

ERIK HANSEN

Hvordan organiserer servicebåtrederiet salg av servicefartøy? – En komparativ case studie

Bacheloroppgave i Shipping management
Veileder: Antoni Vike Danielsen
Desember 2023

ERIK HANSEN

Hvordan organiserer servicebåtrederiet salg av servicefartøy? – En komparativ case studie

Bacheloroppgave i Shipping management
Veileder: Antoni Vike Danielsen
Desember 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Erik Hansen

Hvordan organiserer servicebåtrederiet salg av servicefartøy? – En komparativ case studie

Bacheloroppgave i Shipping Management

Veileder: Antoni Vike Danielsen

Desember 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultetet for ingeniørvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Institutt for havromsoperasjoner og byggteknikk

KANDIDATNUMMER:			
10014			
DATO:	FAGKODE:	FAGNAVN:	
	TS301211	PRAKSIS I BEDRIFT	
STUDIUM:			ANT SIDER/VEDLEGG:
SHIPPING MANAGEMENT			

VEILEDER: ANTONI VIKE DANIELSEN

TITTEL:
BACHELOROPPGAVE

SAMMENDRAG:

Vises på neste side

Sammendrag

Denne forskningen undersøker salget av servicefartøy i havbruksnæringen, med fokus på tidspunktet for transaksjoner og organiseringen av selve transaksjonen. Ved å anvende shipping-syklusene og transaksjonskostnadsteori diskuteres strategiske valg tatt av to servicebåtrederier, Selskap A og Selskap B, med en komparativ case studie som metode. Resultatene indikerer at salget av fartøy har blitt en integrert del av virksomheten drevet av økt etterspørsel. Organisatoriske forskjeller mellom selskapene viser ulike tilnærminger til intern involvering og risikohåndtering, med selskap B som foretrekker en mer sentralisert modell, og større grad av meglerinvolvering. På den andre siden har selskap A internalisert flere salg, og tatt seg av hele prosessen selv. Kontraktsrelaterte utfordringer avdekker kompleksiteten i håndteringen av situasjoner «*ex-post*», og betoner viktigheten av effektiv kontraktsstyring. Samlet sett peker resultatene på kompleksiteten i salgsprosessen og betydningen av å balansere interne ressurskrav og effektiv kontraktsstyring i en stadig utviklende bransje. Studien gir verdifull innsikt for aktører i havbruksnæringen og fremhever potensielle områder for videre forskning og forbedring av praksis.

Forord

Denne oppgaven har gitt meg muligheten til å gjennomføre et større selvstendig arbeid innen Shipping Management ved NTNU. Her har jeg tilegnet meg ny kunnskap og nye erfaringer som jeg kommer til å ta med meg videre ut i arbeidslivet. Studieprogrammet har gjort meg rik av erfaringer, der jeg gjennom det akademiske løpet har tilegnet meg verdifull innsikt og kompetanse. I tillegg har jeg fått muligheten til å knytte bånd med mennesker, til tross for sosiale begrensninger under koronapandemien.

Denne oppgaven henvender seg til fagpersoner innenfor den maritime næringen, og særlig til de som er involvert i kjøp, salg, drift og ledelse av havbruksfartøy. Andre som også kan ha nytte av oppgaven er potensielle eller selgere av servicefartøy, akademikere og forskere.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, Antoni Vike Danielsen, for tett oppfølging, gode råd og innspill gjennom hele oppgaven. Antoni har bred kunnskap og ekspertise på flere fagfelt, som han har delt med meg på en engasjerende og innsiktsfull måte. Han har vært en støttende veileder som har muntret meg til å utforske nye ideer og tenke kritisk. Ærligheten og rettferdigheten hans er noe jeg setter stor pris på, og jeg er svært takknemlig for veiledningen gjennom prosessen.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til Maritime Competence AS som har tatt meg i mot med åpne armer, og gitt meg muligheten til å gjennomføre verdifull praksis i løpet av det femte semesteret. Samarbeidet har ikke bare hjulpet meg faglig, men også gitt meg innsikt i viktigheten av oppfølging, partnerskap og relasjonsbygging i næringen. Jeg er svært takknemlig for deres bidrag til oppgaven.

Til slutt vil jeg takke medstudenter, venner og familie for støtte og oppmuntring gjennom hele studieløpet.

Terminologi

Begrep	Forklaring
Ex ante	Før en hendelse eller beslutning. Refererer til planlegging og prognoser.
Ex post	Etter hendelse eller beslutning. Refererer til lærdom basert på fakta og resultater
TK	Transaksjonskostnader
TCA	Transaksjonskostnadsanalyse
MOA	Memorandum of agreement
NIS	Norsk internasjonalt skipsregister
NOR	Norsk ordinært skipsregister
BYGG	Skipsbyggingsregisteret
DL	Daglig leder
CFO	Økonomiansvarlig
QM	Kvalitetsleder
OPEX	Operating expences

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
FORORD	4
TERMINOLOGI	5
FIGURLISTE	7
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL	8
1.2.1 Casestudie beskrivelse	9
1.2.2 Avgrensninger	9
1.3. HAVBRUK HISTORIE	10
1.4 HAVBRUKSFARTØY	10
1.4.1 Servicefartøy	10
1.5 TRADISJONELL SKIPSSALG OG SKIPSMEGLEREN	11
1.6 OPPGAVENS OPPBYGGING	12
2. TEORI	13
2.1 SYKLUSENE I SHIPPING	13
2.1.1 Fasene:	14
1. Through (bunn):	14
2. Recovery (gjenopplivelse):	14
3. Peak (topp):	15
4. Collapse (kollaps):	15
2.2 KJØP- OG SALGSMARKEDET	15
2.2.1 Legge skipet ut i markedet	16
2.2.2 Forhandling av pris og forhold	17
2.2.3 Memorandum of agreement (MOA)	17
2.2.4 Inspeksjon	17
2.2.5 Salgsslutføring	18
2.3 TRANSAKSJON	18
2.4 TRANSAKSJONSKOSTNADER	19
2.4.1 Hva er egentlig transaksjonskostnader?	19
2.4.2 Transaksjonskostnader og kontrakt	21
3.0 METODE	22
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING OG VALG AV METODE	22
3.2 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	24
3.3 BEHANDLINGSGRUNNLAG - SIKT	25
3.4 INFORMERT SAMTYKKE	25
3.5 ANONYMITET	25
3.6 SEMI-STRUKTURERT INTERVJU	26
3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	26
3.8 STRATEGISK UTVALG AV SELSKAP OG INFORMANTER	27
3.8.1 Utvalg av servicebåtrederi	28
3.8.1.1 Selskap A	29
3.8.1.2 Selskap B	29
3.8.3 Valg av informanter	29
3.9 TRANSKRIBERING OG KODING / TEMATISERING	30
3.10 STYRKER OG SVAKHETER MED OPPGAVE	30
3.10.1 Validitet	31
3.10.2 Reliabilitet	31
3.10.3 Overførbarhet	31

4.0	CASE ANALYSE OG RESULTATER.....	32
4.1	ÅRSÅK TIL SALG.....	32
	<i>Selskap A:</i>	32
	<i>Selskap B:</i>	32
	<i>Likheter:</i>	33
	<i>Ulikheter:</i>	33
4.2	ORGANISERING AV TRANSAKSJON	33
	<i>Selskap A:</i>	33
	<i>Selskap B:</i>	35
	<i>Likheter:</i>	36
	<i>Ulikheter:</i>	36
4.3	KONTRAKTSKOSTNADER.....	37
	<i>Selskap A</i>	37
	<i>Selskap B</i>	37
	<i>Likheter:</i>	37
	<i>Ulikheter:</i>	38
5.0	DISKUSJON	38
5.1	TIDSPUNKT PÅ TRANSAKSJONEN	38
5.2	ORGANISERING AV TRANSAKSJON	39
5.3	KONTRAKT.....	40
6.0	KONKLUSJON.....	41
	BIBLIOGRAFI.....	42
	VEDLEGG	44
	VEDLEGG I - INTERVJUGUIDE.....	44

Figurliste

Figur 1	Shippingsyklus (stopford, 2009).....	14
Figur 2	- Salgsprosess.....	16
Figur 3	- Strukturelle løsninger av transaksjon	20
Figur 4	- Strukturelle løsninger av transaksjon	20
Figur 5	- Selskap A.....	29
Figur 6	- Selskap B.....	29
Figur 7	- Organisering av transaksjon	39

1. Innledning

Studiet Shipping management ved NTNU i Ålesund er lagt opp til at man kan velge praksis i bedrift og skrive bacheloroppgaven i samarbeid med praksisbedriften.

Jeg har fått praksisplass hos Maritime Competence i Tromsø (heretter kalt «Macom»). I løpet av semesteret har jeg kombinert min tid hos Macom med skriving av oppgaven. Dette har gitt meg verdifull erfaring og kunnskap innen for feltet, samtidig som jeg har videreutviklet meg som student.

1.1 Bakgrunn

I 2019 hadde jeg en samtale med en ansatt i bedriften som anbefalte studieprogrammet «Shipping Management» ved NTNU i Ålesund. Dette tipset vekket interessen for studiet, og jeg begynte motivert på programmet høsten 2021.

Macom har lang erfaring med kjøp og salg av fiskefartøy, fiskeritillatelse, aksjeselskaper og nybyggsprosjekter. De har god innsikt i det regulatoriske rammeverket som er relevant for næringen, og håndteringen av dette. En betydelig mengde oppdrag over tid og et bredt nettverk på ulike arenaer har ført til at de har oppnådd anerkjennelse som en respektert bedrift, særlig i Nord-Norge.

I begynnelsen av praksisperioden, under den innledende samtalen med de ansatte i Macom, uttrykte de nysgjerrighet og interesse rundt salgsprosessen av havbruksfartøy. Inntrykket og hypotesen var at havbruksfartøy ikke hadde en etablert salgsarena på samme måte som tradisjonell fiskeri. Vi hadde et felles engasjement rundt dette, noe som bidro til å danne grunnlaget for problemstillingen.

1.2 Problemstilling og formål

Målet med denne studien er å undersøke og analysere prosessen som ligger til grunn for salg av servicefartøy. Gjennom utforskning av relevante teorier og erfaringer, ønsker jeg at studien bidrar til en dypere forståelse om hvordan slike transaksjoner realiseres for servicebåtredier.

1.2.1 Casestudie beskrivelse

Casestudien utforsker følgende problemstilling:

«Hvordan organiserer servicebåtrederiet salg av servicefartøy?»

For å finne svar på problemstillingen ble det valgt å intervju representanter fra to av de syv fremste servicebåtrederiene i landet. Ett rederi er basert i Nord-Norge og et på Vestlandet. Dette valget gjør det mulig å gjennomføre en analyse av salgsprosessene innenfor forskjellige geografiske områder. Dette bidrar også til innsikt i variasjoner og likheter mellom de to selskapene.

Ved å utforske tidligere erfaringer med underbyggende teori, kan vi avdekke praksiser basert på læring av tidligere erfaringer, utfordringer og suksessfaktorer som kan være relevant for bransjen.

Resultatene fra denne studien håper jeg vil bidra til å kunne navigere servicebåtrederier, både etablerte og nye, gjennom aspektene med salg av servicefartøy. I tillegg håper jeg besvarelsen kan gi verdifulle innsikter som kan hjelpe aktører i næringen med å forbedre og effektivisere sine salgsprosjekter.

1.2.2 Avgrensninger

Denne studien avgrenses til å fokusere på prosessene som følger etter beslutning om salg av servicefartøy er tatt. Dette innebærer at vi konsentrerer oss om gjennomføringen av selve salget, og at vi luker ut beslutningsprosessen som leder opp til salget. Hadde man inkludert denne delen kunne det gitt innsikt i utfordringer og strategier knyttet til selve salget, ettersom man kunne sett sammenhenger med det bakenforliggende behovet med salget. På grunn av begrenset tid og ressurser vil jeg ikke kunne gå detaljert i dybden på hver enkelt område i salgsprosessen. Dette kan føre til at spesifikke aspekter og utfordringer, ikke blir fullstendig utforsket.

