvirke den langsiktige, nasjonale verdiskapingsevnen i klyngene?*
- 5) *Hva slags rammebetingelser og virkemidler finnes for å sikre et eierskap som styrker og videreutvikler de store selskaperes lokomotivfunksjon?*

1.1. Hvem eier Vestlandets næringsliv?

Næringslivet på Vestlandet domineres av olje- og gasselskaper, samt havnæringer som offshoreleverandører, maritim og sjømat. Disse næringene er

- **Store.** Selv uten oljeselskaper, skaper havnæringene verdier for 175 milliarder kroner hvert år. Sjømat er minst av havnæringene, men vekstpotensialet er enormt stort.
- **Betydelig overrepresentert** i landsdelen. Mer enn halvparten av landets verdiskaping i disse næringene foregår på Vestlandet.
- **Produktive.** Høyere verdiskaping og lønn per ansatt enn alle andre næringer på Vestlandet
- **Mer produktive** enn landsgjennomsnittet. Høyere verdiskaping og lønn per ansatt enn tilsvarende næringer i resten av landet

De ni største selskapene på Vestlandet er oljeselskaper. Halvparten av de femti største er enten oljeselskaper eller offshoreleverandører.

Holdes oljeselskaper utenom, står personlige eiere for 43 prosent av verdiskapingen i næringslivet på Vestlandet. Bortsett fra Statoil, hvor Staten har to tredjedeler aksjene, er det bare i kraftselskapene og i helse vi finner høye andeler offentlig eierskap (stat og kommuner). Holdes oljeselskaper utenfor, kan bare 12 prosent av eierskapet føres tilbake til myndighetene.

I oljeselskapene er det i praksis kun to typer eiere; utenlandske og den norske stat. Fra 2003 til i dag har statens eierandel økt fra 34 til 44 prosent, mens utenlandske eiere har redusert andelen fra 53 til 34 prosent.

Det ser ut til å være en sentrum-periferi dimensjon i eierstrukturen, både på Vestlandet og i landet generelt. Personlige eiere står for en større andel av sysselsettingen i spredt bebygde regioner, og jo større byene er desto lavere er andelen av verdiskapingen til personlig eide bedrifter.

Eierskapsstrukturen varierer betydelig mellom næringene på Vestlandet. De mest internasjonaliserte næringene har generelt høyere andel utenlandsk eierskap enn regionalt orienterte næringer har. Sjømat er imidlertid et viktig unntak. Selv om utenlandsk eierskap øker også i denne næringen, står personer og familier fremdeles for 62 prosent av verdiskapingen. I maritim næring står personlig norsk eierskap kun for en tredjedel av verdiskapingen. Blant offshoreleverandører er andelen enda lavere, kun 27 prosent. Offshoreleverandører er den suverent største mottaker av utenlandske investeringer på Vestlandet, med mer enn halvparten av utlendingers samlede verdi.

Holdes oljeselskaper utenom, kan utviklingen i eierskap i Norge generelt og på Vestlandet spesielt oppsummeres med følgende:

- *Personlige eiere dominerer og har holdt posisjonen*
- *Utenlandsk eierskap har vokst betydelig – både som følge av oppkjøp og høy vekst i selskaper med utenlandske eiere*
- *Det blir stadig mindre offentlig eierskap – både fordi myndighetene sjelden etablerer ny virksomhet eller overtar eierskapet i eksisterende virksomheter, og fordi offentlig eide bedrifter har lavere vekst enn bedrifter med utenlandske og norske privateide bedrifter*

1.2. Eierskap, klynger og nasjonal verdiskaping

Hva slags sammenhenger er det mellom eierskap, klynger og langsiktig verdiskaping? Norge er et av verdens rikeste land og har et innenlandsk lønns- og prisnivå som ligger langt høyere enn landene vi konkurrerer mot. For å være konkurransedyktig betyr det at landets næringsliv må levere produkter og tjenester som skaper så stor verdi for kundene at kostnadsulempen oppveies. Det krever kunnskap, kontinuerlig innovasjon og høy produktivitet.

Næringsklynger spiller en nøkkelrolle i utviklingen av et næringsliv som kan konkurrere i kunnskapsbaserte og innovasjonsdrevne markeder. Sterke klynger er kjennetegnet ved geografisk opphopning av internasjonalt konkurransedyktige aktører som er koblet sammen i kunde-leverandørkjeder og samarbeid. Kunnskap utvikles, spres, kommersialiseres og internasjonaleses gjennom formelle og uformelle koblinger mellom aktørene. Sterke klynger har også eksterne nettverk til ledende kunnskaps- og markedsmiljøer over hele verden.

Store selskapers lokomotivfunksjoner i klynger

Bedrifter har ulike roller i næringsklynger. Store selskaper kan ta en **lokomotivrolle**, for eksempel i form av at de i kraft av sin størrelse kan løfte store forsknings- og innovasjonsprosjekter – i samarbeid med kunnskapsaktører, spesialiserte produkt- og tjenesteleverandører, både innad i klyngen og med ledende aktører globalt. Statoil er kanskje det aller beste eksempelet på en slik lokomotivrolle i norsk næringsliv. Lokomotivrollen kan også handle om å bringe med seg samarbeidspartnere og underleverandører ut på internasjonale markeder og profileringsarenaer. For eksempel har de store rederiene vært kritiske for internasjonaliseringen av maritime utstyrsleverandører. En tredje lokomotivfunksjon kan knyttes til klynge-infrastruktur. Å utvikle fysiske eller virtuelle samhandlingsarenaer eller å utvikle spesialiserte utdannings- og opplæringsprogrammer er eksempler på infrastruktur-funksjoner i en klynge. Rolls-Royce Marine i Ålesund og Ulsteinvik er et godt eksempel på et selskap som bidrar til utvikling og styrking av Møre-klyngen, både gjennom etablering av kompetansesenteret ved Høgskolen i Ålesund og gjennom aktiv deltakelse i samhandlingsprosesser i klyngen.

Størrelse er ingen garanti for å fylle en lokomotivrolle. På begynnelsen av 1990-tallet ble svenske Ericsson kritisert for å holde kunnskapsutvikling og innovasjon internt og ikke slippe til lokale leverandører og samarbeidspartnere. Finske Nokia la langt større vekt på sin funksjon i klyngeutvikling og var helt sentral i utviklingen av kunnskaps-/teknologiklyngen i Oulu.

Lokomotivselskaper er viktige, men langt fra tilstrekkelige for å utvikle dynamiske, innovative klynger. Det er nødvendig med en underskog av spesialiserte vekstselskaper som kan bidra til kontinuerlig fornyelse av klyngen. Det er også behov for sterke forskningsmiljøer, gjerne i og rundt universiteter, samt spesialiserte kunnskapsleverandører som fungerer som rådgivere og formidlere innad i klyngen og mellom klyngens aktører og eksterne miljøer. Lokomotivene er likevel spesielt viktige, fordi de bidrar til å utvikle og styrke de andre aktørene i klyngen, både kunnskapsmessig og kommersielt. Konsernsjef i Kongsberg Gruppen, Walter Qvam, har uttrykt det på følgende måte:

– Det snakkes mye om entreprenørskap og nyskaping i Norge, og det er svært viktig at myndighetene legger best mulig til rette for oppstartsbedriftene. Men vi må huske at de beste klyngene i verden består av både sterke forskningsmiljøer, mange entreprenørbedrifter og store, tyngre industrilokomotiver. Uten lokomotivene som marked, knekker småbedriftene ofte nakken når de skal gå internasjonalt. Det viser at industrilokomotivene har en vesentlig rolle både i klyngene og nasjonalt, en rolle som går langt ut over egen forretning (intervju med Walter Qvam, konsernsjef i Kongsberg Gruppen; www.nce.no).

Lokomotivrollen påvirkes av eierskap

For at store selskaper skal kunne fylle en lokomotivrolle, må den ha myndighet til å fatte strategiske beslutninger, for eksempel om FoU-investeringer, industrielle investeringer, selskapsoppkjøp, allianser, samarbeid og forretningsstrategi. For å kunne utføre tunge innovasjonsprosjekter må den også ha kontroll over store kompetanseressurser. Beslutningsmyndighet og kompetanseenheter er kjerneegenskaper ved hovedkontorer.

Både beslutningsmyndighet og kompetanseenheter avhenger av eierskapet til selskapene. Dersom eierskapet er lokalt, vil beslutningsmyndighet og alle andre hovedkontorfunksjoner være lokalisert i – og fungere som en del av – klyngen. Hvis et stort selskap i en klynge på Vestlandet er datterselskap i et tett integrert industrielt konsern, er det stor sannsynlighet for at beslutningsmyndighet sentraliseres til konsernhovedkontoret. Da Fokus Bank ble kjøpt av Danske Bank, ble det meste av beslutningsmyndigheten sentralisert til hovedkontoret i København. For eksempel skulle kredittvurderingen av alle lån over 10 millioner kroner bli utført i København.

Utenlandsk eierskap behøver imidlertid ikke å føre til at hovedkontorfunksjonene flyttes ut av klyngen. Rolls-Royce Marine i Ålesund/Ulsteinvik har stor grad av autonomi og fungerer som et lokomotivselskap i Møre-klyngen. Det samme kan sies om National Oilwell Varco i Kristiansand og FMC i Kongsberg.

Klyngen og eierkonsernet kan være alternative kilder til ressurser

På sett og vis kan man si at klyngeeffekter eksisterer fordi aktørene i klyngen innser at de er gjensidig avhengige av hverandre. Det lønner seg på sikt å dele kunnskap og informasjon med hverandre og å samarbeide om risikable innovasjonsprosjekter, og lokale leverandører utvikler spesialiserte varer og tjenester etter kundenes behov. Når en bedrift, som tidligere hadde lokale eiere, blir kjøpt av store industrielle konsern, er det ikke opplagt at de lenger har den samme avhengigheten til klyngen. I stedet får de tilgang til komplementær kompetanse, distribusjonskanaler og interne ledelsesressurser fra andre deler av konsernet. Det kan også tenkes at konsernet *ønsker* at datterselskapene skal bruke konsernressurser fremfor å engasjere seg i klyngen.

Hvilken betydning har geografisk nærhet mellom bedrifter og deres eiere?

Det er flere grunner til å forvente at lokalt eierskap, i betydningen at bedrift og bedriftseier er samlokalisert, er fordelaktig for bedriftenes vekst og lønnsomhet, for eksempel:

- Lokal/nasjonal kunnskap og informasjon om bedrifter, markeder og næringslivskultur gir bedre beslutninger
- Kommunikasjon mellom eier og bedrift blir enklere og mer fleksibel ved lokalisering i samme region; evnen til å fylle eierrollene blir større

Det er grunn til å tro at effekten av geografisk nærhet avhenger av bedriftenes behov og hvordan eier ønsker å fylle eierrollene. Behovet er trolig størst i unge teknologibaserte bedrifter hvor markedet er stort, internasjonalt og preget av hard konkurranse. I slike bedrifter er det behov for eiere som har finansielle muskler, tålmodighet, markedskunnskap og internasjonal distribusjonskraft. Jo mer avhengig bedrifter er av eierens kompetanse, nettverk og styring, desto viktigere blir geografisk nærhet mellom eier og bedrift. I store børsnoterte selskaper, hvor ressursbasen er relativt komplett og de fleste beslutninger fattes av bedriftens ledelse, spiller geografisk nærhet mellom eier og bedrift mindre rolle.

Hva så med betydningen av geografisk nærhet for bedrifters lokomotivfunksjoner og bidrag til sine lokale næringsmiljøer? Ovenfor slo vi fast at lokomotivrollen krever beslutningsmyndighet og at kompetanseenheter er intakte i bedriften. I prinsippet kan en utenlandskeid norsk bedrift fungere som lokomotiv i sitt lokale næringsmiljø selv om strategisk beslutningsmyndighet sentraliseres til eieren. Det må i så fall innebære at eieren tar aktive beslutninger om at den norske bedriften skal inngå i samarbeidsprosjekter, leverandørutvikling, utvikling av klyngeinfrastruktur og lignende. Problemet er imidlertid at det i en slik situasjon fremstår som mer hensiktsmessig å gi den norske bedriften større autonomi, med andre ord å beholde den reelle beslutningsmyndigheten i datterselskapet.

1.3. Det beste eierskapet – for bedriften selv og for klyngen

I boken *Hvem eier Norge* (Grünfeld & Jakobsen, 2006) ble det undersøkt hva slags eieregenskaper som er best for en bedrifts langsiktige verdiskaping. I denne rapporten går vi et steg videre og drøfter hva slags eieregenskaper som er bra for *næringsmiljøers* langsiktige verdiskaping. En slik problemstilling forutsetter at eierskapet til bedrifter har effekter som går utover bedriften de eier. Det betyr at vi både må identifisere enkeltbedrifters effekter på næringsmiljøet de er en del av og analysere hvordan variasjoner i eierskap kan påvirke disse effektene. Vi vil særlig vektlegge store selskapers lokomotivfunksjoner i næringsmiljøene de er en del av. Statoils betydning for utviklingen av norsk offshore leverandørindustri er åpenbar. Statoil har i flere tiår vært den viktigste kunden til hundrevis av norske bedrifter. Selskapet har finansiert enorme FoU-prosjekter som ingen andre private aktører kunne løftet, og Statoil har åpnet internasjonale markeder for en rekke leverandører. Kongsberg Gruppens betydning for kompetanseklyngen på Kongsberg er i en mindre målestokk like åpenbar. Et sentralt spørsmål blir derfor: Hva slags type eierskap er best egnet til å stimulere disse selskapenes lokomotivfunksjoner for sine klynger – og hva slags type eierskap vil begrense og eventuelt ødelegge lokomotivfunksjonen?

Er **privat** eller **offentlig** eierskap best? Det er ikke vanskelig å peke på familiebedrifter som har spilt en kritisk rolle i utviklingen av lokale klynger. Ulsmo (Ulstein) og Laco (Møgster) er åpenbare eksempler. Samtidig er Staten hovedeier i Statoil og Kongsberg Gruppen, så statlig eierskap kan i hvert fall ikke sies å forhindre at store selskaper fungerer som lokomotiver.

Er **nasjonalt** eller **utenlandsk** eierskap best? I alle fire eksemplene i avsnittet ovenfor er eierskapet norsk, men det finnes også mange eksempler på utenlandsk eide bedrifter som spiller en nøkkelrolle i sine næringsmiljøer. Rolls-Royce Marine i den maritime klyngen på Møre, National Oilwell Varco i Node-klyngen på Sørlandet og GE Healthcare i elektronikklyngen i Horten er naturlige eksempler.

Det finnes også andre dimensjoner ved eierskap som kan påvirke bedrifters rolle i sine næringsmiljøer. Er for eksempel **langsiktig** eller **tidsavgrenset** eierskap best? Er «**public**» (børsnotert) eller «**private equity**» best? Bør eierskapet være **fragmentert** eller **konsentrert**? Det finnes gode argumenter for begge sider av alle disse motsatsene. Vi skal ikke forsøke å besvare alle disse spørsmålene i denne rapporten, og det er langt fra sikkert at det finnes et entydig svar på noen av dem. I stedet skal vi forsøke å identifisere en del selskaper som fyller ulike lokomotivroller i sine næringsmiljøer og undersøke om eierskifter i disse selskapene kan medføre at næringsmiljøenes langsiktige verdiskapingsevne svekkes. Vi vil særlig fokusere på effekten av eierskifter hvor utenlandske eiere overtar. Denne prioriteringen har to begrunnelser:

- a) **En stadig større andel av norsk næringsliv overtas av utenlandske eiere.** I kapittel 4 viser vi at utlendingers andel av verdiskapingen i norsk næringsliv har økt fra 20 til 27 prosent de siste 10 årene.¹ Utlendingers eierskap øker i alle landsdeler og i de fleste næringer.
- b) **Utenlandske oppkjøp presenteres ofte som en trussel mot selskapets videre utvikling i Norge.**²

¹ I disse tallene er oljeselskaper holdt utenom. Inkluderes oljeselskaper, er økningen mindre – fra 27 til 30 prosent fra 2003 til 2012.

² Et av de største norske oppkjøpene i utlandet er Hydros kjøp av aluminiumsselskapet VAW i 2002. I forbindelse med oppkjøpet rykket de inn en dobbel annonseside i Aftenposten (som den gang ikke var i tabloidformat). Med store bokstaver sto det på første annonseside: «For å forstå de virkelige konsekvensene av Norges største industriavtale, må du lese det som står nederst med liten skrift.» Det som sto nederst på den andre siden av annonsen var følgende: «Hydros avtale om å overta den tyske aluminiumsgiganten VAW er en spesiell avtale. Litt fordi den omhandler tidenes største norske oppkjøp i utlandet og gjør Hydro til et av verdens største

Det er ikke vanskelig å finne eksempler på punkt b) ovenfor i media. I DN 29. april 2014 uttaler for eksempel Hans-Christian Gabrielsen, nestleder i LO: «Når utenlandske eiere overtar, øker risikoen blant annet for at hovedkontorfunksjoner flyttes ut». Vi er enige med Gabrielsen i at hovedkontorfunksjoner, i betydningen strategisk beslutningsmyndighet og kompetanseenheter, er kritiske å beholde i landet, ikke minst fordi dette langt på vei er en forutsetning for at selskapene skal kunne fylle en lokomotivfunksjon. Det er imidlertid ikke opplagt at utenlandske oppkjøp vil lede til utflytting. Hva som vil skje med hovedkontorfunksjonene avhenger av fire faktorer:

- 1) Egenskaper ved **det oppkjøpte selskapet**: Hvis bedriften besitter unik kompetanse eller relasjoner, vil det være risikabelt for den nye eieren å sentralisere beslutningsmyndighet og kompetanseenheter. I stedet kan det tenkes at bedriften får tilført et større ansvar – en såkalt *Centre of Expertise*-funksjon – i konsernet. Men dersom det oppkjøpte selskapets ressurser er generiske eller relativt like som den nye eierens ressurser, er det stor fare for at beslutningsmyndighet sentraliseres og kompetanseenheter legges ned.
- 2) Egenskaper ved **markedet** som det oppkjøpte selskapet opererer i: Er markedet globalt og modent, er det naturlig at den nye eieren vil legge ned bedriftens hovedkontor for å fjerne dublering av kostnader og for å øke beslutningskraft. Er derimot markedet nasjonalt avgrenset, vil trolig den nye eieren beholde et regionalt hovedkontor for aktivitetene i Norge.
- 3) Egenskaper ved **næringsmiljøet** som det oppkjøpte selskapet er en del av: Er den norske bedriften tett sammenvevd med andre aktører i en regional næringsklynge, er det liten fare for utflytting av kompetanseenheter, særlig når FoU- og kompetanserelasjoner er viktige. Har den norske bedriften derimot få og svake koblinger til et regionalt næringsmiljø, er det enklere og mindre risikabelt å flytte hovedkontorfunksjoner.
- 4) Egenskaper ved **oppkjøper**: Er den nye eieren et industrielt konsern, er det grunn til å tro at eieren vil realisere synergier mellom den norske bedriften og andre enheter i konsernet. Da er det sannsynlig at beslutningsmyndighet sentraliseres til konsernhovedkontoret. Ofte vil også kompetanseenheter legges ned og samles på konsernhovedkontoret, men dersom den norske bedriften besitter unik kompetanse, kan det også tenkes at bedriften blir tildelt en *Centre of Expertise*-funksjon.

Det er umulig å si noe generelt om hva som skjer som følge av utenlandske oppkjøp, men hvis man analyserer oppkjøpet ved hjelp av de fire faktorene ovenfor, blir effektene mer predikerbare. Det naturlige spørsmålet som følger av en slik analyse er: Hvilke eierskapsendringer vil mest sannsynlig føre til at beslutnings- og kompetanseenheter flyttes ut, og hva kan gjøres for å forhindre at dette skjer?

Konklusjonen – er utenlandske oppkjøp bra eller dårlig for landets langsiktige verdiskaping?

Det er umulig å si noe allmenngyldig om effektene av utenlandske oppkjøp. Som påpekt ovenfor avhenger konsekvensene for bedriftene selv og for næringsmiljøet de er en del av, av fire faktorer; det oppkjøpte selskapet, markedet, næringsmiljøet og oppkjøper. Likevel vet vi ganske mye om de generelle effektene av utenlandske oppkjøp i Norge. Når norske bedrifter får utenlandske eiere, øker investeringene, og bedrifter vokser.³ Dessuten er det en lang rekke eksempler på utenlandsk eide bedrifter i Norge som ikke bare har høy vekst og lønnsomhet,

aluminiumselskap. Men mest fordi **siktemålet med oppkjøpet ikke er å legge ned bedrifter og skjære bort flest mulig arbeidsplasser.**» Etter Hydros mening var det altså oppsiktsvekkende at de ikke kjøpte VAW for å slakte virksomheten. Om ikke annet sier dette en del om hva slags oppfatning mange har av hva som skjer med bedrifter etter et oppkjøp.

³ Se for eksempel Grünfeld og Jakobsen, 2006.

men som også har viktige lokomotivfunksjoner i sine næringsmiljøer. Rolls-Royce Marine, National Oilwell Varco og TV2 er eksempler som er beskrevet i denne rapporten. Vi har ikke gjort en systematisk sammenligning, men inntrykket er likevel at det er færre eksempler på utenlandske oppkjøp som har ført til utflytting, nedskalering og reduserte bidrag til den lokale klyngen. Felles for eksemplene vi kjenner, for eksempel Dyno Nobel, Nycomed og Freia, er at oppkjøpsmotivet var konsolidering, at det oppkjøpte selskapet ikke var del av en sterk klynge eller at selskapet hadde en konkurrerende teknologi til oppkjøperens egen.

Er konklusjonen like klar i nedgangstider?

Det er vår vurdering at veksten i utenlandsk eierskap i Norge er en naturlig og viktig del av norsk næringslivs internasjonalisering. Det er grunn til å tro at utenlandsk eide bedrifter i offshore leverandørindustri og maritim næring har bidratt vesentlig til disse næringenes høye innovasjonsevne og sterke internasjonale posisjon på Vestlandet. Faktorene som leder til utflytting av hovedkontorfunksjoner er i liten grad til stede i disse næringene. Dette betyr imidlertid ikke at fortsatt vekst i utenlandsk eierskap bare vil være gunstig for næringenes langsiktige konkurransevne og bidrag til nasjonal verdiskaping. Hvis oljeprisen faller og lete- og utbyggingsaktiviteten globalt faller, er det fare for at de multinasjonale offshoreselskapene vil konsolidere virksomheten for å redusere kostnader. Da er det grunn til å tro at regionale *Centre of Expertise*-funksjoner fjernes og både beslutnings- og kompetanseenheter sentraliseres til konsernhovedkontoret. Hvis de fleste store selskapene i vestlandsklyngene da har utenlandsk eierskap, er det fare for at klyngene vil forvitte raskere.

Er det norske selskapet børsnotert og eierskapet er *fragmentert*, spiller det liten rolle om majoriteten av eierskapet er utenlandsk. I slike tilfeller finnes det ikke noe konsernhovedkontor å sentralisere aktivitetene til, og selskapet vil normalt være administrasjons-styrt. Er det norske selskapet eid av et utenlandsk *oppkjøpsfond*, er usikkerheten større. Det er lite trolig at oppkjøpsfondet flytter aktiviteter ut av Norge, men det er større sannsynlighet for at oppkjøpsfondet vil selge det norske selskapet til en stor industriell aktør som vil forsøke å konsolidere bransjen globalt.

Derfor er det kritisk å sikre at hovedkontorfunksjonene i noen av de største og viktigste selskapene blir værende i Norge. Det er ingen garanti for at nasjonalt eller endog lokalt eierskap sikrer at hovedkontorfunksjonene blir værende, men sannsynligheten er langt større enn om eierskapet ligger utenfor Norge.

Hvilke virkemidler finnes for å holde hovedkontorene i Norge?

Selv om det er lønnsomt for eksisterende eiere å selge virksomheten til en utenlandsk eier, kan det tenkes at de eksterne effektene på klyngen selskapet er en del av, gjør at salget er samfunnsøkonomisk ulønnsomt. Hvis det er tilfellet, blir spørsmålet hva myndighetene bør gjøre med det. Mulighetene er flere:

- 1) **Styrke klyngeutvikling** i Norge og dermed redusere faren for utflytting av hovedkontorfunksjoner. Klyngeprogrammene GCE, NCE og Arena er eksempler på dette. Det samme kan til en viss grad sies om SFI og brukerstyrte forskningsprogrammer. Å stimulere klyngeutvikling kan betraktes som en «Kinderegg»-strategi fordi det har tre positive effekter:
 - a. Det styrker de eksisterende aktørenes innovasjons- og konkurransevne.
 - b. Det øker regionens attraktivitet og tiltrekker utenlandske investeringer (både oppkjøp og green-fields).
 - c. Det reduserer sannsynligheten for at strategisk beslutningsmyndighet og kompetanseenheter flytter ut av regionen.

- 2) **Regulere handlingsrommet til eierne** for å forhindre at hovedkontorfunksjoner og eventuelt hele virksomheten legges ned eller flyttes ut av landet. Hjemfallsretten til kraftverk og konsesjonskrav om lokalisering av TV2 i Bergen er eksempler på slik regulering, men det er vanskelig å se at dette kan være en generell løsning.
- 3) **Statlig kjøp av negativ kontroll** kan være en løsning i selskaper hvor sannsynligheten for utenlandske oppkjøp med påfølgende utflytting/nedleggelse er stor. To kriterier bør være tilfredsstillende for at det skal være fornuftig for Staten å ta en kontrollerende posisjon i en norsk bedrift:
 - a. Det må være sannsynlig at et eventuelt salg av bedriften til utenlandske eiere vil føre til at strategisk beslutningsmyndighet og sentrale kompetanseenheter flyttes ut av landet.
 - b. Det nasjonale verditapet av utflyttingen må være betydelige; for eksempel i form av at et stort antall høyproduktive arbeidsplasser flyttes ut og at viktige lokomotivfunksjoner i lokale/nasjonale næringsmiljøer svekkes/forsvinner.

1.4. Rapportens oppbygging

Dette innledningskapitlet oppsummerer essensen fra de neste kapitlene.

I kapittel 3 beskriver vi næringsstrukturen på Vestlandet med sikte på å identifisere de viktigste næringene og klyngene. Vi introduserer også en liste over de 50 største selskapene på Vestlandet og eierskapet i disse. I kapittel 4 analyseres næringslivets eierskap på Vestlandet. Vi legger spesielt vekt på utviklingen i utenlandsk eierskap og på eierskapsforskjeller mellom næringer og regioner.

I kapittel 5 går vi ned på bedriftsnivå. Først drøftes store selskapers lokomotivfunksjon, og vi gjennomgår en rekke eksempler på selskaper som fyller ulike former for lokomotivfunksjoner. I det siste kapitlet anvender vi det teoretiske rammeverket fra kapittel 2 på en rekke eierskapsovertakelser på Vestlandet. Deretter drøfter vi hvilke virkemidler myndighetene kan bruke for å sikre at store selskaper med lokomotivfunksjoner beholder strategisk beslutningsmyndighet og sentrale kompetansefunksjoner i Norge, noe som langt på vei er en forutsetning for at de skal fortsette å fylle en lokomotivrolle i sine næringsmiljøer.

I det avsluttende vedlegget til rapporten går vi dypere inn i det teoretiske grunnlaget som er anvendt i prosjektet. Vi utvikler et teoretisk rammeverk for å analysere effektene av utenlandske oppkjøp på norske selskapers hovedkontorfunksjoner. Det er ikke nødvendig å lese dette vedlegget for å forstå de empiriske analysene og drøftingene av eierskap.

2. Vestlandets ledende bedrifter og næringer

I dette kapitlet skal vi beskrive hvilke næringer som er størst og viktigst for Vestlandet. Tre sentrale indikatorer benyttes til å analysere næringene; størrelse, vekst og produktivitet. Vi sammenligner og rangerer næringene både med hverandre og hvordan de har utviklet seg i forhold til tilsvarende næringer i resten av landet.

Videre identifiserer vi Vestlandets 50 største selskaper, hvilke næringer de tilhører og hvordan eierskapet ser ut i disse selskapene. I et senere kapittel bruker vi disse 50 selskapene som utgangspunkt for å identifisere store selskaper med lokomotivfunksjoner.

