

Kunnskap for en bedre verden

Bacheloroppgave

TS301011 Bacheloroppgave

Norsk havneutvikling

- **Kan havnesamarbeid bidra til å styrke den norske sjøtransporten?**

Kandidatnummer: 10005

Totalt antall sider inkludert forsiden: 51

Ålesund, 15.desember 2017

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift §31	<input type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Antoni Vike Danielsen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten ([Åndsverkloven §2](#)).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved NTNU i Ålesund en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. [Jfr. Offl. §13](#)/[Fvl. §13](#))

Dato: 15.12.2017

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en bacheloroppgave ved NTNU i Ålesund høsten 2017. Jeg er i skrivende stund på mitt 5. semester på bachelorutdanningen Shipping Management.

Tema for oppgaven er norsk havneutvikling. Formålet med oppgaven er å se hva norske havner kan gjøre for å styrke sjøtransporten. Her er det en rekke områder som kunne blitt undersøkt, men denne oppgaven legger fokus på hvordan samarbeid mellom havnene kan bidra til å styrke sjøtransporten.

I forbindelse med arbeidet til oppgaven vil jeg rette en stor takk til Bergen og Omland Havnevesen ved Nils Møllerup og Stavangerregionen Havn IKS ved Merete Eik, Eivind Hornnes og Odd Bjørn Bekkeheien for intervju med mange interessante refleksjoner som var til stor hjelp i oppgaven. I tillegg vil jeg rette en stor takk til Kystverket, avdeling Ålesund ved Erika Marlen Støylen og Sindre Ulstein for å være svært behjelpelige ved å dele informasjon og nyttige intervjuer.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder, Antoni Vike Danielsen, for god veiledning underveis i semesteret.

Ålesund, 15. desember 2017

Sammendrag

I 2015 uttalte regjeringen i Norge at de ønsker at mer gods skal transporteres på sjø, ettersom at det er konkludert med at mer sjøtransport og mindre vegtransport vil gi samfunnsmessige gevinster. For å lykkes med dette må sjøtransporten styrkes, og her spiller havnene en sentral rolle ved å være leddet mellom land og sjø i den maritime forsyningskjeden.

Denne oppgaven hviler på forståelsen av at samarbeid mellom aktørene innen sjøtransporten blir avgjørende for å lykkes, og tar sikte på å beskrive hvordan havnene tenker at samarbeid med hverandre kan bidra til å møte regjeringens politikk fra 2015. Oppgaven kan bli sett på som et bidrag til forståelsen for tilskuddsordningen for havnesamarbeid, med formål å identifisere områder eller aktiviteter havnene kan gjøre fornuftig i å samarbeide om i framtiden.

Områdene og aktiviteten som blir identifisert baseres hovedsakelig på to kvalitative intervju med to havner, og kan dermed ikke generaliseres ved å si at det er gjeldende for alle havner, men heller være som et bidrag til et område som kan styrke den norske sjøtransporten.

Havnene gav uttrykk for at det var en felles oppfatning i Havne-Norge at samarbeid med hverandre var riktig vei å gå for å styrke den norske sjøtransporten. Havnene var derfor positive da tilskuddsordningen for havnesamarbeid kom i 2015. I praksis treffer denne ordningen godt for mindre, konkrete prosjekter, mens de store prosjektene om samarbeid mellom havnene har foreløpig uteblitt.

Fra intervjuene kom det fram en rekke interessante innspill til hvordan havnene kan samarbeide om å styrke sjøtransporten. Her ble det undersøkt hvordan havnesamarbeid kunne tiltrekke mer volum, gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris og forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden.

For å tiltrekke mer volum kunne havnene samarbeide om å digitalisere og videreutvikle logistikksystemene sine som kunne gi økt effektivitet og reduserte kostnader. Det ble også undersøkt hvilken havnestruktur som ville være best egnet, da det kom fram fra intervjuene at dagens havnestruktur gjerne ikke var den mest hensiktsmessige med ulike systemer, kulturer og strukturer. Ved hjelp av «bred godsanalyse» ble det konkludert med at dagens havnestruktur med desentraliserte terminaler var den beste, da det vil gi et bedre

tilbud og mer sjøtransport. En eventuell regional spesialisering av havner kan likevel egnes i en havneregion som Oslofjorden.

Fra intervjuene kom det fram at for å bli mer konkurransedyktig på pris ville det gjerne vært en fordel med en økt grad av standardisering med en mer forutsigbar prisstruktur blant havnene. Her ble samarbeid om en felles terminaloperatør og/eller et samarbeid om å lage et felles styrende organ for havnene identifisert som mulige områder som kunne bidra til dette. Ved dagens kommunale markedsstruktur er det få havner som utøver markedsmakten sin, selv om mange har geografiske monopol, og det ligger således mer til rette for markedssamarbeid enn en åpen konkurranse.

For å forbedre distribusjonen ble områder som retningsbalansen, vareeiers logistikk og større koordinering mellom havnene identifisert som viktige. Retningsbalansen synes vanskelig å forbedre grunnet skjevheter i import og eksport på henholdsvis Østlandet og Vestlandet. En eventuell forbedring her kan skje med samarbeid om styring og koordinering av godsstrømmene regionalt. Det kom fram at havnene måtte tilpasse seg vareeiers logistikk, siden det er vareeier som bestemmer hvordan godset skal fraktes. Her ble samarbeid om å markedsføre havnene og sjøtransporten ut mot vareeieren identifisert som en mulighet, samt å skape et felles system ut mot markedet som skaper felles forståelse for kundens behov.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Problemstillingen	2
1.3 Presisering og begrensning	2
1.4 Disposisjon.....	3
2.0 Dagens situasjon	5
2.1 Organisering av norske havner.....	5
2.2 Tilskuddsordning for havnesamarbeid.....	6
3.0 Teorikapittel	7
3.1 Havnestruktur	7
3.2 Markedsteori	8
3.3 Godstransportmarkedet	9
3.4 Den maritime forsyningskjeden	10
3.5 Begrepsavklaringer	12
3.6 Verdikjeden til vareeier.....	13
3.7 Hvorfor ha fokus på logistikk?.....	14
3.8 Hvorfor samarbeide?.....	15
4.0 Metode	17
4.1 Metodevalg.....	17
4.2 Intervjuform	18
4.3 Utvalg av informanter	19
4.4 Kritikk av metodevalg.....	19
5.0 Resultater	21
6.0 Drøfting	23
6.1 Dagens tilskuddsordning for havnesamarbeid	23
6.2 Videre begrensninger	24
6.3 Hvordan kan havnesamarbeid tiltrekke mer volum?	24
6.4 Hvordan kan havnesamarbeid gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris?....	26
6.5 Hvordan kan havnesamarbeid forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden?	30
7.0 Konklusjon	35
7.1 Oppsummerende konklusjon.....	35
7.2 Innspill til områder havnene kan samarbeide om	36
8.0 Litteraturliste	38
Bibliografi	38
9.0 Vedlegg	40
9.1 Intervjuguide Bergen og Omland Havnevesen	40
9.2 Intervjuguide Stavangerregionen Havn IKS	42
9.3 Intervjuguide Kystverket.....	44

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for at norsk havneutvikling ble valgt som tema er det økende fokuset de siste årene på betydningen av en sterk sjøtransport. Transportsektoren har opplevd en stor endring, der det ikke lenger er enkeltbedrifter som konkurrerer, men heller mer forsyningsnettverk. På samme måte kan vi si at det ikke lenger er frittstående transportører som konkurrerer mellom hverandre, men heller mer internasjonale og integrerte transportnettverk. Denne utviklingen har ført til at konkurranseevnen til disse forsynings- eller transportnettverkene blir sterkt påvirket av knutepunktene på land, både når det gjelder effektiviteten, men også merverdien disse knutepunktene gir (Berg & Aarland, 2011).

I Norge ønsker myndighetene at mer gods skal transporteres på sjø, ettersom det er konkludert med at mer sjøtransport og mindre vegtransport vil gi samfunnsmessige gevinster. Her spiller havnene en sentral rolle ved å være bindeleddet mellom land og sjø i den maritime forsyningskjeden. Som et bidrag for å legge til rette for at mer gods går sjøveien etablerte regjeringen i 2015 en tilskuddsordning som skulle stimulere til bedre samarbeid mellom havnene med sikte på rasjonelle driftsmodeller og konkurransedyktige logistikknutepunkt (Samferdselsdepartementet, 2015).

Denne oppgaven hviler på den forståelsen at samarbeid og samspill mellom aktørene innenfor sjøtransporten er avgjørende for å styrke sjøtransportens konkurranseevne. For meg var det derfor av interesse å få en dypere forståelse for denne fortsatt pågående diskusjonen om hva som skal til for å gjøre sjøtransporten mer attraktiv. For at oppgaven ikke skal bli for omfattende vil det ikke bli gått i dybden på samarbeid i hele forsyningskjeden, men heller bli snevret inn til hvordan samarbeid mellom havnene kan bidra til dette. Oppgaven kan bli sett på som et bidrag til forståelsen for tilskuddsordningen for havnesamarbeid, med formål å identifisere områder eller aktiviteter havnene kan gjøre fornuftig i å samarbeide om i framtiden.

1.2 Problemstillingen

Hvordan tenker havnene at samarbeid med hverandre kan bidra til å møte regjeringens ønske fra 2015 om at mer gods skal transporteres på sjø?

1.3 Presisering og begrensning

I problemstillingen er jeg ute etter å identifisere områder eller aktiviteter som kan være en fordel å samarbeide om med sikte på å møte regjeringens ønske fra 2015 om at mer gods skal transporteres på sjø. Eksempel på slike områder eller aktiviteter kan være innkjøp av stor økonomisk betydning, deler av systemutviklingen eller tilgang til distribusjonskanaler.

Havnenes refleksjoner vil dreie seg om hvordan samarbeid med hverandre kan bidra til å styrke sjøtransporten. Oppgaven baserer seg på følgende forutsetningene som er tatt i Nasjonal Havnestrategi (2015) for at sjøtransporten skal være et konkurransedyktig transportalternativ:

1. Volum – havnen må tiltrekke seg et visst volum av frakt da transport av last på skip er lønnsomme når stordriftsfordelene oppstår.
2. Pris – havnen må operere med rammebetingelser som sikrer konkurransedyktighet på pris
3. Infrastruktur – havnen må ha infrastrukturen som kreves for å operere prosessen: Mottak, laste, losse, og videre distribusjon ut eller motta last i regionen.