1.3. Havbruk historie

Etter flere forsøk med oppdrett av ulike fiskearter på 60 tallet, skjedde det et gjennombrudd på 70 tallet med utsett av laks i sjøvann. Siden den gang har næringen vært preget av vekst og utvikling, med et stort fokus på forskning og utvikling av nye teknologiske nyvinninger. I tillegg har reguleringer, gjennom tildelingsmekanismene for konsesjoner, også vært i endring og utvikling. Dette har banet vei til der vi er i dag. (Regjeringen, 2021)

Havbruk er Norges nest største eksportnæring, der vi regnes som en av verdens største sjømatprodusenter og eksportør av atlantisk laks og regnbueørret. Næringen bidrar til flere positive ringvirkninger, der særlig lønnsomhet og sysselsetting i distriktene skiller seg ut. (Johnsen, et al., 2022)

Den totale verdien fra havbruk utgjorde hele 73 prosent av den totale sjømateksporten i verdi. Fiskeri står for den resterende andelen med 27 prosent i 2022, (Norges Sjømatråd, 2023). En slik andel er noe som krever en stor havbruksflåte for å drive akvakultur, og lykkes med det.

1.4 Havbruksfartøy

Det finnes flere typer fartøy til ulike formål innen havbruk. Personellbåter, arbeidsfartøy, servicefartøy, fôrflåte, slakte- og bløggfartøy og brønnbåt er alle eksempler på fartøy som spiller en viktig rolle for å drive akvakultur. Med flere ulike lokaliteter i norske fjorder og stadig økende satsning på offshorelokalisering, samtidig som politikere ønsker og kraftig øke sjømatnæringen, stilles det strenge krav til fartøy. Havbruksfartøy må kunne tilfredsstille ulike miljø- og konstruksjonskrav. Det er også nødvendig å imøtekomme behovene knyttet til selve arbeidsoppgaven, noe som gir økt vekt på kapasiteter og teknologiske fremskritt, for å løse oppdragene på en mest mulig bærekraftig og effektiv måte.

1.4.1 Servicefartøy

I denne oppgaven tar vi for oss spesifikt servicefartøy av flere årsaker. Først og fremst er det et aktuelt område å studere, fordi segmentet har vært preget av en rivende utvikling. Det har vært et voksende markedet, der slike fartøy må holde tritt med utviklingen til

akvakulturnæringen. Nøtene blir større og tyngre, noe som krever større kran- og vinsjkapasiteter for å drive moderne akvakultur. Etterspørselen etter slike fartøy og tjenestene de utføre har økt betydelig de siste årene. Det er også lite forskning på segmentet, og jeg ønsker å finne mer ut om hvordan servicebåtrederiene organiserer seg for å selge et servicefartøy.

1.5 Tradisjonell skipssalg og skipsmegleren

En skipsreder eller en bedrift som ønsker å selge et skip, kontakter gjerne en eller flere skipsmeglere som kan ta seg av håndteringen av et salg. Man ser også tilfeller, særlig i havbruksnæringen, at rederiene håndterer deler eller salgsprosessen selv.

Skipsmegleren har ofte en sentralrolle som profesjonell tredjepart mellom kjøper og selger i skipsbransjen, og kan være avgjørende for en smidig prosess for kjøper og selger. Megleren kan også ha en vesentlig rolle for å sikre en vellykket transaksjon mellom partene, og å sørge for at alle punkt i kontrakten følges opp. Videre kan også megleren bidra til at prinsipalen oppnår sine økonomiske mål og ivaretar sine interesser i transaksjonen. I følge norsk skipsmeglerforbund er oppgaven til en skipsmegler å danne seg en grundig forståelse for prinsipalens behov, tjenester eller produkter på en ansvarlig måte. Forståelsen de danner seg benyttes for å oppnå optimal fortjeneste for sine prinsipaler. Videre vil meglerens rolle være å markedsføre produktet på en attraktiv måte for potensielle kjøpere eller bruke sitt nettverket og sine markedsføringsressurser for å nå ut til relevant segment, på prinsipalens vegne. Utover dette skal skipsmegleren bistå i kontraktsforhandlinger og assistere at punktene i kontrakten oppfylles. (Norsk skipsmegler forbund, 2023)

Selger av et skip bør undersøke pålitelige og seriøse meglere med ekspertise. Megleren som kontaktes har gjerne sin kompetanse på et spesifikt segment. Eksempelvis så besitter en fiskebåtmegler ekspertise på fiskefartøy, utstyr og utrustning på fiskefartøy, fiskeritillatelse og kvoter, det regulatoriske rammeverket og håndteringen av dette, mens en som megler fartøy innen havbruk har sin ekspertise på det. Etter at rederens behov er avdekket, vil megleren gå i gang med kartlegge markedet, der særlig markedssituasjon i næringen kartlegges. I denne fasen vurderes tilgjengelig markedsdata i form av hva tilsvarende skip er solgt for tidligere og den generelle økonomiske situasjonen i markedet.

1.6 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis har vi sett på bakgrunnen for problemstillingen, servicefartøyets utvikling og rolle knyttet til havbruksnæringen. Vi har også på generelt grunnlag, sett på hvordan tradisjonell skipssalg har foregått, og skipsmeglerens rolle knyttet til dette. Videre i oppgaven vil vi se på teori for å danne forståelse for eksisterende kunnskap, og hvorfor valgt teori er relevant for denne forskningen. Teorien består av syklusene i shipping, kjøp- og salgsmarkedet, transaksjon og transaksjonskostnadsteori. Metodekapittelet vil belyse hvordan data har blitt hentet ut, og årsaken til at denne metoden ble valgt fremfor en annen. Deretter gjennomgår vi relevante funn fra informantene, for så å diskutere dette opp mot teori. Til slutt tar vi for oss konklusjonen.

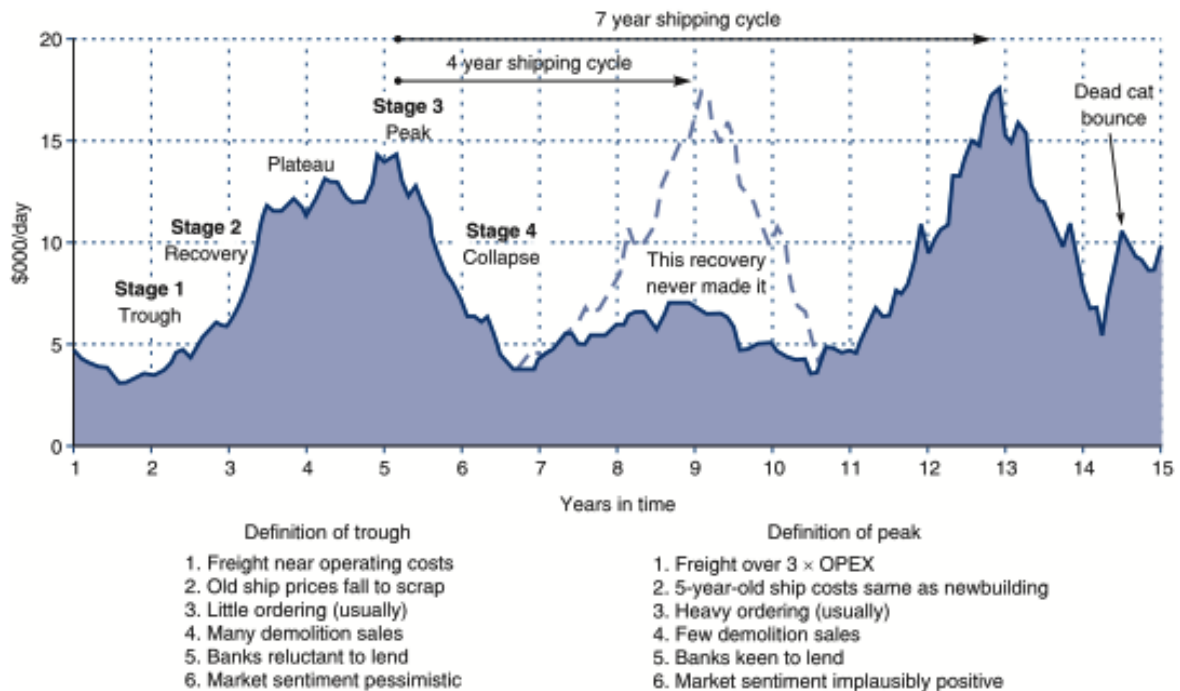
2. Teori

I dette kapitlet vil vi utforske teorier knyttet til skipsmarkedssykluser, salg av fartøy og transaksjonskostnader. Kapitlet starter med å undersøke skipsmarkedssykluser som er en fundamental del av skipsindustrien. Deretter vil vi gå dypere inn i salgsprosessen med salg av fartøy. Til slutt vil vi se på transaksjonskostnader, som er en viktig faktor i en hver økonomisk transaksjon.

2.1 Syklusene i shipping

Det vil være sentralt å se på dynamikken i bransjen og danne seg forståelse av den. Svingningen sier noe om tilbud og etterspørsel i markedet, noe som er en viktig faktor for å blant annet reflektere over tidspunktet til salg av fartøy. Dette vil igjen kunne påvirke salgsverdi som deretter kan føre til en annen organisering av salg. Det er fire faser i et skipsmarkedssyklus: Through (bunn), recovery (gjenopplivelse), peak (topp) og Collapse (kollapse).

I eksemplet under har grafen en lengde på 15 år. Bunnen i syklusen varer i 4 år, og oppnår først en markedstopp 7 år etter den første markedstoppen. Etter den andre toppen kollapser, viser grafen at markedet faller markant. Etter bunnen i år 8 begynner markedet å bedre seg, men svikter og faller sakte tilbake til resesjonsnivå i år 10. Mislykkede gjenopplivelser av denne typen er ganske vanlig i shippingmarkedet og skyldes ofte kontrasykliske bestillinger. Det vil si at det brer seg optimisme i markedet blant investorer, banker og rederier og forutser bedringer. De bestiller store volum av billige skip, som følge av ledig kapasitet hos verftene, slik at økt tilbud i markedet setter en demper for bedringen. Den stiplede linjen viser hva kunne skjedd om investorene hadde vært mindre aggressive og spekulative. På bakgrunn av dette hevder Stopford (2009) at syklusen ville vart i 4 år og ikke 7 år om dette ikke hadde skjedd. Det antas at lengre sykluser skyldes av oppbygging av økt tilbud i markedet, som et resultat av at markedet bobler av en syklisk oppgang. Fenomenet kalles bobleeffekten. (Stopford, 2009)



Figur 1 Shippingsyklus (stopford, 2009)

2.1.1 Fasene:

1. Through (bunn): Denne fasen er preget av overskudd av skipstonnasje, og derfor høyere tilbud enn etterspørsel. Dette fører til at skip står i kø ved leveringssteder og seiler saktere for å spare drivstoff. Fraktratene faller til OPEX for de minst effektive skipene, som flyttes til opplag. Det begynner å bli finansielle press, og i ekstreme tilfeller kan rederier bli tvunget til å selge skip til lave priser for å få inn kapital. Dette fører til et effektivt huggemarked, og danner videre grunnlag for den neste fasen, «gjenopplivelse». (Stopford, 2009)
2. Recovery (gjenopplivelse): I denne fasen nærmer man seg likevekt av tilbud og etterspørsel, og fraktrater øker over OPEX. Mengden opplag faller, og markedet forblir usikkert. Gradvis vokser tilliten, og perioder med optimisme veksler med tvil om at «gjenopplivelse» faktisk finner sted. Økt optimisme og økte inntekter fører til at banker investorer og interessenter spytter penger inn i næringen. Likviditeten øker, priser på brukt tonnasje øker, og stemningen i markedet blir mer positivt, ettersom markedet blir mer velstående. (Stopford, 2009)

3. Peak (topp): Kjennetegnene i denne fasen er når overskuddet absorberes og forholdet mellom etterspørsel og tilbud strammes. Fraktratene økes, gjerne flere ganger enn OPEX, og flåten seiler raskere. En topp kan vare i noen uker til flere år, avhengig av forholdet mellom tilbud og etterspørsel. Høye inntekter fører til høy optimisme blant banker og investorer som blir ivrige til å låne mot sterke aktiva. Tendensene får mye oppmerksomhet i media av internasjonal presse, som fører til at mange blir nysgjerrige i næringen. (Stopford, 2009)