2.1. Kort om Menons næringsinndeling

De regnskapsbaserte analysene er baserte på Menons regnskapsdatabase over samtlige registreringspliktige bedrifter i Norge (selvstendig næringsdrivende og andre organisasjoner som ikke er registrert i Brønnøysundregisteret er ikke inkludert).

Menon har koblet sysselsettingsdata fra SSBs strukturstatistikk sammen med regnskapsdata, noe som gjør det mulig å fordele nøkkeltall på de fysiske enhetene (avdelingene) i hvert foretak. Dermed unngår man den såkalte «hovedkontorproblematikken».

Menon opererer med klyngebaserte næringsdefinisjoner. Disse er utviklet gjennom forsknings- og utredningsprosjekter gjennom mange år og er nært relatert til næringsinndelingene som ble benyttet i forskningsprosjektet «Et kunnskapsbasert Norge» (Reve & Sasson, 2012).

Det er en viss grad av overlapp mellom næringene. Spesielt vil «generiske næringer» som kunnskapstjenester og handel overlapse med andre næringer. Maritim og offshore er i stor grad overlappende næringer, men all rederivirksomhet (rigg, FPSO og offshorefartøy) er tatt ut av offshore-populasjonen og lagt til maritim næring. Dermed er det meste av overlappen fjernet.

Tabell 2-1 Menons næringsinndeling

Næring	Beskrivelse
Bygg og anlegg	Produksjons- og handelsbedrifter som leverer varer til byggenæringen, utførende, arkitekter og rådgivere, utleie av maskiner og utstyr og eiendomsselskaper, både de som drifter og forvalter eiendommer og de som driver salg og utleie.
Finans	Bank, forsikring, forvaltning, finansiell rådgivning, markedsplasser og infrastruktur, kredittforetak og inkasso samt finansiell kommunikasjon og IT.
Fornybar energi	Distribusjon og handel med kraft, produksjon av fornybar energi, avfallshåndtering og resirkulering, rensing av fraksjoner og overvåkning av miljøet, samt leverandører av teknologi og rådgivning rettet mot sektoren.
Handel	Alle grossister, agenter og detaljhandelsbedrifter uavhengig av bransje, rettet mot både forbrukere og næringsliv.
Helse	Diagnose og behandling, private pleie- og behandlingstilstander, engros- og detaljhandel med helseprodukter og varer, forskningsinstitusjoner, biotek og medtek, life science, samt veterinærtjenester. Offentlige sykehus er ikke inkludert
Kunnskapstjenester	Teknologisk, økonomisk, juridisk, administrativ og markedsmessig konsulent- og rådgivningstjenester, til alle typer næringer og til offentlig forvaltning.
Maritim næring	Rederivirksomhet, det vil si eierskap og operasjon av skip og andre flytende enheter, samt design, bygging og leveranser av spesialiserte tjenester og utstyr til rederier.
Offshore	Aktiviteter knyttet til utvinning av olje og gass, slik som boring og brønntjenester, feltutvikling (subsea og topside), operatørskap, geologi og seismikk, operasjoner og tjenester og nedstrøms aktiviteter, som raffinering og rørtransport.
Prosessindustri	Metall-, kjemisk-, miljøteknologi-, papir- og farmasøytisk industri.
Reiseliv	Alle typer bedrifter som leverer tjenester til mennesker på reise, dvs. opplevelses-, overnattings-, serverings-, transport- og formidlingsbedrifter.
Sjømat	Fiskeri, fiskeoppdrett og bearbeiding og eksport av sjømat, samt leverandører av utstyr og tjenester til de ulike delene av verdikjeden.
IT, Tele og media	Salg av utstyr og tjenester tilknyttet tele-, audio- og video-, trådløs-, satellitt- og kabelbasert telekommunikasjon, kringkasting og produksjon av fjernsyn og radio, utgivelse og trykking av aviser, blader og bøker, grafiske tjenester og medieformidling. Samt utviklere, selgere og leverandører av IT-produkter og tjenester.
Næringsmiddel-industri	Næringsmiddelindustri består av bedrifter som produserer kjøtt og kjøttvarer, fisk og fiskevarer, dyrefôr, mineralvarer, iskrem, øl, mineralvann og andre næringsmidler, blant annet gjennom foredling av jordbruksprodukter.
Teknologiindustri	Teknologiindustri omfatter et stort antall industribedrifter med et bredt næringsfokus. Vi gir dem fellesbetegnelsen «teknologi» fordi de produserer varer som inneholder teknologiske komponenter. Dette skiller dem fra prosessindustrien. Bedrifter med hovedfokus rettet mot maritim og offshore olje og gass er ikke inkludert her.

2.2. Maritim og offshore leverandørindustri er Vestlandets største næringer

Olje- og gassnæringen er suverent Norges og Vestlandets største næring. Statoil alene hadde en verdiskaping på 240 milliarder kroner i 2012. Det er mer enn halvparten så mye som alt annet næringsliv på Vestlandet samme året. Andre oljeselskaper er også svært store. Som vi skal se senere i kapitlet er de ni største selskapene på Vestlandet oljeselskaper. Vi skal likevel legge mer vekt på andre selskaper i denne rapporten. Det er flere grunner til dette. Oljeselskapenes verdiskaping inkluderer en såkalt «ressursrente», det vil si verdien av petroleumsressursene som tilhører fellesskapet. I tillegg er det grunn til å tro at oljeselskapenes verdiskaping på norsk sokkel vil reduseres både i absolutt og relativ forstand i årene som kommer, både som følge av økte kostnader (og dermed økt verdiskaping for andre) og fallende produksjon. En tredje begrunnelse er at eierskapet til oljeselskapene trolig har mindre betydning for verdiskapingen på norsk sokkel enn eierskapets betydning i andre næringer. Det skyldes primært at petroleumsressursene er immobile, men også at oljeselskapenes verdiskaping påvirkes i betydelig grad av offshore leverandørnæringen.

Verdiskaping – hva det er, og hvordan det måles

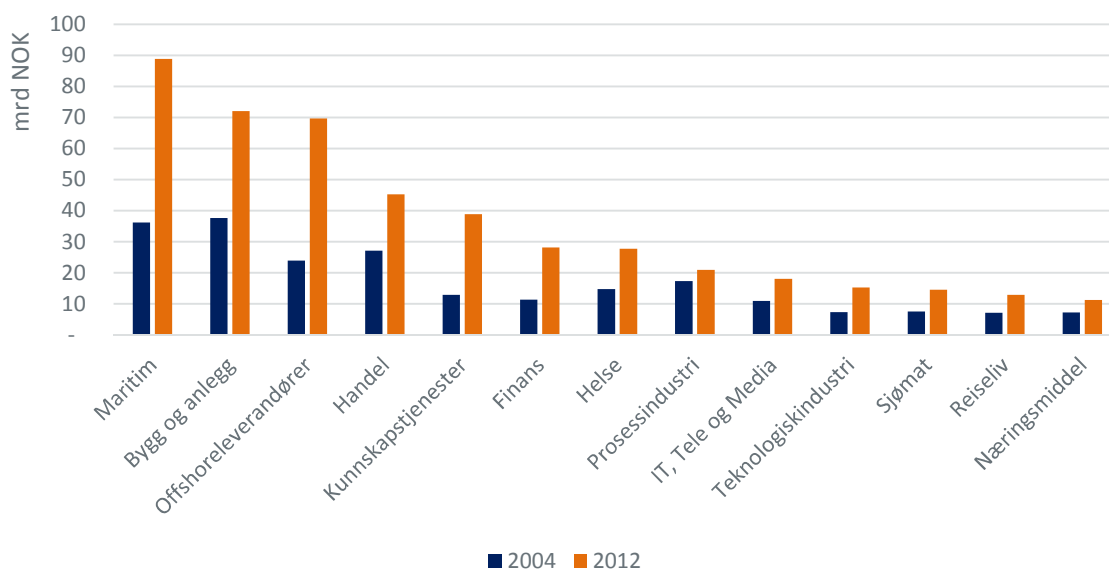
Bedriftens eller næringens verdiskaping er et mål som er direkte sammenlignbart med målet BNP (brutto nasjonalprodukt). Verdiskaping beregnes som bedriftenes omsetning fratrukket kjøpte varer og tjenester. Det betyr samtidig at bedriftenes verdiskaping tilsvarer summen av lønnskostnader og driftsresultat (EBITDA). En nærings verdiskaping er dermed summen av lønnskostnader og EIBTDA i alle bedriftene.

Verdiskaping er et godt størrelsesmål av to grunner. For det første unngår man dobbelttelling av varer og tjenester, noe som gjør det meningsfullt å sammenligne verdiskaping på tvers av næringer. Dessuten gir verdiskaping et godt bilde på den samfunnsmessige avkastning av næringsvirksomheten. Det skyldes at verdiskaping fanger opp avlønningen til de viktigste interessentene i næringen, det vil si de ansatte gjennom lønn, kommunene og staten gjennom inntektsskatt, arbeidsgiveravgift og selskapskatt, kreditorene gjennom renter på lån, og til slutt eierne gjennom overskudd etter skatt.

Etter olje og gassnæringen – som på grunn av sin størrelse ikke er inkludert i figuren nedenfor – er maritim Vestlandets største næring med nesten 90 milliarder kroner i verdiskaping i 2012. En stor andel av maritim næring er petroleumsrettet, for eksempel offshorefartøy og rigger (alle offshore- og riggrederier er inkludert i maritim, ikke i offshore leverandør). Slås maritim og offshoreleverandører sammen, blir den samlede verdiskapingen 160 milliarder kroner, noe som tilsvarer mer enn 10 prosent av all verdiskaping i næringslivet i Norge når oljeselskapene holdes utenom. Den tredje havnæringen, sjømat (marin), hadde 15 milliarder kroner i verdiskaping i 2012. Til sammen skaper havnæringene verdier på Vestlandet for 175 milliarder kroner.

I 2004 var bygg og anlegg den største næringen på Vestlandet. Bygg og anlegg er fremdeles en svært stor næring, med 72 milliarder kroner i verdiskaping, men veksttakten har vært lavere enn i maritim næring, så denne næringen er nå størst.

Figur 2-1 Vestlandets største næringer målt i verdiskaping i 2012. Kilde: Menon



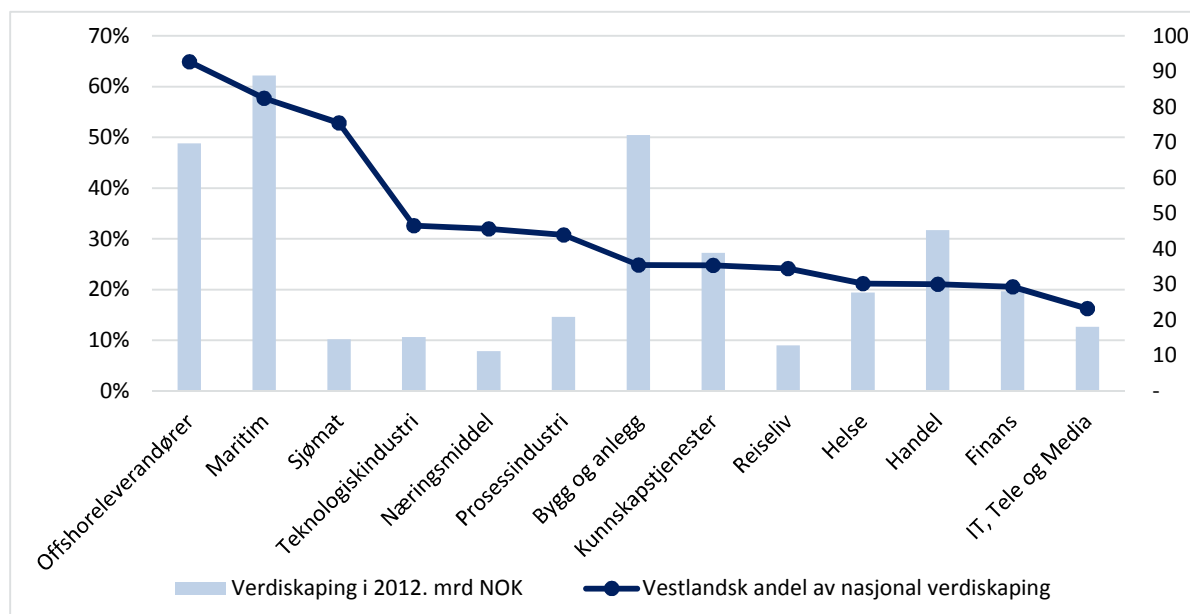
Kunnskapstjenester er næringen med størst vekst på Vestlandet fra 2004 til 2012, fulgt av offshoreleverandører og finans. Også maritim og teknologiindustri har mer enn doblet verdiskapingen siden 2004. Lavest vekst finner vi i tradisjonell industri; prosess- og næringsmiddelindustri. Heller ikke sjømat, reiseliv og IKT/media har hatt særlig høy vekst fra 2004 til 2012.

2.3. Vestlandet står for 60 prosent av verdiene i havnæringene

Figuren nedenfor viser samlet verdiskaping i de største næringene på Vestlandet og i resten av landet i 2012. Næringene er rangert etter Vestlandets andel av den nasjonale verdiskapingen. Oljeselskapene er ikke inkludert i figuren, men det er viktig å påpeke at det er i olje- og gassnæringen vi finner aller sterkest vestlandsdominans: 86 prosent av oljeselskapenes verdiskaping i Norge foregår fra selskaper på Vestlandet.

I de tre havnæringene – offshore leverandørindustri, maritim og sjømat – står Vestlandet for henholdsvis 65, 58 og 53 prosent av landets verdiskaping. Ser vi de tre havnæringene i sammenheng, skapes 60 prosent av verdiene på Vestlandet.

Figur 2-2 De største næringene på Vestlandet rangert etter landsdelens andel av næringens nasjonale verdiskaping. 2012.
Kilde: Menon



Etter havnæringene er det et langt sprang til de tre industrinæringene – teknologi-, næringsmiddel- og prosessindustri – hvor Vestlandet står for om lag en tredjedel av disse næringenes verdiskaping i Norge. I bygg og anlegg, kunnskapstjenester og reiseliv har Vestlandet om lag en fjerdedel av landets verdiskaping. I helse, handel og finans er Vestlandets andel en femtedel – og i IKT/media en sjettedel.

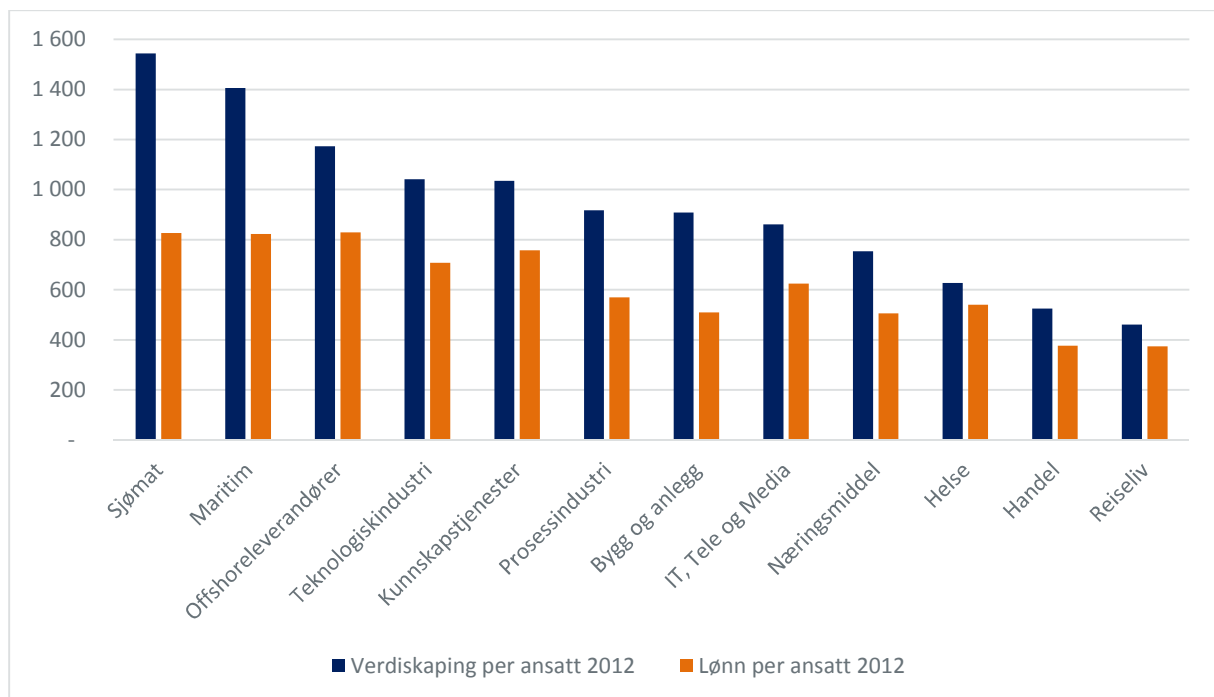
2.4. Havnæringene er de mest produktive på Vestlandet

Bedrifiers produktivitet kan måles på ulike måter. To vanlige mål er verdiskaping per ansatt og lønnskostnader per ansatt. Begge målene har styrker og svakheter, men sett i sammenheng gir de et godt bilde av produktivetsnivå og produktivetsforskjeller mellom næringer og regioner. Variasjoner i verdiskaping per ansatt påvirkes ikke bare av de ansattes kapabiliteter, men også av hvor mye kapital som er investert i virksomheten. Dermed fremstår næringer med høy kapitalintensitet som mer produktive næringer. Denne svakheten kompenseres av lønnskostnader per ansatt som produktivetsmål. Lønnskostnader per ansatt representerer et minimumsnivå for de ansattes gjennomsnittlige bidrag til bedriftenes verdiskaping. Dersom lønnskostnader per ansatt er høyere enn de ansattes bidrag til verdiskapingen vil bedriftene tape penger og på sikt bli konkurrert ut av markedet.

De tre havnæringene, sjømat, maritim og offshore, har både høyere verdiskaping per ansatt og høyere lønnsnivå enn andre næringer på Vestlandet. Andre næringer som er tett koblet til havnæringene, teknologiindustri og kunnskapstjenester, har også høy arbeidsproduktivitet.

Oljeselskaper og finans er ikke med i figuren fordi verdiskaping per ansatt ikke er sammenlignbart med andre næringer. Lønnsnivået kan imidlertid sammenlignes. Oljeselskaper har høyere lønnsnivå enn alle de andre næringene (948 000 kroner per ansatt). Finansnæringen har et middels høyt lønnsnivå (650 000), vesentlig lavere enn de tre havnæringene.

Figur 2-3 Verdiskaping og lønn per ansatt i de største næringene på Vestlandet. NOK i 2012. Kilde: Menon



Arbeidskraftens produktivitet, målt både ved verdiskaping og lønn per ansatt er klart høyere i sjømatnæringen på Vestlandet enn i resten av landet. Det samme gjelder kunnskapstjenester. I maritim og offshore er verdiskapingen per ansatt og lønnsnivå omtrent på landsgjennomsnittet. Dette er næringer med generelt høy produktivitet i alle regioner.

2.5. Vestlandets 50 største selskaper i 2012

De 50 største på Vestlandet

Menon har utarbeidet en liste over Vestlandets 50 største selskaper målt i verdiskaping i 2012. Listen domineres av de sjøbaserte næringene, med 37 selskaper blant de 50 største. Om lag to tredjedeler av selskapene var også på listen over de femti største selskapene i 2003. Blant de nye selskapene på listen er det mange små oljeselskaper og selskaper som er en del av offshoreleverandørindustrien.

Datagrunnlag og metodikk – hvordan er listen laget?

Listen er laget med utgangspunkt i Menons konsern- og foretaksdatabase. Vi har brukt verdiskaping som størrelsesmål fordi det er mer sammenlignbart på tvers av næringer og virksomheter enn omsetning er. Bergen Bunkers har for eksempel 4,5 milliarder kroner i omsetning, men bare 38 millioner kroner i verdiskaping. Differansen mellom omsetning og verdiskaping er innkjøpskostnader, som i Bergen Bunkers' tilfelle er på mer enn 4,4 milliarder kroner.

Hvis ikke annet er oppgitt er det navnet på eierselskapet som er oppført på listen. Vi har med selskaper på konsernnivå og ikke datterselskapene. For eksempel vil man ikke finne Austevoll Seafood på listen fordi selskapet er et datterselskap av Laco AS. Vi har laget en tilsvarende liste for 2003. Selskapets rangering i 2003 er oppgitt i sjette kolonne i tabellen nedenfor. De selskapene som ikke har en rangering for verdiskaping i 2003 var ikke blant de 50 største selskapene i 2003.

På listen over de 50 største selskapene på Vestlandet er det 36 selskaper som var blant de 50 største også i 2003. De ni mest verdiskapende selskapene er alle oljeselskaper, der Statoil er det desidert største selskapet. Det er til sammen 15 oljeselskaper på listen. Legger man til offshoreleverandører er halvparten av de største selskapene i 2012 direkte eller indirekte forbundet med olje- og gassvirksomhet, dette er en nedgang fra 30 i 2003.

Laco, et Austevoll-basert konsern med virksomheter i blant annet fiskeri, oppdrett og offshore service, er det største selskapet på Vestlandet når oljeselskapene holdes utenfor. Deretter følger Aibel og Marine Harvest. Vi må helt ned på 15. plass for å finne det første selskapet som ikke er knyttet til havnæringer, Lyse Energi.

Det har skjedd betydelige endringer i selskapenes størrelse fra 2003 til 2012. Laco har klatret fra 25. til 10. plass og doblet sin samlede omsetning 8,5 ganger i perioden. Også Dong E&P, Schlumberger og Solstad Offshore har mangedoblet omsetningen og klatret på listen. Blant selskapene som har falt på listen finner vi Vard (tidligere Aker Yards), Frank Mohn, Rieber & Søn og flere oljeselskaper. Endringer i selskapenes rangering kan ha flere årsaker; forskjeller i markedsutvikling og/eller markedsandeler skaper variasjoner i organisk vekst. Oppkjøp og salg av bedrifter kan føre til at selskaper brått blir større eller mindre. Et eksempel er Schlumberger som har mer enn tredoblet omsetningen siden 2003. Dette har til en viss grad skjedd gjennom organisk vekst, men primært gjennom oppkjøp av selskaper i Norge. Statoils vekst i omsetning skyldes høy oljepris, men også oppkjøpet av Hydros olje- og gassproduksjon. Et selskap som har doblet omsetningen siden 2003 gjennom organisk vekst er Aibel. Selskapet ble kjøpt av Ferd AS og oppkjøpsfondet Herkules i 2007 før det ble solgt videre i 2013. I dag er eierskapet i Aibel fordelt likt mellom Ferd AS og det svenske oppkjøpsfondet Ratos. Vards (tidligere Aker Yards) omsetningsnedgang skyldes primært at virksomheten ble splittet etter oppkjøpet i 2008 (se eget case). For Rieber & Søn AS skyldes sannsynligvis nedgangen i rangering at selskapet ble innlemmet i Orkla systemet i løpet av 2012, og at deler av aktiviteten i 2012 derfor er regnskapsført hos Orkla Foods Norge.

Tabell 2-2: Vestlandets 50 største selskaper i 2012

Rank VS 2012	Selskapsnavn	Menon-næring	VS 2012 (mNOK)	Omsetning 2012 (mNOK)	Rank VS 2003	Omsetning 2003 (mNOK)
1	STATOIL ASA	Olje og Gass	267 000	723 400	1	250 119
2	TOTAL E&P NORGE AS	Olje og Gass	40 101	51 109	2	30 217
3	EXXONMOBIL E & P NORWAY AS	Olje og Gass	28 785	36 914	3	20 250
4	CONOCOPHILLIPS SKANDINAVIA AS	Olje og Gass	25 132	31 515	5	11 540
5	A/S NORSE SHELL	Olje og Gass	20 947	52 253	4	17 449
6	MARATHON OIL NORGE AS	Olje og Gass	19 293	21 157	-	-
7	ENI NORGE AS	Olje og Gass	16 707	21 307	7	6 984
8	EXXONMOBIL PRODUCTION NORWAY INC	Olje og Gass	14 432	18 505	6	6 912
9	GDF SUEZ E&P NORGE AS	Olje og Gass	9 581	11 832	-	529
10	LACO AS	Maritim og sjømat	9 304	20 356	25	2 487
11	DONG E&P NORGE AS	Olje og Gass	6 740	9 142	32	1 281
12	AIBEL AS	Offshore	4 774	10 918	14	5 092
13	MARINE HARVEST ASA	Sjømat	4 065	15 464	-	2 735
14	AKER SOLUTIONS MMO AS	Offshore	3 720	7 174	21	3 311
15	LYSE ENERGI AS	Fornybar	3 476	6 053	18	2 399
16	BERGENSHALVØENS KOMMUNALE KRAFTSELSKAP AS	Fornybar	3 244	4 240	15	2 722
17	CONOCOPHILLIPS NORGE	Olje og Gass	3 107	3 949	16	1 875
18	SPAREBANK 1 SR-BANK ASA	Finans	3 067	3 786	26	3 690
19	FARSTAD SHIPPING ASA	Maritim	2 821	3 714	27	1 432
20	SCHLUMBERGER NORGE AS	Offshore	2 689	7 170	36	2 146
21	SOLSTAD OFFSHORE ASA	Maritim	2 683	3 362	37	994
22	FOLKE HERMANSEN AS	Maritim	2 621	4 885	47	705
23	ROLLS-ROYCE MARINE AS	Maritim	2 420	9 446	19	4 255
24	BAKER HUGHES NORGE AS	Offshore	2 253	4 661	33	2 367
25	IKM GRUPPEN AS	Offshore	2 209	3 854	-	-
26	ODFJELL DRILLING AS	Offshore	2 169	2 717	22	1 933
27	ENTERPRISE OIL NORGE AS	Olje og Gass	2 146	2 535	9	4 606
28	TALISMAN ENERGY NORGE AS	Olje og Gass	2 126	5 365	35	1 522
29	FRANK MOHN AS	Maritim	2 067	3 699	17	2 943
30	SPAREBANKEN VEST	Finans	2 041	2 658	30	1 251
31	HALLIBURTON AS	Offshore	2 011	5 228	-	62
32	HAVILA HOLDING AS	Maritim	1 768	2 974	-	875
33	ARCHER AS	Offshore	1 727	3 131	41	833
34	GE MONEY BANK	Finans	1 720	2 910	-	-
35	VARD GROUP AS	Maritim	1 649	9 276	10	9 700
36	WENAASGRUPPEN AS	Bygg og anlegg	1 455	2 375	-	-
37	RIEBER & SØN AS	Næringsmidler	1 446	4 208	24	3 248
38	BILFINGER INDUSTRIER NORGE AS	Bygg og anlegg	1 356	2 377	-	751
39	VISTA HOLDING AS	Bygg og anlegg	1 324	1 681	-	236
40	FJORD1 AS	Reiseliv og maritim	1 317	2 387	23	1 939
41	EKORNES ASA	Annen industri	1 267	2 712	28	2 020
42	WESTCON GROUP AS (MATRE AS)	Maritim	1 223	2 531	-	-
43	HESS NORGE AS	Olje og Gass	1 175	3 228	20	1 963
44	BEERENBERG CORP AS	Offshore	1 141	1 436	-	-
45	TV 2 AS	IT, tele og media	1 139	3 230	43	1 488
46	OCEANEERING AS	Offshore	1 112	1 520	-	229
47	LAERDAL MEDICAL AS	Helse	1 102	2 687	42	1 505
48	OLYMPIC HOLDING AS	Maritim	1 084	1 200	-	-
49	GRIEG MATURITAS AS	Maritim og sjømat	1 081	6 443	46	1 660
50	BP NORGE AS	Olje og Gass	947	5 986	8	6 409

Selskaper som faller ut av listen fra 2003 til 2012

14 av selskapene som er blant de 50 største selskapene på Vestlandet i 2003 er ute av listen i 2012.

To selskaper som falt ut av listen er GC Rieber & Co AS og Skanem AS. Begge selskapene eksisterer fortsatt i dag, men har ikke hatt sterk nok vekst til å holde seg på listen. Teknologiselskapet NERA ASA var nummer 40 på listen i 2003, men hadde da over lengre tid slitt. Selskapet ble kort tid senere kjøpt opp av Eltek, og det er i dag lite igjen av selskapet.⁴

Det har skjedd flere oppkjøp av de store selskapene på Vestlandet siden 2003. Av og til fortsetter selskapet som før, men andre ganger endres strukturen i selskapet. En oppsplitting eller flytting av virksomheten kan gjøre at selskaper faller ut av listen. Et eksempel på dette er Navion, som var Statoils shuttletanker-rederi. Navion ble solgt til det globale rederiet Teekay. Teekay slo sammen Navion med Ugland Nordic Shipping og integrerte de to selskapene. Teekay Norge kommer ikke opp på listen over de 50 største selskapene på Vestlandet, men er et av Rogalands største rederier. Mange rederier har en kompleks organisering med deler av eierskapet i andre land, noe som gjør det vanskelig å kartlegge selskapenes størrelse og verdiskaping. Dette er også trolig grunnen til at Odfjell Tankers faller ut av listen for 2012.