(Samferdselsdepartementet, 2015)

Når vi diskuterer samarbeidet mellom havner må man ha en forståelse for markedet havnene opererer i, og hva som er havnenes rolle i dette markedet. Havnene inngår som et ledd i den maritime forsyningskjeden, hvor deres rolle er å være et bindeledd mellom land og sjø. Den maritime forsyningskjeden er svært kompleks, med en rekke aktører som må samordnes langs forsyningskjeden: leverandør, produsent, transportør, godsterminal, havner, rederi, grossist, distributør og detaljist. I tillegg kommer det en rekke prosesser for å «sortere», «lage», «levere» og «selge» produkter og tjenester.

(Sorgenfrei, 2013)

Havnene er ofte en kjernekomponent i en regions generelle konkurranseevne i den nasjonale økonomien og ofte konkurrerer regioner eller havnene innad i regionen om

godstransporten. I denne oppgaven vil jeg derfor prøve å avdekke om samarbeid mellom havnene vil styrke konkurransekraften deres, sammenlignet med å være i konkurranse med hverandre. I markedet for havner er det tre typer konkurranse; mellom havnene, transportformene og internt i havnen. I denne oppgaven vil ikke konkurransen internt i havnen bli tatt i betraktningen (Oslo Economics, 2015).

Denne oppgaven tar i hovedsak utgangspunkt i markedet for containerisert gods, da mye av den tilgjengelige informasjonen på nettet omhandler konkurransen om containertransporten, både mellom havnene og transportformene. Likevel er det viktig å påpeke at en del av områdene eller aktivitetene som ønskes identifisert vil gjelde generelt for alle havner.

Til slutt må det nevnes at havnenes tanker baseres seg hovedsakelig til intervju av to utvalgte havner, samt funn fra rapporter og undersøkelser. Funnene i denne oppgaven kan dermed ikke generaliseres ved å si at det vil vær gjeldene for alle havner, da havner varierer i størrelse, segment og eierskapsstrukturer, men heller være som et bidrag til et område som kan styrke den norske sjøtransporten.

1.4 Disposisjon

Det første jeg vil begynne med i oppgaven er å beskrive dagens situasjon. Her vil jeg beskrive hvordan de norske havnene er organisert i dag, samt vise politikken som berører de norske havnene. Et innblikk i regjeringens havnestrategi og tilskuddsordning for havnesamarbeid vil her presenteres.

Deretter vil jeg presentere relevant teori for å besvare problemstillingen. Her vil jeg først beskrive teori rundt havnestruktur, markedsteori, godstransportmarkedet, samt gjøre noen begrepsavklaringer som bør forstås senere i oppgaven. Videre vil jeg gå inn på hvordan havnene er en del av vareeiers verdikjede og hvordan logistikk, med fokus på samarbeid, kan bidra til styrke denne kjeden.

Etter teorien kommer det et metodekapittel. Her vil det legges fram litt teori om hva som er viktig når man velger metode, intervjuform og utvalg av informanter. Jeg vil her forklare hvorfor jeg gjorde valgene mine underveis, og beskrive hvilke fordeler og ulemper valgene mine har gitt oppgaven.

Så går vi videre til hovedkapitlene. Her legger jeg det opp ved å først gjøre en generell presentasjon av det viktigste datamaterialet fra intervjuene, før jeg går videre til selve drøftingsdelen. Denne delen begynner med å gjøre en beskrivelse av hvordan havnene føler dagens tilskuddsordning for havnesamarbeid fungerer, før jeg bruker tre utforskende spørsmål for å identifisere områder eller aktiviteter havnene kan samarbeide om:

- Hvordan kan havnesamarbeid tiltrekke mer volum?
- Hvordan kan havnesamarbeid gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris?
- Hvordan kan havnesamarbeid forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden?

Til slutt i oppgaven vil jeg foreta en oppsummerende konklusjon for å vise hvilke områder eller aktiviteter jeg har identifisert fra de tre utforskende spørsmålene, før jeg vil lage en oversikt som kan fungere som et innspill til områder eller aktiviteter som det kan samarbeides om for å styrke den norske sjøtransporten.

2.0 Dagens situasjon

Før jeg presenterer teorien for oppgaven ønsker jeg å gi et innblikk i dagens situasjon. Først vil jeg se hvordan norske havner er organisert, før jeg presenterer regjeringens strategi i 2015 for å styrke de norske havnene. Til slutt vil jeg gå gjennom regjeringens tilskuddsordning for havnesamarbeid.

2.1 Organisering av norske havner

Havnestrukturen i Norge består av rundt 130 ordinære trafikkhavner som rapporterer godsomslag til Statistisk Sentralbyrå (SSB). Disse havnene varierer i størrelse, varesegment og eierform. 27 av disse havneorganisasjonene betegnes som stamnetthavner, og står for en betydelig andel av de norske havnenes samlede godsomslag. Resten av de ordinære trafikkhavnene betegnes som øvrige havner, og stod for 22% av godsomslaget i 2015. Siden sjøtransporten sjelden kan gi et dør-til-dør-tilbud har staten ansvaret for sjøverts- og landsverts infrastruktur som knytter disse havnene til stamnettet. Det vil si veiene som knytter havnen til hovedvegnettet, farledene i tilknytning til disse havnene og i noen tilfeller jernbanespor inn til havnen (Samferdselsdepartementet, 2015).

I 2015 gikk Kystverket inn under Samferdselsdepartementet fra det tidligere Kyst- og Fiskeridepartementet. Kystverket er den nasjonale etaten for kystforvaltning, og jobber aktivt for en effektiv og sikker sjøtransport gjennom å ivareta transportnæringens behov for framkomne og effektive havner (Kystverket, 2017).

«Offentlig havnevirksomhet ble organisert som en kommunal forvaltningsoppgave ved havneloven av 1984. Kommunene kunne da etablere egne havnestyrer med hovedansvar for havnevirksomheten etter loven» (Samferdselsdepartementet, 2015). Kommunen kan selv, innenfor havnelovens rammer, velge hvordan de skal organisere havnevirksomheten. I dag er det vanlig med interkommunalt selskap (IKS), interkommunalt samarbeid, kommunalt foretak (KF), aksjeselskaper (AS) eller som en del av kommuneadministrasjonen. Når havner etablerer interkommunale samarbeidsløsninger vil likevel hver kommune stå ansvarlig for sin del av samarbeidet som for eksempel i forhold til finansiering (Samferdselsdepartementet, 2015).

2.2 Tilskuddsordning for havnesamarbeid

De siste årene har det vært et større fokus på havnene fra myndighetenes side. Sjøtransport regnes for å være et mer miljøvennlig og trafikkikkert transportalternativ enn vegtransporten, og har dermed opplevd en satsning. Regjeringens nasjonale havnestrategi fra 2015 satset på å legge til rette for effektive og konkurransedyktige logistikknutepunkt. Havnestrukturen ble da sett på som fragmentert og med mange havner med lav regularitet. Dette ble ansett som en barriere for å utvikle havner til effektive logistikknutepunkt. Regjeringen argumenterte derfor med at ett mindre antall havner burde utvikles som nasjonale godsknutepunkt for sjø, veg og jernbane. Dette skulle gi en større godskonsentrasjon, effektivisere havnene og øke sjøtransportens konkurranseevne (Samferdselsdepartementet, 2015).

Som et middel for å utvikle dette etablerte regjeringen i 2015 en tilskuddsordning som skulle stimulere til bedre samarbeid mellom havnene med sikte på rasjonelle driftsmodeller og konkurransedyktige logistikknutepunkt. Bakgrunnen for ordningen var å styrke sjøtransportens konkurranseevne gjennom økt transportkvalitet og redusert pris i forhold til andre transportformer. Ved samarbeid kan det lettere gjøres investeringer i infrastruktur og legges til rette for helhetlige og konkurransedyktige transport- og logistikkonsepter. I dag har Norge mange små havner med fragmenterte godsstrømmer og lav regularitet, hvilket gjør driften svært kostbar. Tilskuddene utlevert til havnene var 4,2 millioner i 2015, 9,4 millioner i 2016 og 7,9 millioner i 2017 (Samferdselsdepartementet, 2015).

3.0 Teorikapittel

I dette kapitlet skal jeg gå i gjennom relevant teori for bacheloroppgaven. Her vil jeg først presentere teori rundt havnestruktur, markedsteori, godstransportmarkedet, samt gjøre noen begrepsavklaringer som bør forstås senere i oppgaven. Videre vil jeg gå inn på hvordan havnene er en del av vareeiers verdikjede og hvordan logistikk, med fokus på samarbeid, kan bidra til styrke denne kjeden.

3.1 Havnestruktur

I dette delkapitlet vil jeg beskrive eierskapsstruktur i en havn, og forklare hvordan eierskapsstrukturene er i Norge ved en begrensning til havnekapitalen som skiller seg fra mange andre land.

3.1.1 Eierskapsstruktur i en havn

Havner kan ha flere ulike eierskapsstrukturer. I praksis vil en rekke faktorer påvirke hvordan havnen er organisert, strukturert og driftet. Ofte blir den som eier havnens arealer omtalt som «landlord», mens eier av havnens infrastruktur i større grad varierer. F.eks. kan «landlorden» være offentlig, mens en privat terminaloperatør eier infrastrukturen. På grunn av ulike eierskapsstrukturer er det vanskelig å utvikle like havner, til tross for at havnene kan ha like funksjoner og roller. Disse eierskaps- og organisasjonsstrukturene kommer av at havneutviklingen påvirkes av politiske, økonomiske, kulturelle og flere typer kommersielle omstendigheter. Sorgenfrei skiller mellom fire typer eierskapsstrukturer: public service port, tool port, landlord port og private service port (Sorgenfrei, 2013).

3.1.2 Eierskapsstruktur i norske havner

Mange norske havner kan etter Sorgenfrei (2009) defineres som service port, der havnene er kommunalt eide med ansvar for havnetjenestene. Sorgenfrei viser til at et slikt eierskap kan ha sin styrke i beslutningsprosessene ved i hovedsak å kun svare til seg selv, mens mangelen på privat konkurranse kan føre til ineffektive havner som ikke har incentiver til å utvikle videre. Avhengigheten av statlige bevilgninger til å investere i nødvendig infrastruktur kan også være en svakhet for havnen, sett i sammenligning med havner som har kapitalsterke private havneiere. Utviklingen går i midlertidig mot at flere havner blir en tool port eller landlord port, og er spesielt vanlig i større havner,

der private aktører tar seg av godshåndteringen og kan stå som eier av infrastruktur i havnen (Sorgenfrei, 2013).