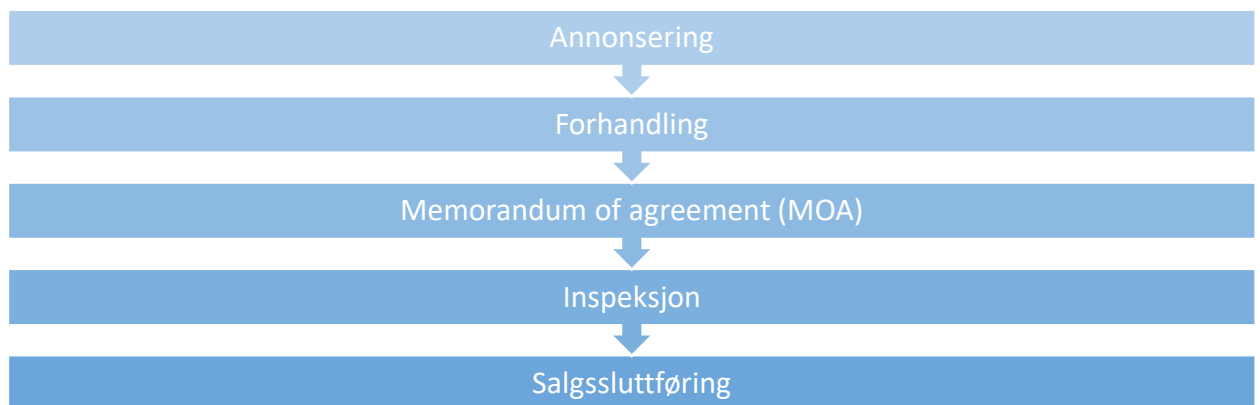
4. Collapse (kollaps): Fasen kjennetegnes med at tilbud overgår etterspørsel, som fører markedet inn i «kollaps-fasen». Fraktratene faller markant og brått, som forsterkes av nedgang i konjektoren. Faktorer der nybygg av skip ble kontrahert i «topp-fasen». Flåten reduserer seilingshastigheten. I tillegg er det få skipssalg, siden rederiene ikke ønsker å selge sine skip til en redusert pris rett etter en «topp». (Stopford, 2009)

2.2 Kjøp- og salgsmarkedet

Markedet knyttet til kjøp og salg av fartøy, handler om kjøp og salg av eksisterende skip i det sekundære markedet, samt nybygginger. Deltakerne i dette markedet består av rederier og spekulanter som handler i shipping-markedet. Rederen kommer til markedet med et skip til salgs, og ønsker typisk å selge skipet med umiddelbar levering, mot kontant betaling, uten noen pågående kontrakter, hypoteker eller maritime ansvar. Noen ganger kan det bli solgt med fordel eller ansvar, av en pågående tidskontrakt. Rederens grunner for å selge kan variere. Grunnen kan blant annet være at man har en politikk om å erstatte skip ved en bestemt alder som dette skipet når, skipet dekker ikke rederens eller markedets behov lengre, eller rederen tror at prisene er i ferd med å falle i markedet. En annen form for salg er såkalt "nødsalg", der eieren selger skipet for å skaffe penger til å dekke sine økonomiske forpliktelser. Kjøperens årsaker med anskaffelse av skip kan også være ulike. Kjøperen kan trenge et skip av en bestemt type og kapasitet for å møte noen forretningsforpliktelser, for eksempel å håndtere ankring av oppdrettsanlegg eller løft av skitne notposer. Eller så kan kjøper være en investor satser på en optimisme i markedet og tenker det er det rette tidspunktet å kjøpe skip av en bestemt type. I det siste tilfellet kan hans krav være mer fleksible, i den forstand at han er mer interessert i investeringspotensialet enn skipet i seg selv. Stopford (2009) hevder de fleste

transaksjoner i et salg gjennomføres gjennom skipsmeglere, der rederen instruerer sin megler om å finne en kjøper for fartøyet. I enkelte tilfeller blir skipet gitt eksklusivt til en enkelt megler, men det er vanlig å tilby skipet gjennom flere meglingselskaper for å nå bredere ut i markedet. Når instruksjonen er eksklusiv, ringer megleren eller sender e-post til alle klienter han kjenner som ser etter et fartøy av denne typen. Når instruksjonen er eksklusiv, ringer megleren opp andre meglere for å markedsføre skipet gjennom deres klientliste. (Stopford, 2009). Full informasjon om skipet blir opprettet, inkludert spesifikasjonen av skrog, maskineri, utstyr, klassifisering, status på tilsyn, fartøyinstruks og generell utstyr i en spesifikasjonsliste. Deretter lages det ofte til et prospekt som sammenfatter og gir potensielle kjøpere nødvendig informasjon for å ta beslutninger. Meglerhus kan også få direkte forespørsler fra meglere. For eksempel kan en eier søke et nyere brukt "moderne" servicefartøy med hybrid fremdrift, med bestemte kapasiteter på dekksutstyret. Megleren kan ha skip til salgs som er egnet, og ville ikke søke etter andre meglere. Hvis ingen egnede kandidater finnes, kan megleren se etter egnede kandidater og kontakte deres eiere for å se om det er noen interesse for å selge. (Stopford, 2009)

I følge Stopford (Stopford, 2009) deles gangen i et skipssalg i fem steg:



Figur 2 - Salgsprosess

2.2.1 Legge skipet ut i markedet.

Det første steget til selgeren er å kontakte en megler. Eventuelt kan man også velge å gjennomføre transaksjonsprosessen på egenhånd. Etter at skipet er lagt ut, vil skipet sirkuleres til interessenter i markedet, enten via internett, telefon, epost-lister eller at man hører om det blant personer og aktører både i og utenfor næringen.

2.2.2 *Forhandling av pris og forhold*

Etter at en kjøper er funnet, vil forhandlingene begynne. I et travelt marked der etterspørselen er høy og tilbudet er lavt, har kjøper begrenset tid og må i noen situasjoner ta avgjørelser på relativt lite informasjon. På den andre siden, vil et marked med høyt tilbud og lite etterspørsel kunne gagne kjøperen da han kan bruke mer tid, og ta flere skip med i vurderingen og innhente mer detaljert informasjon fra eierne om de aktuelle fartøyene. Når man har bestemt seg for skipet og kommet til enighet om pris, vil man gjerne få megleren til å lage et «recap-telex», altså et oppsummeringsdokument der man får med de viktigste detaljene om skipet og om transaksjonen, før man tar for seg den formelle delen, altså utformingen av en salgskontrakt.

2.2.3 *Memorandum of agreement (MOA)*

Etter at et tilbud har blitt akseptert vil megleren tegne opp et kontraktutkast. Denne inneholder blant annet de administrative detaljene rundt salget, der hvor, når og på hvilken betingelser transaksjonen gjennomføres. Den inneholder også hvilken rettigheter kjøper har, som feks Class Society Records. Det mest brukte dokumentet for kjøp og salg av skip er kontrakten «Norwegian Salesform 1987 eller Norwegian Salesform 2012», (Norsk Skipsmegler forbund, 2023).

2.2.4 *Inspeksjon*

Kjøperen, eller stedfortrederen til kjøper har rett til inspeksjon av skipet, der det vil være en fysisk inspeksjon av skipet. Dette kan også inkludere inspeksjon av skrog under vann, altså bunninspeksjon, som gjennomføres av dykkere eller ved å dokke skipet. Det vil også bli tatt inspeksjon av Classification Society Records for å få informasjon om mekanisk og strukturell historikk av skipet, samtidig som at det skal bevise at skipet er i samsvar med internasjonale sikkerhetsstandarder. Ofte, når kjøpere byr på en båt så tar de forbehold med inspeksjon. Dette er noe som ofte praktiseres, dersom det skulle vise seg at skipet ikke står til forventningene til kjøperen. Dermed kan kjøper kreve at dette utbedres eller at han kan ha rett til å gå fra handelen. Salg kan derfor mislykkes på dette stadiet om kjøper ikke er fornøyd med resultatet av inspeksjonen.

2.2.5 Salgsslutføring

Når endelig levering av skipet er foretatt til den nye eieren, skal oppgjøret sikres. Kjøper må derfor overføre kjøpesummen til selgers bankkonto, og skipet må registreres i flaggstatens skipsregister. I denne fasen variere praksisen noe, men det er normalt at et salg via tredjepart som håndterer oppgjør, oppretter en klient-konto for å holde midler på vegne av klienter. Dette for å sikre at klientmidlene håndteres på en klar og ansvarlig måte. Eksempel på dette kan være forskuddsbetaling før et fartøy er blitt overlevert til ny eier.

2.3 Transaksjon

For å forstå hva transaksjonskostnad er, så må man vite hva transaksjon er. Økonomen John R. Commons (1931) definerte transaksjon slik:

“Transactions are the means, under operation of law and custom, of acquiring and alienating legal control of commodities, or legal control of the labour and management that will produce and deliver or exchange the commodities and services, forward to the ultimate consumers.”

Commons (1931) beskriver at transaksjoner er de virkemidler som benyttes for å oppnå juridisk kontroll over en vare, tjeneste eller eiendel, og at dette skjer i samsvar med gjeldene lovbestemmelse og etablerte normer. Transaksjoner er ifølge Commons (1931) knyttet til kjøp av eiendeler, der kjøper får juridisk kontroll over produktet eller tjenesten, og at selger gir fra seg den juridiske kontrollen. Sluttformålet med transaksjonen er å overlevere produktet til sluttbrukeren. Dette kan følges opp med kjøps- og salgskontrakter, i tillegg til offentlige rettighetsregister som for eksempel de norske skipsregistrene (NIS, NOR og BYGG).

Når man selger et servicefartøy, så har fartøyet gjerne en prislapp på flere millioner kroner. Det oppstår en risiko der man gir fra seg juridisk kontroll av en vare av betydelig verdi, ofte mot et økonomisk bytte. Som Commons (1931) nevner foregår en slik transaksjon i samsvar med gjeldende lovbestemmelse og etablerte normer, der det utarbeides kontrakter for å fordele ansvar og risiko, samt fremme partenes interesser.

2.4 Transaksjonskostnader

Hvorfor skal vi se på transaksjonskostnader, og hva har det med markedet å gjøre? Selv om salgsprisen kan være betydelig, vil belysningen av transaksjonskostnader gi et mer komplett bilde av blant annet lønnsomhet og effektiviteten i salgsprosessen. Identifisering og vurdering av hvilke transaksjonskostnader servicebåtrederiene opplever knyttet til salg. Identifisering og vurdering av transaksjonskostnadene anses som omfatter kontraktsforhandlinger, juridiske aspekter og den tiden og energien man legger ned, kan hjelpe etablerte og ny-etablerte rederier med å effektivisere ressursallokeringen. Transaksjonskostnader knyttet til salg har kanskje ikke den oppmerksomheten den fortjener. En bevisstgjøring rundt dette kan bidra til å effektivisere salgsprosessen, men også gi grunnlag for gode vaner. Dette kan særlig være nyttig i et synkende marked der marginene reduseres og de økonomiske utsiktene er endret som følge av at man har vært på en topp som kanskje nærmer seg slutten.

Ronald Coase (1937) var den første som dannet transaksjonskostnadsteorien. Oliver E. Williamson (1979) videreutviklet Coases perspektiv på transaksjonskostnader. De begge vant nobelprisen for sitt arbeid med transaksjonskostnadsteori innen økonomisk vitenskap. Transaksjonskostnad spiller en viktig rolle for å forstå strategiske, organisatoriske og økonomiske aspekter for en organisasjon. (Ghoshal & Morran, 1996).

2.4.1 Hva er egentlig transaksjonskostnader?

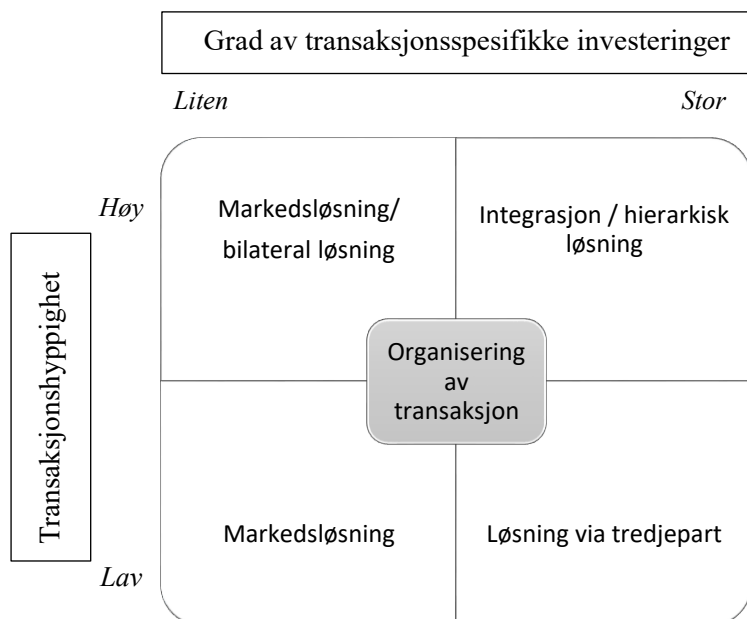
Transaksjonskostnader er kostnader som oppstår knyttet til etablering, overvåking og utførelse av avtaler mellom organisasjoner. Disse kostnadene kan bli betydelige når det kreves ressurser for å utforme en kontrakt, når det er utfordrende å innhente korrekt informasjon, og når det er stor usikkerhet om kontrakten vil bli oppfylt. (Brynhildsvoll, 2018). Williamson (1985) sammenligner også transaksjonskostnader slik:

«Transaction cost are the economic equivalent of friction in physical systems»

Dette tolkes dit at det koster penger, tid og energi forbundet med gjennomføringen av økonomisk bytte mot en vare, som i denne oppgaven er servicefartøy som er gjort til gjenstand til transaksjonen. Vi vil se på hvilken hindringer eller motstander som oppstår i transaksjonen, akkurat slik friksjon gjør i et fysisk system.