Et selskap som fortsatt er veldig viktig i den norske olje- og gassklyngen er Seadrill. I 2003 het selskapet Smedvig ASA og var nummer 12 på listen over de største selskapene i 2003. Seadrill hadde en samlet omsetning på mer enn 30 milliarder kroner i 2013, men hovedkontoret er flyttet til London. Seadrill har fortsatt betydelig aktivitet i Norge, organisert i selskapet North Atlantic Drilling, men er et stykke unna topp 50-listen. Et annet selskap som er falt ut av listen er Omya Hustadmarmor. Selskapet har hatt fallende inntekter siden 2008 og har i 2012 halvparten av verdiskapingen det hadde i 2008.

2.6. De viktigste næringsklyngene på Vestlandet

I dette kapitlet har vi dokumentert at havbaserte næringer dominerer næringslivet på Vestlandet. Selv når oljeselskaper holdes utenom er havbaserte næringer de største og mest produktive. Dette gjelder både i forhold til andre næringer på Vestlandet og i forhold til havbaserte næringer i resten av landet. Andre faktorer støtter opp under disse økonomiske indikatorene. Det finnes et bredt spekter av spesialiserte forsknings- og utdanningsinstitusjoner og offentlige virksomheter innenfor havnæringene på Vestlandet. Universitetet i Stavanger og Universitetet i Bergen, Høgskolen i Ålesund, IRIS, Havforskningsinstituttet og Sjøfartsdirektoratet er sentrale eksempler. Langs vestlandskysten finner vi spesialiserte lokale klynger hvor bedrifter og kunnskapsaktører samhandler tett. Samarbeidet foregår både gjennom formelle klyngeorganisasjoner som NCE Subsea i Bergen og NCE Maritime i Ålesund, men også gjennom mindre organiserte prosesser. Det er ingen felles klyngeorganisasjon for olje- og gassmiljøet i Stavangerregionen, men det er liten tvil om at dette er den største næringsklyngen i landet.

Nærheten til havet og petroleumsressursene er selvsagt en sentral årsak til havnæringenes sterke posisjon på Vestlandet, men det er langt fra den eneste. Utviklingen av spesialiserte klynger er også en svært viktig drivkraft bak Vestlandets dominerende posisjon. Kompetanse er akkumulert og foredlet i tett samspill mellom kunder, leverandører, komplementære bedrifter og kunnskapsinstitusjoner. Internasjonalt konkurransedyktige selskaper har opptrådt som krevende, markedsstyrte kunder overfor sine leverandører – som gjerne har hatt sine tøffeste konkurrenter i samme by eller fjord og som derfor har måttet løfte seg ekstra for å vinne kundenes gunst. Store, spesialiserte arbeidsmarkeder med høy nasjonal og internasjonal attraktivitet har sikret relevant kompetanse til

⁴ Eksemplet med NERA ASA vil bli drøftet i kapittel 4.

bedriftene. Spesialiserte kunnskapsbedrifter innen teknologi, finans og jus har vokst frem i Stavanger og Bergen for å betjene norske og utenlandsk eide hovedkontorer innenfor næringene. Slike dynamiske systemeffekter har ført til kontinuerlig oppgradering av havnæringene på Vestlandet – ny kunnskap, ny teknologi og andre innovasjoner, og dermed økt produktivitet og internasjonal konkurransevne.

Det finnes også næringsklynger innenfor andre næringsområder på Vestlandet. Medieklyngen i Bergen, hvor TV2 spiller en nøkkelrolle, er ett eksempel. Møbelklyngen på Sunnmøre, med Ekornes som sentral aktør, er et annet. De er imidlertid mindre og mer avgrenset enn de lokale klyngene i havnæringene.

Oppsummering

De tre havnæringene – offshore, maritim og sjømat – fremstår som de viktigste næringsmiljøene på Vestlandet. Havnæringene kjennetegnes ved følgende:

- **Store.** Selv uten oljeselskaper, skaper havnæringene verdier for 175 milliarder kroner hvert år. Sjømat er minst av havnæringene, men vekstpotensialet er enormt stort.
- **Betydelig overrepresentert** i landsdelen. Mer enn halvparten av landets verdiskaping i disse næringene foregår på Vestlandet.
- **Produktive.** Høyere verdiskaping og lønn per ansatt enn alle andre næringer på Vestlandet
- **Mer produktive** enn landsgjennomsnittet. Høyere verdiskaping og lønn per ansatt enn tilsvarende næringer i resten av landet

Kunnskapstjenester og teknologiindustri – som begge er tett koblet til de tre havnæringene – scorer også høyt på vekst og produktivitet.

Finansnæringen er underrepresentert på Vestlandet i forhold til regionens økonomiske størrelse men scorer ellers svært høyt. Denne næringen er også, spesielt i Rogaland, nært koblet til olje/gass- og offshorenæringen.

3. Hvem eier næringslivet på Vestlandet?

I dette kapitlet identifiserer vi eierstrukturen i næringslivet på Vestlandet. Vi skiller mellom fem eiertyper:

- 1) **Personlig** eierskap inkluderer alle norske enkeltpersoner og familier, uavhengig av hvordan eierskapet er organisert
- 2) **Offentlig** eierskap inkluderer statens, fylkeskommunenes og kommunes samlede eierskap
- 3) **Utenlandsk** eierskap inkluderer alle typer eierskap gjennom utenlandske selskap og personer
- 4) **Stiftelser** inkluderer, i tillegg til selveiende stiftelser, også medlemseide bedrifter slik som samvirker, boligbyggelag og kundeeide organisasjoner.
- 5) **Minoritetseiere**, det vil si alle eiere med mindre enn 10 prosent direkte eierskap eller i minst ett av flere ledd. Siden eierskap kan gå gjennom mange ledd kan en eiers eierskap i en bedrift være vesentlig mindre enn 10 prosent og likevel bli regnet som personeid. Hvis en person for eksempel har 20 prosent eierskap gjennom tre ledd, gir det en reell eierandel på 0,8 prosent. Denne eierandelen er registrert som personeid. Personen blir da tilordnet 0,8 prosent av verdiskapingen i det gjeldende selskapet.⁵

I denne rapporten er vi opptatt av kontroll – hva man *gjør* med eierskapet. Derfor opererer vi ikke med institusjonelle finansielle eiere som en egen eierkategori. Finansielle eiere har sjelden hverken mulighet eller incentiver til å utøve aktivt eierskap og dermed påvirke bedriftenes utvikling. Det finansielle eierskapet er likevel ikke utelatt. Det er inkludert i minoritetseierskap sammen med andre typer eiere som sitter med mindre eierposter i norske bedrifter.

Samtidig er det viktig å understreke at man ikke nødvendigvis må ha majoritetseierskap for å kunne kontrollere bedrifter. John Fredriksen eier mellom 20 og 40 prosent i de fleste av selskapene som betraktes som en del av Fredriksen-sfæren. For eksempel eier han 27,8 prosent av Marine Harvest og 24,5 prosent av Seadrill. Det er likevel ingen tvil om at disse selskapene er underlagt John Fredriksens kontroll.

I mange tilfeller går eierskapet gjennom flere ledd. Hvis vi er opptatt av hvem som faktisk eier og kontrollerer et selskap er det nødvendig å følge eierskapet bakover til vi ender hos den ultimate eier. Unntaket er ved utenlandsk eierskap. Vi har ikke data som gjør det mulig å identifisere hvem som står bak utenlandske eierposter. I analysene betrakter vi derfor utenlandske eiere som ultimate, på samme måte som personlige og offentlige eiere.

3.1. Personlige eiere dominerer

Målt i antall eierposter og andelen av norske bedrifter som er kontrollert av ulike eiertyper, dominerer enkeltpersoner og familier fullstendig. Vi er imidlertid opptatt av eierskapets betydning for Norges og Vestlandets langsiktige verdiskaping. Da bør vi legge hovedvekten på store selskaper, spesielt fordi de er viktigst i seg selv, men også fordi de ofte har stor betydning for vekst og lønnsomhet i underskogen av SMB-bedrifter i næringsmiljøene de inngår i. Ved å måle de ulike eiertypenes andeler av den totale verdiskapingen⁶, vil de største selskapene indirekte bli tillagt mest vekt. I tillegg gjør vi egne analyser av eierskapet i de største enkelt-selskapene på Vestlandet.

⁵ Det er også viktig å presisere at en person kan organisere sitt eierskap i flere eierselskaper. Vi identifiserer alle eierposter og summerer disse på den ultimate eierens hånd. Kjell Inge Røkke og Fred. Olsen er eksempel på eiere som har organisert eierskapet gjennom flere eierselskaper.

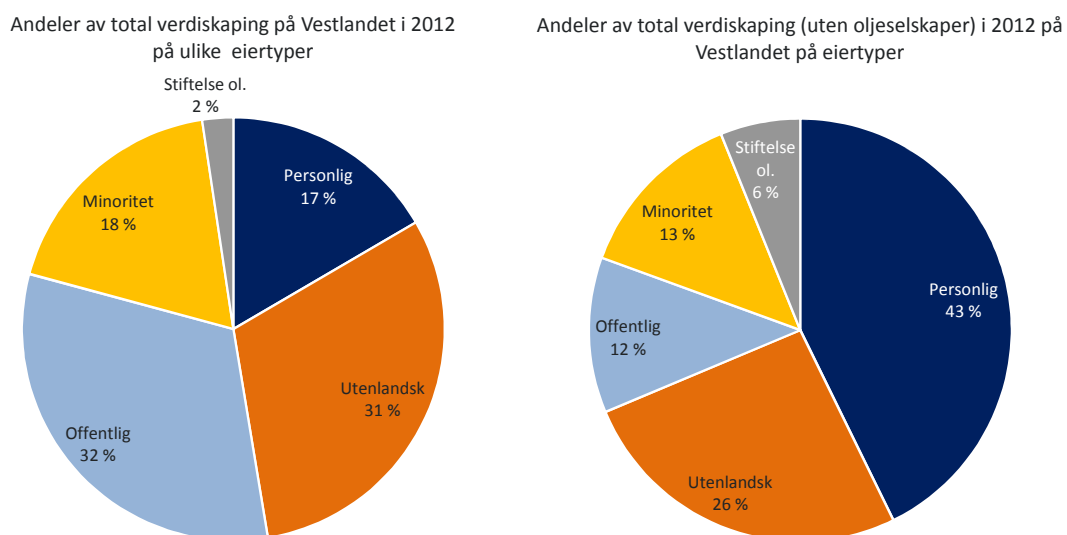
⁶ Vi kunne alternativt målt eierskapsandeler av bedriftenes samlede omsetning eller av deres bokførte egenkapital. I Hvem eier Norge (Grünfeld & Jakobsen, 2006) benyttet vi alle tre mål. Forskjellene var ikke store, så for enkelhets skyld har vi valgt å kun benytte verdiskaping i denne rapporten.

To virkeligheter – med og uten oljeselskaper

Statoil og andre oljeselskaper står for 60 prosent av næringslivets samlede verdiskaping på Vestlandet. Det kan derfor være hensiktsmessig å analysere eierstrukturen i næringslivet med og uten oljeselskaper. I figuren nedenfor er den samlede verdiskapingen i landsdelen fordelt på eiertyper. Paien til venstre viser fordelingen når alle næringer er inkludert, mens paien til høyre viser fordelingen uten oljeselskaper.

Den venstre paien viser at Staten og utlendinger eier nesten en tredjedel hver av all verdiskaping på Vestlandet. Personer og familier eier kun 17 prosent, mens en omtrent like stor del er minoritets eid. Statoil er majoritets eid av Staten, mens de øvrige oljeselskapene stort sett er utenlandsk eid. I tillegg står minoritets eiere bak 21 prosent av verdiskapingen i oljeselskapene. Det er utenlandske og norske institusjonelle eiere som utgjør brorparten av disse minoritetspostene, men også en betydelig mengde personlige eiere.

Figur 3-1 Andeler av total verdiskaping på Vestlandet i 2012 på ulike eiertyper. Kilde: Menon



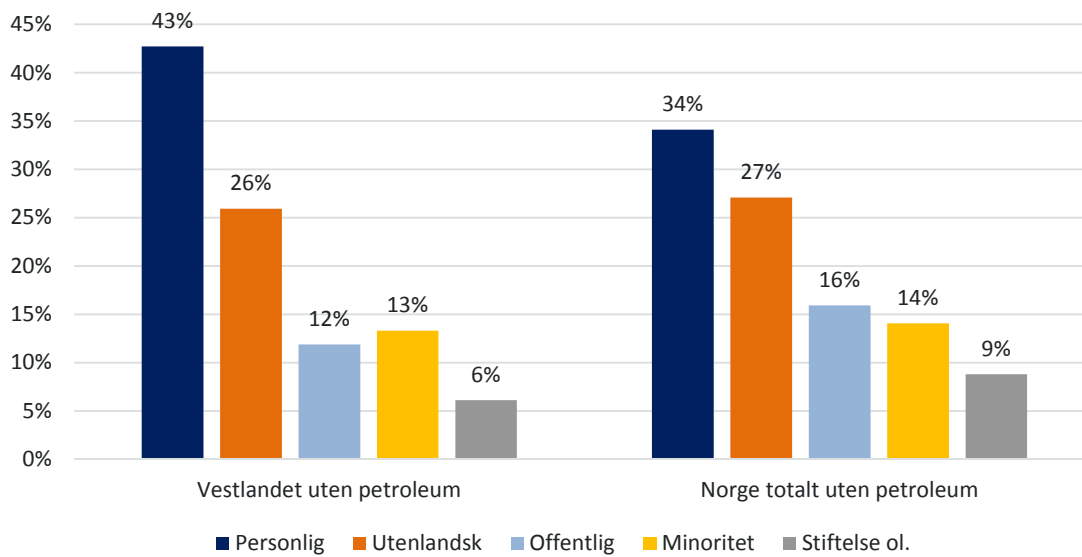
Holdes oljeselskapene utenfor, ser bildet av eierskapet på Vestlandet helt annerledes ut. Staten og andre offentlige aktører står faktisk bak kun 12 prosent av verdiskapingen i landsdelen. Den utenlandske andelen er mer enn dobbelt så høy, 26 prosent. Personlig eierskap er imidlertid klart størst når oljeselskaper holdes utenfor. 43 prosent av verdiskapingen kan føres tilbake til familier og enkeltpersoner.

Det nasjonale bildet: Utlendinger i *sentrum* – personlig eierskap i *periferien*

Statoil og de fleste andre store oljeselskaper ligger i Stavangerområdet. Vi har tidligere påpekt at eierskapet til oljeselskapene i hovedsak er delt mellom Staten (67 prosent av Statoil) og utenlandske aktører. Når vi skal sammenligne eierskapsprofilen på Vestlandet med det nasjonale bildet er det derfor naturlig å holde oljeselskapene utenfor.

Som figuren nedenfor viser er profilen på eierskapet relativt lik på Vestlandet som i landet som helhet. Det personlige eierskapet er imidlertid større på Vestlandet, 43 prosent mot 34 prosent nasjonalt. Utenlandske eiere har omtrent like stor andel nasjonalt som på Vestlandet, mens det offentlige eierskapet er noe større nasjonalt.

Figur 3-2 Eierskapsstruktur på Vestlandet og i resten av landet. Kilde: Menon



Personlig eierskap dominerer i alle landsdeler unntatt Osloregionen. Faktisk er personlige eieres andel av den samlede verdiskapingen noe høyere på Sørlandet, i Midt-Norge og i Nord-Norge enn på Vestlandet. Familie- og personeierskap er med andre ord ikke typisk for Vestlandet. Det ser snarere ut til å være et sentrum-periferi fenomen med hensyn til eierskap, med lavest andel personlig eierskap i Osloregionen og høyest andel i Nord-Norge. Innad i landsdelene finner vi samme struktur. Rogaland har lavest andel personlig eierskap (35 prosent)⁷, mens Sogn og Fjordane har høyest andel (61 prosent).

Utenlandsk eierskap følger en motsatt struktur. Osloregionen har den høyeste andelen (32 prosent) og Nord-Norge lavest andel (8 prosent). Innad på Vestlandet finner vi det samme; 2 prosent i Sogn og Fjordane og 28 prosent i Rogaland.⁸

Sentrum-periferi-mønsteret kan ha flere årsaker, for eksempel knyttet til størrelse, næringsstruktur og tilgang på kunnskapstjenester. Den viktigste årsaken er trolig at utenlandsk og offentlig eide bedrifter i gjennomsnitt er vesentlig større enn de personeide, og bedriftene er gjennomgående større i storbyregionene enn i distrikts-Norge. Utenlandske eiere er først og fremst opptatt av store bedrifter. Mindre bedrifter blir ikke kjøpt opp rett og slett fordi transaksjonskostnadene er for store til at det vil kunne lønne seg. Dette mønsteret kan forsterkes at endel bedrifter flytter hovedkontor og kompetanseenheter til større byer, både for å tilgang til et tilstrekkelig stort og spesialisert arbeidsmarked og for å få nærhet til spesialiserte kunnskapstjenester. Næringsstrukturen kan også ha betydning. Utlendinger kontrollerer en større del av internasjonalt orienterte næringer som offshore, maritim og teknologiindustri. Disse næringene er overrepresentert i storbyregionene Oslo, Bergen og Stavanger. Tilgang til kunnskapstjenester kan også tenkes å påvirke sentrum-periferi mønsteret. Når utenlandske aktører etablerer seg i Norge, enten gjennom oppkjøp eller direkteinvesteringer (green-fields), har de behov for spesialiserte finans-, jus- og rådgivningstjenester. Denne typen kunnskapstjenester er overrepresentert i og rundt de store byene.

⁷ Andelen personlig eierskap er 35 prosent i Rogaland når oljeselskaper holdes utenfor. Inkluderes oljeselskaper er andelen kun 8 prosent.

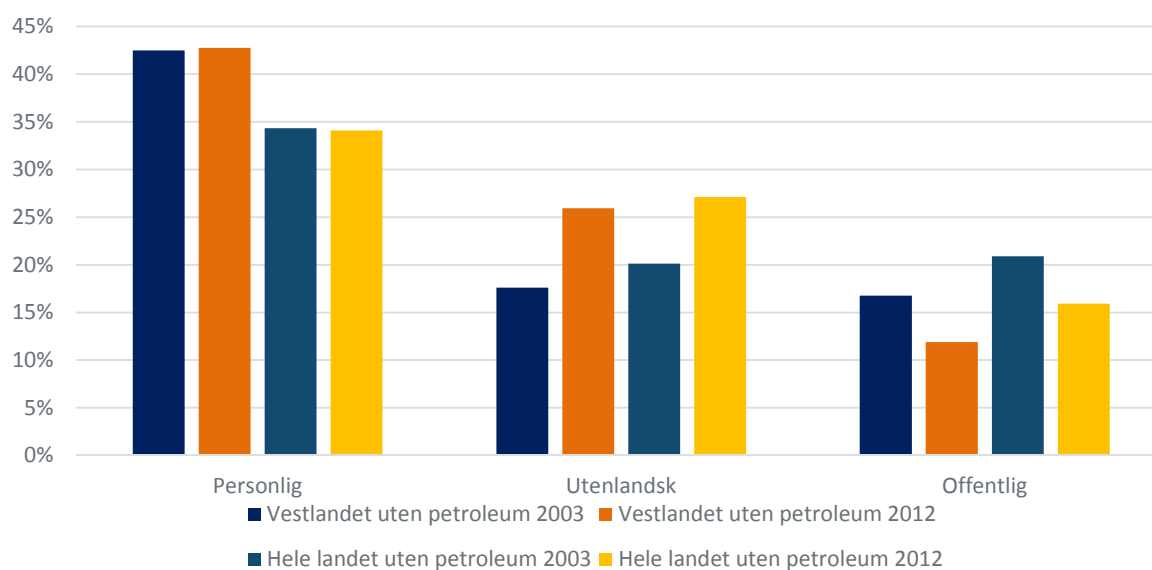
⁸ Inkluderes oljeselskaper er utenlandske eieres andel 46 prosent.

Utvikling siste 10 år: Mer utenlandsk og mindre statlig eierskap

Vi har kartlagt eierskapet i norsk næringsliv i 2003 og sammenlignet det med eierskapsstrukturen i 2012. Holdes oljeselskaper⁹ utenom, kan utviklingen i eierskap i Norge generelt og på Vestlandet spesielt gjennom disse 10 årene oppsummeres med følgende:

- Personlige eiere dominerer og har holdt posisjonen
- Utenlandsk eierskap har vokst betydelig
- Det blir stadig mindre offentlig eierskap i Norge

Figur 3-3 Eiertypers andel av total verdiskaping i fire vestlandsfylker og Norge totalt. Kilde: Menon



I figuren ovenfor er endringene i eierandeler for de tre viktigste eiertyperne illustrert. Personlige eiere står bak 43 prosent av verdiskapingen på Vestlandet og 34 prosent i hele landet i 2012. Andelene er tilnærmet uendret siden 2003. Utenlandsk eierskap har økt fra 18 til 26 prosent på Vestlandet og fra 20 til 27 prosent nasjonalt.

Offentlig eierskap har i dag liten betydning på Vestlandet, etter å ha falt fra 17 til 12 prosent av samlet verdiskaping. Tilsvarende trend finner vi nasjonalt.

I alle fem landsdeler har det vært en økning i utenlandsk eierskap. På Sørlandet har økningen vært spesielt sterk. Fra en svært liten andel i 2003 på 9 prosent, har utlendinger i dag kontroll over 26 prosent av verdiskapingen på Sørlandet. Fremveksten av boreklyngen Node, med National Oilwell Varco i spissen, er den viktigste forklaringen på dette. I Midt-Norge og Nord-Norge kontrollerer utlendinger fremdeles mindre enn 10 prosent av verdiskapingen. Personlig eierskap står fremdeles bak mellom 45 og 50 prosent av samlet verdiskaping på Sørlandet, Midt-Norge og Nord-Norge.

Konklusjonen er altså at *utlendinger øker sin kontroll over norsk næringsliv men ikke på bekostning av det private norske eierskapet*. Det er i stedet det offentlige eierskapet som svekkes. En viktig årsak til denne utviklingen er

⁹ Eierstrukturen i oljeselskapene har endret seg fra 2003 til 2012. Fra 2003 til i dag har statens eierandel økt fra 34 til 44 prosent, mens utenlandske eiere har redusert andelen fra 53 til 34 prosent. Nedgangen skyldes primært at de store internasjonale oljeselskapene har en vesentlig mindre andel av produksjonen på norsk sokkel i dag enn for 10 år siden.

at bedrifter med utenlandsk eierskap har vesentlig høyere vekst enn offentlig eide bedrifter har.¹⁰ Siden hverken staten eller andre offentlige aktører i særlig grad kjøper eller etablerer nye virksomheter, er det da naturlig at norske myndigheters eierandel av verdiskapingen i norsk næringsliv blir gradvis mindre.

Unntaket: Statens andel av verdiskapingen blant oljeselskaper øker

Det er ett viktig unntak fra den generelle utviklingen i eierskap i norsk næringsliv. I oljeselskapene er det i praksis kun to typer eiere; utenlandske og den norske stat. Fra 2003 til i dag har statens eierandel økt fra 34 til 44 prosent, mens utenlandske eiere har redusert andelen fra 53 til 34 prosent. Nedgangen skyldes primært at de store internasjonale oljeselskapene har en vesentlig mindre andel av produksjonen på norsk sokkel i dag enn for 10 år siden. Statens økte eierandel skyldes med andre ord ingen aktive grep fra statens side, men simpelthen at Statoil har blitt enda mer dominerende på norsk sokkel.

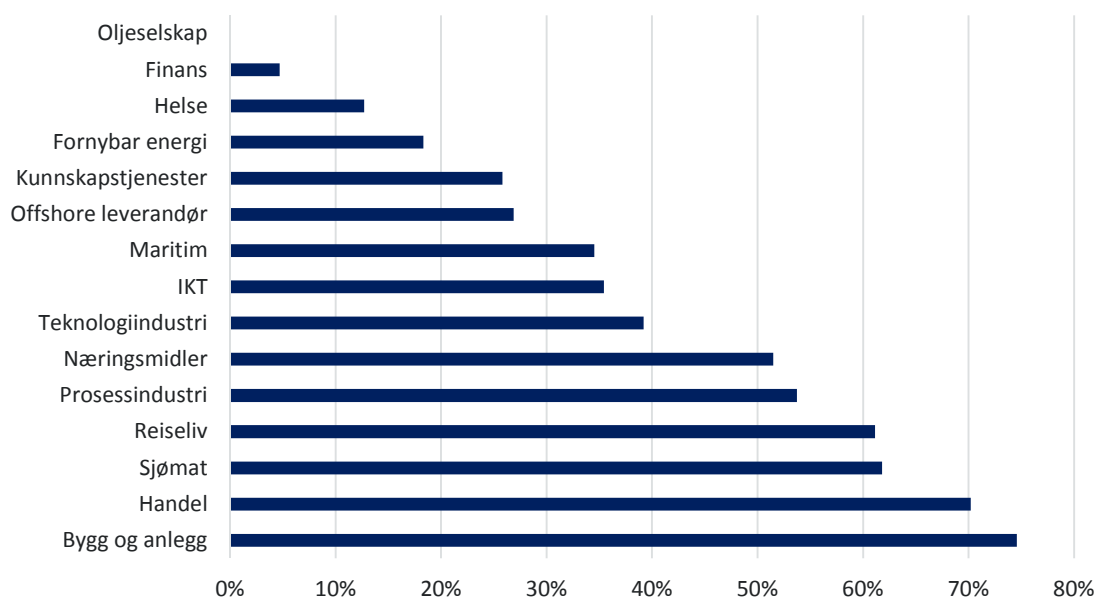
3.2. Eierskapet varierer mellom næringer

Personlig eierskap er størst i regionale næringer – og i sjømat

Det er store forskjeller mellom næringene med hensyn til eierskap. I bygg og anlegg og handel står enkeltpersoner og familier bak henholdsvis 75 og 70 prosent av verdiskapingen. Bedriftene i disse næringene opererer i hovedsak i lokale og regionale markeder. Det kan være en viktig årsak til den høye andel personlig eierskap. Sjømat, reiseliv og prosessindustri er tre andre næringer med høy andel personlig eierskap. Mer enn halvparten av verdiskapingen kan føres tilbake til enkeltpersoner og familier i disse tre næringene. Til forskjell fra bygg og anlegg og handel er disse tre næringene i stor grad eksportrettet. Reiseliv domineres på Vestlandet av familieselskaper som har hatt sammenhengende virksomhet i flere generasjoner. Ullensvang Hotell (Utne), Alexander Hotell (Grov) og Union Geiranger (Mjelva) er typiske eksempler. På nasjonalt nivå er andelen personlig eierskap klart lavere i reiseliv enn på Vestlandet. Det er grunn til å tro at utenlandsk eierskap vil øke betydelig i reiselivsnæringen i årene som kommer, som ledd i en kraftig internasjonal konsolidering av næringen. Sjømatnæringens høye andel personlig eierskap kan forklares ved den norske næringens sterke internasjonale posisjon, hvor norske selskaper har betydelige eierinteresser utenfor Norge, mens utenlandsk eierskap i Norge er mer begrenset. Nutreco's eierskap i Skretting er et av få eksempler på større internasjonale eiere i sjømatnæringen i Norge.