Den norske havnesektoren skiller seg likevel fra privatiserte havnemarkeder som f.eks. England ved begrensninger knyttet til havnekapitalen (Thomas, 2011). Gjennom havne- og farvannsloven kan havnens formuesmasse som hovedregel ikke anvendes til annet enn havnevirksomhet. For havnene og havnens brukere har dette vært en garanti for at inntektene går til havneformål, og har vært viktig for å opprettholde investeringsevnen til ny infrastruktur (Ibenholt & Blaasvær, 2015). I en åpen konkurranse vil derfor private eiere kunne ha større motivasjon til å utøve sin potensielle markedsrett ved å hente ut eventuell profitt i overskudd. I følge regjeringens nasjonale havnestrategi gikk de fleste norske havnene med driftsoverskudd i perioden 2008-2012, derav en stor del av inntektene kom fra utleie av eiendom (Samferdselsdepartementet, 2015).

3.2 Markedsteori

I økonomisk forstand betegnes konkurranse som «sameksistensen mellom bedrifter eller andre tilbydere i et marked hvor det er en begrenset etterspørsel eller begrensede vekstmuligheter» (Oslo Economics, 2015). I økonomisk teori har man flere ulike former konkurranse, hvorav fullkommen fri konkurranse kanskje er den mest kjente. Dette er en type konkurranse som enkelt forklart oppstår i en markedsøkonomi hvor ingen aktører har en stor nok posisjon til å påvirke markedet alene. I denne konkurranseformen er det så mange aktører at ingen har det vi kaller markedsrett. Et sunt konkurransemarked vil ofte drive fram effektivisering, innovasjon og priser som kommer forbrukeren til gode (Idsø & Andresen, 2014).

Det motsatte fra fullkommen fri konkurranse er ufullkommen konkurranse. Dette er en type konkurranse som oppstår i et marked hvor aktøren eller aktørene har så stor markedsrett at de kan føre en bevisst prispolitikk og ikke må tilpasse seg en markedspris som ved fullkommen fri konkurranse. Et marked med få store aktører kaller vi oligopol, mens i et marked men kun én tilbyder kaller vi det monopol. I slike marked vil ikke aktørene ha et stort incentiv for å effektivisere eller drive med innovasjon fordi varene eller tjeneste aktørene eller aktøren tilbyr vil bli solgt uansett (Stoltz, 2014).

3.3 Godstransportmarkedet

I Norge har vi primært tre godstransportsmarkeder; lastebil-, sjø- og togtransport. Gods er en fellesbetegnelse for alt vi transporterer, unntatt mennesker. For å forstå godstransportmarkedet må man ha kjennskap til godsets transporttekniske egenskaper som gir uttrykk for hvordan godsets kan transporteres, lagres og håndteres på mest hensiktsmessig måte. Vi kan skille mellom bulk, stykkgoods og partilaster, termogods, containergods og langgoods. I en eventuell konkurransesituasjon mellom transportformene vil det være snakk om containergods, ettersom det kan fraktes på alle. «Containergods inkluderer stykkgoods, partilaster, termogods, og i noen tilfeller bulkgoods» (Persson & Virum, 2011).

3.3.1 Sjøtransport

Sjøtransport er den dominerende transportformen innen global handel og egnes for frakt av gods i store kvantum som skal over lengre avstander. Dette muliggjør å dra nytte av stordriftsfordeler som gir befrakteren en kostnadseffektiv måte å frakte godset sitt med lave enhetskostnader. Transportformen har høye faste kostnader grunnet skipets kapitalkostnader, operasjonskostnader, lastehåndteringskostnader – og havnekostnader. Sjøtransportens konkurranseevne påvirkes derfor av hvilke egenskaper og tjenester havnene kan tilby, som priser, effektivitet/tidsbruk og nærhet til godsets opprinnelses- eller endestasjon (Oslo Economics, 2015).

3.3.2 Intermodal transport

«Intermodal transport er forflytning av gods i eller på en stor lastbærer, som omlastes som én enhet mellom flere transportformer» (Persson & Virum, 2011). Med denne typen transport handler det om å finne et opplegg der man ideelt sett drar nytte av fordelene til hver av de tre transportformene. Av transportformene skiller lastebilen seg fra de to øvrige – den kan komme seg helt fram til sluttbrukeren der det finnes vei, i tillegg til å ha lavere faste kostnader. For jernbanen er det spesielt viktig at den er mer miljøvennlig enn veitransporten, i tillegg til at den i lag med sjøtransporten gir en lavere

kostnader, forutsatt at det er et stort kvantum som skal over en lengre transportdistanse. For intermodal transport spiller godsterminalene en viktig rolle. Dette er en terminal hvor gods losses fra et transportmiddel, og sorteres og lastes i et annet transportmiddel for transport videre, og er ofte lokalisert i nærheten av havner (Persson & Virum, 2011).

3.4 Den maritime forsyningskjeden

Godstransportmarkedet inngår som en del av en forsyningskjede som kan bli definert som «en sekvens av forretningsprosesser og informasjonsdeling som bringer frem et produkt fra underleverandør, ferdigstilling og distribusjon til sluttkunden» (Persson & Virum, 2011). «En maritim forsyningskjede bruker havet som transportvei, skip som transportmiddel og havner som viktige tilknytningspunkter» (Aaby, 2015). I den maritime forsyningskjeden er havnen et ledd hvor godset skal omlastes fra skip til tog, lastebil, rørledning eller et annet skip, alt avhengig av hvilken last havnen har mulighet til å ta imot, og hvordan det mest mulig miljøvennlig og kostnadseffektivt kan transporters videre til baklandet. Den maritime forsyningskjeden er svært kompleks, med en rekke aktører som må samordnes langs forsyningskjeden: leverandør, produsent, transportør, godsterminal, havner, rederi, grossist, distributør og detaljist. I tillegg kommer det en rekke prosesser for å «sortere», «lage», «levere» og «selge» produkter og tjenester (Sorgenfrei, 2013).

3.4.1 International Commercial Terms (INCOTERMS)

I en svært kompleks forsyningskjede er det avgjørende å avklare roller for hvem som er ansvarlig for godset under transporten. En global handel med ulike språk har gjort det nødvendig å skape en allmenn forståelse for transport, og hva som faktisk blir godtatt fra de ulike partenes side når det tegnes en kontrakt. Derfor laget International Chamber of Commerce «incoterms», som har skapt et bånd mellom medlemmer i industrien ved å være et universelt språk de kan bruke for leveringsbetingelser. Incoterms tar primært og forklarer hva som er oppgaven, og hvem som tar kostnadene og risikoen ved transporten og leveringen av godset (Bring, 2017).

Inco Terms Chart

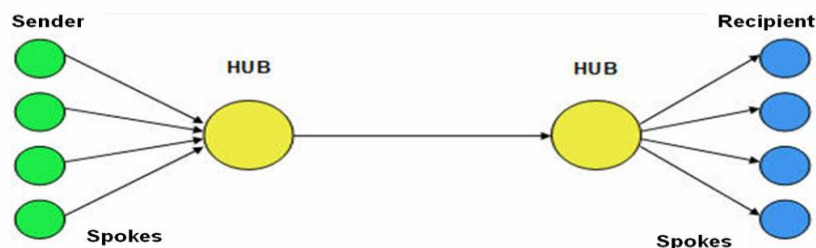
Services	Packing	Loading/Unloading	Main Freight	Terminal/Transfer	Insurance	Loading on Vessel	Freight	Arrival Charges	Duty & Taxes	Delivered to Destination
EXW Ex Works										
FCA Free Carrier										
FAS Free Alongside Ship										
FOB Free On Board Vessel										
CFR Cost & Freight										
CIF Cost, Insurance & Freight										
CPT Carriage Paid To										
CIP Carriage Insurance Paid To										
DAT Delivered at Terminal										
DAP Delivered at Place										
DDP Delivered Duty Paid										

Figur 1.1 Incoterms (Paul, 2017)

Incoterms 2010 kan deles inn i fire grupper: F, C, E og D. I F-gruppen skal ikke selger betale for kostnaden av transporten. I C-gruppen betaler selger hovedtransporten, men det er kjøper som bærer risikoen og eventuelle kostnader etter at godset er sendt. For E-gruppen bærer kjøper all risiko og kostnader som er knyttet til transport frem til bestemmelsesstedet. Den siste gruppen, D, er motsatt fra E der selger bærer all risiko og kostnader for transporten. Det er helt essensielt for vareeiere å være klar over hvem som har eierskap og ansvar av forsendelsen (Bring, 2017).

3.4.2 Nav-Eike systemet

Den moderne måten å transportere varer på er ved å bruke «Nav-Eike» systemet. For den maritime forsyningskjeden har dette gjort at varer kan bli systematisk transportert mellom havner og frem til sluttkunden. Et nav er en havn av betydelig størrelse som har interkontinentale shippinglinjer mellom seg selv og andre nav. Eikene er mindre nærliggende havner, som ofte har sluttkunden i sitt bakland. Når et nav har fått varer fra et annet nav vil det distribuere varene ut til eikene, eller motta varer fra eikene og distribuere det til andre nav eller eiker. På denne måten fungerer nav som logistikksentre for all sjøtransport i verden (Sorgenfrei, 2013).



Figur 1.2 Nav-Eike (Sina, 2010)

"Nav-Eike" revolusjonerte måten varer ble transportert på, da denne måten sørget for en mer miljøvennlig måte som sikret både rederier og havner stordriftsfordeler. Havner har fått spesialiserte terminaler for å laste og losse én type gods, tilpasset skipene som kommer. Sammen med teknologi har dette ført til at skipene har økt i størrelse, og dermed muliggjort å transportere betydelig større mengder med varer enn tidligere. Dette har muliggjort at både nav- og eike havner kan benytte seg av stordriftsfordeler. Ettersom eikene er tilkoblet navene vil de få mindre anløp, med et større antall varer. «Nav-Eike» systemet har dermed medført at mange havner har blitt svært spesialiserte til enkelte segmenter og svært lite fleksibel for endringer i shippinglinjer og markeder (Sorgenfrei, 2013).