Høye transaksjonskostnader kan føre til at organisasjoner velger å internalisere aktiviteten i egen organisasjon. Om man tar et søk på finn.no, kan man se at et stort flertall av fartøyene selges via en tredjepart, (Finn.no, 2023). Det finnes unntak der selskap har annonsert fartøy selv gjennom sin private «Finn-bruker». Etter en telefonsamtale med den ene selgeren som selger via sin private finn-bruker, har selskapet internalisert salgsprosessen for å minimere kostnader, og fordi organisasjonen har tid og kapasitet til å håndtere dette selv.

I denne forskningen er transaksjonen analyseenheten, noe som betyr at vi kan utføre en sammenlignende analyse av transaksjonskostnadene med mål om å belyse og skape bevisstgjøring rundt disse kostnadene. Etter at man har blitt bevisst på dette, vil interessenter kanskje bruke analysen for å omprioritere arbeidsoppgaver, da det antas at organisasjoner i noen tilfeller kan ha relativt høye transaksjonskostnader knyttet til salg av servicefartøy i form av penger og tid, selvom man kanskje ikke nødvendigvis er like bevisst på det. På den annen side kan det forventes at organisasjoner ikke bruker nok ressurser og dermed har relativt lave transaksjonskostnader på områder som er viktige, og som kan effektivisere en salgsprosess, som igjen kan bidra til lønnsomhet og tilfredshet for kjøper, selger og tredjepart.



Figur 3 - Strukturelle løsninger av transaksjon

Williamson (1979) hevder at transaksjoner burde organiseres for å minimere transaksjonskostnadene. Tabellen viser hvordan man kan organisere en transaksjon basert på transaksjonens hyppighet og transaksjonens spesifisitet. Når det gjelder konteksten i denne forskningen, vil spesifisiteten være salg av servicefartøy, mens hyppighet vil være mange ganger man selger et servicefartøy. For å forklare hvorfor organisasjoner kjøper noen tjenester i markedet, mens de integrerer andre aktiviteter i egen organisasjon, kan vi trekke frem tre faktorer:

1. usikkerhet rundt transaksjonen
2. transaksjonshyppighet
3. transaksjonsspesifikke investeringer

Usikkerhet om transaksjonen, eksempelvis knyttet til fartøyets tilstand, kan motivere eksternt kjøp for å dra nytte av eksternt ekspertise som en megler kan ha. Transaksjonshyppighet påvirker også valget, der interne integrasjoner kan være foretrukket for hyppige salg. Transaksjonsspesifikke investeringer legger kompleksitet til beslutningsprosessen, der organisasjoner vurderer om eksterne leverandører kan gi nødvendige investeringer uten at organisasjonen bærer kapitalkostnadene. I sum reflekterer disse beslutningene en nøye avveining av usikkerhetshåndtering, tilpasning til transaksjonshyppighet og optimalisering av investeringer for å oppnå effektivitet i salget av servicefartøy.

2.4.2 Transaksjonskostnader og kontrakt

Når man overtar juridisk kontroll over et servicefartøy mot et økonomisk bytte, er det vanlig og utarbeide en kontrakt. Dette for å sikre sine interesser gjennom en kontrakt. Det vil oppstå kostnader i forkant og i etterkant av kontrakten

2.4.2.1 *Ex-post og ex-ante kostnader*

Når man sikrer sine interesser skal kontrakten gjerne utformes og gjennomgås i forkant før transaksjonene finner sted. Dette kalles «*ex-ante*» kostnader, og oppstår før en kontrakt er inngått. Kostnader som oppstår etter kontraktinngåelse kan inkludere kostnader som overvåking og håndheving av kontrakter, samt kostnader med å løse

eventuelle tvister. Dette kalles «*ex-post*» kostnader, og oppstår når uforutsette kostnader oppstår etter kontrakten er inngått mellom kjøper og selger. Begge formene krever også tid, ressurser og kostnader, enten internt i organisasjonen eller av en advokat. Det krever både tid og ressurser og sette seg inn i jussen om man skal håndtere dette internt i organisasjonen, også kreve tid, ressurser og penger å engasjere advokat.

I følge advokatfirmaet Haavind (Sveen & Lunstøeng, 2023), kan man gjennom standardiserte kontrakter redusere transaksjonskostnadene, fordi man hensyntar potensielle fallgruver. I november 2023 laget de en ny standardisert kontrakt rettet mot havbruksnæringen, som tilrettelegger for «*bedre forståelse for og kontroll på prosjektrisikoen, prosjektene blir riktiger priset og man øker sannsynligheten for gjennomføring med rett kvalitet og til riktig tid*».

3.0 Metode

Metode regne som en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Hvilket som helst middel som tjener formålet kvalifiseres som metode. (Vilhelm Aubert, 1985, s 196). Denne delen av oppgaven tar for seg begrunnelsen for valg av metode, hvordan valg av utvalget er gjort og hvordan datamateriale har blitt hentet.

3.1 Forskningstilnærming og valg av metode

Forskningen er gjennomført med en komparativ case-studie for å undersøke transaksjonskostnader forbundet med salg av servicefartøy. En case-studie er definert av Yin (2009) slik:

«A case study is an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and contexts are not clearly evident.»

Videre mener Yin (2009) at valg av case baserer seg i stor grad på forskningsspørsmålet, og vurdere mulighetene for tilgang, der det er viktig å avgjøre hvem eller hva som skal studeres. En case-studie gir muligheten til å gjennomføre en empirisk undersøkelse, fordi man kan samle konkrete data og informasjon fra virkelige hendelser og situasjoner som

sjeldent er like knyttet til salg. Dette er spesielt relevant når man ønsker grundig forskning på segmentet i dagens kontekst. Det gir muligheten til å se på hvordan hendelsene i en salgsprosess faktisk utspiller seg i praksis, med alle kompleksitetene og kontekstuelle faktorer som er involvert.

En komparativ case-studie er en forskningsmetode som innebærer å sammenligne to eller flere enheter som har felles mål. Dette kan være individuelle enheter, selskap, hendelser eller prosesser. (Wähle, Dahlum, & Grønmo, 2020). Forskjellene mellom en case studie og en komparativ case-studie er at en case studie tar for seg ett enkelt tilfelle eller en enhet, mens en komparativ case-studie inkluderer to eller flere enheter som blir systematisk sammenlignet. I en komparativ setting blir de enkelte enhetene studert hver for seg, men på like betingelser, slik at de er sammenlignbar. Denne metoden brukes for å analysere likheter, forskjeller eller mønstre over tid. Fordelen med metoden er at den kan gi innsikt i hvordan konteksten påvirker suksessen til intervensjon, altså salg av servicefartøy. Sammenligninger kan bidra til å forklare kontinuitet og endring, og gi mer generell teoretisk forståelse rundt prosessen. (Norsk utenrikspolitisk institutt, 2023).

Først og fremst augmenterer Andersen (1997) for at komparative case studier retter oppmerksomheten mot sentrale variabler og sammenhengene. Dette begrunnes i at det foreligger at hver av casene har noe til felles, uavhengig av de konkrete empiriske funnene. Tilnærmingen der man sammenligner to enheter muliggjør økt presisjon ved å avdekke ulikheter, nyanser og mangfold. Videre hevder Andersen (1997) at slike studier har potensial til å gi rom for generalisering, ettersom undersøkelse av to enheter kan fremstå mer robust, enn om man kun tar for seg et single case-studie. (Hagen & Berentsen, 2013)

Først og fremst muliggjør tilnærmingen en grundigere og mer inngående forståelse for den omfattende prosessen knyttet til transaksjonen. Det vil blant annet være enklere å få frem resultater som er spesielle eller avvikende. Transaksjonskostnadene knyttet til salg er ofte komplisert og sammensatt som krever åpne spørsmål og som gir deltakerne mulighet til å fortelle om egne opplevelser og perspektiver. Denne metoden kan derfor avdekke nyanser og innsikt som ellers kan gå tapt i en kvantitativ tilnærming. Hvert

salg er unikt og det kan oppstå spesielle situasjoner som ville vært vanskelig å synliggjort gjennom kvantitativ tilnærming.

For det andre kan tilnærmingen gi rom for å undersøke og forstå de involvertes synspunkter og perspektiver, som ofte varierer i en kompleks transaksjonskontekst knyttet til salg av servicefartøy. Dette kan være spesielt verdifullt når man vurderer transaksjonskostnader, ettersom ulike roller i organisasjonen kan ha ulike oppfatninger og prioriteringer knyttet til transaksjonen. I denne oppgaven vil eksempelvis en daglig leder og en økonomisjef ha ulike prioriteringer og interesser knyttet til salg. En daglig leder ønsker kanskje å selge et fartøy som ikke lenger tilfredsstiller bestemte behov, mens en økonomisjef ser mer på økonomien i det hele, der for eksempel inntjeningsstall og annenhåndsverdi kan stå sentralt.

Grunnet lite forskning på temaet, ble det besluttet at metoden komparativ case-studie ville være nyttig i oppdagelsen av ny kunnskap, for å kunne gå i dybden på fenomenet.

3.2 Utforming av intervjuguide

En intervjuguide har til hensikt å lede forskeren gjennom intervjuet. Det som former det kvalitative intervjuet er samtaleformen som skaper kunnskap gjennom intervjuprosessen. Da kan man ikke følge en liste med spørsmål, ettersom spørsmål utvikles i samtalen og følger av de svarene informantene gir. I utarbeidelsen av intervjuguiden forbereder man seg mentalt og faglig i forkant av møte med informantene som stiller til intervju. Fenomenet som tas opp er noe som angår forskeren og informanten, for gjennom samtalen å forstå fenomenet bedre. (Dalland, 2022, s. 83).

Intervjuguiden var en hjelp til å huske de temaene som skulle tas opp. Man kan ikke bare følge en liste med spørsmål, ettersom spørsmål utvikles i samtalen og følger av de svarene intervjupersonene gir. Det er dette som er så viktig for å gå i dybden i erfaringene og opplevelsene informantene gir. Det ble laget en intervjuguide som hjelp til å huske de temaene som skal tas opp. Samtlige av intervjuene ble spørsmålene i stor grad utviklet i samtalen og følger de svarene informanten ga meg. Det ble også lagt vekt på å lage åpne spørsmål, for å informantene til å fortelle mest mulig om fenomenet.

3.3 Behandlingsgrunnlag - Sikt

Sikt er kunnskapssektorens tjenesteleverandør og er organisert som et statlig forvaltningsprogram under kunnskapsdepartementet. (Sikt, 2023). Omtrentlig 30 dager før intervjuprosessen ble det søkt om behandlingsgrunnlag på forskningsprosjektet fra Sikt. Datainnsamlingen hadde ikke fulgt forskningsetikk eller etablerte normer, dersom et behandlingsgrunnlag ikke ligger i bunn. Ettersom forskningen ikke tar for seg forsøk på mennesker eller gjennomføring av eksperimenter fikk meldeskjemaet en automatisk vurdering. Det vil ifølge Sikt (2023) si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjon som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personvernopplysninger med av personvernulempe og risiko får automatisk vurdering (Sikt, 2023). Vedlagt inn under vedlegg III ligger informasjonsskriv som ble sendt ut i forkant av intervjuprosessen.

3.4 Informert samtykke

For å kunne gjennomføre et intervju med informantene må man få et samtykke. Det ble informert om at det var frivillig og at de har rett til å trekke seg uten at det skal oppstå negative konsekvenser for informanten. Alle informantene var over 16 år og ikke psykisk utviklingshemmet, og på bakgrunn av dette har samtlige samtykkekompetanse. Det ble sendt ut informasjonsskriv til bedriften, i tillegg til at det ble nevnt i intervjuprosessen. Det ble også samtykket fra samtlige informanter til å stille til intervju, mens lyden ble tatt opp.