¹⁰ Se Goldeng, Grünfeld og Benito, 2008. *Journal of Management Studies*, 45: 1244–1273

Figur 3-4 Næringer på Vestlandet rangert etter andel personlig eierskap i 2012. Kilde: Menon



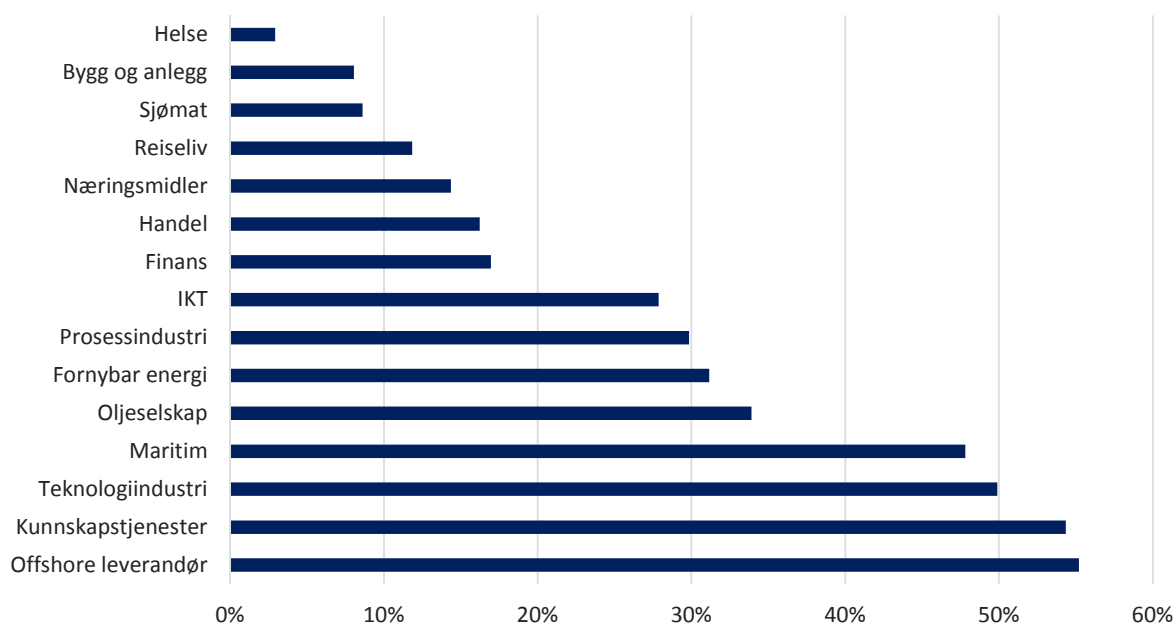
I den andre enden av skalaen finner vi oljeselskaper som i praksis er uten personlig eierskap.¹¹ Andelen er også lav innen finans og helse. I finansnæringen, helse og fornybar energi er personeieres andel av verdiskapingen mindre enn 20 prosent.

Mest utenlandsk eierskap i eksportrettede næringer

Mens det er en viss tendens til at det personlige eierskapet er størst i regionale næringer, er mønsteret entydig når det gjelder utenlandsk eierskap. I fire næringer kontrollerer utlendinger omtrent 50 prosent av verdiskapingen. Aller høyest er andelen blant offshoreleverandører, men andelen er ikke mye mindre blant kunnskapsleverandører, teknologiindustri og maritim. Sjømat er den eneste næringen som bryter mønsteret, med mindre enn 10 prosent utenlandsk eierskap.

¹¹ I figuren fremstår andelen personlig eierskap i oljeselskaper som 0 prosent. Det ligger imidlertid en del personlig eierskap i minoritetsposter. Til sammen utgjorde minoritets-eierskapet 22 prosent. Vi har valgt å ikke fordele minoritetsposter på ultimate eiere (personlig, utenlandsk, offentlig eller stiftelse) fordi vi i dette prosjektet er opptatt av eierkontroll og innflytelse. I utgangspunktet blir alle eierposter under 10 prosent registrert som minoritetsposter, med ett viktig unntak: Hvis den ultimate eier til sammen har mer enn 10 prosent av eierskapet, blir dette registrert etter ultimater eiertype (personlig, utenlandsk, offentlig eller stiftelse). Det er også viktig å presisere at dersom eierskapet går gjennom flere ledd, kan den ultimate eiers andel være vesentlig lavere enn 10 prosent. En eierandel på 10 prosent på hvert av tre ledd gir kun 1 promilles eierandel i det operative selskapet. Likevel registreres dette som en ultimater eierpost.

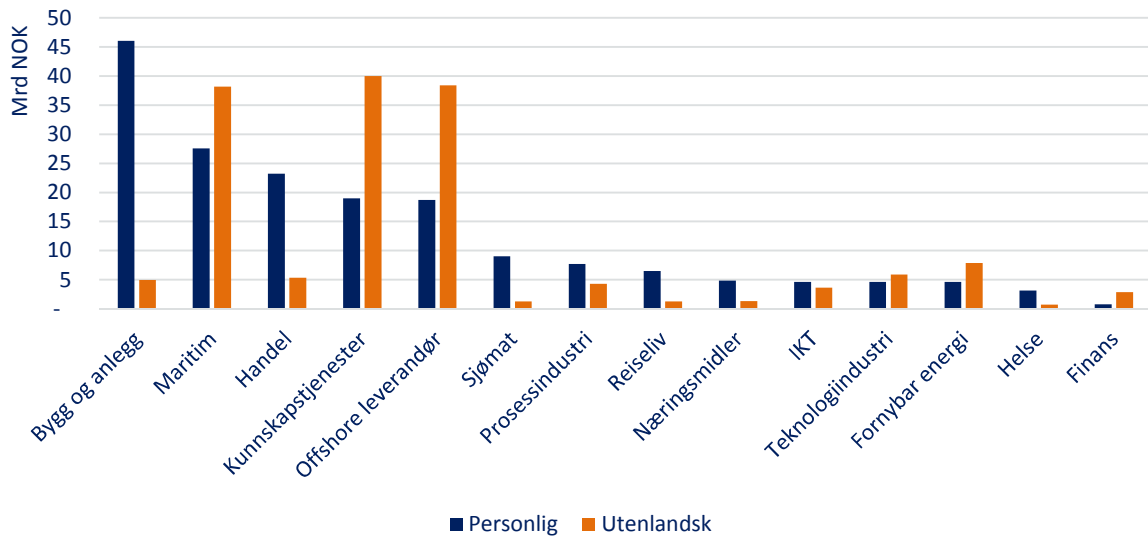
Figur 3-5 Næringer på Vestlandet rangert etter andel utenlandsk eierskap i 2012. Kilde: Menon



Siden næringene varierer betydelig i størrelse, kan det totale omfanget av personlig og utenlandsk eierskap være stort selv om andelen er relativt liten. Figuren nedenfor viser at bedrifter med utenlandske eiere skaper verdier for 38-40 milliarder kroner i hver av de tre næringene maritim, kunnskapstjenester og offshore leverandører.¹² Det er i disse tre næringene vi finner det aller meste av utenlandsk kontrollert verdiskaping. Figuren viser samtidig at etter bygg og anlegg er det maritim næring som har mest personlig eierskap. Verdiskapingen i enkeltpersoners og familiers eierskap i maritim næring er 27 milliarder kroner. Også kunnskapstjenester og offshoreleverandører har et stort omfang av personlig eierskap. Fordi sjømat er en langt mindre næring, er den personeide verdiskapingen i sjømatnæringen bare 8 milliarder kroner, mens det utenlandske eierskapet er forsvinnende lite.

¹² Vi minner om at det er betydelig overlapp av bedrifter mellom kunnskapstjenestene og de to andre næringene. Det utenlandske eierskapet i de tre næringene kan derfor ikke summeres.

Figur 3-6 Næringer på Vestlandet rangert etter personeieres verdiskaping i de største næringene på Vestlandet i 2012.
Kilde: Menon

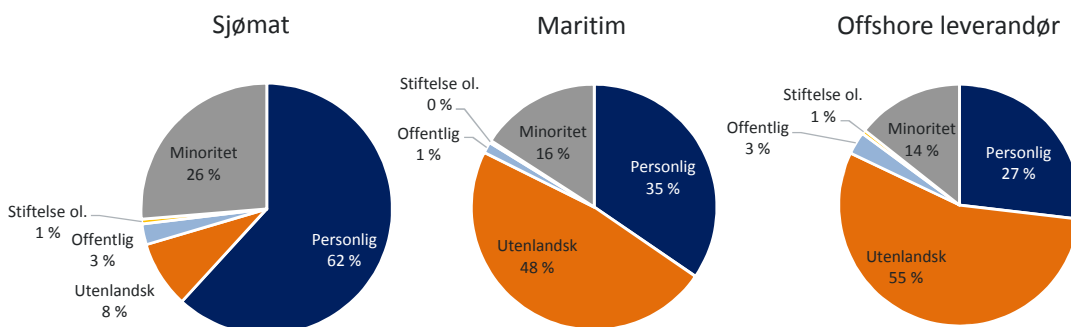


Store eierskapsforskjeller mellom de tre havnæringene

I tillegg til oljeselskapene er det de tre havnæringene, det vil si offshoreleverandører, maritim og sjømat, som representerer de sterkeste næringsmiljøene på Vestlandet. De tre næringene har de siste 10-20 årene blitt stadig mer integrert. For eksempel er det aller meste av maritim næring på Vestlandet i dag offshoreorientert. I tillegg tegnes og bygges fiskefartøyer i stor grad av skipsdesignere og verft som også bygger offshorefartøy. Og det er flere eksempler på rederier som eier og opererer både offshore- og fiskefartøy.

Til tross for økende konvergens er eierskapsstrukturen vesensforskjellig i de tre næringene. Som de tre paiene nedenfor viser varierer utlendingers eierandel fra 8 prosent i sjømat til 55 prosent blant offshoreleverandører. Person- og familieeierskapet varierer mellom 27 prosent blant offshoreleverandørene til 62 prosent i sjømat. Det eneste de tre næringene har til felles, er at det statlige eierskapet er neglisjerbart. Cermaq, Aker Solutions (Aker Holding) og Kongsberg Gruppen er de eneste større selskapene med statlig eierskap.

Figur 3-7 Forskjeller i eierskap i Vestlandets største næringer. Kilde: Menon

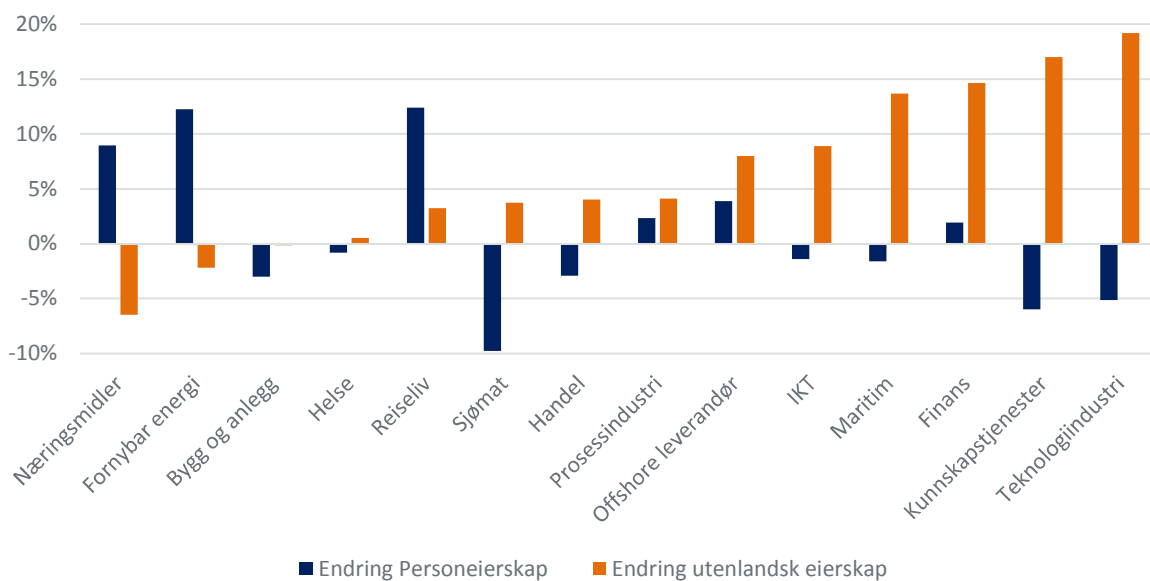


Endring siste 10 år: Mer utenlandsk eierskap i nesten alle næringer på Vestlandet

Ovenfor har vi sett at det personlige eierskapet står like sterkt på Vestlandet i dag som i 2003 mens utenlandsk eierskap har vokst kraftig. Går vi ned på næringsnivå, ser vi imidlertid store variasjoner. I 11 av 14 næringer øker utlendingers andel av verdiskapingen. Kun i næringsmiddelindustrien og i fornybar energi reduseres det utenlandske eierskapet. I fire næringer – teknologiindustri, kunnskapstjenester, maritim og IKT - har utenlandske eiere økt sin andel av verdiskapingen på bekostning av personer/familier. Det er likevel vanskelig å se noe mønster med hensyn til personlig eierskap. Reduksjonen i maritim er marginal, blant offshoreleverandørene øker personeierskapet. Det er kun i sjømatnæringen vi ser en betydelig reduksjon i personlig eierskap, fra 72 til 62 prosent. Dette kan tolkes som at de store forskjellene i eierskapsstruktur mellom de tre havnæringene er i ferd med å reduseres. Man skal imidlertid være forsiktig med å overtolke en tilsynelatende konvergens i eierstruktur, for noe av reduksjonen i personeierskap i sjømat skyldes at Marine Harvest, som har en fragmentert eierstruktur, har overtatt flere store sjømatvirksomheter.

Eierskapet i finansnæringen var dominert av stiftelser, staten og minoritetsposter i 2003. I 2012 har utenlandske eiere tatt en vesentlig større andel – på bekostning av minoritetsposter. På nasjonal basis er det utenlandske eierskapet i finansnæringen også undervurdert fordi selskap organisert som norskregistrerte utenlandske foretak (NUFer) ikke er med i statistikken. Blant NUFene finner man blant annet Danske Bank og Handelsbanken.

Figur 3-8 Endringer i prosentpoeng i personlig og utenlandsk eierskap fra 2003 til 2012 i de største næringene på Vestlandet. Kilde: Menon



Personieierskapet øker med 12 prosent til 61 prosent i reiselivsnæringen, mens utenlandske eiere har økt fra 9 til 12 prosent. At begge typer eierskap styrkes, skyldes at minoritetseierskap går kraftig tilbake.

3.3. Få tegn til fragmentering av eierskapet i Vestlandets 50 største selskaper

Det hevdes ofte at eierskapet i næringslivet blir mer fragmentert og at det personlige eierskapet erstattes av utenlandske investeringsbanker og andre institusjonelle investorer (for eksempel McKinsey & Co (2011)). Ser vi på det totale bildet av norske bedrifter, er dette åpenbart ikke tilfellet. De aller fleste norske bedrifter er hel- eller majoritets eid av norske personer. Bildet forandres når vi fokuserer på store selskaper. Menon har beregnet at norske børsnoterte selskapers¹³ andel av verdiskapingen i norsk næringsliv har økt fra 18 til 26 prosent fra 2005 til 2012, en økning på 43 prosent. I den samme perioden har utlendingers andel av markedsværdien på Oslo Børs vært relativt stabil. Dette tyder på at utenlandsk institusjonelt eierskap vokser i Norge. Det institusjonelle eierskapet utgjør imidlertid maksimalt 10 prosent av den samlede verdiskapingen i næringslivet¹⁴, så det finnes lite grunnlag for å hevde at institusjonelt eierskap fører til manglende eierkontroll og et administrasjons-styrt næringsliv i Norge.

Vi har kartlagt eierskapet til de største selskapene på Vestlandet. Av de 50 største selskapene har 30 en dominerende eier fra utlandet. Med dominerende eier mener vi at eieren har over 20 prosent eierskap og er betydelig større enn alle andre eiere av selskapet. Blant de 30 finner vi tre selskaper med dominerende eiere som har norsk tilknytning, John Fredriksen er den dominerende eier i Archer og Marine Harvest og Odfjell-familien har majoriteten i Odfjell Drilling. Ytterligere åtte av de utenlandske selskapene har én dominerende eier. Det ene er Aibel der det svenske oppkjøpsfondet Ratos eier halvparten og norske Ferd den andre halvparten. De siste seks har enten utenlandske oppkjøpsfond, stiftelser, andre stater eller utenlandske familier som dominerende eier.

Alle de 20 norskeide selskapene unntatt ett har én dominerende eier. 14 er familiekontrollert, fire er offentlig eid og to har stiftelser som dominerende eier.

De fire selskaper som er kontrollert av det offentlige er Statoil, Lyse Energi, BKK og Fjord1. Statoil er kontrollert av Staten gjennom Nærings- og Fiskeridepartementet. Lyse Energi kontrolleres av kommuner i Rogaland. BKK har mange kommuner på eiersiden, men har i tillegg Statkraft som en viktig eier med 49,9 prosent av aksjene. Fjord1 har Sogn og Fjordane fylkeskommune som majoritets eier, men Havila Holding har også en større aksjepost i selskapet.

Det er 14 selskaper som er kontrollert av norske familier gjennom majoritets eierskap. Noen av de viktigste selskapene er Laco som eies av Møgster-familien, Laerdal Medical som eies av Lærdal-familien og Aker Solutions MMO AS som kontrolleres av Røkke-familien. Et grensetilfelle er Aibel som eies 50 prosent av Andresen-familien og den svenske oppkjøpsfondet Ratos.

Av de 20 selskapene med norsk eierskap, er Ekornes det eneste selskapet hvor ikke største eier har mer enn 20 prosent. Her eier Nordstjärnan AB 15,45 prosent og Ekornes er i så måte et interessant grensetilfelle. Nordstjärnan AB er imidlertid klart største eier og kan ha de facto kontroll over selskapet.

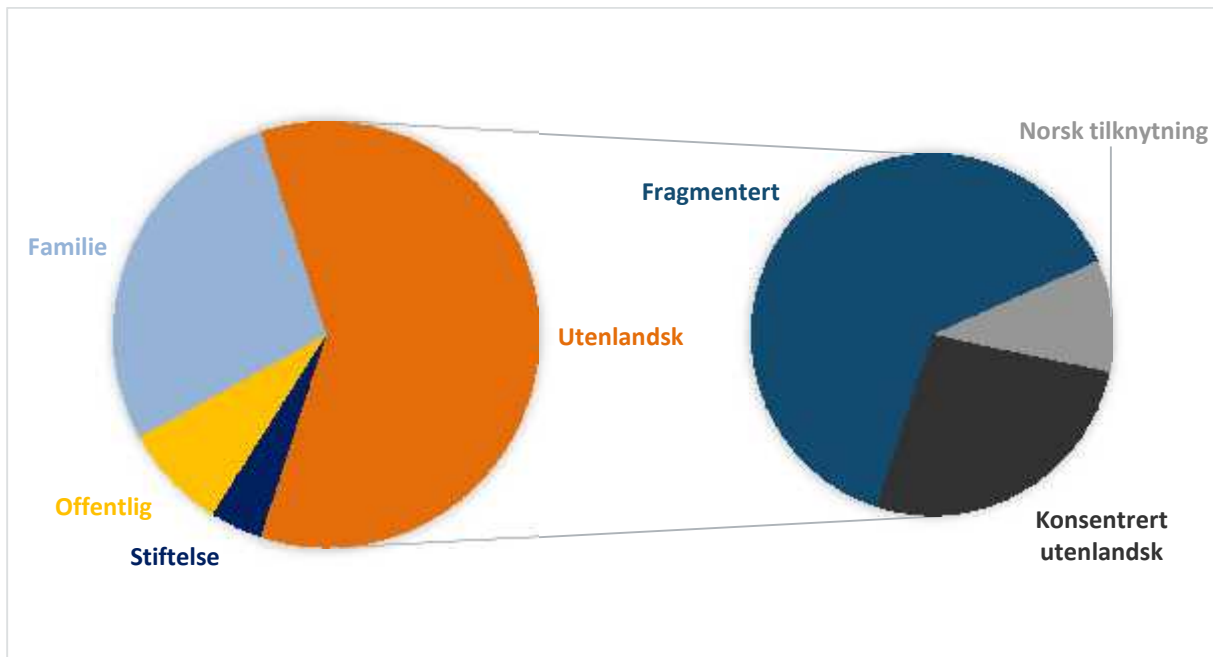
Norske utenlandskeide selskaper er normalt eid av et utenlandsk morselskap. Av de 30 selskapene med dominerende utenlandsk eier har 19 av de utenlandske selskapene selv et fragmentert eierskap. Med fragmentert eierskap mener vi selskaper der ingen aksjonærer har over 10 prosent eierandel i selskapet. Dette

¹³ Norske børsnoterte foretak er definert som aksjer og egenkapitalbevis notert på Oslo børs og Oslo Axess (OAX Aksjer, OB match, OB Standard & New og OBX).

¹⁴ Norske institusjonelle investorer, i form av banker, kreditt- og finansieringsforetak, samt private pensjonskasser og livsforsikringselskaper, eier til sammen kun 2 prosent av verdiene på Oslo Børs (ose.no).

er normalt for børsnoterte foretak. I slike selskaper er det ofte selskapets ledelse som i praksis styrer selskapet. GE Money Bank AS er eid av General Electric, som er et av verdens største børsnoterte selskaper. Rolls-Royce Marine som eies av Rolls-Royce er et annet selskap med fragmentert eierskap. Foruten disse to er resten av selskapene med fragmentert eierskap i olje- og gassnæringen. Schlumberger er et av verdens største oljeservice-selskaper og har ingen dominante eiere, men har nordmannen Pål Kibsgaard-Petersen i sjefsstolen.

Figur 3-9 Fordeling av eierskapsform blant Vestlandets største selskaper



Gjennomgangen av eierskapet i de største selskapene på Vestlandet viser at det direkte eierskapet er overraskende konsentrert. 40 av 50 selskaper er hel- eller majoritetseid. Kun i ett selskap har største eier mindre enn 20 prosent eierandel. Derimot er det ultimate eierskapet i de utenlandske aktørene som eier de største selskapene på Vestlandet relativt fragmentert. I 19 av 30 utenlandske morselskaper har største eier mindre enn 10 prosent eierandel.

3.4. Utenlandske investeringer går i hovedsak til petroleum og offshore

Hvordan beregnes utenlandske investeringer?

Statistikken er beregnet i henhold til internasjonale standarder: FDI statistikken er beregnet ved å ta egenkapital pluss konserngjeld til utenlandsk mor. Det er med andre ord kapitalbeholdning (stock), ikke investeringer (flow) som presenteres. Dersom foretaket er børsnotert har vi benyttet markedsverdien av egenkapitalen. Alle utenlandske eierposter over 10 prosent er inkludert. Statistikken er basert på regnskapstall fra Brønnøysundregistrene. Dersom foretaket er børsnotert har vi benyttet statistikk fra Oslo børs. Norskregistrerte utenlandske foretak (NUF) er ikke med i undersøkelsen. Hverken disse dataene, eller FDI-statistikken til SSB, gir

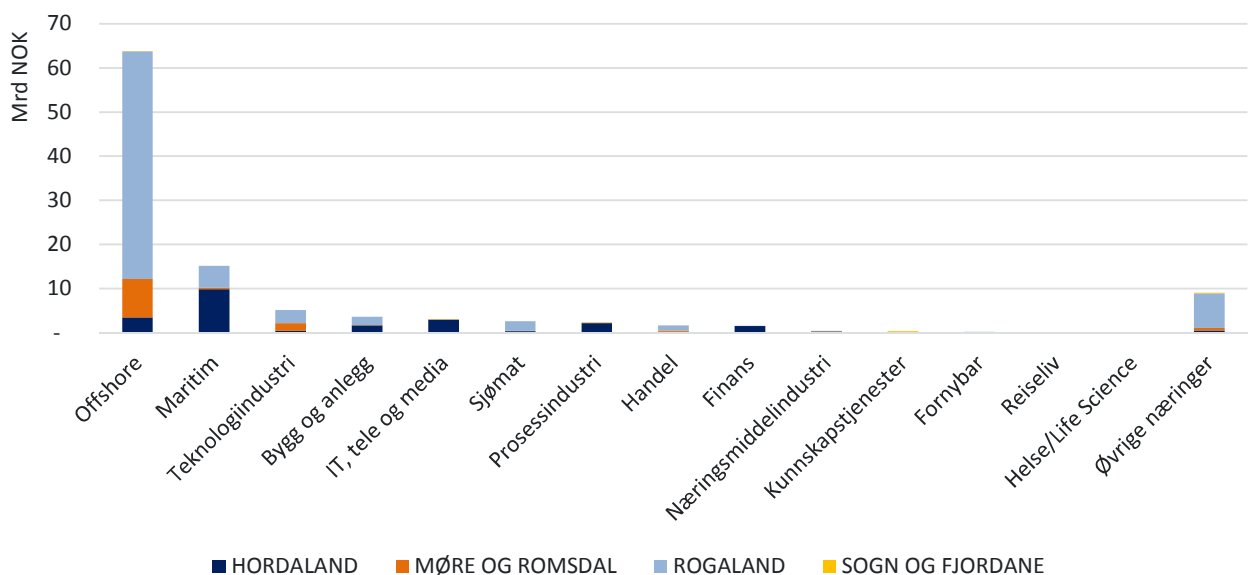
særlig informasjon om eiernes opprinnelsesland. I motsetning til analysene av eiertypenes andel av verdiskaping, har vi fjernet all overlapp mellom næringene i analysene av utenlandske direkteinvesteringer.

3.4.1. Hvor går kapitalstrømmene fra utlandet til Vestlandet?

Under viser vi hvordan utenlandske direkteinvesteringer er fordelt på fylkene på Vestlandet. Som det fremgår av figuren er det meste av investeringene i Rogaland, mens Hordaland er nest størst. Det er den store forskjellen i investeringer i offshore-sektoren som utgjør det meste av forskjellen mellom fylkene. Det er sammenlignet med de andre fylkene, selv om vi korrigerer per innbygger, nesten ikke utenlandske direkteinvesteringer i Sogn og Fjordane. Dette er i tråd med analyser av regionale forskjeller i personlig eierskap.

Når vi ser på hvordan direkteinvesteringene fordeler seg på næring er det offshore og maritime investeringer som dominerer. Figuren viser at direkteinvesteringene i offshore i Rogaland er 51 milliarder og 9 milliarder i Møre og Romsdal. I Hordaland utgjør direkteinvesteringene i maritime næringer 10 milliarder.

Figur 3-10 Utenlandske direkteinvesteringer 2012 på Vestlandet (uten petroleumsselskaper) fordelt på næringer. Kilde: Menon

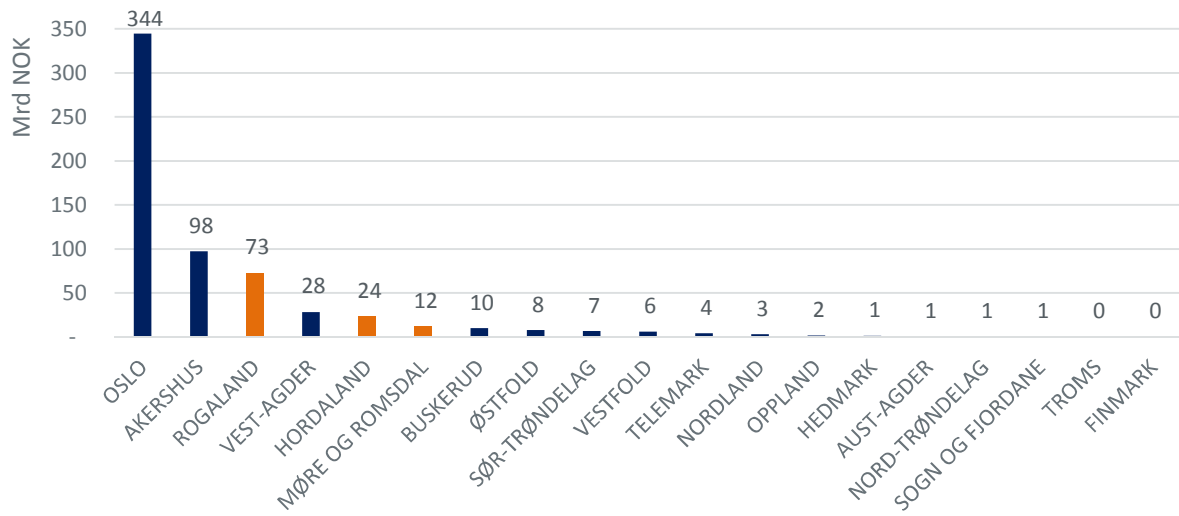


I Figur 3-11 og Figur 3-12 ser man klart hvor store de utenlandske oljeselskaperenes investeringer er, særlig i Rogaland.