3.5 Begrepsavklaringer

3.5.1 Godskonsentrasjon

Godskonsentrasjon, eller å oppnå stordriftsfordeler, har sin hensikt ved å ta ned prisene per gods-enhet og dermed styrke sjøtransportens konkurransevne. For å oppnå dette kreves infrastruktur som gjør at havnen kan operere prosessen. Det må være effektive havnetjenester med høy kvalitet for å ha en rask «turnaround» tid for skipene, hvilket stiller krav til havnens administrasjon og terminaloperatører. Havnen må også være godt knyttet til baklandet og andre havner, ved god tilgang til jernbane- og veinettet, samt farleder med tilstrekkelig dybde til skipene. I tillegg må havnen ha et tilstrekkelig nedslagsfelt, eller «Loco-potential», for volumet som ankommer havnen. Havnen må også ha rammebetingelsene som sikrer konkurransedyktighet på pris, ofte via hvilken havneavgift de tar (Sorgenfrei, 2013).

3.5.2 Retningsbalanse

Retningsbalansen i godsstrømmene som kommer til havnen har også stor betydning for hvor stor transporteffektivitet som kan oppnås. Når mengden og godstypene er tilnærmet like sier vi at vi har en god retningsbalanse. Ettersom at land og regioner ofte har lite av en godstype, mens de har mye av en annen, er det ofte vanskelig å ha gode retningsbalanser for havnene. Dersom en havn har en godstype som kan fraktes ved samme type skip begge veier vil den ha stor kostnadseffektivitet i transporten, og dermed et konkurransefortrinn til andre havner (Persson & Virum, 2011).

3.5.3 Spesialisering

Måten mange havner har oppnådd kravene som stilles til å ha en infrastruktur som kan operere prosessen ved økte volumer er ved å spesialisere seg. Terminaler er ofte spesialisert for en type gods, som f.eks. containerterminal, bulkterminal eller oljeterminal. Antallet terminaler i havnen varierer etter havnens størrelse. Spesialiseringen i en containerhavn vil f.eks. være å ha spesielle kraner for hurtig håndtering av containere og stort tilstøtende areal for lagring, mens en bulkhavn har utstyr for håndtering av masse gods i større mengder som grabbkraner eller kornsugere. Spesialiserte havner kan ta imot større lastevolumer og gi en økt frekvens som kommer lastekjøperne til gode i form av pris (Sorgenfrei, 2013).

3.5.4 Grunnleggende om insentiver

Prinsipal-agent-teorien er en samfunnsøkonomisk teori om hvordan en ved hjelp av ulike insentiver kan fastsette en kontrakt som sørger for at det er i agentens egeninteresse å gjøre som prinsipalen vil. Prinsipalen kan være en bedrift, organisasjon eller stat, mens agenten kan være en ansatt, bedrift eller organisasjon. (Andresen & Idsø, 2016). Insentiv er et sentralt begrep innen økonomifaget som handler om å påvirke atferd eller valg gjennom å gjøre ett alternativ mer attraktivt enn et annet. Et eksempel på insentiv kan være at prinsipalen (eieren) ønsker at agenten (ansatt) yter sitt beste for å maksimere bedriftens profitt, mens agenten er mest opptatt av å få høyest mulig lønn for minst mulig arbeid. Da kan prinsipalen gi agenten prestasjonslønn, eller aksjer og kjøpsopsjoner i bedriften, slik at det er i agentens egeninteresse å yte sitt beste (SNL, 2016).

3.6 Verdikjeden til vareeier

«Alle de aktiviteter som tilfører godset verdi er tilknyttet vareeiers verdikjede» (Hatteland, 2017). Hvor disse aktivitetene utføres kan være avgjørende for kostnadene i verdikjeden. I mange tilfeller er det avgjørende at aktivitetene skjer i havna for at sjøtransporten skal være kostnadmessig konkurransedyktig. Dette har medført at vi har fått «value added activities» i havner verden over, som har som hensikt å tilføre en indirekte verdi for kunden gjennom den påvirkningen de har på havnens

primæraktiviteter. Et eksempel på dette kan være hvis havnen har mer effektive logistikkprosesser enn andre som kan redusere vareeiers kostnader, eller at havnen har løsninger som tilfredsstillere vareeiers krav til liggetid. Der disse aktivitetene er helt avgjørende sier vi at den verdiøkende aktiviteten er funksjonelt tilknyttet sjøtransporten. Et eksempel på dette er sjøtransportens naturlige fortrinn av store bulkvarer, der havner har egne bulkterminaler med verdiøkende aktiviteter for transporten (Hatteland, 2017).

Distribusjon er de delene av aktivitetene som sørger for at gods blir overført fra bedriftene til kundene som omfatter transport, lagring og håndtering, samt administrasjon og kontroll av godsstrømmen. Denne prosessen blir populært kalt distribusjonskanaler som omfatter et nettverk av bedrifter som samarbeider om å dekke kundebehov for varer og tjenester. Vi kan skille mellom to dimensjoner av distribusjonskanaler; den ene omfatter de fysiske varene som leveres til kunden, mens den andre er forretningstransaksjonene knyttet til salg, tilbud, forespørsel, markedsføring, betaling m.m. Distribusjonskanaler kan derfor ofte oppfattes som svært kompliserte systemer (Persson & Virum, 2011).

Disse distribusjonssystemene er ofte en kombinasjon av lager og distribusjonskanaler som knyttes sammen ved hjelp av transport. Dette gir systemet knutepunkter, eller såkalte distribusjonspunkter, hvor ofte den store utfordringen for distribusjonssystemet er å finne den rette kombinasjonen av transport og distribusjonspunkter. Svaret på denne utfordringen vil ha en nær sammenheng med hvilke typer produkter som transporteres, samt omfanget av leveransen. Som en konsekvens av denne kompleksiteten blir ofte distribusjon og logistikk styrt av spesialister, mens vareeierne i større grad konsentrerer seg om forretningstransaksjonene knyttet til distribusjonen. Det er viktig å vite at de to sidene likevel henger sammen, da markedsføringen er det som skaper etterspørsel, mens distribusjonen sørger for at etterspørselen blir dekt (Persson & Virum, 2011).

3.7 Hvorfor ha fokus på logistikk?

«Den grunnleggende hensikten med logistikken er å sørge for at godset kommer feilfritt, kostnadseffektivt og til rett tid dit den skal» (Virum & Persson, 2011). For å bedømme logistikkenes strategiske betydning må man definere hvilket materialstrømssegment det er snakk om, for å videre bestemme hvilket nivå det strategiske segmentet ligger på. «Et

materialstrømssegment kan betraktes som en kjede eller et nettverk av aktiviteter, ressurser og aktører for å forsyne en bestemt kundegruppe eller et bestemt markedssegment» (Virum & Persson, 2011). Når dette er definert kan vi videre diskutere strategivalg, -krav og -muligheter for å bedømme hvilke muligheter man har for å utnytte logistikken og logistikksystemene strategisk. Ved utnyttelse av dette kan man oppnå konkurransefordeler og forbedre sin konkurranseposisjon (Persson & Virum, 2011).

Ved valg av strategi, med henblikk på logistikken, må man videre definere hvilken type forandring man ønsker å gjøre, samt på hvilket nivå det er snakk om. Dersom virksomhetsområdet og materialstrømssegmentet er preget av en høy grad av kontinuitet og stor forutsigbarhet vil strategien i stor grad handle om å effektivisere og samordne. Her vil hovedmålet i hovedsak være å oppfylle prestasjons- og effektivitetskravene i markedet. Etersom at en slik strategi vil gi høyere samordningskostnader vil det være avgjørende å identifisere de områdene eller aktivitetene det vil gi størst økonomisk fordel. Eksempler på slike områder kan være innkjøp av stor økonomisk betydning, utdanning- og kompetansebygging, og deler av systemutviklingen (Virum & Persson, 2011).

3.8 Hvorfor samarbeide?

Når man har identifisert de områdene eller aktivitetene som gir størst økonomisk fordel vil man ofte etter en SCM-tenking¹ se etter aktørene i leveringskjeden som har direkte innflytelse. Etter denne tankegangen er samarbeid mellom etterfølgende aktører, altså vertikalt samarbeid, helt avgjørende for gevinstene i form av lavere kostnader og bedre service. Mange bedrifter og organisasjoner gjør dette, men glemmer å se etter muligheter for horisontalt samarbeid. Dette samarbeidet foregår gjerne mellom aktører som konkurrerer om felles kunder eller som har kunder i samme geografiske marked, og som har en mest mulig lik ordrestruktur. Det betyr at samme system og struktur må kunne møte kravene i markedet som blir stilt til leveringsfrekvens, ledetid og ordrestørrelse for brukerne som betjenes. Det vil også være en fordel om aktørenes logistikknettverk ligger i nærheten av hverandre (Persson & Virum, 2011).

¹ SCM-tenking vil si å se det i et Supply Chain Management perspektiv. Dette handler om å effektivisere hvert enkelt ledd i forsyningskjeden for å maksimere verdien på sluttproduktet.

Typiske gevinster ved et horisontalt samarbeid kan være:

- «Kostnadsreduksjon gjennom større forsendelser, mindre transportarbeid og mer effektiv drift av lager og administrative systemer
- Bedre service gjennom standardisert og mer pålitelig ledetid, høyere leveringsfrekvens, mindre feil i ordreuttak og forsendelse, oppdatert og mer pålitelig informasjon
- Tilgang til teknologi som brukerbedriftene ikke har ressurser eller kompetanse til å utvikle og bruke effektivt på egen hånd
- Redusert miljøpåvirkning fordi transportarbeidet blir mindre og fordi samordning av mange brukere gir grunnlag for bruk av mer miljøvennlige transportsystemer» (Persson & Virum, 2011).

Ved et slikt samarbeid kan man altså ha større muligheter for å direkte styrke sin strategiske markedsposisjon. Bedrifter eller organisasjoner som har komplementære produkter vil ved samarbeid tilby hele produktpakker eller systemløsninger som gir dem muligheten til å utvide markedsområdet sitt, eller eventuelt komme inn på nye markeder. I tillegg vil områder som tilgang til distribusjonskanaler og reduserte innkjøpskostnader spille inn (Haugland, 2004).

4.0 Metode

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Dalland, 2000). Metoder kan både være kvalitative og kvantitative. Den kvalitative metoden tar sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles, mens den kvantitative metoden tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter og statistikk. Hvilken metode som blir benyttet vil bestemme hvordan man innhenter kunnskap og utvikler teorier, samt hvordan man sikrer at kunnskapen og teoriene er av høy nok vitenskapelig kvalitet og relevans (Dalland, 2000).