3.5 Anonymitet

I kvalitative intervjuer er det viktig å ivareta integriteten til informantene som intervjues, både underveis i intervjuet og etterpå når funnen skal tolkes, analyseres og presenteres. Deltakerne i et intervju har krav på at man anonymiserer detaljer som er gjenkjennbar, og at sensitive opplysninger blir behandlet med varsomhet. (Fangen, 2022).

Anonymisering av selskapet og informantene ble nøye implementert i denne forskningen, og motivert av flere årsaker: Først og fremst uttrykte de deltakende selskapene et ønske om å opprettholde anonymitet for å sikre intern kontroll over og uavhengighet i håndteringen av organisatoriske prosesser. Det ble heller ikke bare ansett som et krav fra bedriftene, men også som en forutsetning for deres deltakelse i forskningen. Videre ble anonymiseringen viktig for å beskytte seg mot å skjermes informasjon om økonomi og

strategi mot uønsket spredning. Denne tilnærmingen ble også valgt for å ivareta konfidensialitet med blant annet menneskelige relasjoner knyttet salg. For selskapet sin skyld kan dette oppleves som tillitsbyggende for nåværende og potensielle kunder som kan være sikre på at deres forretningsforhold forble konfidensielle og beskyttet.

3.6 Semi-strukturert intervju

For å hente inn datamaterialet ble det gjennomført et semi-strukturert intervju, med intervjuguide. Denne formen egner seg for å klarlegge informantens personlige erfaringer og meninger om temaet, den gir mulighet til å forstå informantens kontekst og motivasjon, den tillater oppfølging og sondering av svar og undersøkelse av kompleksitet. I tillegg lar man informanten snakke om hva de synes er viktig knyttet til temaet. En annen fordel med semistrukturert intervju er at intervjuet til en viss grad er planlagt, men i tillegg åpner for muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål som ikke nødvendigvis var planlagt på forhånd. (Morris, 2015). Formen egnet seg bra, fordi man kunne spørre oppfølgingsspørsmål rundt fenomenet som ble snakket om. Til tider ble noen av svarene korte noe som kan skyldes at informant ikke ønsket å gå inn på områder som kan angi noen, til tross for anonymitet. I slike tilfeller ble det enten stilt oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt på forhånd, eller så gikk vi videre i intervjuprosessen. I noen tilfeller ble også enkelte spørsmål besvart før vi kom til spørsmålet som var nedfelt i intervju guiden, noe som førte til at vi enten hoppet over spørsmålet eller gikk mer i dybden på det.

3.7 Gjennomføring av intervju

I prosessen med å innhente datamaterialet hadde jeg som mål om å gjennomføre semi-strukturert intervju fysisk med informantene, til tross for geografisk spredning. Det semi-strukturerte intervjuet med Bedrift A gikk som planlagt, men det oppsto komplikasjoner med å finne bedrift B som var sammenlignbar, men samtidig ulik med bedrift A. Den første komplikasjonen oppsto når det viste seg at det ene servicebåtrederi ikke hadde solgt noen servicefartøy enda. Jeg kontaktet et nytt servicebåtrederi, men da viste det seg at servicebåtrederi ikke lengre hadde personell med erfaringer knyttet til salg. Alle gode ting er tre, og et nytt sammenlignbar servicebåtrederi viste velvillige til å delta i forskningen.

Det ble gjennomført semi-strukturert intervju, fysisk på lokalet til bedrift A, men digitalt med bedrift B. Årsaken til at det ikke ble gjennomført fysisk intervju med begge bedriftene, er blant annet komplikasjonene som ble nevnt i forrige avsnitt og at dette var digitalt som egnet seg best for bedrift B, da det var «effektiv og tidssparende for alle parter». Fordelene med utfallet er at det lettet deltakelsen for begge bedriftene. Vi fikk observert intervjuobjektens kroppsspråk fra bedrift A, og reduserte reisetid og reisekostnadene med et digitalt. Ulempen med dette var begrensende observasjoner fra bedrift B som følge av digitalt teamsmøte, samtidig som det oppstår en variert metode for innhenting av datamaterialet. I analysen ble det synlig at man i større grad hadde mer innhold fra selskap A om samtlige tema. Dette skyldes at man ikke får den samme personlige forbindelsen som man i større grad gjør med et fysisk møte. Her skal det også nevnes at det ble intervjuet en tredje informant fra selskap A, men selv om dette er tatt høyde for oppleves det som om det fysiske intervjuet ga mer detaljert informasjon rundt problemstillingen.

Til tider ble noen av svarene korte noe som kan ha skyldt at informant ikke ønsket å gå inn på områder som kan angi noen, til tross for anonymitet. En annen årsak kan være at intervjuer enkelte ganger stilte «ja-nei spørsmål». I slike tilfeller ble det enten stilt oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt på forhånd, eller så gikk vi videre i intervjuprosessen. I noen tilfeller ble også enkelte spørsmål besvart før vi kom til spørsmålet som var nedfelt i intervju guiden, noe som førte til at vi enten hoppet over spørsmålet eller gikk mer i dybden på det. Alt i alt var begge intervjuene informative, og fungerte godt til sitt formål.

3.8 Strategisk utvalg av selskap og informanter

Når man foretar et strategisk utvalg, velger man de man tror har noe å fortelle om det fenomenet man forsker på. Et strategisk utvalg ble gjort for å finne relevante selskap man antok hadde solgt servicefartøy, og for å finne informanter som hadde hatt en sentral rolle knyttet til salg, og gjerne med en økonomisk rolle for å få mer bredde og dybde knyttet til teorien.

3.8.1 Utvalg av servicebåtrederi

Et servicebåtrederi er de rederiene som ikke er eid direkte av et oppdrettsselskap. Totalt er næringen bestående av ca. 50-60 rederi som driver mer enn 300 fartøy til sammen, viser tall fra 15.01.2023. (Stephansen, 2023). Om vi deler næringen inn i tre deler, ser vi omtrentlig hvor mange rederi som eksisterer basert på inntekt:

- Rederi med driftsinntekter over 100 millioner kroner (7 rederi)
- Rederi med driftsinntekter fra 30 til 100 millioner kroner (18 rederi)
- Rederi med < 30 millioner (26 rederi)

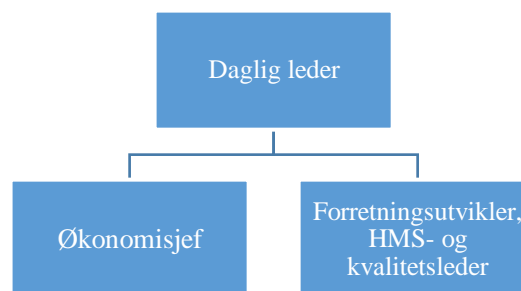
Begge bedriftene er maritime entreprenører som levere tjenester til havbruksnæringen, entreprenører og det offentlige. De begge tilbyr tjenester som legging og senking av sjøledninger og sjøkabler og reparasjoner av disse, inspeksjoner og reparasjoner av kaier og bruer, dykking, vasking av nøter, ROV tjenester etc.

For å finne utvalget, ble rederier og informanter med de egenskapene og kvalifikasjonene som trengs i forhold til problemstillingen kontaktet. Rederiet kunne ikke være direkte eid av et oppdrettsselskap. I tillegg måtte samtlige av informantene ha hatt en rolle i forbindelse med salg av minst ett servicefartøy. På bakgrunn av dette ble det gjort et systematisk utvalg. Dette gir mye informasjon om de som er studert, men gjør funnene mindre representativt for en hel populasjon. (Thagaard, 2018, s. 54).

Servicebåtrederiene som er inkludert i studien er to anerkjente aktører i Norge, men også i Skandinavia. Valget havnet på to av de fremste servicebåtrederiene i landet, fordi de har en større fartøysflåte enn de mindre aktørene i segmentet. Derfor ble det antatt at de har hatt en eller flere utskiftninger av brukt eller nyere tonnasje, noe som stemte. For at servicebåtrederiene skulle være sammenlignbare var det et forbehold at de hadde solgt minst ett servicefartøy, og at informantene hadde hatt en sentral rolle i salget. Dette er intervjuobjektene:

3.8.1.1 Selskap A

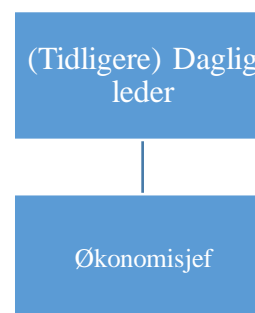
Selskap A er mindre sammenlignet med selskap B, når det gjelder økonomi og størrelse på organisasjonen, ifølge (proff.no). Selskap A operer i hovedsak i Nordland og i Troms og Finnmark, men har også oppdrag i andre skandinaviske land. I utgangspunktet var det daglig leder og økonomiansvarlig som skulle stille til intervju. Underveis i samtalen med daglig leder kom det også frem at kvalitetslederen har hatt en sentral rolle i salg av servicefartøy. Dermed ble det også interessant å høre om erfaringene og opplevelsene til kvalitetslederen om temaet. Informantene fra selskap A består derfor av daglig leder, økonomiansvarlig og kvalitetsleder.



Figur 5 - Selskap A

3.8.1.2 Selskap B

Selskap B holder til på Vestlandet og opererer i Nord-Norge, Trøndelag, Østlandet, Sørlandet og på Vestlandet. De har også oppdrag i andre skandinaviske land, på både spot- og charterkontrakt. Først ble selskapets økonomiansvarlig kontaktet for å kartlegge om de var interesserte i å delta på forskningen. Dette var de villige til, og økonomisjefen engasjerte også tidligere daglig leder til å bidra til ny kunnskap. Begge informantene har vært sentral i alle salgene selskapet har foretatt seg. Tidligere daglig leder har fortsatt en sentral rolle i bedriften, og særlig knyttet til det som har med fartøy å gjøre.



Figur 6 - Selskap B

3.8.3 Valg av informanter

Bakgrunnen for valget av de to daglige lederne som intervjuobjekter ligger i antagelsen om at disse lederne, som representerer to av de fremste servicebåtrederiene i dette landet, besitter verdifull kompetanse, erfaring og innsikt som kan bidra til ny kunnskap. Videre

ble valget av å intervju økonomisjefene til begge bedriftene, motivert av deres spesialiserte kompetanse innen regnskap og den potensielle innsikten de kan tilføre den økonomiske dimensjonen av salget av servicefartøy. Utvalget er gjort da det vektlegger ulike perspektiver og nyanser som kan belyse viktige aspekter ved salget av servicefartøy.

3.9 Transkribering og koding / tematisering

Når man bearbeider et intervju er det vanlig å gjøre tale om til tekst ord for ord, slik det er blitt sagt. Arbeidet er tidkrevende, men gir samtidig nøye repetisjon av intervjuet. Denne prosessen kalles transkribering. I denne prosessen mister man nyanser i stemmer, mimikk i et ansikt og kroppsspråk som naturligvis ikke følger med i utskriftene. Hensikten med transkriberingen er å bevare mest mulig av det som opprinnelig skjedde, og er et viktig verktøy når teksten skal tolkes i det neste kapitlet. Problemet oppstår når det muntlige språket er annerledes enn det skriftlige, og må slåss med skrivereglene. (Dalland, 2022, s. 95)

Transkriberingsprosessen tok lenger tid en antatt, men opplevdes som svært verdifullt når man gikk gjennom hvert intervju flere ganger. Transkriberingen begynte fortløpende etter hvert intervju, og for å forbedre flyten i prosessen ble unødvendige ord og fraser utelatt. Bearbeidingen ga repetisjon av kunnskap og erfaringer, samtidig som man fanget opp elementer man nødvendigvis ikke fikk med seg i selve intervjuet. Etter at lyden var omgjort til tekst, ble lydfilen slettet.

Da data materialet var ferdig transkribert, måtte dette kodes og analyseres. Det er i denne delen man tolker dataene som har blitt samlet inn starter, og det er her man får svar på problemstillingen. Denne prosessen var i likhet med transkriberingen tidkrevende, siden man må gjennomgå transkriberingen grundig. Innholdet som var av interesse i forskningen ble markert i ulike farger basert på tema, men også kommentert. I eksempelet under vises det hvordan innholdet ble sortert på bakgrunn av tema, hvem som har sagt hva, hva teorien sier og hvilken kommentarer som er tilføyd.

3.10 Styrker og svakheter med oppgave

I en komparativ case studie er reliabilitet og validitet avgjørende for sikre at studiens funn er konsistens og nøyaktig, samtidig som den måler det den har til hensikt.