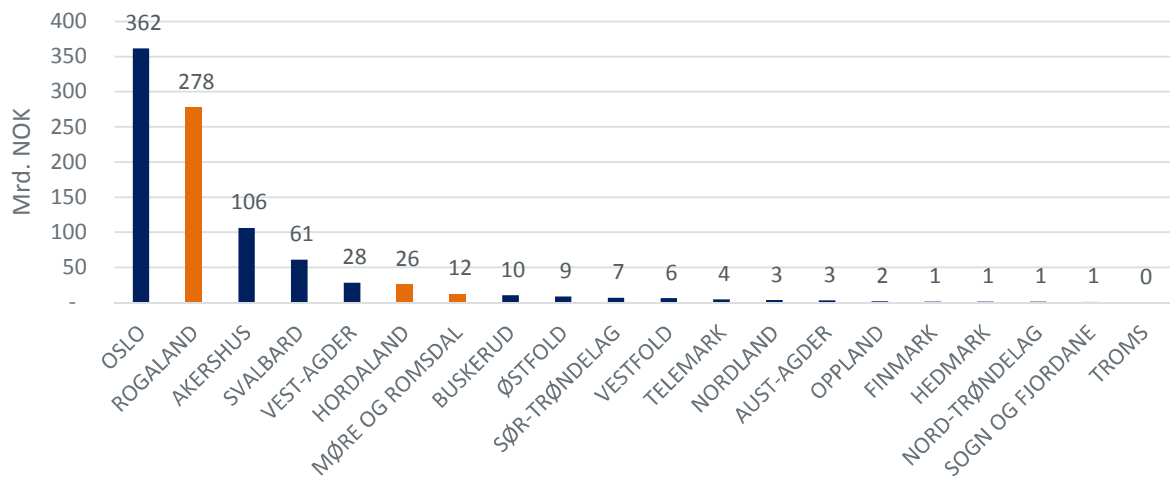
Rogaland er, etter Oslo, fylket i Norge med mest utenlandske kapitalinvesteringer. Til sammen utgjorde den samlede markedsverdien av utenlandske investeringer i Rogaland 278 milliarder kroner. Mer enn 200 av disse milliardene er knyttet til oljeselskaper. Holdes oljeselskaper utenom, er Rogaland likevel den tredje største mottaker av utenlandske investeringer, etter Oslo og Akershus. Hordaland og Møre og Romsdal kommer på 5. og 6. plass, med henholdsvis 24 og 12 milliarder kroner i markedsverdi på utlendingers investeringer.

Offshoreleverandører er den suverent største næringen for utenlandske investeringer i Norge, med mer enn halvparten av utlendingers samlede verdi.

Figur 3-11 Utenlandske direkteinvesteringer 2012 i Norge fordelt på fylker, uten petroleumsselskaper. Kilde: Menon, Bisnode og Oslo Børs



Figur 3-12 Utenlandske direkteinvesteringer 2012 i Norge fordelt på fylker, med petroleumsselskaper. Kilde: Menon, Bisnode og Oslo Børs



Oppsummering

Holdes oljeselskaper utenom, står personlige eiere for 43 prosent av verdiskapingen i næringslivet på Vestlandet. Offentlig eierskap (stat og kommuner) er det lite av på Vestlandet, bortsett fra i Statoil. Holdes oljeselskaper utenfor, kan bare 12 prosent av eierskapet føres tilbake til myndighetene.

I oljeselskapene er det i praksis kun to typer eiere; utenlandske og den norske stat. Fra 2003 til i dag har statens eierandel økt fra 34 til 44 prosent, mens utenlandske eiere har redusert andelen fra 53 til 34 prosent.

Det ser ut til å være en sentrum-periferi dimensjon i eierstrukturen, både på Vestlandet og i landet generelt. Personlige eiere dominerer i Nord-Norge, i Midt-Norge og på Sørlandet, mens utlendingers eierandeler er høyest i storbyregionene.

Eierskapsstrukturen varierer betydelig mellom næringene på Vestlandet. De mest internasjonaliserte næringene har generelt høyere andel utenlandsk eierskap enn regionalt orienterte næringer har. Sjømat er imidlertid et viktig unntak. Selv om utenlandsk eierskap øker også i denne næringen, står personer og familier fremdeles for 62 prosent av verdiskapingen. I maritim næring står personlig norsk eierskap kun for en tredjedel av verdiskapingen. Blant offshoreleverandører er andelen enda lavere, kun 27 prosent. Offshoreleverandører er den suverent største mottaker av utenlandske investeringer på Vestlandet, med mer enn halvparten av utlendingers samlede verdi.

Holdes oljeselskaper utenom, kan utviklingen i eierskap i Norge generelt og på Vestlandet spesielt oppsummeres med følgende:

- Personlige eiere dominerer og har holdt posisjonen
- Utenlandsk eierskap har vokst betydelig
- Det blir stadig mindre offentlig eierskap

4. Lokomotivselskapene på Vestlandet

Denne rapporten handler om eierskapets betydning for den langsiktige verdiskapingen i de viktigste næringene på Vestlandet. Da er det spesielt relevant å studere eierskap og andre egenskaper i de største selskapene. Verdiskapingsutviklingen i store selskaper er spesielt viktig simpelthen *fordi* selskapene er store. Grunnen til at vi har et spesielt fokus på store selskaper er likevel ikke deres størrelse i seg selv, men det faktum at de ofte har en **lokomotivrolle i sine næringsmiljøer**. Med lokomotivrolle mener vi for eksempel at selskapene i kraft av sin størrelse kan løfte store forsknings- og innovasjonsprosjekter, enten i samarbeid med kunnskapsaktører, spesialiserte produkt- og tjenesteleverandører, innad i klyngen eller med ledende aktører globalt. Statoil er kanskje det aller beste eksempelet på en slik lokomotivrolle i norsk næringsliv.

Lokomotivrollen kan også handle om å bringe med seg samarbeidspartnere og underleverandører ut på internasjonale markeder og profileringsarenaer. For eksempel har de store rederiene vært kritiske for internasjonaliseringen av maritime utstyrsleverandører. En tredje lokomotivfunksjon kan knyttes til klyngeinfrastruktur. Å utvikle fysiske eller virtuelle samhandlingsarenaer eller å utvikle spesialiserte utdannings- og opplæringsprogrammer er eksempler på infrastruktur-funksjoner i en klynge. Rolls-Royce Marine i Ålesund og Ulsteinvik er et godt eksempel på et selskap som bidrar til utvikling og styrking av Møre-klyngen, både gjennom etablering av kompetansesenteret ved Høgskolen i Ålesund og gjennom aktiv deltakelse i samhandlingsprosesser i klyngen.

Store selskaper kan ta en **lokomotivfunksjoner** ved å:

- Løfte store forsknings- og innovasjonsprosjekter
- Bidra til internasjonalisering av leverandører og samarbeidspartnere
- Etablere klynge-infrastruktur
- Være viktig og krevende kunde for lokale leverandører
- «Corporate ventures» - innovative spinoffs fra hovedselskap
- Bidra til regional næringsutvikling utenfor egen næring/bransje.

4.1. Selskaper med lokomotivfunksjoner

Størrelse er en **forutsetning** men **ingen garanti** for å fylle lokomotivfunksjoner. Fra listen over de 50 største selskapene på Vestlandet som vi presenterte i kapittel 2 har vi valgt ut noen store selskaper på Vestlandet som på ulik måte fyller lokomotivfunksjoner. Listen er ikke utfyllende i den forstand at den dekker alle selskaper med lokomotivfunksjoner, men den gir et godt innblikk i hvor viktig lokomotivselskaper er i Vestlandets viktigste klynger.

Statoil

Statoil er Norges største selskap målt i verdiskaping og er også det viktigste lokomotivet for næringslivet på Vestlandet. Statoil er kontrollert av staten gjennom Nærings- og Fiskeridepartementets eierskap på 67 prosent. Selskapet har hovedkontor i Stavanger. Statoil er registrert på både Oslo Børs og New York Stock Exchange og har, ved siden av staten, et fragmentert eierskap.

Selskapet fyller en lokomotivfunksjon i den norske olje- og gassklyngen på flere forskjellige måter. Statoil har som den største aktøren på norsk sokkel vært avgjørende for å realisere store teknologiløft gjennom en rekke innovative prosjekter.¹⁵ Snøhvit og Troll-feltet trengte en stor aktør med kapital til å utvikle teknologien for å gjøre feltene drivbare. Statoil har som den største aktøren i Nordsjøen vært avgjørende for å heve nivået på norsk leverandørindustri. Gjennom å være en krevende kunde på norsk sokkel har Statoil lagt grunnlaget for mye av den teknologiutviklingen som har gjort norsk offshoreleverandørindustri en internasjonal suksess (Fjose, et al., 2010).

Oppdagelsen av oljeforekomstene på norsk sokkel utløste et politisk ønske om at aktiviteten på norsk sokkel skulle gi næringsutvikling i Norge. Staten brukte blant annet eierskapet i oljeselskapene Statoil og Hydro for å sørge for at norske leverandører ble brukt på norsk sokkel. Slik har staten som eier vært viktig for utviklingen av den norske oljeleverandørindustrien. Etter at Statoil ble børsnotert er det politiske handlingsrommet begrenset, men selskapet har fortsatt en viktig lokomotivfunksjon for den norske olje- og gassklyngen.

			
Rank Verdiskaping 2012	1		
Verdiskaping 2012	267 000 000		
Eier	Børsnotert, kontrollert av Olje- og Energidepartementet		
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern, med relaterte datterselskap		
Lokomotivfunksjon (stikkord)	<table border="1"><tr><td>Innovasjon; Statoil har trolig vært den viktigste kilden til teknologiutvikling i den norske petroleumsnæringen og til innovasjoner på norsk sokkel</td><td>Internasjonalisering; Statoil har bidratt til internasjonale leveranser for fabrikk-selskaper, boreentreprenører, rederier og utstyrsprodusenter</td></tr></table>	Innovasjon; Statoil har trolig vært den viktigste kilden til teknologiutvikling i den norske petroleumsnæringen og til innovasjoner på norsk sokkel	Internasjonalisering; Statoil har bidratt til internasjonale leveranser for fabrikk-selskaper, boreentreprenører, rederier og utstyrsprodusenter
Innovasjon; Statoil har trolig vært den viktigste kilden til teknologiutvikling i den norske petroleumsnæringen og til innovasjoner på norsk sokkel	Internasjonalisering; Statoil har bidratt til internasjonale leveranser for fabrikk-selskaper, boreentreprenører, rederier og utstyrsprodusenter		

¹⁵ Med Statoil inkluderer vi også Hydro, som ble kjøpt opp i 2007.

Marine Harvest

Marine Harvest ASA er verdens største selskap innen lakseoppdrett med over en fjerdedel av verdensmarkedet.

Selskapet har sin hovedtyngde på atlantisk laks, men har også omfattende produksjon av kveite, ørret og hvitfisk. Marine Harvest er et av verdens ledende sjømatelskaper både med tanke på aktivitetsnivå og teknologi. Selskapet har hovedkontor i Bergen og er notert på Oslo Børs. Største eiere i Marine Harvest ASA er John Fredriksen med 27,8 prosent og Folketrygd-fondet med 9,5.

Marine Harvest har funksjon som lokomotiv for den norske sjømatnæringen på flere måter. Selskapet kontrollerer flere oppstrømsfirmaer. Noen er viktige leverandører til resten av sjømatnæringen som selskapets oppdrett av leppefisk. Marine Harvest har også FoU-prosjekter for å utvikle nye måter å produsere smolt på, med støtte fra Norges Forskningsråd.

Selskapet bidrar også til internasjonalisering av havnæringens leverandørindustri gjennom å bruke norske leverandører i utlandet. Selskaper som Aqualine og AKVA Group er selskaper som gjennom leveranser til Marine Harvest har kunne utvikle nye produkter og teknologi. Disse selskapene har kompetanse som selskapene senere har eksportert til andre land som skal utvikle oppdrettsnæring som Tyrkia, Australia og Russland.

Lakselusproblematikken i den norske oppdrettsnæringen er alvorlig og Marine Harvest spiller en viktig rolle for å løse denne problematikken. At det er mange mindre aktører i norsk oppdrettsbransje fører til at det kan være vanskelig å få koordinert tiltak i næringen mot lakselus. Marine Harvest har som den største aktøren mulighet for å koordinere markedet og begrense gratispassasjerproblematikken i næringen.




Rank Verdiskaping 2012	13
Verdiskaping 2012	4 065 000
Eier	Børsnotert, fragmentert eierskap, kontrollert av Fredriksen (19 %)
Konsern-/ eierskapsstruktur	Industrielt konsern, med relaterte datterselskap
Lokomotivfunksjon	Lokomotiv i kraft av å være Norges største sjømatkonsern, som viktig og krevende kunde for leverandører langs hele oppdrettsverdiskjedjen. Viktig kunde av hovedkontortjenester i Bergen.

TV 2 AS

TV 2 er Norges største kommersielle TV-kanal. Selskapet ble opprettet i 1992 og hadde blant annet Egmont, Schibsted, Selvaag Invest og Vital forsikring som eiere. Selskapet har hovedkontor i Bergen.

Eierskapet er etter hvert blitt mer konsentrert. Frem til 2006 eide Schibsted, Egmont og A-pressen en tredjedel hver av selskapet. Først ble Schibsted kjøpt ut, før Egmont i januar 2012 kjøpte de resterende 50 prosent av TV2 og ble eneier av selskapet.

TV 2 driver på konsesjon og er i dag i sin tredje konsesjonsrunde som varer til 2015. Et konsesjonsvilkår er at hovedkontoret til kanalen skal ligge i Bergen. Det har vært en viktig politisk målsetting å bygge opp et mediemiljø utenfor Oslo.

	
Rank Verdiskaping 2012	45
Verdiskaping 2012	1 138 701
Eier	Heleid datterselskap av Egmont Holding
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern med relaterte datterselskap innen distribusjon
Lokomotivfunksjon	TV2 har spilt en nøkkelrolle som lokomotiv for utviklingen av en mediaklynge i Bergensregionen, som krevende kunde, kompetanseutvikler og i utspinning av nye bedrifter.

En viktig lokomotivfunksjon som TV 2 har er gjennom «corporate ventures», i form av innovative spinoffs fra hovedselskapet. Selskaper som har spunnet ut fra TV 2 inkluderer blant annet StormGeo og Vizrt. StormGeo ble nylig solgt til oppkjøpsfondet EQT for 1,3 milliarder kroner.

TV 2 har hatt behov for å utvikle teknologi for å distribuere sendingene sine. Denne kompetansen har bare eksistert i NRK, slik at TV 2 har måttet utvikle egne leverandører. TV 2 brukte i hovedsak lokale leverandører til produksjonen av OL-sendingene fra Sotsji i 2014. Selskaper som Vizrt og Mosart har på grunn av TV 2 utviklet teknologi som gjør at de kan levere til store utenlandske innholdsleverandører. I dag omsetter utspringene fra TV 2 for et sted mellom 1,5 og 2 milliarder kroner.

En av konsesjonsvilkårene til TV 2 var at selskapet i alle hovedsak skulle kjøpe inn underholdningsprogrammer fra eksterne aktører. TV 2 har arbeidet tett med flere produksjonsselskaper for å sikre at kvaliteten på programmene var god. Dette førte naturlig nok til at mange produksjonsselskaper som Juritzen TV, Metronome Spartacus og Rubicon har kunnet etablere seg. Disse selskapene leverer nå til flere norske TV-kanaler (Tobiassen & Nesheim, 2001).

Sammenlignet med NRK er TV 2 veldig forskjellig i bruken av underleverandører. NRK gjør veldig mye av sitt utviklingsarbeid internt. NRK kan ikke kommersialisere nyvinninger på samme måte som TV2, noe som gjør at teknologien forblir i NRK istedenfor å bli spredd. Prosessen kan ligne på Nokia og Ericsson, der Nokia utviklet et klynge rundt seg, mens Ericsson holdt utviklingsaktiviteten internt.

TV 2 har vært viktig for utviklingen av MediArena i Bergen, som er en del av Arena-programmet til innovasjon Norge. MediArena organiserer og formidler kontakt mellom selskapene i Bergens medieklynge. Ved å være en stor mediearbeidsplass bidrar selskapet til et større og mer robust arbeidsmarked for medieyrker i Bergensområdet. Flere sentrale personer i den Bergenske medieklyngen, som Håvard Myklebust og Davy Wathne, har vært innom flere forskjellige selskaper.

Frank Mohn

Frank Mohn var inntil nylig kontrollert av Mohn-familien med Trond Mohn som største eier (49 %). Selskapet ble kjøpt av det svenske industrikonsernet Alfa Laval våren 2014.

Subseaktivirksomheten i Frank Mohn-konsernet var da allerede solgt ut. Schlumberger kjøpte seg først inn i Framo Engineering i 1997, før de overtok majoriteten i selskapet i 2008. I 2011 ble Frank Mohn-konsernets resterende aksjer i datterselskapet Framo Engineering solgt til Schlumberger.

Frank Mohns viktigste produkt og hovedinntektskilde er rør- og pumpe-systemer til skip og oljeindustri – under produktnavnet Framo. Pumpe-systemene ble i sin tid utviklet i samarbeid med store norske rederier

som Stolt-Nielsen og Odfjell og er et eksempel på hvordan norske rederier har fungert som lokomotiver for industriutvikling og for internasjonalisering av sine leverandører. Frank Mohn-konsernet har selv en lokomotivfunksjon for den maritime næringen i Bergensregionen, blant annet som følge av at Framos produkter blir levert til skipsbyggere i hele verden. Det innebærer at Frank Mohn har globale distribusjonssystemer og kunderelasjoner. Selskapets underleverandører har en stor, krevende kunde i Frank Mohn, og har indirekte fått eksportmuligheter gjennom Framo.

Frank Mohn er hjørnesteinsbedrifter på lokasjonene på Fusa og Flatøy og dermed kritiske for lokalsamfunnet rundt. Den nye lokasjonen på Hanøytangen på Askøy er viktig for å bygge opp industriparken på Askøy. Den nye lokasjonen fører til at ny infrastruktur rundt industriområdet blir bygget. Dette kan på sikt gjøre det lettere å etablere ny næringsvirksomhet i området.

Trond Mohn har som eier spilt en viktig rolle for næringsutvikling i Bergens-regionen gjennom finansiering av forskning og kunnskapsutvikling. Selskapet Frank Mohn har også eierskap i forskjellige såkornfond i Bergen. Frank Mohn eier også Mongstadbase AS, som er en viktig havn for supplyskip til flere felt på norsk sokkel. Havnen bidrar med viktig klyngeinfrastruktur til olje- og gassklyngen.

 Frank Mohn AS	
Rank Verdiskaping 2012	29
Verdiskaping 2012	2 067 221
Eier	Familieselskap, kontrollert av Mohn-familien
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern med relaterte datterselskap
Lokomotivfunksjon	Eieren har spilt en sentral rolle for forskning og kunnskapsutvikling i Bergensregionen. Klyngeinfrastruktur (Mongstad-basen)

Lyse Energi og BKK

BKK og Lyse Energi er Vestlandets henholdsvis 15. og 16. største selskap. Begge selskapene har offentlige eiere. I BKK eier Statkraft 49,9 prosent, Bergen kommune 37,75 og 16 andre kommuner 12,35 prosent. I Lyse Energi eier Stavanger kommune 43,68 prosent, Sandnes kommune 19,53 og 14 andre kommuner eier de resterende aksjene. BKK har hovedkontor i Bergen og Lyse Energi i Stavanger.

Lyse Energi oppsto i 1998 som et samarbeid mellom kommuner i Sør-Rogaland. Etableringen kom som et resultat av den nye energiloven i 1991. BKK har eksistert siden 1920, og har vokst gjennom en rekke oppkjøp. I 1999 kom Statkraft inn på eiersiden av selskapet. Statkraft har de senere år prøvd å selge sin eierandel i selskapet, men det siste forsøket havarerte høsten 2013.

	
Rank Verdiskaping 2012	16 (Lyse), 15 (BKK)
Verdiskaping 2012	2 067 221
Eier	BKK er dominert av Statkraft og Bergen kommune og 15 landkommuner som medeiere. Lyse Energi domineres av Stavanger og Sandnes kommune og 14 landkommuner er medeiere
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern med relaterte datterselskap
Lokomotivfunksjon	Eier produksjon og distribusjonsanlegg for energi på Vestlandet. Selskapene har også vært viktige utbyggere av bredbånd gjennom selskapene BKK Fiber AS og Lyse Fiber AS

Det er uklart om kraftselskapene har en lokomotivfunksjon for andre bedrifter på Vestlandet, men begge spiller en kritisk rolle for næringslivet generelt i form av å tilby infrastruktur som energi, bredbånd og gass. Denne infrastrukturen bidrar til utvikling i andre næringer. Stabil strømforsyning og konkurranse om pris har bidratt til gode rammebetingelser for å drive næringsvirksomhet.

Begge selskapene har bygd ut egne bredbåndsnett, noe som kan bidra til produktivetsforbedring for næringsliv (Produktivtetskommissionen). Særlig Lyse Energi har vært innovative gjennom sine Altibox løsninger og utvikling av smarthus.

Både BKK og Lyse Energi har egne innovasjonsprogram for å bedre utnytte selskapenes infrastruktur. Lyse Energi har bygd egne LNG-anlegg som kan bli viktig infrastruktur for norske havner. BKK har utbygd egne fjernvarmeanlegg og jobber med utnyttelse av geotermisk energi.

Rolls-Royce Marine AS

Rolls-Royce Marine (RRM), som har hovedkontor i Ulsteinvik, ble solgt av Idar Ulstein til det engelske industrikonsernet Rolls Royce i 1999. Siden har selskapet vokst til å bli en av verdens ledende skipsutstørsprodusenter. Selskapet var i 2012 Vestlandets 23. største selskap med over 9 milliarder i omsetning og 2,4 milliarder i verdiskaping.

Rolls-Royce Marine kjøpte virksomheten i Norge gjennom oppkjøpet av Vickers sommeren 1999. Vickers hadde da kjøpt virksomheten i Ulstein Holding sent i 2008 for nærmere 4 milliarder norske kroner. Virksomheten i Ulsteinvik har etter oppkjøpet vokst kraftig og har doblet omsetningen sin siden 2003.

Rolls-Royce Marine Engines i Bergen var tidligere underlagt virksomheten i RRM. I 2011 ble virksomheten i Bergen lagt under Rolls-Royce Power Systems, en joint venture mellom Rolls-Royce og Daimler. I mars ble det klart at Daimler ville selge sin andel av selskapet til Rolls-Royce.

RRM er et av de viktigste selskapene i den maritime klyngen på Sunnmøre og har en klar lokomotivfunksjon. Gjennom tett samarbeid med skipsverft og rederier har selskapet vært med på en rekke store forsknings- og innovasjonsprosjekter.

Selskapet spiller også en veldig viktig rolle i klyngeorganisasjonen NCE Maritime og bidrar til samarbeid og utvikling av klyngen. RRM har også investert i viktig klyngeinfrastruktur i Sunnmøre. Selskapet har blant annet lagt sitt internasjonale opplæringscenter i Ålesund og er en viktig del av Norwegian Maritime Competence Center.

 Rolls-Royce	
Rank Verdiskaping 2012	23
Verdiskaping 2012	2 420 352
Eier	Heleid datterselskap av Rolls-Royce Holding PLC
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern, med relaterte datterselskap (skipsutstyr og design)
Lokomotivfunksjon	Lokomotiv for klyngeinfrastruktur for Møre-klyngen, spesielt rundt Høgskolen i Ålesund. Sentral bidragsyter til kunnskapsutvikling (GMKH) og innovasjonsprosjekter

Norske offshorerederier

De tre største offshorerederiene, Solstad offshore, Farstad Shipping, DOF og Solstad offshore, er alle kontrollert av familier på Vestlandet. Sammen er de viktige lokomotiver for den maritime næringen i Norge.

Rederiene er krevende kunder som bidrar til kontinuerlig teknologiutvikling og innovasjon blant skipsdesignere, verft og utstysprodusenter. Dette er en viktig lokomotivfunksjon fordi konkurransepresset fra rederiene bidrar til økt kompetanse og styrket konkurranseevne i hele klyngen.

Rederiene sørger for at ny teknologi raskt blir implementert på sine skip. Dette gjøres ved at rederiene setter krav til bruk av innovative underleverandører på nybygde skip. Ved å etterspørre løsninger fra forskjellige leverandører i et prosjekt blir verft, designere og andre underleverandører oppfordret til å samarbeide og lage nye løsninger. Denne koordineringsfunksjonen er avgjørende for å sikre at ny teknologi raskt blir implementert på norske skip.

	
Rank Verdiskaping 2012	19 (Farstad) ,10 (Laco), 21 (Solstad)
Verdiskaping 2012	14 808 000
Eier	Familieselskaper, eid av familiene Farstad, Møgster og Solstad.
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern med relaterte datterselskap
Lokomotivfunksjon	Kjøper inn ny teknologi og villig til å implementere den i nye skip. Viktig for internasjonalisering av norsk maritim leverandørindustri.

Laco AS

Laco AS er et familieeid konsern med base på Austevoll. I tillegg til kontrollen i det børsnoterte DOF (50,76 prosent) har selskapet også kontroll over Austevoll Seafood. Austevoll Seafood er børsnotert i Oslo, men Laco eier 55,55 prosent av selskapet. Per september 2013 hadde Laco AS over 100 lokasjoner i 62 kommuner i Norge.

Austevoll Seafood driver både med fangst og oppdrett av fisk. Selskapet er eiere av Norway Pelagic som er Norges største pelagiske fiskeselskap og kontrollerer Lerøy Seafood som driver med blant annet lakseoppdrett.

Norway Pelagic er blant de største aktørene innen pelagisk fiske i Norge. I 2008 leverte selskapet omtrent 35 prosent av all matfisk som ble levert til norske mottaksanlegg. Selskapet har sine salgs- og markedsføringskontorer i Ålesund.

Norway Pelagic ble etablert i 2007 og besto i 2013 av 14 produksjonsanlegg. Selskapet hadde 415 årsverk i 2011 og foredlet 465 000 tonn råvare av pelagisk fisk. Selskapet ble notert på Oslo Børs i 2008. Norway Pelagic var opprinnelig en sammenslåing av flere mindre pelagiske fiskeselskaper, blant annet Domstein Pelagic. I 2010

	
Rank Verdiskaping 2012	10
Verdiskaping 2012	9 304 396
Eier	Familieselskap, kontrollert av Møgster-familien
Konsern-/eierskapsstruktur	Holdingselskap for forretningsområdene: Offshore, sjømat og maritim
Lokomotivfunksjon	Vi er usikre på hvor sterk lokomotivfunksjon LACO har for klyngene de inngår i (internasjonalisering, innovasjon). Er funksjonen sterkest i det lokale næringsmiljøet på Austevoll?

kjøpte Austevoll Seafood Domstein ASA sine aksjer og ble største aksjonær i selskapet. I løpet av 2013 kjøpte Austevoll Seafood de resterende aksjene i Norway Pelagic.

I 2008 tok Austevoll Seafood kontroll over Lerøy Seafood gjennom et oppkjøp som resulterte i at daværende hovedeier og konsernsjef Ole-Eirik Lerøy forlot selskapet. Oppkjøpet var en del av konsolideringen av fiskenæringen i Norge de siste årene. Austevoll Seafood eier i dag 62,6 prosent av Lerøy Seafood.

Austevoll Seafood har en viktig lokomotivfunksjon for den norske sjømatnæringen. Selskapet er sammen med Marine Harvest den største aktøren i næringen. Selskapet er vertikalt integrert fra forfiske gjennom Austral SAA, forprodusenten Hordafor AS og helt ut til Lerøys salgsapparat i hele verden.

Som eier har Austevoll Seafood tilført kapital og muliggjort satsing på ny kapital i selskapene de eier. Mangel på kapital har tidligere hindret at den norske sjømatnæringen har kunnet realisere stordriftsfordeler. De har profesjonalisert næringen gjennom å være en krevende kunde ovenfor sine underleverandører. For Austevoll Seafood er lokal tilknytting viktig. Selskapet bruker lokale verft til vedlikehold av skip og lokale leverandører, noe som gjør at selskapet er viktig arbeidsplass i mange av de kommunene der selskapet har virksomhet.

Austral SAA er blant de største foraktørene til oppdrettsnæringen og leverer til flere av de store forprodusentene som Ewos og Skretting.