4.1 Metodevalg

Innenfor samfunnsforskning har det vært diskutert hvilken av de to tenkemåtene som er den beste tilnærmingen mot forskningsspørsmål. Konklusjonen ble at begge de to hovedtilnærmingene er nødvendige for en bredt sammensatt forskning, mens oppgavens problemstilling og ressurser vil være avgjørende for hvilken metode som bør bli vektlagt. Med ressurser menes det hovedsakelig tid og penger til utføre metodene. Sett mot problemstillingen må man ta fram en rekke forhold. Vektlegger du forståelse eller forklaring, data i form av tekst eller tall, nærhet til dem man forsker «på» eller avstand til sine respondenter, eller vektlegger du en induktiv framgangsmåte eller deduktiv? (Tjora, 2017).

Når man gjør valg av hvilken av de to metodene man benytter legges mye av argumentasjonen for eller imot den ene eller den andre metoden, ved f.eks. at kvalitative metoder framhever innsikt mens kvantitative framhever oversikt. Slike generelle tanker har mye riktighet med seg, men det er viktig å være klar over hvilke aspekter man kan miste ved å kun benytte seg av en av dem (Tjora, 2017).

I denne oppgaven ble det gjort et valg om å benytte kvalitativ metode. Her ble en del pragmatiske hensyn tatt, etter hva som var mest praktisk og som lot seg gjøre med egne ressurser. Her ble valg gjort på bakgrunn av hvilken tilgang jeg har til aktuelle deltakere i relevante miljøer og hvilke kunnskaper og erfaringer deltakerne sitter på. I tillegg var valget knyttet til egne preferanser da jeg ønsket å besøke deltakere på sine arbeidsplasser for å få andre erfaringer enn jeg ville fått ved kvantitative metoder.

4.2 Intervjuform

Den mest utbredte datagenereringsmetoden innen kvalitativ forskning er ulike former for intervju. Intervjuene blir ofte som en dialog med hensikt å få beskrivelser av informantens hverdag for å kunne gjøre tolkninger av de fenomener som beskrives. Strukturen blir ofte knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne framfor rene spørsmål og svar. Det kvalitative intervjuet kan gjennomføres i varierende former, men vi kan grovt skille mellom:

1. Ustrukturert intervju: Man har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen.
2. Semistrukturert intervju: Har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres.
3. Strukturert intervju: På forhånd valgt både tema og spørsmål med faste svaralternativer som krysses av.

(Tjora, 2017).

Semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer er særlig populære, der målet i hovedsak er å skape en situasjon hvor informanten kretser rundt temaer forskeren har bestemt på forhånd. Dette gjør man med åpne spørsmål som gir informanten mulighet til å gå i dybden der det er mye å fortelle. Fordelen med denne intervjuformen er at man kan komme inn på forhold som har stor betydning for forskningen, uten at en var klar over det på forhånd, samt komme lenger ned i temaene enn ved lukkede spørsmål. Ulempen ved intervjuformen er spørsmålet om informantens subjektive meninger er representativt for andre (Tjora, 2017).

I denne oppgaven ble dybdeintervjuer benyttet da det var ønskelig med intervju som besvarte relevante temaer, samtidig som jeg fikk refleksjoner utover hva jeg hadde av kunnskap før intervjuet. Målet med intervjuene var å få erfaringer og meninger om like tema fra både havnens og myndighetenes side, så jeg på den måten kunne sammenligne resultatene for videre drøfting. Ettersom jeg foretok intervjuene relativt tidlig i forskningsprosessen ønsket jeg også å komme innpå forhold som kunne gi oppgaven andre synsviklinger enn jeg var klar over på forhånd.

4.3 Utvalg av informanter

Hovedregelen når man velger informanter i kvalitative intervjustudier er at de av ulike grunner kan på en reflektert måte uttale seg om temaet. Informantene blir da strategisk utplukket, framfor i en kvantitativ surveyundersøkelse hvor informantene f.eks. kan representere en populasjon. Informanten vil først og fremst representere seg selv, men kan også representere et syn eller en organisasjon på flere måter (Tjora, 2017).

Hvor mange som bør intervjues avhenger litt av problemstillingen, men hovedregelen er at man gir seg når man opplever en metning, som vil si at det ikke kommer fram nye momenter fra intervjuene. Dette begrenses også av hvor mye tid som er avsatt, samt hvor stor tilgang man har til intervjuobjekter. Det viktigste er uansett at intervjuene får fram konkrete erfaring og meninger som kan brukes til å besvare problemstillingen, samt utvalget er relevant for det temaet det intervjues om (Tjora, 2017).

I denne oppgaven tok jeg kontakt med Kystverket og noen ulike havner. Med Kystverket ønsket jeg å få innsikt i hvordan den nasjonale etaten for kystforvaltning jobbet for å styrke og videreutvikle norske havner, samt høre hva de tenkte om dagens tilskuddsordning for havnesamarbeid. Her fikk jeg fire informanter som jobbet innen forskjellige områder. Hos havnene fikk jeg positive svar fra havnen i Bergen og Stavanger, og fikk gjennomført intervju med henholdsvis leder for havnedrift og havnedirektør. Alle informantene med sine representative stillinger var høyst relevant for problemstillingen. Antallet intervju utført var også å anse som «nok» for å få fram nok konkrete erfaringer og meninger.

4.4 Kritikk av metodevalg

En feilkilde som er viktig å ta i betraktning ved dybdeintervjuer er at dataene man i ettertid henter fram i stor grad er subjektiv informasjon. Denne informasjonen trenger ikke nødvendigvis å være riktig, da det er informantens egne synspunkter, holdninger og erfaringer som kommer fram. Datagrunnlaget gir derfor rom til å stille spørsmål om studiens reliabilitet. I prosessen ved utarbeidingen av datamaterialet har jeg derfor forsøkt å være så objektiv som mulig. Der jeg har vært usikker på datagrunnlaget har jeg i stor grad forsøkt å underbygge det ved rapporter eller undersøkelser gjort innen samme

tema. Datagrunnlaget gir derfor ikke rom til å kunne fastslå Havne-Norges syn på samarbeid med hverandre, men kan heller fungere som en pekepinn. Hos Kystverket var det vanskelig å komme i «dybden» på temaene, der organisasjonens syn på temaet var vektlagt over deres eget. Dette kan være positivt for graden av objektivitet, men negativt for mulige forhold som kunne komt fra deres eget syn.

5.0 Resultater

Her har jeg tatt ut det jeg mente var viktigst for oppgaven. Enkelte data fra intervjuene vil bli godt grundigere igjennom i drøftelsesdelen.

Dagens tilskuddsordning for havnesamarbeid har blitt godt tatt imot hos havnene, der en rekke havner allerede har benyttet seg av ordningen. Kystverket tildeler støtte etter fastsatte tildelingskriterier. I praksis har denne ordningen vært gunstig for mindre, konkrete prosjekter, mens de større har i stor grad uteblitt.

Begge havnene mener at samarbeid mellom havnene er riktig vei å gå for å møte markedskravene. I dag har havnene ulike systemer, kulturer og strukturer som ikke nødvendigvis er det mest hensiktsmessige. Begge havnene uttrykte et ønske om en felles struktur, hvert fall regionalt, for å bli mer attraktive. Ved dette menes det en økt standardisering for å gi samme grad av effektivitet og en forutsigbar prisstruktur.

5.1 Intervju 1

Intervju 1 viste til en pågående diskusjon om å ha et styrende organ for havner, tilsvarende som Avinor er for lufthavnene, og dermed få en økt standardisering. Ved spørsmål om fordeler/ulempes ved spesialisering og godskonsentrasjon i tråd med «Nav-Eike» systemet ble det vist til Sea-Cargo som har etablert en hub for godset som skal til Vestlandsregionen i Karmsund havn på Karmøy. Dette kan være en mer kostnadseffektiv måte for samlasteren Sea-Cargo, men ikke nødvendigvis for samfunnet ved at vegtransporten mellom Karmsund-Bergen og Karmsund-Stavanger vil øke.

Intervju 1 mente også at konkurransen mellom havnene i Norge var begrenset, med unntak av Oslofjorden. Her mente man at makten i sjøtransport i stor grad lå hos vareeieren og kunden som eier logistikken knyttet til transporten. For å påvirke disse aktørene så man på muligheten for at havner kunne samarbeide om å markedsføre sjøtransporten for å endre leveringsbetingelsene. Slik det er i dag blir mye fraktet av selskaper som Bring, Schenker og Kuhne + Nagel som tilbyr biltransport til vareeier eller kunde.

5.2 Intervju 2

Intervju 2 foreslo å finne det beste terminalselskapet som gir det beste havnetilbudet og spre det til alle, og på den måten standardisere havnene. De mente at det ikke nødvendigvis er en offentlig kommune sitt naturlige ansvar å drive en havn, og ønsket seg mer private terminaloperatører.

Her mente man spesialisering er riktig tankegang, da dette gir økt volum. De pekte på at volumet måtte opp for å bli mer effektive og at ingen havn vil bli et overskuddsfenomen uten et større volum. De mente at flere havner har muligheten for å få et større nedslagsfelt ved å fusjonere. For å gjøre dette måtte man se på havnens beliggenhet og infrastruktur. Det ble gjort et forsøk på et slikt samarbeid mellom fem havner, men det viste seg å vær en krevende øvelse i praksis fordi:

1. Godset finner den veien det ønsker selv
2. Ingen hadde et sterkt ønske om å gi slipp på en type gods

Her var det en utfordring ved at havnene per dags dato konkurrerte om mye av det samme godset, samt at vareeier var den som bestemte hvor godset skulle fraktes.

6.0 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg ved hjelp av tidligere gjennomgått teori og datamateriale fra intervjuene drøfte hvordan samarbeid mellom havnene kan bidra til å møte regjeringens politikk fra 2015 om å transportere mer gods på sjø. En del av forslagene vil bygges opp under rapporter og undersøkelser som har sett på hvordan sjøtransporten kan styrkes. Først vil jeg begynne med å se hvordan havnene føler dagens tilskuddsordning fungerer, før jeg vil begynne å drøfte områder som kan være fornuftig for havnene å samarbeide om i framtiden. Drøftelsesdelen er bygd opp slik at jeg først ser på områder som kan tiltrekke mer volum, så diskuterer jeg områder som gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris, før jeg til slutt drøfter mulighetene for å samarbeide på områder som forbedrer distribusjonen i den maritime forsyningskjeden.