3.10.1 Validitet

Med validitet menes gyldighet og relevans, der man kan spørre seg om oppgaven måler det den er ment til å måle. Det som måles må være gyldig og relevant for det problemet som undersøkes. For å sikre validitet bør man sørge for at problemstillingen, de innsamlede dataene og konklusjonene er godt knyttet sammen. Man kan spørre seg om man har målt det man ønsket å måle, og om metoden for å gi svar på problemstilling er egnet seg. Det er viktig at det er en sammenheng mellom variabler i studien, der valgt case og sammenligningen er representative for teorien som inkluderes i forskningen. Man kan også stille spørsmål om problemstillingen, metoden og funnene kan føres over til andre segmenter. (Dalland, 2022). Et eksempel kan være om problemstillingen, metoden og funnene kan salg av andre typer fartøy.

3.10.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes pålitelighet, og handler om målingene utføres korrekt. Her er det viktig at eventuelle feilmarginer i forskningen angis, at datainnsamlingen er konsistent over tid og mellom hver case. (Dalland, 2022) Etersom det ble gjennomført semi strukturert intervju med samme intervjuguide i samtlige intervju kan det argumenteres for at datainnsamlingen er konsistent over tid og mellom hver case. På den andre siden ble samtalen til tider ført inn på temaer som ikke var like relevant, som følge av at man ikke fulgte intervjuguiden til punkt og prikke. Dette kan gi funn som vinkles ulikt, og som kan oppfattes til at enkelte moment er viktigere enn andre. Dersom man hadde gjennomført begge intervjuene fysisk kan man anta at man hadde fått lik grad av tillit og observasjoner, som igjen kunne ført til andre svar fra informantene. For å sikre at studien skal være reliabel har jeg redegjort for hvordan innhenting av data er gjort i forskningsprosessen. I følge (Thagaard, 2018), skal redegjørelsen være god nok til at en kritisk leser skal overbevises over kvaliteten og se verdien av det som er funnet.

3.10.3 Overførbarhet

En case studie stiller ikke krav til statistisk representativitet, som en kvantitativ studie i større grad gjør. Enten om sammenligningen av de ulike casene er like eller ulike, ser man på sosiologisk relevans i denne studien som kan overføres til andre case-studier, og da særlig til det som handler om salg av skip. Gode forklaringer av metodikk og

framgangsmåte, bidrar til at leseren selv kan vurdere om analysen kan overføres. (Widding, 2005)

4.0 Case analyse og resultater

Dette kapitlet tar for seg funn og analyse basert på intervju av informanter, der funnen som trekkes frem er de som egner seg best til å svare oppgavens problemstillingen. Intervjuene inneholdt mye datamateriale som ble kodet. Dette løste jeg med å sette interessante funn og utsagn i en analysetabell. Funnen ble sammenlignet for å finne likheter, forskjeller og nyanser.

4.1 Årsak til salg

Selskap A:

Selskapet har solgt 7 servicefartøy de siste årene. De selger fordi næringen går i en «*vanvittig og rivende utvikling*». I tillegg er fartøyene blitt «*brukt og slitt mye, som fører til store vedlikeholds og reparasjonskostnader, når de begynne å bikke 5 år*». En annen årsak til at selskap A selger er for å innhente kapital for å fornye seg, der de fremhever viktigheten for å hele tiden ha utsyr og kapasitet til å dekke kundenes behov. Så lenge man kan «*få veldig godt betalt*» for fartøyet som selges, så er det «*ingenting å spekulere i*», i forhold til om du skal selge eller ikke. Rederiet nevner også at en ny og moderne flåte fører til at folk vil assosiere seg med bedriften, noe som har bidratt til å forenkle rekruttering av nye ansatte. I tillegg har dette vært en faktor som har ført til at «*nesten ingen av grunnstaben som har vært med siden begynnelsen, har sluttet i selskapet*».

Selskap B:

Selskapet har solgt ca. 7 fartøy de siste årene. Hovedgrunnen til at de har solgt er «*for å fornye flåten våres, selg gamle og fornye flåten, og endre tonnasjen til større båter*». Det har vært god business for selskapet å selge fartøy. Det har også vært et mål om å «*moderniserer*» flåten, der man øker kapasiteter i takt med det som er kundenes behov. Etter en fusjon med et annet selskap ble det solgt noen fartøy, ettersom fartøyene var «*ukurant i forhold til sånn vi ville drifte båtene*». En annen faktor som også leder til salg av fartøy, er for å bytte ut diesel til fordel for hybride fartøy; «*Diesel hybrid er de nye båtene vi har bestilt. Det er jo mye gammel diesel her, men så er det nå en gang*

sånn at oppdrettsmarkedet de er jo opptatt av det eksternt, men det er jo ikke sikkert de er det når det kommer til pris. De betaler ikke mer for en svart båt enn en grønn båt, det gjør de ikke».

Likheter:

Både selskap A og B har som mål å fornye flåten sin kontinuerlig. Begge ser på dette som en strategisk investering for å tilpasse seg den raskt utviklende næringen og møte kundenes behov for økende kapasiteter. Moderniseringen inkluderer oppgradering av utstyr som større kraner og vinsjer, sikkerhetsutstyr og modernisering knyttet til miljøkrav. Begge selskapene har økonomiske motivasjoner bak salg av fartøy. Selskap A nevner behovet for kapital for å fornye seg, samtidig som selskap B også ser på salget som god business, og en måte å finansiere moderniseringen av flåten på. Selskap A og B ser ut til å tilpasse seg endringer i bransjen.

Ulikheter:

Det er ikke mange ulike årsaker knyttet til salg av servicefartøy mellom selskapene. Selskap A fokuserer på problemer knyttet til alder og slitasje på fartøyene, samt behovet for kapital. Selskap A legger også vekt på å fornye en flåte som tiltrekker seg arbeidstakere, men som også bidrar til å beholde grunnstaben i selskapet, noe de syntes de har lyktes med. Mens begge selskapene ser på salg av brukte fartøy som lønnsomt, har selskap A en tydeligere holdning om å dra nytte av dette så lenge det er mulig å få "*veldig godt betalt*." Selskap B nevner ikke dette aspektet.

Samlet sett viser disse likhetene og forskjellene at begge selskapene står overfor lignende utfordringer knyttet til flåteforvaltning.

4.2 Organisering av transaksjon

Selskap A:

Skipsmeglerens involvering:

«Vi får stadig forespørsler fra meglere. Da får vi forespørsel om vi har en sånn og sånn båt og at de har en potensiell kunde som er interessert i en slik. Også svarer vi om vi har, men om ikke lar vi vær å svare». Selskap A, har ifølge informantene aldri oppsøkt megler, da det har vært meglere har oppsøkt selskapet direkte, på vegne av kjøpere. Selskapet sier

de har hatt positive erfaringer med involvering av megler. *«Transaksjonene har gått gjennom en megler»*, og da spesielt de som har blitt solgt til utlandet. Denne megleren har utenlandsk bakgrunn, og taler samme språk som tre av de siste kjøperne. Megleren har da opprettet en klientkonto, for å sikre oppgjøret for transaksjonen, og for at det skulle kjennes tryggere for begge parter. Det oppsto en uforutsett situasjon knyttet til det ene salget til Russland, *«fordi det var en del utstyr som ikke kunne eksporteres som følge av sanksjonene fra 2014»*. Dette salget skjedde under covid-19 pandemien, og ettersom de ikke var klar over dette på forhånd, opplevde de å bruke flere uker på å få tillatelse til å selge fartøyet med bunnkartleggingsutstyret. *«De jobbet hjemme (UD) og da måtte vi virkelig mase på dem»*. Prosessen krevde nøye beskrivelser av utstyret og mye masing på departementet for å få gjennomført salget, noe som krevde mye tid og oppmerksomhet fra kvalitetslederen. *«Men neste gang da var vi klar over det. Da tok det to dager»*, ettersom de fylte ut et enkelt skjema på internettet, og var forberedt på hva som måtte redegjøres for, på forhånd. Selskapet opplyser videre at utenom meglerhonoraret og den uforutsette situasjonen, har selskapet ikke opplevd noen store utfordringer eller kostnader, knyttet til meglerens involvering i salg av fartøy.

Internalisering av salg:

Selskap A har også håndtert flere salgsprosesser selv, der daglig leder sier *«hvis vi tar med den båten vi hevet kjøpet på, har det vært tre båter som har blitt solgt uten involvering av megler»*. Det har vært derfor vært flere tilfeller der de ikke har involvert megler i det hele tatt. *«Den ene gangen var det den ene skipperen som annonserte på Facebook at vi skulle selge»* og *«en eller to båter så ble det annonsert på Finn.no der en ansatt har luftet at vi vurderer å selge. Dette er noe som folk har gjort om de har vært på jobb eller hjemme, så det er ikke noe som har påført noe kostnader knyttet til annonsering»*. På bakgrunn av dette har dette tatt tid og kapasitet til noen av de ansatte som har tatt seg av annonsering av noen fartøy. I tillegg har det kommet et gebyr til finn.no som tar en pris for å markedsføre av fartøy. Det har vært lite rom for forhandling, ettersom selskapet ikke har hatt behov for å selge, med mindre de får den prisen de ønsker. Når det kommer til kontrakt har de utarbeidet disse intern, der kvalitetslederen er *«autodidakt»*, og setter seg inn i jussen og kontrakten selv. Her har vedkommende, med bistand fra CFO utarbeidet og gjennomgått kontrakten, basert på en tidligere kontraktsmal (*Salesform 1987/2012*) som en skipsmegler har benyttet i et tidligere salg.

Interne roller knyttet til salg:

«Fra bedriften er meg (QM), CEO og CFO som har vært involvert i all hovedsak, så kan du si at mannskap har vært involvert i flekkene for å gjøre vedlikehold og kanskje måtte det reparasjoner til, og da er det de, og de holder styr på det. Så det å klargjøre båten ligger på mannskapet. Daglig leder har jo mest kontakt og tar alt av avgjørelser om salg og pris og alt det her. Og når det er bestemt, har jeg (QM) fulgt opp det som skal gjøres knyttet til kontrakt med assistanse fra CFO på en del ting. Fra betaling er gjort er det CFO som har slutført alt, sørget for skjøte, avregistrering i Norge og sånn der ting. Hun gjør også mye av det praktiske knyttet til avregistrering av mat-kort, internett og sørger for at det som ikke skal følge med båten tas på land».

Selskapet har solgt flere fartøy og har lært mye gjennom disse salgene. De har blitt mer effektive og har utviklet en bedre forståelse for hva salgsprosessen innebærer, inkludert kontrakter, dokumentasjon og planlegging. Utenom de salgene som er håndtert selv, har megler i noen tilfeller håndtert mesteparten av salget, mens selskapet har stått for levering av fartøyet til kjøperen. De har også lært viktigheten av å ha en plan og en dedikert mappe for dokumenter for hvert fartøy. Selskapet har også understreket viktigheten av å forstå hva man selger og kjøper, og at den profesjonelle parten skal kunne veilede de som gjør det sjeldnere. De fremhever også viktigheten av at alt ligger så tilgjengelig på nett, som fører til at man slipper å formidle informasjon til enhver megler og kjøper som kontakter selskapet.

Selskap B:

Skipsmeplerens involvering:

Når det blir spurt om hvordan de anser arbeidet og ressurskravet knyttet til salg svarer de følgende: *«Det er ikke så voldsomt mye arbeid, og det er jo fordi vi har brukt megler da. Megleren styrer med det aller meste»* Selskap B, har høy grad av megler involvert i salgene deres. De påstår det er lite arbeid internt knyttet til salg, ettersom megleren håndterer *«alle de fem stegene i salgsprosessen som du nevner der. Det har han hatt ansvaret for»*. Selskapet opplever alle transaksjonen som vellykket, for utenom en mindre situasjon som trekkes inn senere i analysekapittelet.

Internalisering av salg:

Selskap B har ikke håndtert salg uten meglerens involvering. Selskapet har hatt roller i salgsprosessen, der de har funnet kjøperen. Det har ikke vært tilfeller der de har håndtert hele salgsprosessen selv.

Interne roller knyttet til salg:

Fra selskapet er det CEO som har mesteparten av dialogen med megleren, og bistår med informasjon til tredjeparten. CEO har også direkte kontakt med kjøpere for å bistå om det skulle være tekniske spørsmål knyttet til fartøyet. De anslår at *«90-100% av salgene har megler vært involvert»*, men at det har vært tilfeller der selskapet selv har funnet kjøper. Til tross for dette, har megleren bistått knyttet til kontrakt og forhandling. Megleren har derfor ikke fått full betaling, men betaling for de delene i salgsprosessen som megleren har gjennomført, herunder kontrakt og forhandling. I forkant før signering av kontrakt gjennomgås den av CFO og CEO, som ser igjennom vilkår og at detaljene er korrekte.