Ekornes ASA

Ekornes er den største møbelprodusenten på Sunnmøre. Selskapet er børsnotert og har det svenske oppkjøpsfondet Nordstjärnan som største eier med 15 prosent. Det norske Folketrygdfondet er nest største eier med om lag 10 prosent av aksjene i selskapet. Medlemmer av Ekornes-familien har fortsatt noen mindre eierposter i selskapet. Utover dette er har selskapet en rekke finansielle investorer.

Selskapet ble stiftet i 1934 og har vokst både organisk og gjennom oppkjøp. I 1977 var selskapet Skandinavias største møbelprodusent. Utover 1980-tallet gikk det dårligere med selskapet. En større omstrukturering gjorde at selskapet gikk med overskudd i 1994 og ble børsnotert i 1995. Selskapet hadde etter omstrukturering kvittet seg med all produksjon i utlandet.

Selskapets nåværende største eier kom inn på eiersiden i 2008 og har gradvis kjøpt seg opp til 15 prosent. Nordstjärnan er et familieeid PE-selskap fra Sverige. Selskapet er vanligvis største eier i selskaper de eier, men ikke nødvendigvis majoritets-eier. Selskapets strategi er å skape verdier gjennom å tilføre kapital, nettverk og eierskapskompetanse i sine porteføljeselskaper. Nordstjärnan har store eierandeler i blant annet NCC og Ramirent.

Ekornes har i dag virksomhet på flere lokasjoner på Sunnmøre, med hovedvekt i Sykkylven der selskapet alltid har hatt hovedsete. Selskapet er vertikalt integrert i form av at produksjon og sammensetning stort sett foregår internt i selskapet. Det meste av produksjonen foregår i Sykkylven der 1000 av selskapets om lag 1500 ansatte jobber.

Ekornes har satset på automatisering av produksjonsprosessen. Dette har gjort at selskapet har klart å beholde konkurransekraften i forhold til konkurrenter som har lavere lønnskostnader. Selskapet hadde i forbindelse med finanskrisen i 2007 fallende lønnsomhet og valgte å permittere arbeidere og å innføre kortere arbeidsuker. Fleksible ansatte og tillit mellom ledelse og arbeidere fører til at selskapet kan tilpasse seg fort.

Ekornes fyller en viktig lokomotivrolle for møbelklyngen på Sunnmøre. Ved å stille krav og gjennom tett samarbeid har selskapet utviklet konkurransedyktige underleverandører. Amatec er en viktig leverandør av sømteknologi til Ekornes, noe som er nødvendig i automasjon av møbelproduksjon. I samarbeid med Forskningsrådet og SINTEF har Amatec og Ekornes utviklet nye løsninger innen industriell søm.

En annen underleverandør er plaststøperselskapet Pla-Mek. Selskapet har nylig flyttet all sin produksjon til Sykkylven for å komme nærmere Ekornes sine fabrikker. Selskaper leverer ulike plastdeler til Ekornes, og produksjonslinjen er tilpasset Ekornes sin produksjon.

Ekornes er det største selskapet i den Sunnmørske møbelklyngen, men klyngen har opplevd fallende omsetning og redusert sysselsetting de siste 15 årene. Antall ansatte har falt jevnt, mens inntektene falt kraftig med finanskrisen. Konsernsjef i Ekornes uttalte til Sunnmørsposten:

	
Rank Verdiskaping 2012	41
Verdiskaping 2012	1 266 785
Eier	Børsnotert, fragmentert eierskap, største eier er Nordstjärnan AB 15 %
Konsern-/eierskapsstruktur	Industrielt konsern med relaterte datterselskap
Lokomotivfunksjon	Ekornes har vært det ledende og mest internasjonale selskapet i en lokal møbelklynge som var vesentlig sterkere for 20 år siden enn i dag.

– Møbelbransjen er ikkje noko klyngje lenger, men Ekornes er si eiga klyngje. Vi er sjølvforsynt på dei fleste område. I den grad vi får positive dekningsbidrag ved sjølv å produsere dei ulike komponentane, gjer vi det.¹⁶

Klyngen prøver å komme på offensiven ved å bli med i Innovasjon Norges klyngeutviklingsprogram, Arena. Søknaden ble godkjent i 2013. Formålet med klyngen er å øke eksportandelen og styrke samholdet i klyngen.

Sparebanken SR-Bank og Sparebanken Vest

Sparebank 1 SR-Bank og Sparebanken Vest er henholdsvis den femte og sjette største banken i Norge målt etter forvaltningskapital. SR-Bank har hovedkontor i Stavanger, mens Sparebanken Vest har hovedkontor i Bergen. Til sammen sysselsetter de to selskapene om lag 2000 personer og har kontorer fra Agder til Sogn og Fjordane. Selskapene har sin hovedvirksomhet på Vestlandet og forvaltet ved inngangen til 2014 en utlånsportefølje på 291 milliarder norske kroner. Sett under ett ville dette gjort dem til den tredje største banken i Norge etter DNB og Nordea.

Begge bankene ble vurdert av Finanstilsynet i 2013 som systemkritiske (Finanstilsynet, 2013). Begrunnelsen er deres sterke eksponering mot bedriftsmarkedet i sine regioner. SR-Bank har over 10 prosent av bedriftsmarkedet på Vestlandet, mens Sparebanken Vest har over 20 prosent av bedriftsmarkedet i Hordaland.

Sparebankene har spesialisert seg på vestlandsk næringsliv og er særlig viktige for å låne ut kapital til små og mellomstore

bedrifter i regionen. Det at selskapene har sterk regional tilknytning med mange lokale kontorer gir dem en fordel i å vurdere selskaper som trenger kapital. Gjennom å styre risiko og samtidig sørge for at kapitalen anvendes der den koster mest av seg bidrar Sparebanken 1 SR-Bank og Sparebanken Vest til økt regional verdiskaping.

	
Rank Verdiskaping 2012	18 (SR-bank), 30 (Sparebanken Vest)
Verdiskaping 2012	5 108 000
Eier	Hovedeiere i SR-Bank er Sparebankstiftelsen SR-Bank (32 %) og Gjensidige Forsikring (10 %). I Sparebanken Vest er Sparebankstiftelsen Souda dominerende (33 %). Utover det er det bare finansielle investorer i selskapene.
Konsern-/eierskapsstruktur	Bankkonsern med relaterte samarbeids- og datterselskaper. Noe eierskap i mindre bedrifter.
Lokomotivfunksjon	Bidrar til regional næringsutvikling gjennom å være en viktig bankforbindelse i sitt nedslagsfelt. Særlig viktig for SMB.

¹⁶ Konsernsjef i Ekornes til Sunnmørsposten: <http://www.smp.no/naeringsliv/mobel/article9520173.ece>

5. Hvordan sikre at lokomotivene blir værende på Vestlandet?

Hvilken betydning har eierskap for selskapenes utvikling og for deres rolle som lokomotiver for klyngeutvikling? Vil utenlandske oppkjøp føre til at beslutningsmyndighet og kompetanseenheter blir borte? Vil det i så fall medføre at selskapene slutter å delta i samarbeidsbaserte innovasjonsprosjekter og i stedet drive teknologiutvikling internt i konsernet? Eller kan det tenkes at nytt eierskap kan revitalisere selskapet og føre til økte investeringer og styrking av kompetanseenheter gjennom *Centre of Expertise*-funksjoner?

5.1. Er det sannsynlig at lokomotivselskapene på Vestlandet blir solgt til utenlandske eiere?

Dersom lokomotiver selges, kan det få konsekvenser ikke bare for verdiskapingen i selskapet selv, men for alle andre som selskapet fungerer som lokomotiv for. Konsekvensene kan være både positive og negative, så lokomotivfunksjonen kan både bli svekket og styrket av et oppkjøp. Det er derfor spesielt viktig å følge med på denne type selskaper.

I tidligere kapitler har vi sett at en stadig større del av næringslivet i Norge har utenlandske eiere. Selv om hovedtyngden av veksten i utenlandsk eierskap skyldes vekst i eksisterende selskaper og nye etableringer (greenfields), er også oppkjøp en viktig kilde til denne veksten. Det er vanskelig å predikere hvilke selskaper som kommer til å bli solgt de neste årene, men forskning og analyser viser at det er en del faktorer som øker sannsynligheten for salg:

- **Generasjonsskifter** – hvor nye generasjoner ikke ønsker å drive selskapet videre
- **Lav vekst og lønnsomhet** – hvor eiere ser seg bedre tjent med å selge selskapet, eller hvor kreditorer presser frem et salg
- **Geografisk markedsintegrasjon** – hvor stordriftsfordeler blir viktigere og eiere mener at de er for små til å lykkes i et større marked
- **Global konsolidering** – hvor markedsledere ønsker å kjøpe konkurrenter for å få kontroll over kapasiteten i markedet

Hvem som er aktuelle kjøpere avhenger blant annet av selskapenes størrelse og omfanget av store og kompetente eiermiljøer med relevante ressurser i Norge.

Mulige oppkjøp på Vestlandet

Mange selskaper på Vestlandet er blitt solgt de siste årene. Et naturlig spørsmål er hva slags selskaper som kan forventes å bli solgt i fremtiden. Det er vanskelig å forutsi hva som skal føre til at selskap blir solgt. Det er grunnleggende fire motiver for et oppkjøp. Det kan enten være for å konsolidere og/eller kontrollere markedet, sikre seg markedstilgang, restrukturere og styre et selskap eller for å utvikle bedriftenes forretningsdrift (Grünfeld og Jakobsen 2006). Ser man disse oppkjøpsmotivene i sammenheng med hva som sannsynliggjør at et selskap blir solgt gir det grunnlag for å vurdere når et selskap blir solgt.

Et av det kritiske punktene er overføring av et selskap fra andre til tredje generasjon eiere. Trond Mohn og Omya er eksempler der kjernevirksomheten blir solgt før selskapet blir overført til tredje generasjon. Laerdal Medical står på sikt ovenfor et slikt generasjonsskifte. Selskapet opererer i dag i et globalisert marked med store kapitalsterke konkurrenter. Disse faktorene kan peke mot at Laerdal Medical kan stå ovenfor et oppkjøp før eller i forbindelse med et generasjonsskifte i eierskapet.

Et selskap som har gjennomført et generasjonsskifte er Laco AS. Selskapet har i dag aktivitet fordelt på to hovednæringer; sjømat og offshore. Selv om aktiviteten er samlet i Laco kan det ikke utelukkes at selskapet vil bli splittet opp mellom familiemedlemmene på sikt. En slik oppsplitting kan være et resultat av et generasjonsskifte. En oppsplitting av selskapet sannsynliggjør også et fremtidig salg av hele eller deler av virksomheten.

Oppdrettsnæringen har vært og er under konsolidering de siste 10 årene. En aktør som på sikt kanskje er for liten til å håndtere global konkurranse er Grieg Seafood. Selskapet er i dag delvis eid av Marine Harvest, og det kan være aktuelt at selskapet blir kjøpt opp. Eierselskapet Grieg Maturitas har også et fremtidig tredje-generasjonsskifte, noe som isolert sett kan sannsynliggjøre et salg.

5.2. Salg av virksomheter på Vestlandet og konsekvensene for selskapet

Det har de senere år blitt solgt flere store selskaper fra Vestlandet. Noen salg har vært kontroversielle, mens andre har vakt mindre oppmerksomhet. Når vi skal vurdere faren for at fremtidige utenlandske oppkjøp skal få negative konsekvenser for den langsiktige verdiskapingen på Vestlandet, er det naturlig å undersøke hva som kan læres av erfaringene fra tidligere oppkjøp. Vi benytter det teoretiske rammeverket som er beskrevet i kapittel 2 til å analysere og tolke erfaringene fra disse oppkjøpene.

Rammeverk for analyse av utenlandske oppkjøp

Selv om utenlandske oppkjøp kan ha mange ulike typer konsekvenser, er det særlig følgende to effekter vi er opptatt av:

- Hva vil skje med det oppkjøpte selskapets beslutningsmyndighet?
- Hva vil skje med det oppkjøpte selskapets kompetansefunksjoner?

Strategisk beslutningsmyndighet og sentrale kompetanseenheter er langt på vei en forutsetning for at de oppkjøpte selskapene skal fortsette å kunne fylle lokomotivfunksjoner i sine næringsmiljøer.

Hvert oppkjøps-case er forskjellig, og i de fleste tilfeller vil de konkrete valg av lokalisering og organisering bli påvirket av unike faktorer, for eksempel knyttet til selskapets historikk eller eiernes egne preferanser. Fire faktorer er likevel sentrale for å forklare effekten av et utenlandsk oppkjøp på hovedkontorfunksjonene i det oppkjøpte norske selskapet:

- 1) Egenskaper ved **det oppkjøpte selskapet** – generiske eller spesifikke ressurser: Hvis bedriften besitter unik kompetanse eller relasjoner, vil det være risikabelt for den nye eieren å sentralisere beslutningsmyndighet og kompetanseenheter. I stedet kan det tenkes at bedriften får tilført et større ansvar – en såkalt *Centre of Expertise*-funksjon – i konsernet. Men dersom det oppkjøpte selskapets ressurser er generiske eller relativt like som den nye eierens ressurser, er det stor fare for at beslutningsmyndighet sentraliseres og kompetanseenheter legges ned.
- 2) Egenskaper ved **markedet** som det oppkjøpte selskapet opererer i – globalt eller geografisk avgrenset: Er markedet globalt og modent, er det naturlig at den nye eieren vil legge ned bedriftens hovedkontor for å fjerne dublering av kostnader og for å øke beslutningskraft. Er derimot markedet nasjonalt avgrenset, vil trolig den nye eieren beholde et regionalt hovedkontor for aktivitetene i Norge.

- 3) Egenskaper ved **næringsmiljøet** som det oppkjøpte selskapet er en del av – en sterk regional klynge?: Er den norske bedriften tett sammenvevd med andre aktører i en regional næringsklynge, er det liten fare for utflytting av kompetanseenheter, særlig når FoU- og kompetanserelasjoner er viktige. Har den norske bedriften derimot få og svake koblinger til et regionalt næringsmiljø, er det enklere og mindre risikabelt å flytte hovedkontorfunksjoner.
- 4) Egenskaper ved **oppkjøper** – industrielt konsern eller holdingselskap: Er den nye eieren et industrielt konsern, er det grunn til å tro at eieren vil realisere synergier mellom den norske bedriften og andre enheter i konsernet. Da er det sannsynlig at beslutningsmyndighet sentraliseres til konsernhovedkontoret. Ofte vil også kompetanseenheter legges ned og samles på konsernhovedkontoret, men dersom den norske bedriften besitter unik kompetanse, kan det også tenkes at bedriften blir tildelt en *Centre of Expertise*-funksjon.

Disse fire driverne er grundigere forklart i teorivedlegget til rapporten. Der finner man også en tabell som oppsummerer forventede effekter på beslutningsmyndighet og kompetanseenheter av utenlandske oppkjøp.

Rieber & Søn og andre næringsmiddelprodusenter

Salget av Rieber & Søn er et av flere salg av store næringsmiddelselskaper i Bergensområdet. Hva som blir konsekvensene for hovedkontoret til selskapene avhenger av hva som var motivet for at selskapet ble kjøpt. Rieber & Søn ble inntil 2013 kontrollert av Rieber-familien men er i dag overtatt av Orkla. Rieber & Søn hadde før salget opplevd fallende lønnsomhet og minkende markedsandeler. De operative delene av selskapet som fabrikken på Arna er fortsatt i drift, men hovedkontorfunksjonene i selskapet er forsvunnet ut av Bergen.

Orklas oppkjøp av Rieber & Søn kan forstås som en del av en geografisk markedsintegrasjon. Orkla har slått sammen alle næringsmiddelmerkevarer sine i Orkla Brands. Rieber & Søn er ifølge Orklas årsrapport i ferd med å bli integrert i selskapet, og det er forventet at det skal hentes ut nye synergier som følge av integrasjonen. I juli 2013 måtte om lag halvparten av de 180 ansatte på Rieber & Søn sitt hovedkontor gå. De største kuttene kom da i IT-avdelingen og salgsavdelingen.

King Oscar sardiner ble i 2010 solgt ut av Rieber & Søn til det svenske PE-selskapet Procuritas. Procuritas mål er at selskapet skal vokse organisk i flere markeder internasjonalt. Rieber & Sønns motivasjon for salget av King Oscar var todelt. En tiltagende konsolidering i markedet for sjømat gjorde at selskapet vurderte at det var fornuftig å selge King Oscar, selv om det gikk på bekostning av konsernets lønnsomhet og omsetning. Den andre grunnen var at produksjon av sjømat lå utenfor selskapets kjernekompetanse. Med behov for strømlinjeforming av produksjonsprosesser gjennom hele selskapet passet sjømatproduksjon ikke lengre inn i selskapets strategi.

King Oscar var til forskjell fra de andre merkevarer til Rieber & Søn internasjonalt. King Oscar satser i dag videre i Bergen med styrking av hovedkontorfunksjoner og med lansering av flere produkter knyttet til merkevaren.

I november 2013 ble det klart at Friele ville bli solgt til utenlandske eiere. D.E Master Blenders 1753 (DEMB) som allerede eide 45 prosent av selskapet kjøpte seg opp til 90 prosent kontroll over selskapet fra Friele-familien. Selv om salget av Friele har en del fellestrekk med salget av Rieber & Søn, er det mindre sannsynlig at hovedkontorfunksjonene vil bli nedlagt i dette tilfellet.

Formålet til DEMB har vært å sikre seg markedstilgang til det norske markedet, ikke å konsolidere slik tilfellet var for Orkla. DEMB er et internasjonalt kaffemerkevarerelskap med base i Nederland som eier merkevarer i mange land. DEMB ble i september kjøpt opp av det tyske investeringselskapet Joh. A. Benckiser (JAB). JAB har de siste årene gjort flere oppkjøp innen kaffemarkedet internasjonalt. For DEMB var kjøpet av Friele en geografisk

ekspansjon inn i det norske markedet. Et viktig formål var å sikre markedstilgang for sitt kapselkaffekonsept Senseo.

De tre oppkjøpene i næringsmiddelnæringen viser at oppkjøp har forskjellige konsekvenser for verdiskapingen. Orklas oppkjøp av Rieber & Søn var for å konsolidere markedet og å utnytte stordriftsfordeler. Orklas ønske om et sterkt hovedkontor og organisatorisk integrasjon gjorde at hovedkontoret og verdiskaping forsvant ut av Bergen, selv om fabrikken i Arna består. King Oscar kan under eierskapet til Procuritas forvente satsing og produktutvikling. Dette skyldes blant annet at eierne vil satse på å styrke selskapet før det eventuelt selges videre eller tas på børs. DEMB sitt oppkjøp av Friele er for å sikre konsernet tilgang til det norske markedet. Frieles sterke posisjon og markedsinnsikt i det norske kaffemarkedet er verdifullt for DEMB. Viktige hovedkontorfunksjoner vil trolig bli beholdt i Bergen, men innenfor sentrale føringer og rammer fra de utenlandske eierne.

Frank Mohn AS

Frank Mohns virksomhet har gradvis blitt solgt de senere årene. Frank Mohn solgte sin andel i Framo Engineering til oljeservicegiganten Schlumberger i 2011 før resten av selskapet ble solgt til det svenske industrikonsernet Alfa Laval våren 2014.

Frank Mohn AS har de senere årene opplevd fallende lønnsomhet som følge av redusert nybyggingsaktivitet blant verftene som bruker firmaets Framo-pumper. Selskapet har gjennomgått et investeringsprogram med ny produksjonsvirksomhet på Askøy. Den nye eieren, Alfa Laval, driver ikke med direkte overlappende virksomhet som Frank Mohn AS. Det er sannsynlig at formålet med oppkjøpet er å gi selskapet tilgang til det voksende offshoremarkedet. I pressemeldingen ble det påpekt at Alfa Laval ønsker å beholde aktiviteten samlet i Bergensområdet

De operative delene av Frank Mohn har i dag spesiell kompetanse og høyere inntjening enn resten av Alfa Laval konsernet. Det kan peke mot at Alfa Laval vil beholde den operative virksomheten i selskapet, i hvert fall i første omgang. Hovedkontoret til Frank Mohn har kunnskap og relasjoner til markedet som nok er viktig for virksomheten. I forbindelse med overtagelsen uttalte Alfa Laval til sine investorer at dagens ledelse fortsatt vil lede virksomheten.

Frank Mohn AS og Framo Engineering's sterke forbindelser med den norske offshoreklyngen og faglige kompetanse gjør at det er liten grunn til å tro at produksjonen blir flyttet ut av landet. Frank Mohn opererer i et globalt marked og det at Alfa Laval er et industrielt konsern gjør at strategisk beslutningsmyndighet trolig på sikt vil bli sentralisert til Alfa Lavals hovedkontor.

Oppkjøpet kan også bety en styrking av aktiviteten i Bergen. Frank Mohn kan få konsernoppdrag for større deler av virksomheten til Alfa Laval, slik Rolls-Royce Marine i Ålesund/Ulsteinvik fikk etter Rolls Royce oppkjøp av Ulstein Verft.

TV 2 AS, fra splittet eierskap til dansk eieer

I 2012 kjøpte det danske mediehuset Egmont A-medias del av TV 2 for 2,1 milliarder kroner. TV 2 hadde til da hatt et delt eierskap frem til Egmonts kjøp. I starten var det en eierskapsbegrensning på 20 prosent, men begrensningen ble senere hevet til 33 prosent av kulturminister Åse Kleveland (Fosbakken, 2012). Begrunnelsen var at selskapet hadde dårlig lønnsomhet og ble presset igjennom politisk av Schibsted og Egmont. Konsekvensen var at Egmont, A-media og Schibsted ble sittende med omtrent hver sin tredjedel av aksjene i TV 2.

Tidligere konsernsjef i Schibsted har uttalt at med eierskapsbegrensingene fikk ingen eier kontroll over selskapet og ansvaret for selskapet ble pulverisert (Fosbakken, 2012). TV 2 vokste likevel kraftig under ledelse av Kåre Valebrokk. Schibsted ble etter hvert marginalisert som eier ved at Egmont og A-pressen nektet selskapet innflytelse. Dette førte til at Schibsted solgte seg ut i 2006. For å finansiere oppkjøpet av Edda Media valgte A-media å selge sin eierandel i TV 2. Oppkjøpet var politisk kontroversielt siden dette innebar at TV 2 ble solgt til utlandet.

Etter at Egmont ble eneeier kan det virke som om TV 2 har fått en sterkere eierstyring. Større fokus på resultat og kostnadskontroll har vært hovedendringene. En mer aktiv eierstyring kan tyde på at eierne tidligere har holdt hverandre i sjakk, men at når en eier tar over blir det tydeligere eierstyring. TV 2 sitt hovedkontor ligger i Bergen, men Egmont er nok aktivt inne i de strategiske beslutningene som tas i selskapet.

Egmont er en industriell eier og har interesse av å sentralisere mange beslutninger til det danske hovedkontoret. Et av kravene til TV 2 sin konsesjon er at hovedkontoret skal ligge i Bergen. Det er mulig for Egmont å uthule hovedkontorfunksjonen ved å flytte reell beslutningsmakt og kompetanse til Danmark, men vi har ingen indikasjoner på at dette er tilfellet i dag.

For TV 2 kan Egmont være en god eier siden en stiftelse i mindre grad vektlegger profitt enn et privateid selskap vil gjøre. Selskapet behøver også å ta mindre politiske hensyn enn hva en offentlig eid aktør kan måtte gjøre. Dette gjør at TV 2 kan få et konkurransefortrinn i formidling av innhold som er forbundet med behov for tillit som nyheter (Holmen, 2012). Egmont har derimot ingen direkte tilknytning til Norge og har kanskje i mindre grad sensitivitet for TV 2s oppgave som kringkaster.

Beerenberg – videreutviklet av PE-selskap

Beerenberg het opprinnelig Dalseide & Fløysand før selskapets grunnleggere solgte firmaet i 2007 til Herkules (den gang Ferd Private Equity) for 490 millioner kroner. Selskapet fikk nytt navn og ble restrukturert før det ble solgt videre til det svenske oppkjøpsfondet Segulah IV L.P. i 2013 for om lag 1300 millioner kroner.

Selskapet driver primært med vedlikehold av offshoreinstallasjoner og er en av de største aktørene på markedet. Et annet viktig forretningsområde er utvikling av egne produkter innen brannsikring på offshoreinstallasjoner. I 2012 hadde selskapet 1,5 milliarder i omsetning og 1,1 milliarder i verdiskaping. Dette gjorde selskapet til det 44. største selskapet på Vestlandet.

Segulah har, som Herkules, en desentralisert struktur og ønsker å styre selskapet som en del av en større portefølje. Private equity-selskaper involverer seg vanligvis mindre i det strategiske og i den operasjonelle driften av selskapet. Dette sammen med at selskapet har sterke bånd til den norske olje- og gassklyngen gjør at det norske hovedkontoret og det operative virksomheten blir værende i Norge. Herkules sitt kjøp og salg er et eksempel på hvordan et oppkjøpsfond kan bruke sitt fortrinn som eier til å videreutvikle et selskap og skape verdier.

Segulah har som oppkjøpsfond en kortsiktig horisont på eierskapet sitt. Hvis selskapet blir solgt i neste omgang til en industriell eier kan dette påvirke hvordan selskapet er organisert.

Schlumbergers oppkjøp av norske teknologibedrifter

Schlumberger er et av verdens største oljeserviceselskaper og har virksomhet over hele verden. Selskapet har betydelig virksomhet i Norge, både gjennom organisk vekst og oppkjøp. Selskapet var i 2012 Vestlandets 20.

største selskap. I 2012 hadde selskapet 7,1 milliarder i omsetning, mot 3,1 milliarder i 2003. Schlumberger er verdens største oljeservice-selskap og har virksomhet over hele verden, noe som gjør at teknologi og kompetanse som blir brukt på norsk sokkel spres og brukes andre steder i verden.

Selskapet har kjøpt blant annet Framo Engineering og GeoKnowledge i Norge. Formålet med oppkjøpene er forretningsutvikling. Schlumberger har som et internasjonalt selskap sterk kompetanse på videreutvikling av forretningsområder. Slik bidrar Schlumberger med komplementær kompetanse og kapital som gir disse selskapene mulighet for å vokse og internasjonaleses.

Kjøpet av Framo Engineering var en sentral del av Schlumbergers satsing på subsea sammen med Cameron. Selskapene har opprettet Onesubsea som et joint venture. Selskapet er en komplett leverandør av subsea-tjenester til olje- og gassnæringen. Schlumberger som industrielt selskap har komplementære eierressurser som bidrar til å utvikle selskapet, noe utviklingen av Onesubsea viser. Schlumberger har tidligere også laget joint ventures med Baker Hughes om seismikk-selskapet WesternGeco og borevæskeselskapet MI Swaco med Smiths International. Schlumberger har senere kjøpt ut Baker Hughes og kjøpt opp hele Smiths International.

Schlumberger kjøper først og fremst norsk teknologi og kompetanse, og de oppkjøpte bedriftene blir i stor grad integrert i konsernet. Hovedkontorfunksjoner i selskapene blir integrert eller lagt under selskapets virksomhet i Norge.

Endringer i eierskap i den Sunnmørske møbelklyngen

Møbelindustrien i Norge har om lag 12 milliarder kroner i årlig omsetning, hvorav 3,5 milliarder er eksportinntekter. Møbelproduksjon har lange røtter i Møre og Romsdal og flere av de viktigste norske møbelselskapene holder til i fylket. Industrien har vært under press siden slutten av 70-tallet, men hadde en god periode på midten av 90-tallet. Etter finanskrisen gikk bunnen ut av markedet for premium møbelprodukter, men bransjen er forventet å komme opp på samme nivå i produksjonsverdi i løpet av 2014. Det har de senere årene vært større endringer i eierskapsstrukturen blant flere viktige møbelprodusenter.

Det er i dag lite produksjon av møbler i Norge, men Ekornes og Brunstad er blant selskapene som fortsatt produserer møbler i Norge. Det at produksjonen er flyttet ut gjør at det blir færre sysselsatte, men at de som er i Norge er mindre konjunkturutsatte.