6.1 Dagens tilskuddsordning for havnesamarbeid

I 2015 kom regjeringen med en tilskuddsordning for havnesamarbeid. Denne skulle stimulere til bedre samarbeid mellom havnene med sikte på å styrke sjøtransportens konkurransevne gjennom økt transportkvalitet og redusert pris i forhold til andre transportformer. Tidligere i oppgaven har vi sett at samarbeid kan ha flere fordeler. Man kan ha større muligheter til å styrke sin strategiske markedsposisjon ved å tilby hele produktpakker eller systemløsninger, samt komme inn på nye markeder, få tilgang til ny teknologi/kompetanse, få tilgang til distribusjonskanaler og oppnå reduserte innkjøpskostnader. Regjeringen uttalte også at dette kunne gjøre det lettere med investeringer i infrastruktur og legge til rette for helhetlige og konkurransedyktige transport- og logistikkonsepter.

Etter snart tre år med tilskuddsordningen har en rekke havner benyttet seg av dette. I intervjuene kommer det fram at det er en generelt positiv holdning til ordningen rundt i norske havner, men at effektene ikke er store sett i en nasjonal sammenheng. Slik ordningen er lagt i dag søker havnene ved å legge inn et prosjektforslag, der Kystverket behandler søknadene etter utvalgte kriterier. Ett av kriteriene er at havnene skal ha en egenfinansiering på minst 50% av prosjektkostnadene (Kystverket, 2015).

I praksis har dette medført at havnene søker om mindre, konkrete prosjekter, som f.eks. i Bergen hvor de har fått støtte for å lage en digitalisert plattform for innmeldingen av

hvilke og hvor mye varer skipene kommer inn til havnen med. I dag går denne informasjonen manuelt, og ved denne plattformen regner de med å få effektivisert denne prosessen. Dette er i seg selv positivt, men de store prosjektene har foreløpig uteblitt (Intervju 1, 2017).

6.2 Videre begrensninger

I denne besvarelsen ville det vært interessant å se på hvordan det kunne samarbeides om å komme fram til effektive og innovative løsninger knyttet til selve havnedriften. Samarbeid om å skape «smarte havner» ved implementering av teknologiske – og miljøvennlige løsninger vil kunne gi reduserte transportkostnader og styrket sjøtransporten. Grunnet omfanget av temaene vil dette kun bli nevnt på generelt grunnlag videre.

6.3 Hvordan kan havnesamarbeid tiltrekke mer volum?

I dette delkapitlet vil jeg se på områder som vurderes for å forbedre den norske havnestrukturen. Først vil havnenes tanker om dagens havnestruktur presenteres, før jeg diskuterer områdene havnene ser muligheter på.

6.3.1 Havnestruktur

Fra intervjuene kom det fram at samarbeid mellom havner var en riktig vei å gå for å styrke sjøtransporten. Begge pekte på at havnestrukturen slik den er i dag ikke nødvendigvis er den mest hensiktsmessige, ved å ha forskjellige systemer, kulturer og strukturer i havnene. Det var for eksempel til stor overraskelse at rapportering og innmelding til statistikker og prissetting fortsatt i stor grad går manuelt i norske havner. Her argumentertes det med at det var liten hensikt å digitalisere system dersom andre havner har et annet system som rederiene og transportørene må forholde seg til.

Ulike systemer kan dermed sees på som en barriere for å implementere digitaliserte logistikksystemer, der samarbeid mellom havnene kan være en mulig løsning. Fra NTP 2018-2029 finner vi at digitalisering og videreutvikling av logistikksystemene vil gi økt effektivitet og reduserte kostnader i havnene, hvilket er noe som understøtter behovet for dette (Samferdselsdepartementet , 2015).

Kulturer innad i havnene vil ikke bli gått nærmere innpå, da dette kan tenkes å være et vanskelig område å samarbeide på. Videre i delkapitlet vil fokus være på hvordan det kan samarbeides om å få en mer konkurransedyktig havnestruktur som tiltrekker seg mer volum.

6.3.2 Nav-Eike systemet i det norske havnemarkedet

Enkelte regioner har sett på muligheten for å spesialisere seg i tråd med teorien rundt «Nav-Eike» systemet. Tanken bak et slikt markedssamarbeid ved at en region skal ha spesialiserte havner er at hver havn skal tiltrekke seg et større volum av varer og bli mer effektiviserte innen sitt segment. Fra Sorgenfrei (2009) så vi at spesialiserte havner kan ta imot større lastevolumer og gi en økt frekvens som kommer lastekjøperne til gode i form av pris. Dersom en region velger å benytte denne «Nav-Eike modellen» skal godset i teorien etter hvert finne veien til den havnen som tilbyr best priser, effektivitet/tidsbruk og nærhet til godsets opprinnelses- eller endestasjon. Det skal også være enklere å foreta investeringer i infrastrukturen og legge til rette for helhetlige transport- og logistikkonsepter.

Fra intervjuene kom det fram at havner hadde sett på denne muligheten, men det ble vist til at et slikt samarbeid i en region var vanskelig i praksis fordi ingen ønsket å gi slipp på en type gods og at godset finner den veien det ønsker selv. Det kan tenkes at en slik «omstrukturering» vil være en prosess som tar tid, og at havnen vil tiltrekke seg mindre volum i starten før en eventuell økning begynner. Betydningen av at godset finner den veien det ønsker selv ligger mye i at vareeier vil sende godset i nærheten av godsets opprinnelses- eller endestasjon for å spare tids- og distribusjonskostnader. Dersom en havn skal spesialisere seg må derfor havnens priser og effektivitet/tidsbruk kompensere for tapet av en eventuell relokalisering (Samferdselsdepartementet , 2015).

En annen mulighet som er blitt flittig diskutert er å gjøre en markedskonsentrasjon av havnene ved å konsentrere godsstrømmene inn mot en havn framfor flere havner i området. Da vil denne havnen komme i en posisjon der den ikke har konkurranse fra omkringliggende havner, og sannsynlighetene for at havnen oppnår stordriftsfordeler, og dermed kostnadsreduksjoner for havnen, vil øke (Samferdselsdepartementet, 2015). Imot dette kan det argumenteres med at færre havner vil øke risikoen for havnene utnytter markedsmakten sin gjennom «monopolprising». Innen containersegmentet kan

man likevel argumentere med at vegtransporten representerer en såpass stor konkurranse at det vil opprettholdes en prisdisiplinerende konkurranse. Dette vil jeg gå grundigere innpå senere.

Lenge var det en felles oppfatning om at havnene i Norge var for fragmentert med mange, små havner med lav regularitet. Til manges overraskelse viste bestillingsverket «bred godsanalyse» likevel i 2015 at en godskonsentrasjon til færre og større havner i hovedsak resulterer i dårligere tilbud og mindre sjøtransport. Hovedårsaken til dette er at distribusjonskostnadene øker mer enn stordriftsfordelene ved å ha færre og større havner (Samferdselsdepartementet , 2015). I et land hvor hovedfokuset har vært å få gods over fra vei til sjø vil dette med andre ord resultere i økt vegtransport. Dette samsvarer med eksemplet i intervju 1 hvor Sea-Cargo har etablert en hub i Karmsund havn. For selskapet er dette gjerne effektivitetsmessig, og kostnadsreducerende, men samfunnsøkonomisk sett resulterer det i at gods som kunne gått sjøveien til f.eks. Bergen eller Stavanger går landeveien.

Regjeringens politikk fra 2015 om at færre, større havner vil gi stordriftsfordeler og øke sjøtransporten synes derfor ifølge «bred godsanalyse» ikke å gjelde det norske havnemarkedet. Her vises til statistikk for hvordan markedet selv velger å spre lastene, både i Norge og Europa. Samtidig har vi sett at i et mer regionalt perspektiv har havnene i økende grad spesialiserte seg innen enkelte segmenter (Samferdselsdepartementet , 2015). Det kan tenkes at et begrenset samarbeid her vil være mulig innenfor enkelte regioner, selv om distribusjonskostnadene vil øke noe. Spesielt for de tettliggende havnene i Oslofjorden har dette vært diskutert, men her regnes konkurransen dem imellom å være en barriere for et eventuelt samarbeid.

6.4 Hvordan kan havnesamarbeid gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris?

I dette delkapitlet vil jeg først presentere områder havnene ser muligheter til å gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris og hvordan konkurransen er i havnemarkedet i dag. Deretter vil jeg drøfte hvordan samarbeid kan passe i dagens markedsstruktur.

6.4.1 Ønske om mer standardisering og forutsigbarhet

Fra intervjuene kom det fram at det var nødvendig med standardisering for å gjøre regionen attraktiv. Under områder som burde standardiseres var samme grad av effektivitet og en forutsigbar prisstruktur viktig for begge havnene. Effektivitet var viktig fordi kostnadene fremdeles er for høye sammenlignet med lastebiltransporten, mens en forutsigbar prisstruktur kunne gjøre det lettere for vareeiere og transportører å gjøre havnen til den del av logistikksystemet deres.

Intervju 2 uttrykte her en mulighet om å benytte samme terminaloperatør, mens intervju 1 så på muligheten for å ha ett felles styrende organ for havnene. Spørsmålene som stiller seg her er om samarbeid om en felles terminaloperatør vil få for stor markedsrett i regionalt eller nasjonalt og om et styrende organ vil fjerne havnens markedsrett og mulighet til å utvikle seg. For å besvare dette må vi først forstå hvordan markedsrett både kan være positivt og negativt for havnene.

6.4.2 Konkurransen i havnemarkedet

Det vil være umulige å snakke om samarbeid uten å komme inn på konkurranse. I markedet for havner vil det være relevant å snakke om tre former for konkurranse; mellom transportformene, mellom havnene og internt i havnen. Konkurransetrykket havneierene står ovenfor vil ha betydning for hvordan de priser sine tjenester og investerer i infrastrukturen i havnen. I denne oppgaven vil det derfor være av stor betydning å avdekke om markedsstrukturen egner seg for havnesamarbeid, eller om en åpen konkurranse vil bidra til å styrke havnenes konkurransekraft. På mange arenaer er konkurranse sunt, der uttrykk som kvalitetsutvikling, prisreduksjon og leveringsforbedring ofte går hånd i hånd med stor konkurranse mellom bedrifter (Idsø & Andresen, 2014).