Likheter

Både Selskap A og Selskap B har erfaring med skipsmeglere i salgsprosessen for servicefartøy, og begge har opplevd positive resultater gjennom megleres involvering. Meglerne har bidratt til vellykkede transaksjoner, spesielt for salg til utlandet, og har opprettet klientkontoer for sikkerhet i oppgjøret. Begge selskapene har også håndtert uforutsette situasjoner knyttet til salg, som i tilfelle av Selskap A, hvor sanksjoner påvirket eksport av utstyr til Russland under Covid-19-pandemien. Begge bedriftene understreker viktigheten av å lære av erfaringer for å forbedre salgsprosessen, inkludert dokumentasjon og kontraktsforståelse.

Ulikheter

En betydelig ulikhet mellom Selskap A og Selskap B er graden av intern involvering i salgsprosessen. Mens Selskap A har håndtert flere salg selv, annonsert på plattformer som Facebook og Finn.no, og utarbeidet kontrakter internt, har Selskap B i hovedsak overlatt salgsprosessens fem stadier til skipsmegleren. Selskap B har ikke håndtert salg uten meglerens involvering og anser meglerens bidrag som avgjørende for å minimere interne ressurskrav. En annen markant forskjell er organiseringen interne roller knyttet til salg. Selskap A har distribuert ansvarsområder tydelig, der daglig leder tar beslutninger om

salg, kvalitetslederen håndterer kontrakter, og CFO tar seg av praktiske oppgaver etter betaling. Megleren til selskap B tar seg av kontrakt og forhandling i en større grad sammenlignet med selskap A. CFO har kontraktsansvar og gir tilbakemelding til CEO før signering.

4.3 Kontraktskostnader

Selskap A

Knyttet til det ene salget oppsto det en situasjon etter at båten var levert, der det tok lang tid før kjøper betalte hele kjøpesummen. Det ble avtalt i kontrakten, at betalingen kunne deles opp. Betalingen ble såpass forsinket, at selskapet måtte begynne å mase på kjøperen opp til flere ganger. I den store sammenhengen var summen under en million kroner, så selskapet opplevde ikke at det var noe hastverk med å få inn pengene. Tapte rentekostnader, tid i form av purring og påminnelser, skapte transaksjonskostnader for selskapet. Det var i hovedsak CEO og CFO som tok seg av purringen på kjøperen.

Selskap B

«Det har oppstått en situasjon knyttet til kontrakt for selskap B også. «Vi har vel hatt en sak der vi har hatt en kundeklage i ettertid. Og den vet jeg ikke om er ferdig eller ikke»
«Det gjeldt en kran. De forventet at den var for slitt i forhold forventningene demmes». Saken ble først håndtert av daglig leder, som prøvde å forklarer at de hadde kjøpt en brukt båt, og at det må forventes at kranen er i den standen den er i, ettersom det er en ti år gammel båt. Når selskapet fikk brev fra kjøper advokat *«så må vi også bruke det om det skal bli fair. For at det skal bli fair. Og det gikk ikke gjennom megler det går direkte til kjøper og selger»*. Det pådro seg derfor tid og ressursbruk internt fra selskap A for CEO og CFO, i tillegg til at det påløp seg kostnader knyttet til advokat.

Likheter

Begge selskapene opplevde uforutsette transaksjonskostnader knyttet til hendelser som oppsto etter salg, men i ulik kontekst. Spesielt ledelse, herunder CEO og CFO har vært involvert for å løse tvisten selv. Begge selskapene hadde også direkte kontakt med kjøper.

Ulikheter

Selskap A opplevde forsinkelser i betalingen fra kjøper, mens Selskap B støtte på en kontraktsrelatert utfordring knyttet til kundeklager på en brukt båt. Selskap A opplevde transaksjonskostnader i form av tapte rentekostnader, tid brukt på purring og påminnelser, mens selskap B påløpte seg kostnader knyttet til en juridiskbistand og tidsbruk knyttet til dette.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal teorien diskuteres opp mot resultatet fra intervjuene.

5.1 Tidspunkt på transaksjonen

En sentral faktor er å se på når transaksjonen gjennomføres. Vi har i denne oppgaven benyttet shipping syklusene til Stopford (2009) for å forklare dette. Dette gjøres også for å begrunne hvorfor transaksjonskostnadsteori er inkludert i forskningen. Ettersom selskap A og selskap B har gitt uttrykk for at de aldri har tapt penger på salg av servicefartøy, tyder dette på at det har vært enorm forespørsel etter slike fartøy, for å kunne håndtere større utstyr knyttet til akvakultur. Skipssalget har derfor blitt en del av businessen til servicebåtrederiene, noe som tyder på forholdet mellom tilbud og etterspørsel, både nasjonalt og internasjonalt ikke er tilstrekkelig. En annen faktor som kommer frem fra flere informanter er at prisene på brukte fartøy har eksplodert etter økte byggekostnader på nybygg, der materialer, dyrere arbeidskraft og økte renter har satt sitt preg.

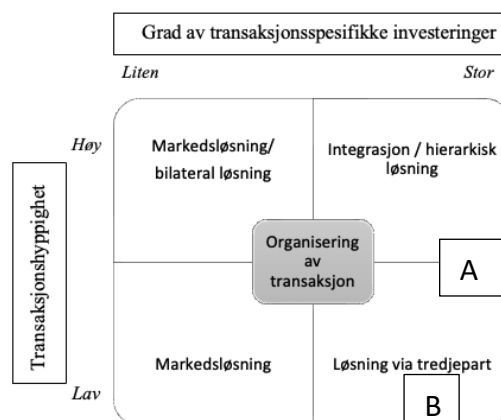
Hvorfor vil det være nyttig å se på transaksjonskostnader når fartøyene selges for mer enn det de ble kjøpt for? Å analysere transaksjonskostnader selv i gode økonomiske tider antas å ha flere fordeler. Først og fremst gir det innsikt i effektiviteten og optimaliseringen av virksomhetens interne prosesser. Selv om inntektene er gode, kan en grundig gjennomgang av transaksjonskostnadene avsløre potensielle områder for kostnadsreduksjon, ressursallokering og forbedring av arbeidsflyt. Videre gir fokus på transaksjonskostnader i en «*topp*» en mulighet til å styrke langsiktige partnerskap og kontraktsforhold, selv i perioder med overflod. Dette kan være strategisk for å bygge lojalitet og opprettholde gunstige forhold når økonomiske forhold endrer seg. Til slutt kan

en bevisstgjøring om transaksjonskostnader i gode tider, danne vaner man tar med seg, når markedet skulle endre seg.

5.2 Organisering av transaksjon

Både Selskap A og Selskap B har engasjert skipsmevlere i salgsprosessen for servicefartøy og har hatt positive erfaringer med deres involvering. Begge bedriftene understreker viktigheten av læring fra erfaringer for å forbedre salgsprosessen, spesielt med tanke på uforutsette situasjoner som Selskap A møtte i forbindelse med sanksjoner under et salg til Russland. En betydelig forskjell mellom selskapene er graden av intern involvering i salgsprosessen. Mens Selskap A har håndtert flere salg selv, har Selskap B i hovedsak overlatt salgsprosessen til megleren, og har ikke håndtert salg uten deres involvering. Selskap B anser meglerens bidrag som avgjørende for å minimere interne ressurskrav. Organiseringen av interne roller knyttet til salg er også ulik. Selskap A har tydelig definerte ansvarsområder, der daglig leder tar beslutninger om salg, kvalitetslederen håndterer kontrakter, og CFO tar seg av praktiske oppgaver etter betaling. Selskap B har en mer sentralisert tilnærming, der CEO har hovedkontakt med megleren, mens interne roller er delt, med megleren som tar seg av kontrakt og forhandling. CEO og CFO gir tilbakemelding til megleren før signering.

Transaksjonskostnadsteori søker å forstå organisatoriske valg og strukturer basert på kostnadene ved å gjennomføre transaksjoner. Teorien argumenterer for at organisasjoner eksisterer for å håndtere transaksjonskostnadene knyttet til markedsaktiviteter, og disse kostnadene oppstår som følge av usikkerhet, ufullkommen informasjon og kontraktmessige problemer.



Figur 7 - Organisering av transaksjon

Knyttet til salgsprosessen av servicefartøy, kan transaksjonskostnadsteorien belyse de strategiske valgene til Selskap A og Selskap B. Ved å involvere skipsmevlere kan begge selskapene redusere transaksjonskostnadene ved å utnytte meglernes spesialiserte

kunnskap om markedet og potensielle kjøpere. En kostnad vil oppstå i form av meglerhonorar, men dersom hyppigheten er lav, salget regnes som spesifikt, samt at det oppstår usikkerhet og risiko, vil transaksjonskostnadsteori forslå at en tredjepartsløsning egne seg. Dette er spesielt relevant i situasjoner der det er betydelig usikkerhet, som nevnt av Selskap A's møte med sanksjoner. Organisasjonenes valg av intern organisering kan også forstås i lys av transaksjonskostnadsteorien. Selskap A sin desentraliserte tilnærming med tydelig definerte ansvarsområder kan sees som et forsøk på å minimere koordineringskostnader og redusere usikkerheten knyttet til interne beslutningsprosesser. På bakgrunn av dette er selskap A plassert midt i mellom integrasjon og løsning via tredjepart, og funnet en mellomløsning (kvasi-løsning). På den andre siden kan selskap Bs sentraliserte tilnærming, der CEO har hovedkontakt med megleren, tolkes som en strategi for å begrense antallet interne aktører involvert, og dermed redusere de transaksjonskostnadene. De nevner selv at salg av fartøy er «AD-HOC», noe som kan tyde på at de anser oppgavene rundt salg som megleren oppgave. De bruker derfor lite interne ressurser på salg av servicefartøyene sine.

5.3 Kontrakt

Begge selskapene stod overfor utfordringer knyttet til salg av servicefartøy, deres situasjoner varierte i årsaker og konsekvenser. Begge selskapene opplevde kontraktsrelaterte problemer, involverte intern ledelse i håndteringen av situasjonene, og pådro seg uforutsette kostnader. Direkte kommunikasjon med kjøpere var en felles faktor. Forskjeller inkluderer årsaken til situasjonen, der Selskap A opplevde forsinket betaling, mens Selskap B håndterte en kundeklage et halvt år etter fartøyet var levert. Økonomiske konsekvenser varierte, der Selskap A opplevde tapte renter og purrekostnader, mens Selskap B møtte juridiske kostnader. Ansvarsfordeling var lik, med toppledelsen i fokus fra begge selskapene. Disse erfaringene gir innsikt i kompleksiteten av transaksjonskostnader i salg av servicefartøy og belyser viktigheten av effektiv kontraktsstyring for å håndtere slike utfordringer. Til tross for at man organiserer seg ulikt knyttet til den spesifikke transaksjonen, så oppstår det likevel situasjoner som øker transaksjonskostnadene. Kostnadene oppstår «*ex-post*», der det har oppstått en situasjon for selskap A og selskap B etter kontraktinngåelse. Det er mange faktorer som kan spille inn på knyttet til årsaken til dette, men det som er et interessant spørsmål er hvem som har tatt seg av kontrakten for selskapene og hvilken kontraktsformer som ble benyttet.

Burde man i større grad involvert advokater «*ex-ante*», for å redusere «*ex-post*»? Det oppleves som kurrant for å håndheve kontrakter selv, men når det likevel oppstår situasjoner knyttet til salg kan dette enten skyldes at man ikke har brukt nok ressurser «*ex-ante*», eller at «Salesform» ikke egner seg til havbruksnæringen.

6.0 Konklusjon

I konklusjonen av denne undersøkelsen har det blitt tydelig at salget av servicefartøy i havbruksnæringen er komplekst og påvirkes av flere faktorer. Tidspunktet for transaksjonen, som analysert ved hjelp av shipping-syklusene, viser at salg av fartøy har blitt en viktig del av virksomheten til servicebåtrederiene, drevet av økt etterspørsel og økte priser på brukte fartøy. Å se på transaksjonskostnader, selv i gode økonomiske tider, verdifullt for å danne seg bevissthet og vaner man tar med seg i dårlige tider. Dette skyldes at det gir innsikt i interne prosesser, ressursallokering selv når markedet blomstrer.