Den viktigste endringen i eierskap var salget av Stokke AS til det sørkoreanske familieselskapet NXC. Salgssummen var 3,2 milliarder og dette var en av de største oppkjøpene i Møre og Romsdal på lang tid. Motivet for oppkjøpet er å utvikle Stokkes merkevarer, særlig mot det asiatiske markedet. Stokke har i dag ingen produksjon i Norge, det er design og hovedkontorfunksjoner som er lokalisert i Norge. Designkontoret til Stokke er vurdert som et av de viktigste aktivaene i selskapet i tillegg til selskapets merkevarer som Tripp-Trapp stolen.

Stokke AS har før salget gjennomgått en større restrukturering de siste årene. Selskapet har samarbeidet med Credo Partners for å endre selskapets strategi. Stokke hadde tidligere flere selskaper innen møbel og interiør, men har skilt ut og solgt deler av virksomheten. Varier var Stokkes møbeldivisjon og ble skilt ut som eget selskap med Credo Partners som majoritetseier og Stokke-familien med en mindre eierpost i 2006. Fora Form er et annet selskap som også tidligere lå under Stokke. Dette selskapet ble først utfisjonert i 2004 før selskapet ble solgt til det svenske møbelkonsernet Lammhults Design Group i 2013.

Wonderland ble solgt i 2004 til det norske PE-fondet Foinco, som solgte selskapet til PE-fondet Herkules i 2006. Herkules eide selskapet før det ble solgt til den norske møbelimportøren Interstil i 2012. Interstil har sitt

hovedkontor i Sandnes, og kontrollerer flere kjente norske møbelmerkevarer som Hjellegjerde og Hødnebo. Overtakelsen av Hjellegjerde var dramatisk, da Interstil reddet selskapet fra konkurs i 2010 og tok det av børs og avvirket driften i Sykkylven. Interstil er i dag en av de største aktørene i det norske møbelmarkedet og er et eksempel på hvordan møbelmarkedet har blitt konsolidert de siste årene.

Et annet eksempel på konsolidering er Ekornes sin overtakelse av Internasjonal Møbel Gruppe (IMG) i løpet av 2014. IMG opererer med produktutvikling og salg fra Sykkylven, men har all produksjon i Asia. IMG og Ekornes har produkter i forskjellige prisklasser og dette vil gi selskapet et bredere inntektsgrunnlag.

De store endringene i eierstruktur viser at det er mye aktivitet i den norske møbelindustrien. Konsolidering av møbelmarkedet er nok nødvendig etter hvert som innkjøpssiden også blir mer konsentrert. Interstils motivasjon for oppkjøpet av Wonderland var blant annet å kunne tilby en komplett produktserie til møbelvarehus. En lignende motivasjon kan ligge bak Ekornes sitt kjøp av IMG.

Det er et sunnhetstegn for næringen at det fortsatt designes mye i Norge, men design kan gjøres mange steder og gir færre arbeidsplasser enn produksjon. Det er interessant med tanke på hva som vil skje med Stokke. De nye eierne kan ønske å integrere virksomheten med konsernets andre produkter som er dataspill og salg av Lego. Dette kan gi positive synergier på salgssiden. For hovedkontoret i Norge er det vanskelig å si hva som vil skje. Dagens eiere kan ønske å beholde salgsledet og designvirksomheten i Norge. Særlig designgruppen kan være vanskelig å erstatte eller å flytte.

NERAs tilbakegang og oppløsning

NERA ASA var et av de viktigste teknologiselskapene i Bergen på 1990- og 2000-tallet og hadde på det meste over 2000 ansatte. Selskapet hadde fallende lønnsomhet på starten av 2000-tallet. Etter flere år med nedbemanning og avskalling av virksomhet kjøpte Eltek radiovirksomheten i selskapet i 2006. Motivet for oppkjøpet var å restrukturere selskapet og å realisere synergier mellom selskapene. Satellittvirksomheten ble solgt samme år til konkurrenten Thrane & Thrane, som avvirket denne delen av virksomheten i 2009.

I 2011 tok solgte Eltek Nera videre til det israelske selskapet Ceragon for om lag 300 millioner kroner. Ceragon opplyste ved oppkjøpet at de kjøpte NERA fordi det hadde komplementær teknologi, men konsernet har ikke lyktes å realisere disse gevinstene. Ceragon har hatt en svak utvikling i senere tid og nedbemanner internasjonalt. I dag er det i underkant av 50 ansatte igjen i Bergen. I siste runde med nedleggelse ble utviklingsavdelingen lagt ned, og det er i dag ingenting igjen av det tidligere store teknologiselskapet.

Telekommarkedet er et sterkt globalisert og konkurranseintensivt marked. Markedet har hatt fallende priser grunnet hurtig teknologisk utvikling. Daværende CFO i Eltek Pål Skistad uttalte i forbindelse med salget at selskapet hadde for liten markedsandel til å bli lønnsom i markedet. De fleste aktørene hadde 20 prosent av markedet, mens Nera bare hadde 2-3 prosent. Slik markedet utviklet seg er det ikke sikkert at Nera hadde hatt mulighet til å klare seg som selskap selv med andre eiere, men dette er bare spekulasjoner.

Hustadmarmor solgt til Omya

Hustadmarmor foredler marmor til papirindustrien. Steinsvik-familien som har bygget opp selskapet solgte 21 prosent av selskapet i 2007 til det sveitsiske familieselskapet Omya. Omya hadde da vært inne på eiersiden av selskapet siden 1976. Først eide Omya 50 prosent, men kjøpte seg opp til 79 prosent i 1990 for å sikre videre utvikling av selskaper. Steinsvik-familien sitter fortsatt med eierskapet til råstoffleverandørene Hustadkalk og Brønnøykalk som leverer til Omya gjennom Norsk Mineral. Forventet salgpris i 2007 var 371 millioner for 21 prosent av selskapet.

Salget ble begrunnet med generasjonsskifte og at selskapet hadde behov for kapital for å sikre videre vekst. Fabrikken utenfor Elnesvågen har råstoffet sitt nært tilgjengelig gjennom kalkbruddet på Elnesvågen og i Brønnøy i Nordland. Omya har investert og utviklet teknologien bak fabrikken og virksomheten i Norge er i dag verdensledende innen hydrokarboner til papirindustri.

Produktene til Omya Hustadmarmor selges primært til det europeiske markedet. Markedet for disse produktene kan klassifiseres som modent, og salgsinntektene til selskapet har falt siden 2008. Omya har i dag hovedkontor i Sveits og har ikke oppgitt noen kontorfunksjoner i Norge. Dette er naturlig for et industrielt konsern der hovedkontorfunksjonene er generiske og beslutningene tas sentralt. Fabrikken i Norge er ansett som svært veldrevet og vil ikke risikere nedleggelse.

Oppsummering

Sannsynligheten er størst for fjerning av beslutningsmyndighet og nedlegging eller utflytting av kompetanse-enheter når:

- Det norske selskapet primært har generiske ressurser som lett kan erstattes av morselskapets egne ressurser
- Når markedene de norske bedriftene opererer i er globale og modne; da er det stor sannsynlighet for at motivet bak oppkjøpet er konsolidering og kapasitetskontroll
- Når selskapet ikke er del av en sterk regional klynge (har få og svake koblinger til aktører i omgivelsene)
- Når oppkjøper er et industrielt konsern (og det norske selskapet ikke besitter spesifikke ressurser og ikke inngår i en regional klynge)

5.3. Hvordan sikre at lokomotivene blir værende på Vestlandet?

Dersom sannsynligheten for utenlandsk oppkjøp er høy, og konsekvensene i form av tap av beslutnings-, kompetanse- og verdiskapingsfunksjoner er store, blir det sentrale spørsmålet om det er noe som kan gjøres for å forhindre at oppkjøpene skjer? Kan man redusere sannsynlighet for oppkjøp eller konsekvenser av oppkjøp gjennom reguleringer? Det er også nærliggende å reise spørsmålet om statlig hel- eller deleierskap kan være en løsning.

Lønnsomt for selger og lønnsomt for kjøper – men likevel ulønnsomt for samfunnet?

Noe av essensen i resonnementene omkring effektene av utenlandske oppkjøp på norske bedrifters hovedkontorfunksjoner, er at salg av bedrifter kan være lønnsomme for eierne men likevel samfunnsøkonomisk ulønnsomt. Fra et nasjonalt perspektiv er derfor det essensielle spørsmålet om utenlandske overtakelser kan innebære et samfunnsøkonomisk tap. Selv om det er lønnsomt for eksisterende eiere å selge virksomheten til en utenlandsk eier, kan det tenkes at de eksterne effektene på klyngen selskapet er en del av gjør at salget er samfunnsøkonomiske ulønnsomt. Hvis det er tilfellet, blir spørsmålet hva myndighetene bør gjøre med det. Mulighetene er flere:

1. Styrke klyngeutvikling i Norge og dermed redusere faren for utflytting av hovedkontorfunksjoner. Klyngeprogrammene GCE, NCE og Arena er eksempler på dette. Det samme kan til en viss grad sies om SFI og brukerstyrte forskningsprogrammer.
2. Regulere handlingsrommet til eierne for å forhindre at hovedkontorfunksjoner og eventuelt hele virksomheten legges ned eller flyttes ut av landet. Hjemfallsretten til kraftverk og konsesjonskrav om lokalisering av TV2 i Bergen er eksempler på slik regulering, men det er vanskelig å se at det kan være en generell løsning.
3. Kjøp av negativ kontroll i selskaper hvor sannsynligheten for utenlandske oppkjøp med påfølgende utflytting/nedleggelse er stor. Da Kjell Inge Røkke truet med å selge Aker Kværner til en russisk oligark, valgte Stoltenberg-regjeringen å inngå en avtale med Røkke hvor Staten gikk inn med 30 prosent av aksjekapitalen i Aker Holding, som igjen eier 40 prosent av Aker Solutions, for å sikre at selskapet ble værende i Norge.

Bør Staten ta negativ kontroll i lokomotivselskaper?

Nestleder i LO, Hans-Christian Gabrielsen, tar i DN 29. april til orde for at det bør opprettes et statlig holdingselskap, «Norsk Eierskap as». Selskapet, som ifølge Gabrielsen bør underlegges Eierskapsavdelingen i Nærings- og fiskeridepartementet, bør få som mandat å kjøpe seg inn i virksomheter som er strategisk viktige for Norge, men som står i fare for å forsvinne ut av landet. Det fremgår ikke av artikkelen hva som ligger i *strategisk viktige*, men det er fullt mulig å tolke *store selskapers lokomotivfunksjoner i næringsklynger* inn i definisjonen av strategisk viktig. Spørsmålet er om det finnes situasjoner hvor en statlig eierposisjon eller eierinvolvering vil være samfunnsøkonomisk fornuftig, og i så fall hvilke? Spørsmålet kan vurderes fra to kanter:

- a) Hva er sannsynligheten for at hovedkontorfunksjoner blir borte?
- b) Hvilket nasjonalt verditap vil det innebære?

Denne todelingen gir fire mulige alternativer, illustrert i tabellen nedenfor. Dersom sannsynlighet og konsekvenser er ubetydelige, er det ingen grunn for staten til å intervensjon gjennom eierskap. Er sannsynligheten for utflytting stor men konsekvensene små, er det heller ikke tungtveiende grunner til intervensjon. Det skyldes

ikke minst at statlig eierskap kan få negative konsekvenser på grunn av manglende eierskapsfortrinn. Det samme gjelder dersom sannsynligheten er liten men konsekvensene store, selv om det i et slikt tilfelle kan argumenteres for at staten bør gå inn på eiersiden «for sikkerhets skyld». Det er kombinasjonen av høy sannsynlighet og store konsekvenser som bør kunne kvalifisere for statlig eierskap.

Tabell 5-1 Vurderingsmatrise for eventuell statlig involvering på eiersiden

		Nasjonalt verditap ved utflytting av hovedkontorfunksjoner	
		Ja	Nei
Fare for utflytting av hovedkontorfunksjoner	Ja	Staten kan vurdere å gå inn på eiersiden	Staten bør ikke fokusere på eierskiftet
	Nei	Staten bør ikke fokusere på eierskiftet	

En diskusjon om hvorvidt staten skal gå inn på eiersiden i norsk næringsliv for å sikre at sentrale og viktige hovedkontorfunksjoner blir værende i Norge kan baseres på prinsipielle og erfaringsbaserte betraktninger slik de er beskrevet i vår modell i denne rapporten.

I de tilfeller der vi faktisk befinner oss i det gule feltet må man som statlig aktør foreta vurderinger rundt statens evne til å tilføre selskapet nødvendige eierressurser. I mange av dagens selskaper med statlig eierskap er styringen i stor grad administrasjonsdrevet. Enkelte selskaper har også statlig oppnevnte styremedlemmer som er proaktive og faglig sterke innen det forretningsområde selskapet arbeider innenfor. Ellers har staten gjerne fulgt en strategi der man velger å ikke involvere seg, dels for å unngå for sterk politisk kontaktflate og kanskje delvis fordi man ikke opplever å sitte med tilstrekkelig eierkompetanse.

5.4. Konklusjon og anbefaling

Den overordnede i problemstillingen i denne rapporten er: *Hvilke forutsetninger og rammebetingelser knyttet til eierskap kan best sikre at sterke næringer og klynger på Vestlandet kan være globalt ledende og dermed sikre verdiskapingen i Norge i fremtiden?*

I rapporten har vi vist at mange store selskaper har lokomotivfunksjoner i sine næringsmiljøer. En økende andel av disse selskapene har fått utenlandske eiere de siste årene. Vår vurdering er at det utenlandske eierskapet i de sterke klyngene på Vestlandet er både naturlig og positivt. Utenlandske selskaper kjøper norske eller etablerer egne datterselskaper av to hovedgrunner i norske klynger; for å betjene markedet som aktørene i klyngen representerer (for eksempel Rolls Royce Marine og Vard) eller for å få tilgang til produkter og/eller teknologi som kan gjøres tilgjengelig i internasjonale markeder gjennom det utenlandske eierselskapets distribusjons- og salgssystemer (for eksempel Schlumberger og National Oilwell).

Rapporten er tydelig på hvilke typer oppkjøp som vil ha størst negative konsekvenser; når oppkjøpsmotivet er konsolidering, det oppkjøpte selskapet ikke er del av en sterk klynge, markedet er globalt eller sterkt internasjonalt integrert, markedet er i nedgang, og når den oppkjøpte bedriften har en konkurrerende teknologi

til oppkjøperens egen. Orklas kjøp av Rieber er et typisk på et slikt oppkjøp. I dette tilfellet er imidlertid oppkjøperen norsk, så de negative regionaløkonomiske konsekvensene kan tenkes å være nasjonaløkonomisk gunstige.

Selv om vi konkluderer med at det utenlandske eierskapet i hovedsak har vært positivt for den langsiktige verdiskapingen i de sterke klyngene, tror vi at en høy andel utenlandsk eierskap i lokomotivselskaper kan ha store negative konsekvenser dersom markedene går inn i en langvarig stagnasjon/reduksjon. Da er det sannsynlig at utenlandske morselskaper vil sentralisere beslutningsmyndighet og kompetanseenheter, samt redusere produksjonskapasitet på høykostnads-lokasjoner. I en situasjon hvor flere store selskaper flytter ut beslutningsmyndighet og kompetanseenheter, kan klyngen raskt forvitte, fordi lokomotivfunksjonene også forsvinner. Konsekvensene går med andre ord langt utenfor de oppkjøpte selskapene selv.

Vi har ennå ikke sett en langvarig reduksjon i markeder for havnæringene. Riktignok har deepsea shipping-markedene vært svake siden 2009, men det er få utenlandske eiere i Vestlandets deepsea shipping-miljø. Sjømat har hatt varierende konjunkturer, men den underliggende veksttrenden har hatt hele tiden vært positiv. Fordi vi ennå ikke har opplevd langvarig markedssvikt i de sterke klyngene på Vestlandet, vet vi ikke hvordan de utenlandske eierne vil opptre. Et føre var-prinsipp tilsier at norske myndigheter bør ha en strategi for å håndtere en situasjon hvor det er fare for at klyngene forvitrer. Strategien må utvikles og kanskje også implementeres i gode tider. Venter man til en eventuell forvitring er i gang, vil tiltakene lett bli både dyrere og mindre effektive.

Vedlegg: Oppkjøp og hovedkontorfunksjoner

Er det mulig å si noe kvalifisert om hvordan eierskap påvirker lokalisering av hovedkontorfunksjoner og beslutningsmyndighet? På dette spørsmålet må svaret være ja. Forskningen viser at eieridentitet og eiernes strategiske preferanser vil påvirke disse størrelsene. Men forskningen har i liten grad sett på problemstillingen i lys av hvorvidt eierskapet er nasjonalt eller utenlandsk. I dette kapitlet går vi kort gjennom hva forskerne sier. Deretter presenterer vi et systematisk rammeverk for å vurdere faren for flytting av sentrale hovedkontorfunksjoner ved eierskifter.

Hvordan skaper eiere verdi?

Eiere kan skape verdi gjennom fire distinkte roller eller aktiviteter: Den mest opplagte rollen er å tilføre kapital til bedrifter og investeringsprosjekter, med andre ord å sørge for *drivstoff* til næringslivet. I tillegg sørger eiere gjennom sine investerings- og avhendingsbeslutninger for at kapitalen hele tiden flyter fra ulønnsomme til lønnsomme områder, de fyller en *seleksjonsrolle*. En tredje funksjon er å sørge for at ledelsen maksimerer selskapets verdi, vi kaller dette for eiernes *styringsrolle*. Den fjerde rollen, som ofte blir oversett, men som er minst like viktig som de andre, dreier seg om å tilføre bedriftene kompetanse, relasjoner og andre ressurser som kreves for å lykkes i markedet. Eiere bør besitte ressurser som bedrifter trenger, men som de selv mangler. Sagt på en annen måte skaper eiere verdi ved å tilføre *komplementære ressurser*. Den eieren som kan skape størst verdier i bedriften hun eier, har det vi kaller *eierskapsfortrinn*. Det er viktig å merke seg at det ikke finnes noen eier som har et universelt eierskapsfortrinn. Tvert imot dreier eierskapsfortrinn seg om å finne bedrifter og eiere som passer sammen.

Verdiøkende eierskap

Eiere skaper verdi gjennom å fylle en eller flere av følgende distinkte roller og aktiviteter:

- **Seleksjon**
 - Eieres entry- og exit-beslutninger (investerings- og avhendingsbeslutninger)
 - Skaper verdi ved å sørge for at kapitalen hele tiden flyter til de mest lønnsomme områdene fra ulønnsomme til lønnsomme områder
- **Kapitalstyring (fueling)**
 - Tilføre kapital i riktige mengder og til riktig tid
 - Allokering av kapital mellom enheter i en portefølje (eller et konsern)
 - Skaper verdi ved å tilføre kapital til de mest lovende og trekke kapital ut av de minst lovende bedriftene
- **Selskapsstyring (governance)**
 - Eierskap gir styringsrett
 - Handler om å sørge for at ledelsen maksimerer selskapets verdi; fastsette mål, formulere strategi, evaluere resultater og incentivere.
- **Tilførsel av komplementære ressurser**
 - Tilføre kompetanse, relasjoner og andre ressurser som bedriften trenger men som den mangler

Hva sier forskningen om lokalisering av hovedkontorfunksjoner?

Før vi selv utvikler en modell for vurdering av effektene av utenlandske oppkjøp på det norske selskapets hovedkontorfunksjoner, gir vi en overordnet presentasjon av den internasjonale forskningslitteraturen på feltet.

I løpet av de siste ti årene har det vokst frem en begrenset vitenskapelig litteratur som berører spørsmål knyttet til lokalisering og eventuelt relokalisering av hovedkontorfunksjoner (Lunnan, et al., 2011). Innenfor faget samfunnsøkonomi har man først og fremst fokusert på utvikling av teoretiske modeller som kan forklare lokaliseringsvalg ut fra et likevektsperspektiv. Davis og Henderson (2008) fokuserer på lokalisering av hovedkontorer der klyngeeffekter er avgjørende for lokaliseringsvalg. Ekholm og Hakkala (2007) utvikler en modell som forklarer hvorfor man observerer et mønster der land med store markeder har høy produksjon av høyteknologisk varer, mens land med mindre markeder (som Sverige, Finland og Nederland) har høyere FoU-intensitet. Her er hoveddrivkraften prisen på kompetanse. Fujita og Thisse (2006) ser på lokaliseringsmønstre som en funksjon av handelskostnader og kommunikasjonskostnader. Grünfeld og Sanna-Randaccio (2007) ser på tilsvarende variable, men er særlig opptatt av den strategiske interaksjonen mellom bedrifter som kan kjøpe hverandre opp. Den teoretiske litteraturen knyttet til urbanisering og hovedkontoretablering er representert ved eksempelvis Duranton og Puga (2004), men denne fokuserer ikke eksplisitt på grenseoverskridende relokalisering av hovedkontorfunksjoner.

Den empiriske litteraturen på dette temaet har lenge vært svært begrenset, men begynner nå å bli mer omfattende. Strauss-Kahn og Vives (2009) viser at hovedkontorer i USA helst flytter til byområder der lønnskostnadene er relativt lave, antallet spesialiserte tjenesteleverandører er høyt, skattene lave og antallet tilsvarende bedrifter er stort (klyngemekanisme). Birkinshaw m.fl (2006) studerer relokalisering av svenske hovedkontorfunksjoner. Benito m.fl (2003) finner indikasjoner på at ulike makrotrekk påvirker hvor mye utenlandske selskap er villige til å investere i kompetanse og FoU i deres datterselskaper i Norden. Norge synes å komme svært dårlig ut i denne sammenhengen.

Defever (2008) ser på oppsplitting av verdikjedene i bedrifter i 23 land, herunder tendensen til å samlokalisere ulike hovedkontorfunksjoner. Defever viser at kostnadene på innsatsfaktorer forklarer mye av beslutningen om hvilke aktiviteter som blir lokalisert i hvilke land. Videre peker studien på at markedsstørrelse er av betydning, men kanskje viktigst i vår sammenheng er funnet som viser at sterke koblinger mellom ulike ledd i verdikjeden bidrar til samlokalisering av aktivitet. Særlig er det viktig for samlokalisering av FoU og produksjon.

Py og Hatem (2009) har samlet informasjon om 11 000 bedrifters lokaliseringsvalg i 23 land. De viser at lokalisering av sentrale tjenester i all hovedsak styres av tilgang på kompetanse. Denne faktoren er betydelig viktigere enn landkarakteristika ellers og kostnadsvurderinger. Innenfor «international business»-litteraturen har man en lenger tradisjon for studier av bedrifters internasjonale lokaliseringsmønstre der hovedkontoret står sentralt. Litteraturen er primært empirisk orientert, der Baaij mfl (2004), Enright (2000) og Forsgren, Holm og Johanson (1995) står frem som viktige arbeider.

Le Bruyn med flere (2008) inneholder en undersøkelse av utflytting av hovedkontorer for divisjoner og forretningsområder for selskaper som er børsnotert i Norge. Artikkelen utvikler en modell der tilbøyeligheten til å flytte divisjonshovedkontorer blir forklart gjennom selskapsfaktorer, eierskapsfaktorer, og bransjefaktorer. Den empiriske delen av undersøkelsen bygger på to casestudier så vel som et paneldatasett over 30 av de største børsnoterte selskapene i Norge gjennom perioden 2000-2006. Hovedkonklusjonene i studien er at hovedkontorfunksjoner for norske selskaper i utlandet har blitt betydelig viktigere i løpet av disse årene, og eierskapsfaktorene er samlet sett de som best predikerer hvorvidt utflytting skjer eller ikke. Statlig og konsentrert

eierskap motvirker utflytting, men studien viser også – noe overraskende - at utenlandsk eierskap ikke fører til økt utflyttingstilbøyelighet.

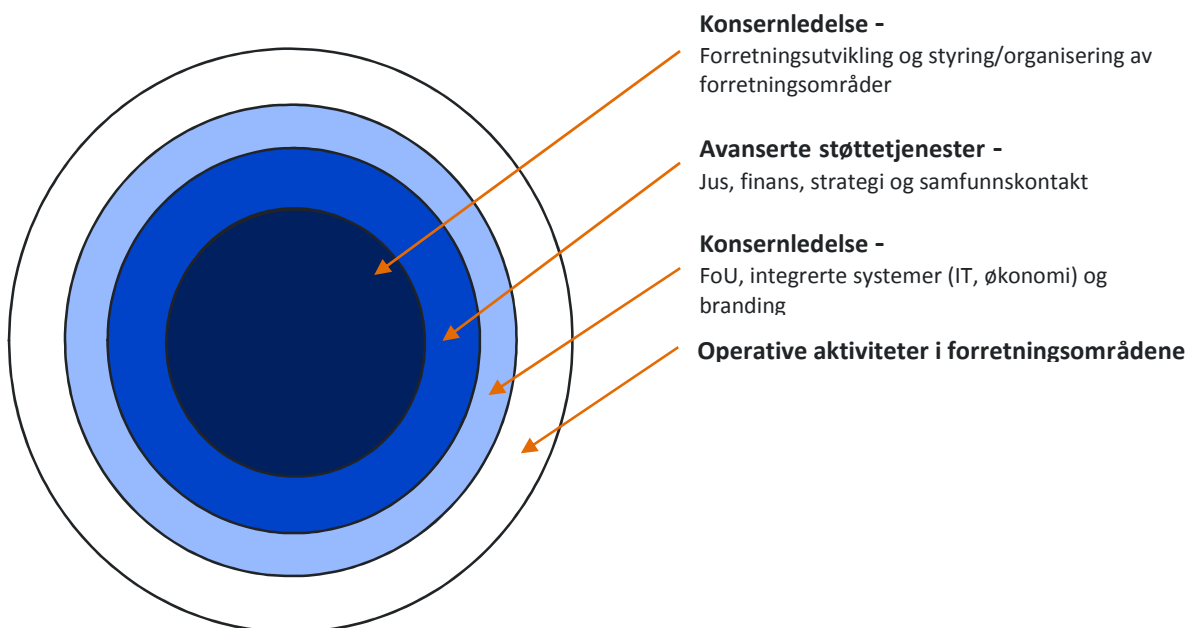
Eierskap utøves gjennom hovedkontorfunksjoner

Kjernen i et hovedkontor er konsernledelsen og dens strategiske beslutninger. Herunder faller beslutninger om kjøp og salg av virksomheter, oppstart og nedleggelse, samt hvordan konsernets ulike enheter skal organiseres og styres. Konsernledelsens beslutninger støttes av et sett avanserte aktiviteter, først og fremst jus, finans, strategi og samfunnskommunikasjon. Det er naturlig å betrakte disse støtteaktivitetene som en del av hovedkontorfunksjonen. Aktivitetene kan utføres av interne staber, men de kan også settes ut til spesialiserte tjenesteytere som advokatfirmaer, meglerhus (kapitalmarkedsaktører) og kommunikasjonsrådgivere. Trenden de siste tiårene er at stadig mer av funksjonene settes ut til lokale leverandører.

De to hovedkontorfunksjonene, konsernledelse og avanserte støtteaktiviteter, er illustrert som de to innerste sirkelene i figuren nedenfor. Utenfor disse to sirkelene finner man en lyseblå og en hvit sirkel. Den lyseblå sirkelen favner over aktiviteter som ikke er en del av hovedkontorfunksjonen, men som er nært koblet til den og som svært ofte er samlokalisert med hovedkontoret (Narula, 2003). Forskning og utvikling er et typisk eksempel på en slik aktivitet. Det samme kan sies om utvikling og drift av integrerte systemer, som IT-plattform og økonomi- og målesystemer. Omdømmebygging (corporate branding), ledelsesutvikling og HR er også aktiviteter som ofte er nært koblet til hovedkontorfunksjonen.

I den ytterste sirkelen finner vi konsernets operative aktiviteter. Disse er (per definisjon) organisatorisk frikoblet fra hovedkontoret, men også i økende grad geografisk frikoblet. Samtidig blir operative aktiviteter påvirket av beslutningene i hovedkontorfunksjonen, for eksempel i form av investeringsbeslutninger.