Konkurransen i godstransportmarkedet begrenser seg til gods eller varer som kan fraktes både på veg, sjø og bane. Fordi både sjø- og togtransport i stor grad drives av stordriftsfordeler ved transport av store kvantum er de best egnet for bulkgoods som skal fraktes lenger, mens stykkgoods som ofte kommer i mindre kvantum og skal over mindre strekker egnes best for vegtransport (Oslo Economics, 2015). «Bred godsanalyse» viste

at konkurranseflatene mellom transportalternativene er små, og der det er konkurranse, synes sjø- og jernbanetransporten å ha en sterkere utvikling enn vegtransporten.

Mer interessant for havnene er utviklingen av intermodale transportere, og da spesielt på Østlandet. Drammen og Brevik har fått jernbaneskiner helt inn på havnen som har medført at konkurransearenaen har utvidet seg. Spesielt på Vestlandet opplever man at vareiere ser fordeler ved å sende containere samlet til havnene på Østlandet, for å deretter sende en del av de med jernbane over fjellet (Intervju 1, 2017).

6.4.3 Markedsstruktur

Diskusjonen dreier seg egentlig om hvilken markedsstruktur som passer best havneindustrien. Vil privatisering gi en mer konkurransedyktig markedsstruktur med økt effektivitet og andre fordeler, som for eksempel mindre behov for offentlige investeringer, eller vil en offentlig markedsstruktur være best egnet ved å ha havner som forstår rollen den utfyller for samfunnet? Ettersom vi i Norge har den geografien vi har vil havnene møte mindre konkurranse enn for eksempel den privatiserte havneindustrien i England. Ved privatisering ville havnene i Norge fått stor markedsrett og mulighet til å føre en bevisst prispolitikk.

Slik den norske havnesektoren er nå skiller den seg likevel fra privatiserte havnemarkeder ved begrensninger knyttet til havnekapitalen. Ved å ikke kunne hente ut eventuell profitt fra overskuddet opplever man at norske havner ikke har incentiv til å utøve sin potensielle markedsrett. Dette vil si at havn ikke har incentiv til drive havnen etter bedriftsøkonomiske prinsipper, sammenlignet med dersom havnen har muligheten til å hente ut eventuelt overskudd til å finansiere andre kommunale områder (Oslo Economics, 2015).

På den andre siden, dersom man velger å liberalisere havnekapitalen, er det en fare for at det blir underinvestering i havnene, ettersom at det alltid vil være andre kommunale oppgaver som vil trenge kapital. En eventuell underinvestering vil således ikke styrke sjøtransporten. Slik det er i dag opplever man at havnene ikke øker prisene selv om de har et naturlig geografisk monopol, men at de heller ser nytten av å holde prisene nede for å styrke regionens næringsliv. Dette er hva man får ved kommunal forvaltning, mens svakheten gjerne er viljen til å utvikle og effektivisere havnene (Ibenholt & Blaasvær, 2015).

Tidligere i oppgaven så vi at Sorgenfrei (2009) skilte mellom fire eierskapsstrukturer, der mange norske havner har dreid fra service port og tool port over til landlord port. Dette har vært spesielt vanlig i større stamnetthavner hvor terminaloperatører har sett profittmuligheter i godshåndteringen grunnet et høyere volum. Et eksempel på dette er Risavika havn, som er privat fullservice havn som Stavanger Havn KF er landlord for, og som er den klart mest lønnsomme havnen i Norge. Westport, som er Risavika havns terminaloperatør, regnes for å utnytte markedsmakten sin i større grad enn andre havner, samtidig som den blir ansett som en svært god terminaloperatør (Oslo Economics, 2015).

Slik havnemarkedet i Norge er i dag er det likevel det samfunnsøkonomiske perspektivet får mest fokus. For eksempel er Bergen Havn og Trondheim Havn organisert som interkommunale selskaper med et stort marked de i teorien har geografisk monopol på. En analyse av disse havnene viser at de i liten grad utøver den markedsmakten de kunne, og at de i ren profitt ligger et godt stykke under f.eks. Risavika Havn (Oslo Economics, 2015). For disse havnene vil verdiskapning for regionen ofte være et større mål enn ren profitt. Hva som er en konkurransedyktig havn vil derfor også avhenge av hvilket perspektiv man har. (Oslo Economics, 2015)

6.4.4 Samarbeid eller konkurranse?

Så tilbake til spørsmålet som ble stilt tidligere. Risikerer man at terminaloperatøren får for stor markedsmakt dersom havnene samarbeider om en felles terminaloperatør, eller vil samarbeid om å danne et styrende organ fjerne havnenes markedsmakt og mulighet til å utvikle seg?

Samarbeid om felles terminaloperatør kan gi havnene effektive systemer og en forutsigbar prisstruktur, men kan også risikere å gi terminaloperatøren for mye markedsmakt. I et marked med bare én tilbyder vil ikke terminaloperatøren ha noen incentiver å gjøre forbedringer eller være innovativ, fordi det ikke er noe konkurranse uansett. For et profittorientert selskap, som en privat terminaloperatør er, vil dette kunne være et mulig scenario. Samtidig vil kommunen fortsatt sitte som «landlord» og til en viss grad kunne begrense terminaloperatøren.

På den andre siden hadde vi forslaget om å ha et styrende organ for havnene, som også kan tilføre en standardisering for havnene. Myndighetene har bevisst valgt å gjøre

havnedriften til en kommunal forvaltningsoppgave, der havnene fungerer i marked med konkurranse mellom hverandre. Likevel kan det diskuteres hvor mye konkurranse den enkelte havn opplever, da det er svært få havner i Norge som ligger veldig nærme hverandre og konkurranseflatene mellom transportformene er relativt små (Samferdselsdepartementet , 2015).

Utgangspunktet for havnene er hovedsakelig at de utgjør et naturlig monopol i sitt geografiske område (Oslo Economics, 2015). Likevel kan det tenkes at dersom en havn gir et veldig dårlig tilbud vil vareeier gjøre tilpasninger i logistikksystemet sitt for å minimere transportbehovet til den aktuelle havnen, og at det dermed eksisterer en viss konkurranse for alle havnene.

Slik jeg tenker det er det ingenting i veien for å implementere havnenes alternativer for å standardisere havnestrukturen og ha en forutsigbar prisstruktur. Slik de norske havnene er lokalisert vil det i teorien være lite hensiktsmessig med en terminaloperatør med for mye markedsmakt. Likevel er det ved dagens kommunale markedsstruktur få havner som utøver hele sin markedsmakt, selv om mange har et geografisk monopol. Det kan samtidig tenkes at private aktører vil bidra til å effektivisere havnene, selv om det skal tas i betraktning at lite konkurranse kan være negativt for forbedring og innovasjon hos den eventuelle terminaloperatøren (Andresen & Idsø, 2016).

Dersom vi går motsatt vei kan det heller ikke argumenteres med at et offentlig styrende organ ville fjernet havnenes markedsmakt og mulighet til å utvikle seg i betydelig grad, da havner i liten grad velger å benytte seg av den likevel. Slik markedsstrukturen er i dag ligger derfor alle forutsetninger til rette for samarbeid mellom havnene.

6.5 Hvordan kan havnesamarbeid forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden?

I dette delkapitlet vil jeg diskutere muligheter for havnesamarbeid for å forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden. Områder som ble identifisert gjennom intervjuene var retningsbalansen, vareeiers logistikk og større koordinering mellom havnene.

6.5.1 Retningsbalansen

Som nevnt innledningsvis er det ikke lenger enkeltbedrifter som konkurrer, men forsyningsnettverk. Fra intervjuene kom det fram at havnene delte synet, og mente at det hjalp lite at havnene gjorde tiltak hvis ikke vareeier og transportør spilte på deres lag. På generelt grunnlag kan en si at vareeier ønsker å gå sjøveien, men at transporteffektiviteten vil ha stor betydning.

Fra intervjuene kom det fram at for å endre kostnadsbildet må det gjøres noen grep som endrer retningsbalansen i godsstrømmene, som har stor betydning for transporteffektiviteten som kan oppnås. Enkelt forklart kan vi si at vi har en god retningsbalanse når mengdene og godstypene som transporteres mellom to områder er tilnærmet like. Da kan transporten oppnå høy kapasitetsutnyttelse begge veier for transportmidlene.

Intervju 2 pekte her på muligheten for at samarbeid mellom havnene kunne forbedre balansen. Her var det om å gjøre å få en større forutsigbarhet i godsstrømmene og få hyppigere linjer, der en mulig del av samarbeidet kunne være et prosjekt om å samle gods som skulle endre retningsbalansen både innenlands og til utlandet. Her kan det tenkes at en større grad av spesialiserte havner ville ført til at det ble hyppigere linjer av samme type gods, samt en større forutsigbarhet.

Likevel så vi utfordringene tidligere i oppgaven knyttet til å konsentrere godsstrømmene på grunn av de store distribusjonskostnadene vi har i Norge. I tillegg må man se hvilket potensiale man har for å forbedre retningsbalansen. Saken i Norge er den at vi importerer mye av ferdigvarene våre til Østlandet, hvor det bor klart flest, og sender det videre med bil eller bane til resten av landet. Samtidig skjer mye av eksporten vår på Vestlandet i form av store mengder bulkvarer (Samferdsel, 2008).

De siste årene har blant annet havnen i Drammen og Brevik fått jernbaneskinner helt inn på havnen, der vareeiere har sett fordeler ved å sende containere med skip inn til Østlandet for å videre distribuere det med jernbane til resten av landet, noe som bidrar ytterligere til en dårlig retningsbalanse. Det kan tenkes at samarbeid om å få en bedre retningsbalanse til en viss grad kan fungere regionalt, der styring og koordinering av godsstrømmene mellom havnene blir helt sentralt. En bedring av retningsbalansen nasjonalt synes likevel å være vanskelig å få til grunnet de naturlige geografiske momentene.

6.5.2 Vareeiers logistikk

Et interessant moment som kom fram fra intervjuene er at sjøtransporten må tilpasse seg til vareeierens logistikk. Vareeieren er nemlig den som bestemmer hvordan varene skal fraktes. Ofte fungerer det slik i dag at vareeier henvender seg til en speditør, som f.eks. Bring, Kuhne + Nagel eller Schenker, og ber dem finne en transport for varene deres. Her blir de ofte tilbudt en biltransport ettersom at speditørene har en veletablert logistikk på dette.