Organiseringen av transaksjonene, spesielt involvering av skipsmeglere og intern ledelsesstruktur, varierer mellom selskap A og B. Mens begge selskapene har hatt suksess med bruk av meglere, har de ulike tilnærminger til intern involvering. Selskap A har en desentralisert tilnærming, mens Selskap B foretrekker en mer sentralisert modell, med CEO som hovedkontakt med megleren. Dette reflekterer ulike strategier for å håndtere transaksjonskostnader og kompleksiteten i salgsprosessen.

Videre har analysen av kontraktsrelaterte utfordringer avdekket kompleksiteten i håndteringen av slike situasjoner, uavhengig av organisatorisk tilnærming. Begge selskapene opplevde kontraktsrelaterte problemer, og dette understreker betydningen av effektiv kontraktsstyring for å håndtere utfordringer knyttet til salg av servicefartøy. Spørsmål rundt ansvarsfordeling og bruk av juridisk ekspertise «*ex-ante*» for å minimere situasjoner "ex-post" har blitt reist.

Samlet sett peker resultatene på kompleksiteten i salgsprosessen for servicefartøy og viktigheten av å balansere interne ressurskrav og effektiv kontraktsstyring. Videre forskning og empiriske studier kan bidra til å utforske disse dynamikkene ytterligere og

gi mer inngående innsikt i hvordan servicebåtredrier kan optimalisere salgsprosessen i en stadig skiftende bransje.

På grunnlag av dette varierer det hvordan servicebåtrederiene organiserer salg av servicefartøy, og at man organiserer salg slik som man gjør for at man finner en løsning som oppleves som den beste og mest effektive løsningen. Dette på grunnlag av hvilken interne ressurser man har i forhold til kompetanse, tid og kostnader.

Bibliografi

- Andersen, S. S. (1997). *Case studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Berge, A. (2017, juni 8). *Ilaks*. Hentet fra ilaks.no: <https://ilaks.no/servicebat-flaten-passerer-bronnbatene-i-omsetning/>
- Brynhildsvoll, I. (2018). *Prinsipper for bedre innkjøp*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Coase, R. H. (1937, November). *Wiley Online Library*. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Commons, J. R. (1931). *JSTOR*. Hentet fra jstor.org: <http://www.jstor.org/stable/495>
- Dalland, O. (2022). Metode og oppgaveskriving. I O. Dalland, *Metode og oppgaveskriving utg. 7* (ss. 71-72). Oslo: Gyldendal.
- Fangen, K. (2022, September 6). *Forsknings etikk*. Hentet fra forskningsetikk.no: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Finn.no. (2023, Desember). *Finn*. Hentet fra Finn.no: https://www.finn.no/boat/forsale/search.html?make=3877&q=service&sort=P_RICE_DESC
- Ghoshal, S., & Morran, P. (1996, Januar). *Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory*. Hentet fra jstor: <https://www.jstor.org/stable/258627>
- Hagen, S., & Berentsen, L. (2013). *uis.brage.unit.no*. Hentet fra https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/184806/Berentsen_og_Hagen.pdf?sequence=1
- Johnsen, P. F., Rognsås, L., Erraia, J., Grønvik, O., Fjose, S., Blomgren, A., . . . Nyrud, T. (2022). *Ringvirkinger av sjømatnæringen i 2021*. Menon Economics, Norge og Nofima.
- Morris, A. (2015, 4 16). *Sagepub*. Hentet fra sagepub.com: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/68701_Morris___In_Depth_interviewing,_chapter_1.pdf
- Norges Sjømatråd. (2023, 1 4). *seafood*. Hentet fra seafood.no: <https://seafood.no/aktuelt/nyheter/norge-eksporterte-sjomat-for-1514-milliarder-kroner-i-2022/>
- Norsk skipsmegler forbund. (2023, 10 2). *Shipbroker*. Hentet fra shipbroker.no: <https://www.shipbroker.no/lover-regler>
- Norsk Skipsmegler forbund. (2023). *Shipbroker*. Hentet fra Shipbroker.no: <https://www.shipbroker.no/saleform>

- Norsk utenrikspolitisk institutt. (2023, Desember). Hentet fra Nupi.no:
<https://www.nupi.no/vaar-forskning/temaer/teori-og-metode/komparativ-metode>
- proff.no. (u.d.). *Proff*. Hentet fra roff.no: www.proff.no
- Regjeringen. (2021, 10 11). *Regjeringen*. Hentet fra Regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/fiskeri-og-havbruk/1/oppdrettslaksen/Norsk-havbruksnaring/id754210/>
- Sikt. (2023, Desember). *Sikt*. Hentet fra Sikt.no: <https://sikt.no/om-sikt>
- Sikt. (2023, Desember). *Sikt*. Hentet fra sikt.no:
<https://meldeskjema.sikt.no/650d95be-3c5c-4785-ab8b-d78841477251/vurdering>
- Stephansen, E. (2023, 1 15). *ilaks*. Hentet fra ilaks.no: <https://ilaks.no/dette-er-de-storste-servicerederiene/>
- Stopford, M. (1997). *Maritime Economics*. I M. Stopford. London: Routeledge 11 New Fetter Lane London.
- Stopford, M. (2009). *Logistics.nankai.edu.cn*. Hentet fra
https://logistics.nankai.edu.cn/_upload/article/50/93/1cf2097840e8af90af4b19979773/9ce547df-a3e1-493c-a4a3-0ebbf0669b9.pdf
- Sveen, C., & Lunstøeng, V. (2023, November 23). *Haavind*. Hentet fra Haavind.no:
https://haavind.no/ny-standardkontrakt-for-havbruksnaeringen/?preview=true&_thumbnail_id=36858
- Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse. I T. Thagaard, *En innføring i kvalitative metoder* (s. 54). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wæhle, E., Dahlum, S., & Grønmo, S. (2020, Mai 14). *Store norske leksikon*. Hentet fra snl: <https://snl.no/case-studie>
- Widding, Ø. (2005, January). *Researchgate*. Hentet fra Researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/303702530_Case_som_metode_Ho_vedutfordringer_knyttet_til_ulike_forskningsdesign_nar_hensikten_er_a_generalisere
- Williamson, O. (1979, Oktober). *Jstor*. Hentet fra jstor.org:
https://www.jstor.org/stable/725118?read-now=1#page_scan_tab_contents
- Williamson, O. E. (1985). *Firms, Markets, Relational Contracting*. Hentet fra edisciplinas:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3806114/mod_resource/content/1/Williamson.pdf
- Yin, R. K. (2009). *Jstor*. Hentet fra Jstor.org:
https://www.jstor.org/stable/23279888?read-now=1#page_scan_tab_contents

Vedlegg

Vedlegg I - Intervjuguide

Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål:

- 1. Hva heter du?**
- 2. Bakgrunn og utdanning?**
- 3. Hva er din rolle i bedriften og hvilken arbeidsoppgaver har du?**
- 4. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?**

Spørsmål:

- 1. Hva forstår du med begrepet transaksjonskostnader?**
- 2. Hvor mange servicefartøy har dere solgt siden du startet i selskapet, og hvorfor har dere solgt?**
 - a. Hvordan har årsakene til salg av servicefartøy variert fra ett tilfelle til et annet?
 - b. Kan du ta meg igjennom hvordan dere har vurdert de økonomiske implikasjonene av å selge et servicefartøy? Er det noe fellesnevnerne eller mønstre i hvorfor fartøyene ble solgt?
- 3. Hvilken erfaringer har du med salg av servicefartøy?**
 - a. Hva har din rolle vært i forbindelse med salget?
- 4. Hvordan opplevde du prosessen med å selge et servicefartøy?**
 - a. Annonsering
 - b. Forhandling
 - c. MOA
 - d. Inspeksjon
 - e. Salgslutføring
- 5. Hvilken framgangsmåte har dere benytte for å realisere salget, etter at beslutning om salg er tatt? Kan du ta meg gjennom prosessen?**
- 6. Hva er deres syn på kompleksiteten og ressurskravet knyttet til det å selge et fartøy?**
 - a. Hvilken kostnader oppsto?
 - b. Hvordan ble tiden brukt, og hvem brukte tid på det?
- 7. Hvilken kostnader eller utfordringer har dere møtt på, i forbindelse med å finne tjenester i markedet? (For eksempel kostnader rundt det å finne megler, eller markedsføre selv)**

- a. Hvem fant tjenestene i markedet?
- b. Kan du gi noen eksempler på slike kostnader?
- c. Hvorfor tror du slike kostnader oppstår?
- d. Hvilke tiltak satte du i gang for å minimere slike kostnader?

8. Kan du dele dine erfaringer eller gi eksempler på situasjoner hvor kostnader har oppstått i forbindelse med opprettelse og overvåking av kontrakter med eksterne aktører? For eksempel med parter dere samarbeider eller er i allianse med. (Andre rederier, meglere, advokater etc.)

- a. Kan du gi noen eksempler på slike kostnader?
- b. Hvorfor tror du slike kostnader oppstår?
- c. Hvilke tiltak satte du i gang for å minimere slike kostnader?

9. Velger dere å benytte dere av markedet eller foretrekker dere å gjøre deler av salgsprosessen innad i selskapet? (eksempel innad, ha egen arbeidskraft fremfor å kjøpe inn arbeidskraft, ha nødvendig utstyr og kompetanse selv fremfor å leie av andre, eller gjøre det administrative selv fremfor å leie inn ett eksternt selskap)

Hvis marked:

- a. Hvorfor velger du å benytte deg av markedet fremfor å gjøre ting innad i selskapet?
- b. Hvilken fordeler og ulemper opplever du det er med å benytte seg av markedet?
- c. Har alle transaksjonene vært vellykket?

Hvis innad i selskapet (hierarki):

- a. Hvorfor gjør dere ting selv fremfor å benytte deg av markedet?
- b. Hvordan opplever dere risiko med å gjøre arbeid knyttet til salg selv?
- c. Hvilken fordele og ulemper opplever du det er av å benytte seg av interne ressurser?
- d. Har alle transaksjonene vært vellykket?

10. Hvilken vurderinger har dere gjort om å benytte egne ressurser for å ta seg av et potensielt salg?

- 11. Hvilken investeringer har dere gjort, som er spesielt rettet mot det å selge et servicefartøy? (Produktets unikthet, spesifikt med oppgaven som skal gjøres, program, opplæring/utdanning, personell, systemer etc)**
- 12. I hvilken måte har dere oppfattet at et selskap handlet i egeninteresse på bekostning av din virksomhet knyttet til salg av fartøy? (Handler ikke om bedre betalt, suspekt, urimelig eller merkelig)**
- Forklar situasjonen
 - Hvilke kostnader økte?
 - Gjorde dere noe for å minimere kostandene?
- 13. Hvilken opplevelser har dere med at det er oppstått kostnader grunnet forhold som var vanskelige å forutse i kontrakts- eller samarbeidsforhold med kjøper av fartøy? (For eksempel; justering av kontrakt, løsrive seg fra eksterne avtaler, finne ny kjøper)**
- Forklar situasjonen
 - Hvilke kostnader oppsto?
 - Hva gjorde dere for å minimere disse kostnadene?
- 14. Hvilken ressurser har dere innad i selskapet som gjør at dere velger å gjøre enkelte ting selv, fremfor å benytte dere av markedet?**

Interne kostnader: Begge selskapene involverer flere ansatte i salgsprosessen, inkludert CEO, CFO, QM og teknisk sjef. Dette indikerer at det er viktig for selskapene å bruke interne ressurser for å sikre en effektiv og korrekt salgsprosess

1

.

Eksterne kostnader: Meglere brukes for å håndtere kontraktforhandlinger, betaling, registrering og andre aspekter av salgsprosessen. Dette viser at begge selskapene anser meglere som viktige aktører i salg av fartøy

1

.

Risikohåndtering: Begge selskapene er klar over risikoen knyttet til salg av fartøy og bruker meglere for å sikre oppgjør og hindre at kjøperne stikker av med båten. Dette indikerer at risikohåndtering er en viktig faktor i salgsprosessen

1

.

Kommunikasjon og dokumentasjon: Begge selskapene legger vekt på kommunikasjon og dokumentasjon i salgsprosessen. Dette inkluderer bruk av standardkontrakter, gjennomgang av kontrakter og samling av nødvendig dokumentasjon for salg

1

.

Advokater: Begge selskapene har benyttet advokater i noen tilfeller, spesielt når det oppsto uenigheter i forbindelse med salg. Dette viser at advokater kan spille en viktig rolle i salgsprosessen, spesielt når det gjelder å løse juridiske problemer

1

.