Figur 0-1 Kjerneaktiviteter i et hovedkontor



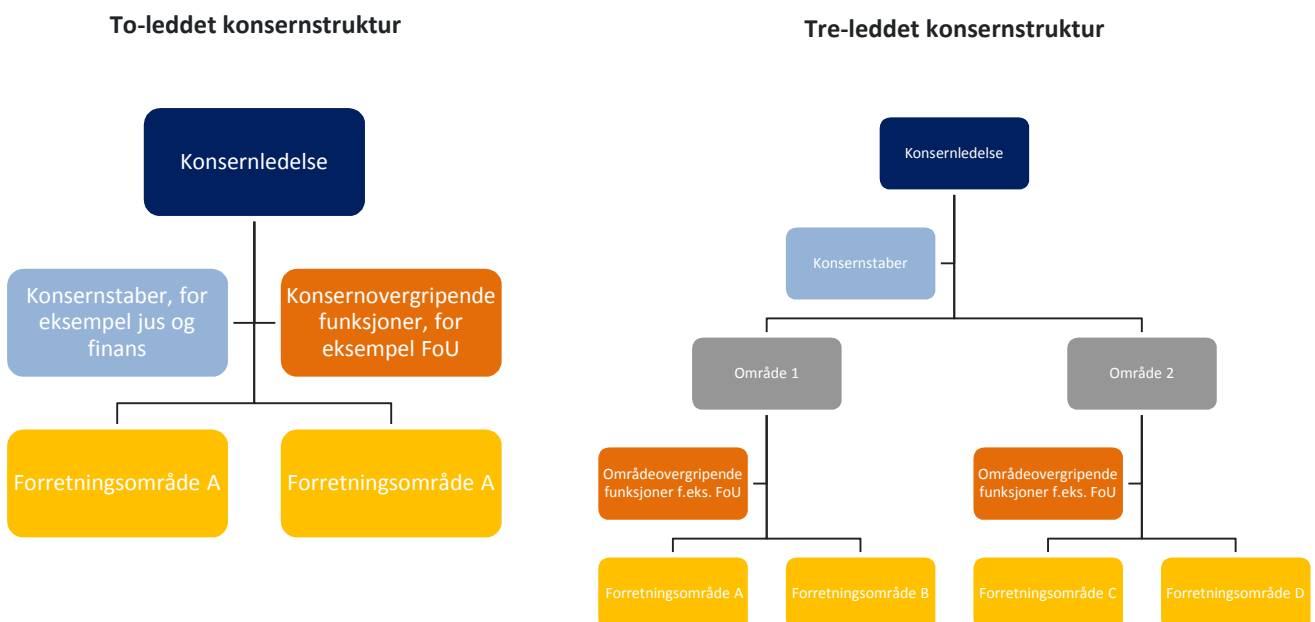
Hvordan organiseres et konsern?

Et hovedkontor er sentralenheten i et konsern, hvor konsernet er et selskap som opererer i mer enn ett forretningsområde. Videre har det organisert virksomheten i mer eller mindre selvstendige enheter (divisjoner eller datterselskaper) for å betjene disse forretningsområdene (se Chandler Jr. (1994); Hill (1994); Williamson (1993)). Formålet med konsernorganisering er dels å skille mellom strategisk og operativ ledelse og på den måten avlaste linjeledere. Dessuten gjør konsernorganisering det lettere å tilpasse operative aktiviteter til egenskaper ved forretningsområdet (Colbjørnsen, 1995).

To- eller tre-leddet struktur

En bedrift som kun opererer i ett forretningsområde (single-business firm) vil være organisert i en funksjonsstruktur og har således ikke noe hovedkontor. Slike bedrifter har en *en-leddet* struktur. Konsernorganisering innebærer at forretningsrelevante beslutninger er delegert til ledelsen i forretningsenhetene, mens hovedkontorfunksjonen består i å fatte strategiske beslutninger for konsernet som helhet, herunder entry-/exit-beslutninger, allokering av ressurser mellom forretningsområder, samt styring og organisering av forretningsenhetene. Med andre ord har man en *to-leddet* struktur. Dette er illustrert i figuren nedenfor. For å knytte organiseringen av et hovedkontor til aktivitetene i et hovedkontor, har vi benyttet samme farger som i sirklene ovenfor. Konsernledelsen representerer kjerneaktiviteten i hovedkontoret, mens konsernstaber utfører avanserte støttetjenester (lys blå). Konsernovergripende aktiviteter, for eksempel FoU og IT-/økonomisystemer, er også plassert i strukturen, som staber, for å markere uavhengighet fra forretningsområdene.

Figur 0-2 Konsernstruktur og kompetansefunksjoner



I større, gjerne multinasjonale, konsern er det vanlig med en *tre-leddet* struktur, hvor det legges et områdehovedkontor mellom forretningsenhetene og konsernhovedkontoret. Områdehovedkontoret har enten ansvaret for forretningsenhetene innen et geografisk område eller et *virksomhetsområde*. I figuren har vi grå for å markere at slike «annetledds-hovedkontorer» har beslutningsmyndighet innenfor konsernets overordnede

rammer og at de derfor trenger juridiske, finansielle og andre avanserte støttetjenester. Ofte har annetledds-hovedkontorene også et bredt faglig hovedansvar, noe som gjør det naturlig å knytte FoU-enheter til områdehovedkontoret. I Norge har vi flere eksempler på slike, som Skretting og GE Health.

Industrielt konsern eller holdingselskap

Grovt sett kan et hovedkontor beskrives langs to dimensjoner; hvilke typer beslutninger som fattes på hovedkontornivå og hvilke kompetansefunksjoner som utføres der. For enkelhets skyld kan vi anta at beslutningsmyndighet og kompetansefunksjoner er brede eller smale, slik at kombinasjonene kan fremstilles i en firefeltstabell:

Tabell 0-1 Beslutningsmyndighet og kompetansefunksjoner

		Beslutningsmyndighet		
		Liten	Stor	
Kompetansefunksjoner	Omfattende	Områdehovedkontor	Industrielt konsern	
	Små	Tomt skall	Holdingselskap (Industrielt investeringselskap)	

Dersom hovedkontoret har full beslutningsmyndighet og besitter alle relevante kompetansefunksjoner for konsernet, er det et *industrielt konsern*. Statoil, Laco og Ekornes er eksempler på slike hovedkontorer i Norge. Forretningsområdene styres her både strategisk og finansielt.

Et *områdehovedkontor* i et tre-leddet konsern har normalt omfattende kompetansefunksjoner men begrenset beslutningsmyndighet.¹⁷ Områdehovedkontorets styring av sine forretningsenheter er primært av strategisk art. Total, BW GAS, Rolls-Royce Marine og Schlumberger er eksempler på områdehovedkontorer i Norge.

Et *holdingselskap*, eller *industrielt investeringselskap* som det mer presist kan kalles, er et hovedkontor som har full beslutningsmyndighet men som utøver få kompetansefunksjoner. Holdingselskaper styrer primært sine forretningsområder finansielt, og har få ambisjoner om operasjonell påvirkning av forretningsområdene. Hovedkontoret besitter generisk eierkompetanse men har få ressurser som er spesifikt tilpasset forretningsområdene. **Oppkjøpsfond** som Herkules, HitecVision og EQT er typiske eksempler. Anders Wilhelmsen-gruppen og Aker ASA er eksempler på holdingselskaper i Norge. Det er også eksempler på tre-leddete konsern hvor annetledds-hovedkontoret er industrielt. I Aker finner vi for eksempel Aker Solutions, som er et industrielt konsern med bred beslutningsmyndighet og kompetansefunksjoner. Tilsvarende finner vi Linstow i Anders Wilhelmsen-gruppen.

¹⁷ Hvor mye beslutningsmyndighet som tilfaller et områdehovedkontor avhenger av eierskapet: Er eieren et industrielt investeringselskap (for eksempel private equity) vil normalt beslutningsmyndigheten være omfattende.

Et hovedkontor med liten beslutningsmyndighet og få kompetansefunksjoner (den sydvestre ruten i tabellen) er et tomt skall. Det vil si at den er tømt for myndighet og kompetanse og eksisterer primært av formelle grunner. Mange fryktet at Bergesens hovedkontor ville bli et tomt skall da World Wide Shipping kjøpte selskapet i 2003, men i stedet har konsernhovedkontoret valgt å legge to områdehovedkontorer til Oslo, BW Gas og BW Offshore. Derimot er norske rederiers eierselskaper på Bermuda og i andre skatteparadisier typiske eksempler på tomme skall.

Kompetansen som kreves for å drive et holdingselskap er *generisk* (ikke nærings- eller markedsspesifikk) og er primært av finansiell og juridisk art. Et områdehovedkontor vil derimot ha behov for nærings- og markedsspesifikk kompetanse, mens et industrielt konsern er avhengig av *både* generisk og spesifikk kompetanse. I et treleddet konsern som Aker vil førsteledd domineres av generisk kompetanse, mens annetledd vil domineres av spesifikk kompetanse.

Hva skjer med hovedkontorfunksjonene ved utenlandsk overtakelse?

Før vi diskuterer hvilke faktorer som påvirker sannsynligheten for flytting av hovedkontorfunksjoner som følge av et utenlandsk oppkjøp, er det viktig å påpeke at utflytting også kan skje uten at det skjer et eierskifte. Utflytting av hovedkontorer kan også bli forårsaket av at et norsk selskap kjøper opp et utenlandsk. For eksempel skjedde dette da Kværner kjøpte Trafalgar House. Etter oppkjøpet ble Kværners hovedkontor lagt til det oppkjøpte selskapets lokaler i London. I tillegg kan det tenkes at et *nasjonalt* eierskifte også medfører utflytting av hovedkontorer, noe som er tilfelle i Orklas oppkjøp av Rieber & Søn. Fra et *nasjonalt* perspektiv gir likevel denne typen relokalisering liten grunn til bekymring, fordi den foregår *innad* i landet.

Hvert oppkjøps-case er forskjellig, og i de fleste tilfeller vil de konkrete valg av lokalisering og organisering bli påvirket av unike faktorer, for eksempel knyttet til selskapets historikk eller eiernes egne preferanser. Fire faktorer er likevel sentrale for å forklare effekten av et utenlandsk oppkjøp på hovedkontorfunksjonene i det oppkjøpte norske selskapet:

- egenskaper ved det oppkjøpte selskapet
- egenskaper ved markedet som det oppkjøpte selskapet opererer i
- egenskaper ved næringsmiljøet som det oppkjøpte selskapet er en del av, og
- egenskaper ved oppkjøper.

Egenskaper ved det oppkjøpte selskapet – generiske eller spesifikke ressurser

Hva som skjer med hovedkontorfunksjoner i etterkant av et utenlandsk oppkjøp avhenger av om det norske selskapet domineres av ressurser som er *generiske* eller *bransje-/markedsspesifikke*. Generiske ressurser har mange anvendelsesområder, men kan lett byttes ut med andre ressurser. Eksempler på slike ressurser er generell finans-, IT- og ledelsekompetanse. Spesifikke ressurser har få anvendelsesområder men er vanskelige å erstatte og kan derfor generere høy avkastning. Eksempler på spesifikke ressurser er markedsinnsikt, patenter og kunderelasjoner.

Er det oppkjøpte selskapets hovedkontorfunksjoner generiske, er det stor sannsynlighet for at beslutningsmyndigheten overføres til oppkjøper og at de ansatte på hovedkontoret må finne seg noe annet å gjøre. Siden kompetansen deres er generisk, vil de ansatte trolig finne nye og relevante jobber raskt. Er derimot ressursene spesifikt knyttet til bransjen, markedet eller til en bestemt teknologi, er det mer sannsynlig at det oppkjøpte selskapets hovedkontor får beholde beslutningsmyndighet og kompetanseenheter. I slike tilfeller kan det tenkes at det nettopp er tilgang til de spesifikke ressursene som er motivet bak oppkjøpet. Microsoft, Schlumberger og

GE (General Electric) har kjøpt en lang rekke små teknologibedrifter i Norge. I enkelte tilfeller blir de oppkjøpte selskapene integrert fullstendig i sitt nye eierselskap, men det finnes også en rekke eksempler på at norske selskaper har fått beholde hovedkontorfunksjonene i etterkant av oppkjøpet og i en del tilfeller blitt tildelt en rolle som områdehovedkontor i det nye konsernet. Shipping divisjonen i Nordea er et eksempel på det. Det samme er kontrastvæske-divisjonen i GE Healthcare.

Markedet det oppkjøpte selskapet opererer i – globalt eller geografisk avgrenset

De viktigste egenskapene ved markedet er i hvilken grad det er *geografisk avgrenset* og hvor *modent* markedet er. I et *globalt* marked spiller ikke kundenes lokalisering noen rolle; kunder over hele verden inngår i det samme markedet. Dermed er det lite sannsynlig at oppkjøpsmotivet har vært tilgang til selskapets norske kunder. Det er naturlig å forvente at beslutningsmyndighet og kompetansemiljøer sentraliseres i etterkant av slike oppkjøp, fordi det ikke er noen gevinster forbundet med nærhet til markedet.

Et modent marked vil også medføre større risiko for at hovedkontorfunksjoner flytter ut. Jo mer modent marked, desto tøffere marginer og desto mer strømlinjeformet må beslutningsstrukturen være. I fremvoksende markeder, derimot, er det viktigere å fokusere på vekst enn på lønnsomhet, og selskaper vil ofte være villige til å operere med relativt selvstendige datterselskaper lokalisert nært markedene for å bygge kunderelasjoner og tilpasse seg variasjoner i kundenes krav.

Er markedet som det oppkjøpte selskapet opererer i geografisk avgrenset, kan effektene av oppkjøpet på hovedkontorfunksjoner bli annerledes. Hvis markedet er nasjonalt og det oppkjøpte selskapet har en betydelig markedsandel i Norge, vil tilgang på norske kunder ofte være motivet for oppkjøpet. Banker ekspanderer for eksempel nesten alltid internasjonalt gjennom oppkjøp av nasjonale banker med en installert kundebase. Danske Banks oppkjøp av Fokus Bank og Trygs oppkjøp av Vesta forsikring er eksempler på dette. I slike tilfeller er det naturlig at det norske hovedkontoret blir beholdt men at beslutningsmyndigheten begrenses. I Danske Banks norske filial (tidligere Fokus Bank) må for eksempel kredittvurderinger over en viss størrelse avgjøres på hovedkontoret til Danske Bank i København.

Kombinasjonen av et globalt og modent marked gir spesielt stor sannsynlighet for at hovedkontorfunksjoner forsvinner. Slike markeder er ofte prisfølsomme, som følge av at økt kapasitet ikke blir absorbert av etterspørsvekst og som følge av at produktene er lite differensierte. Motivet bak oppkjøp i slike markeder er ofte å kontrollere produksjonskapasitet for dermed å kunne styre tilbudet og prisdannelsen i markedet. Norske Skogs, Yaras og Hydros oppkjøp av konkurrenter i andre land har i stor grad dreid seg om å få kontroll over produksjonskapasitet.

Egenskaper ved næringsmiljøet – del av en regional klynge?

Egenskaper ved næringsmiljøet som det oppkjøpte selskapet er lokalisert i har også stor betydning for hva som skjer med hovedkontorfunksjoner. Spørsmålet er om selskapet er integrert/sammenvevd i en velutviklet regional klynge eller om det har få og svake koblinger til aktører i sitt nærmiljø.

Med kunder, leverandører og kunnskapsmessige samarbeidspartnere i regionen, er det stor sannsynlighet for at en stor del av selskapets virksomhet forblir i Norge. Enda viktigere er det at en utenlandsk-eid norsk bedrift kan oppnå internasjonal vekst. Jo sterkere den regionale klyngen, desto større sannsynlighet for internasjonal vekst med det norske selskapet som base. Rolls-Royce Marine som har hovedkontor i Ulsteinvik ble kjøpt av Rolls-Royce i England i 1999. Som sentral aktør i den maritime klyngen på Møre har Rolls-Royce Marine blitt en av verdens ledende skipsutstyrsprodusenter. National Oilwell Varco (tidligere Hydralift) og FMC Technologies

(tidligere Kongsberg Offshore) er tilsvarende eksempler. Felles for disse tre er at de er en del av det norske offshore leverandørmiljøet og at de inngår i sterke lokale klynger – henholdsvis Maritimt Møre (Rolls-Royce Marine), Kongsberg (FMC Technologies) og NODE (National Oilwell Varco).

Norske selskaper som ikke inngår i en sterk klynge – det vil si at de har få og svake koblinger til aktører i et regionalt næringsmiljø – har langt mindre sannsynlighet for å bli videreutviklet i Norge når de kjøpes opp av et utenlandsk selskap. Det skyldes ikke minst tilgangen på kompetanse. Når kunder, leverandører, samarbeidspartnere og kunnskapsaktører ligger utenfor Norge, finnes det heller ingen spesialiserte arbeidsmarkeder. Da er avhengigheten av regionale omgivelsesfaktorer liten, og alle relevante ressurser befinner seg innenfor selskapet – ikke i omgivelsene. Dette er i seg selv ikke et argument for at hovedkontorfunksjoner og verdiskaping forsvinner ut av landet, men dersom andre faktorer trekker i den retningen, er det lite som holder beslutningsmyndighet, kompetanseenheter og verdiskaping igjen i Norge.

Enkelte bedrifter er relativt uavhengige av lokale næringsmiljøer, enten fordi de utfører alle spesialiserte¹⁸ aktiviteter selv eller fordi de inngår i et internasjonalt nettverk.¹⁹ Når bedrifter ikke er sammenvevd med kunder, leverandører og samarbeidspartnere i et lokalt næringsmiljø, er det lettere å flytte organisasjonen til et annet sted. Det er derfor større sannsynlighet for at denne typen bedrifter forsvinner hvis de blir kjøpt av utenlandske aktører, enten for å bli integrert med oppkjøpers egen organisasjon eller for å bli samlokalisert med likeartede og komplementære aktører i en næringsklynge et annet sted. På den annen side vil konsekvensene ved en eventuell utflytting bli mindre enn dersom et lokomotivselskap i en stor næringsklynge flyttes ut. Det skyldes at konsekvensene blir begrenset til bedriften selv, fordi lokale leverandører leverer generiske varer og tjenester som har mange alternative kunder.

¹⁸ *Generiske* aktiviteter, det vil si aktiviteter som er relativt like for et bredt spekter av bedrifter, for eksempel eiendomsforvaltning og regnskap, vil de naturligvis overlate til eksterne leverandører. Det er for *spesialiserte* aktiviteter man har behov for å være en del av en næringsklynge.

¹⁹ Internasjonale nettverk av spesialiserte kunder, leverandører og samarbeidspartnere kalles ofte for imaginære eller virtuelle klynger, med andre ord klyngekoblinger uten geografisk nærhet.

Egenskaper ved oppkjøper – industrielt konsern eller holdingselskap

Effektene av et utenlandsk oppkjøp avhenger også av egenskapene ved oppkjøper, *spesielt om det norske selskapet blir kjøpt av et industrielt konsern eller av et holdingselskap*. Et holdingselskap vil normalt bestå av lite relaterte datter-/porteføljeselskaper som styres finansielt med liten strategisk og operasjonell involvering fra eieren. Slike oppkjøp vil normalt ha liten effekt på lokalisering av hovedkontorfunksjoner. Unntaket er gjerne kapitalstyring og investeringer, hvor beslutninger gjerne fattes av det eiende holdingselskapet. Kompetanseenheter vil normalt ikke bli berørt negativt, det er mer sannsynlig at de tilføres kapital til ekspansjon fra eieren. Den langsiktige effekten på verdiskaping og sysselsetting i Norge vil også være positiv dersom det norske selskapet tilføres kapital og internasjonalt nettverk fra eier.

I et industrielt konsern vil man ha ambisjoner om å skape verdier i sine datterselskaper ved å realisere synergier mellom dem, noe som krever stor grad av organisatorisk integrasjon, sentralisert beslutningsmyndighet og store kompetente staber på hovedkontoret. Når norske selskaper får den typen eiere, vil beslutningsmyndigheten normalt begrenses, selv om hovedkontoret i Norge ikke legges ned. De norske enhetene til selskaper som IBM og Accenture er for eksempel integrert i økonomi-, måle- og styringssystemer fra morselskapet. Effektene på kompetanseenheter og verdiskaping er imidlertid mer usikkert. Hvis det norske selskapet besitter spesifikke ressurser som er relevante i andre deler av konsernet, kan selskapet få status som områnehovedkontor og få tilført produkt-/teknologimessig beslutningsmyndighet og større kompetanseenheter. GE Healthcare sin satsning på imaging/ultralud i Norge og Nordeas shippingdivisjon i Norge er eksempler på slike Centres of Expertise.

Egenskaper ved oppkjøper skiller seg fra de tre øvrige ved at disse egenskapene ikke vil være kjent før eierskiftet er et faktum (eller i hvert fall til det er annonsert). Det innebærer at dersom staten skal kunne ta hensyn til denne faktoren når man vurderer faren for utflytting, må man enten forsøke å anslå sannsynligheten for hvem som vil kjøpe opp selskapet på forhånd, eller vente til det norske selskapet er i spill. I de tilfeller der Konkurransetilsynet må varsles før et oppkjøp kan gjennomføres, har myndighetene en potensiell mulighet til å agere.

Rammeverk for å analysere effekter av utenlandske oppkjøp

I tabellen nedenfor har vi oppsummert de forventede effektene på hovedkontorfunksjoner av utenlandsk oppkjøp.

Tabell 0-2 Faktorer som påvirker effekten av utenlandske oppkjøp på det norske hovedkontorets beslutningsmyndighet og kompetanseenheter. Kilde: Menon

Faktorer som påvirker effekten av et utenlandsk oppkjøp	Effekter på ...	
	beslutningsmyndighet	kompetansefunksjoner i selskapet
Egenskaper ved næringsmiljøet		
Norsk selskap sammenvevd i regional klynge	Beslutningsmyndighet beholdes, særlig når kommersielle relasjoner er viktige	Kompetanseenheter beholdes, særlig når FoU-/kompetanserelasjoner er viktige
Norsk selskap har få og svake koblinger til regionalt næringsmiljø	Lite å tape på å sentralisere beslutningsmyndighet	Få kunnskapsbindinger, enklere å flytte kompetanseenheter ut av landet
Egenskaper ved oppkjøper		
Industrielt konsern – sentralisert struktur	Stort, kompetansetungt hovedkontor for å skape konserngevinster; stor grad av organisatorisk integrasjon krever sentralisert beslutningsmyndighet	Enten tømning eller styrking av kompetanseenheter, avhengig av om norsk selskap besitter unike, spesifikke ressurser
Holdingselskap – desentralisert struktur	Finansiell styring av datter-/porteføljeselskaper fører til at norsk selskap forblir autonomt (beholder beslutningsmyndighet)	Liten strategisk/operasjonell involvering fra eier tilsier at kompetanseenheter blir værende i selskapet
Egenskaper ved markedet		
Globalt	Naturlig å sentralisere beslutningsmyndighet til globalt hovedkontor	Naturlig å konsentrere kompetanseenheter i globalt hovedkontor - med mindre norsk selskap har spesifikke kompetanseressurser
Nasjonalt (geografisk avgrenset)	Desentral beslutningsmyndighet innenfor sentrale føringer og rammer	Beholdes i den grad kompetansen er markedsspesifikk
Modent	Sentralisering av beslutningsmyndighet	Sentralisering og standardisering av kompetanseenheter. Hvis norsk selskap har konkurransedyktig spesifikk kompetanse, kan det bli tilført ansvar for FoU/kompetanse
Globalt og modent	Sanering av hovedkontor for å fjerne dublering av kostnader og for å øke beslutningskraft.	Sanering og/eller sentralisering av kompetanseenheter
Egenskaper ved det norske selskapet		
Spesifikke hovedkontor-ressurser	Risikabelt å sentralisere beslutningsmyndighet fordi norsk ledelse har spesifikk kompetanse	
Spesifikke ressurser i operative enheter (f.eks. unik teknologi, kunderelasjoner)		Vanskelig å flytte kompetanseenheter – potensial for styrking av kompetanseenheter
Generiske ressurser	Beslutningsmyndighet sentraliseres	Kompetanseenheter avvikles og/eller sentraliseres

Referanser

- Sanna-Randaccio, . F. & Grünfeld, L. A., 2007. *Who Buys Whom in International Oligopolies with FDI and Technology Transfer?*, Oslo: NUPI.
- Baaij, M., Stienstra, M., Van den Bosch, F. & Volberda, H., 2004. Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992-2001):: From Herd Behaviour Towards Strategic Choice?. *European Management Journal*, Juni, pp. 273-280.
- Benito, Gabriel , G. R., Grøgaard, B. & Narula, R., 2003. Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries. *Journal of International Business Studies* , pp. 443-456.
- Birkinshaw, J., Braunesjelm, P., Holm, U. & Terjesen, S., 2006. Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?. *Strategic Management Journal*, Mai, pp. 681-700.
- Chandler Jr., A. D., 1994. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. 1. ed. s.l.:Belknap Press.
- Colbjørnsen, T., 1995. *Reisen til markedet*. s.l.:Tano.
- Defever, F., 2008. Is it strategic to attract the service activities of multinational firms? Some empirical evidence. In: S. B. a. H. Garretsen, ed. *Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise*. s.l.:MIT Press, pp. 259-275.
- Duranton, G. & Puga, D., 2004. Micro-foundations of urban agglomeration economies. In: J. V. Henderson & J. F. Thisse, eds. *Handbook of Regional and Urban Economics*. s.l.:s.n., pp. 4-48.
- Ekholm, K. & Katariina, H., 2007. Location of R&D and High-Tech Production by Vertically Integrated Multinationals. *Economic Journal, Royal Economic Society, vol. 117(518)*, Mars, pp. 521-543.
- Enright, M. J., 2000. Regional Clusters and Multinational Enterprises Independence, Dependence, or Interdependence?. *International Studies of Management and Organization*, 1 Juli, pp. 114-138.
- Finanstilsynet, 2013. *Utkast til høringsnotat - Systemviktige finansinstitusjoner og verdipapirforetak*, Oslo: Finanstilsynet .
- Fjose, S. et al., 2010. *Ære være - vurdering av offshore leverandørindustriens bidrag til økt ressursutnyttelse på norsk sokkel*, Oslo: Menon Business Economics.
- Forsgren, M., Holm, U. & Johanson, J., 1995. Division Headquarters Go Abroad - A Step in the Internationalization of the Multinational-corporation. *Journal of Management Studies*, Juni, pp. 475-491.
- Fosbakken, E., 2012. *Aamot: - Schibsted burde eid TV 2*. [Online] Available at: <http://www.kampanje.com/medier/article6202531.ece> [Accessed 29 April 2014].
- Fujita , M. & Thisse, J.-F., 2006. Globalization And The Evolution Of The Supply Chain: Who Gains And Who Loses?. *International Economic Review*, August, Issue 3, pp. 811-836.
- Grünfeld, L. A. & Jakobsen, E. W., 2006. *Hvem eier Norge - Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Hatem, F. & Py, L., 2009. Internationalisation et localisation des services : une analyse sectorielle et fonctionnelle appliquée aux firmes multinationales en Europe. *Economie et statistique*, pp. 67-95.
- Henderson, V. J. & Davis, J., 2008. The agglomeration of headquarters. *Regional Science and Urban Economics, Elsevier*, vol. 38(5), September, pp. 445-460.
- Hill, C. W. L., 1994. *International Business: Competing in the Global Marketplace/With Postscript 1994*. 1. ed. s.l.:Richard D. Irwin .
- Holmen, R. B., 2012. *The Nonprofit Theory Revisited, The Advantages and Challenges for the Third Sector. Second Edition* , Oslo: Menon Business Economics.
- Holmen, R. B., Mellbye, C. & Grünfeld , L. A., 2012. *Norsk verdiskaping på havet - The Seatankeers Group og John Fredriksens bidrag til verdiskaping i norsk økonomi* , Oslo: Menon Business Economics.
- Le Bruyn, E. G., Grünfeld, L. A. & Benito, G. R., 2008. The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership, Management and Market Structure. *Journal of Management Studies* , November, pp. 1244-1273.
- Lunnan, R., Benito, G. R. G. & Tomassen, S., 2011. Moving Abroad: Factors that motivate foreign location of headquarter activities.. *Advances in International Management*, Issue 24, pp. 127-152.
- McKinsey & Company, 2011. *Statlig eierskap*, Oslo: Nærings- og Handelsdepartementet.
- Narula, R., 2003. *Globalization and Technology: Interdependence, Innovation Systems and Industrial Policy*. 1 ed. s.l.:Polity.
- Reve & Sasson, 2012. *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strauss-Kahn, V. & Vives, X., 2009. Why and where do headquarters move?. *Regional Science and Urban Economics*, Mars, pp. 168-186.
- Tobiassen , A. E. & Nesheim, T., 2001. TV 2 og produksjonsselskapene: utvikling gjennom langsiktige relasjoner?. *Magma*.
- Williamson, O., 1993. Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change*, Issue 2, pp. 107-156.