Her så havnene en mulighet for å samarbeide om å markedsføre sjøtransporten til vareeierne. Slik det var nå mente de at mange vareeiere var positiv til å frakte varer sjøveien, men ofte ikke visste om muligheten. Dersom man ser på de andre transportformene er både Jernbaneverket og Statens Vegvesen flinke til å tale for saken til jernbanen og lastebilen, mens sjøtransporten ikke har noen sentrale politikere eller organisasjoner som taler deres sak på samme måte. Havnene mente at her lå det en stor forbedringsmulighet som kan gi flere positive effekter.

Fra intervjuene kom det blant annet fram at Kystverket gjerne ikke har fått nok oppmerksomhet, noe som kan skyldes en manglende markedsføring inn mot myndighetene. Statlige prioriteringer kommer gjerne ikke hvis du ikke gjør dem oppmerksom på det. I tillegg vil man med større markedsføring kunne gjøre vareeier oppmerksom på sjøtransportmuligheten som ved eksemplet over.

Fra intervjuene kom det også fram en annen måte å angripe vareeiers logistikk. Her ble det foreslått å gå sammen om å endre leveringsbetingelsene for import av gods på mellomlange strekninger, som f.eks. Sør-Europa. I dag går mange av kjøpene på delivery duty paid (ddp), som ligger under D-gruppen i incoterms, der selger bærer all risiko og kostnader for transporten. I praksis vil dette si at selger henvender seg til speditør som tar den billigste og enkleste transporten til Norge, som veldig ofte blir langs veien.

Hva havnene foreslår er å gå sammen om få innkjøperne i Norge til å kjøpe varene på Ex-Works, som vil si at kjøper bærer all risiko og kostnader som er knyttet til transport frem til bestemmelsesstedet. På den måten kan havnene markedsføre til vareeierne og tilby sjøtransport framfor vegtransport der kostnadene tillater det. Det foreslås også å rette en tilskuddsordning inn mot vareeier for å fremme sjøtransporten ved slike typer scenarier.

6.5.3 Distribusjon

Skal sjøtransporten lykkes må distribusjonen forbedres. Vi så tidligere i oppgaven at distribusjon omfatter de aktiviteter som sørger for at gods blir overført fra bedriftene til kundene, som transport, lagring og håndtering, samt administrasjon og kontroll med godsstrømmen. Utfordringen for et distribusjonssystem er å finne den rette kombinasjonen av transport og distribusjonspunkter.

Ser vi på containertransporten er ofte godsterminalen et slikt distribusjonspunkt, hvor gods lastes fra et transportmiddel, og sorteres og lastes i et annet transportmiddel for videre transport. For containertransporten i den maritime forsyningskjeden vil det være avgjørende for distribusjonssystemet at godsterminalen er lokalisert i nærheten av havnen.

Dette har vært et aktuelt tema for Bergen Havn, hvor det har vært diskutert relokalisering av både godshavnen og godsterminalen. I et forslag var det foreslått å plassere godsterminalen 3 mil ifra havnene, der det ble argumentert med at havner på Vestlandet ikke sender gods videre med jernbane uansett. Saken er likevel den at godset uansett må gjennom godsterminalen for videre transport med f.eks. Schenker, der plasseringen av dette distribusjonspunktet vil være avgjørende for transporteffektiviteten til vareeiers verdikjede.

Fra intervjuene kom det fram at en mulig måte å forbedre distribusjonen er å ha et koordinert markedssamarbeid mellom havnene. Her handler det generelt om å forbedre tilbudssiden til sjøtransporten ved koordinering av linjer, havner og distribusjonskanaler som kan stimulere til et voksende marked for sjøtransport. Intervju 2 mente her at ved en slik koordinering mellom havnene vil det bli et større potensial for kostnadsreduksjoner på flere områder. Dette kan for eksempel være ved å utnytte ledig lastekapasitet på skipene, redusere lagerkostnader ved å gå fra mange små til færre store, bedre integrasjon av beslektede funksjoner, samt administrasjon og kontroll med godsstrømmer.

Når man leser om konkurransen mellom transportformene blir ofte sjøtransporten omtalt som «lite forutsigbar». Fra intervjuene kom det fram at selv om sjøtransporten kan være

et billigere alternativ foretrekker mange vareeiere vegtransport ved at de kommer feilfritt, kostnadseffektivt og til rett tid dit den skal. Noe av utfordringen her er at der vegtransporten krever en telefonsamtale for å bestille en transport, med full sporingstjeneste hele veien, krever gjerne sjøtransporten fem telefonsamtaler og en større risiko for forsinkelser, skader ol.

Den maritime forsyningskjeden er som nevnt svært kompleks, og for å få til en transport må man gjerne være i kontakt med en rekke aktører langs forsyningskjeden. Tiltak for å få ned leddene i distribusjonssystemet bør derfor vurderes. Ved koordinerte markedssamarbeid kan distribusjonen effektiviseres gjennom større forutsigbarhet og markedsføring. Havnene kan da samarbeide om å tilby sjøtransport til vareeierne der kostnadene tillater det.

Tidligere i oppgaven var vi også innom at havnene mente samarbeid om digitaliserte logistikksystemer ville gi økt effektivitet og reduserte kostnader for havnene. Fra intervjuene kom det også fram at dette kunne forbedre distribusjonen ved å ha et felles system for havnene ut mot markedet som skaper en felles forståelse for kundens behov. Et slikt system kan også ha potensial til å tilby sporingstjenester og andre verdiøkende tjenester utover det som blir tilbudt i dag.

7.0 Konklusjon

7.1 Oppsummerende konklusjon

Gjennom drøftingsdelen har vi sett en rekke tanker og mulige innspill fra havnene om hvordan samarbeid kan bidra til å møte regjeringens politikk fra 2015 om å transportere mer gods på sjø. Havnene gav uttrykk av at det var en felles oppfatning i Havne-Norge at samarbeid med hverandre var riktig vei å gå for å styrke den norske sjøtransporten. Havnene var derfor positive da tilskuddsordningen for havnesamarbeid kom i 2015. I praksis treffer denne ordningen godt for mindre, konkrete prosjekter, mens de store prosjektene om samarbeid mellom havnene har foreløpig uteblitt.

Når jeg undersøkte hvordan havnesamarbeid kunne tiltrekke mer volum til de norske havnene fant jeg at havnene mente dagens havnestruktur gjerne ikke var den mest hensiktsmessige med forskjellige systemer, kulturer og strukturer. Samarbeid om digitalisering og videreutvikling av logistikksystemene ble her identifisert som et område som kunne gi økt effektivitet og reduserte kostnader i havnene.

Ved selve havnestrukturen var det undersøkt om Nav-Eike systemet kunne passe i det norske havnemarkedet ved økt spesialisering og/eller en markedskonsentrasjon for å oppnå stordriftsfordeler, og dermed en kostnadsreduksjon i havnene. «Bred godsanalyse», en undersøkelse gjort av godstransportmarkedet, viste likevel til manges overraskelse at færre og større havner i hovedsak fører til dårligere tilbud og mindre sjøtransport. Hovedårsaken til dette er at distribusjonskostnadene øker mer enn stordriftsfordelene ved å ha færre og større havner. Det ble likevel vist til at et samarbeid om økt spesialisering kan foregå innenfor enkelte regioner, som f.eks. den tettliggende havneregionen i Oslofjorden.

Når jeg undersøkte hvordan samarbeid kunne gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris pekte havnene på at en økt grad av standardisering med en mer forutsigbar prisstruktur kunne være riktig vei å gå. Forslag til hvordan dette kunne gjøres var på den ene siden at havnene kunne samarbeide om å benytte en felles terminaloperatør, mens det på den andre siden ble foreslått å samarbeide om å få et felles styrende organ for havnene. Fra å ha diskutert markedsstrukturen til havnemarkedet fant jeg ikke at det var noe i veien for å implementere havnenes alternativer. Ved dagens kommunale

markedsstruktur er det få havner som utøver markedsmakten sin, selv om mange har geografiske monopol, og det ligger derfor til rette for samarbeid mellom havnene.

Til slutt undersøkte jeg hvordan havnesamarbeid kunne forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden. Områder som ble identifisert som viktige her var retningsbalansen, vareeiers logistikk og større koordinering mellom havnene. Ved retningsbalansen fant jeg at samarbeid mellom havnene for å bedre denne synes å være vanskelig nasjonalt. Naturlige geografiske momenter i Norge gjør at mye av importen skjer på Østlandet, mens mye av eksporten foregår på Vestlandet. Det kan tenkes at samarbeid om å få en bedre retningsbalanse til en viss grad kan fungere regionalt, der styring og koordinering av godsstrømmene mellom havnene blir helt sentralt.

Ved vareeiers logistikk kom det fram noen interessante momenter. Her kom det fram at havnene måtte tilpasse seg vareeiers logistikk, siden det er vareeier som bestemmer hvordan godset skal fraktes. Her så havnene en mulighet for å markedsføre seg selv og sjøtransporten, for å øke bevisstheten til vareeier om at sjøtransporten ofte kan være et godt alternativ. Her ville det være en fordel å få vareeierne til å kjøpe transporten på Ex-Works, og havnene foreslo en mulig tilskuddsordning rettet mot vareeieren for å oppnå dette. Havnene så også muligheter ved koordinerte markedssamarbeid som kunne effektivisere distribusjonen. Her handlet det om å skape et felles system for havnene ut markedet som skaper en felles forståelse for kundens behov.

7.2 Innspill til områder havnene kan samarbeide om

I dette delkapitlet vil jeg liste opp innspill til områder havnene kan samarbeide om ut ifra de tre utforskende spørsmålene som er blitt drøftet. Innspillene kan bli sett på som et bidrag til et område som kan styrke den norske sjøtransporten.

Hvordan kan havnesamarbeid tiltrekke mer volum?

- Digitalisering og utvikling av logistikksystemer kan gi økt effektivisering og redusere kostnader i havnene
- «Bred godsanalyse» viser at en desentralisert terminalstruktur vil gi et bedre tilbud og mer sjøtransport

- Spesialisering innen enkelte regioner kan likevel gi økte volumer og en lavere pris, som f.eks. i Oslofjorden

Hvordan kan havnesamarbeid gjøre havnene mer konkurransedyktig på pris?

- Ønske om en høyere grad av standardisering og en mer forutsigbar prisstruktur
- Samarbeide om å finne den beste terminaloperatøren og benytte den i alle godshavnene
- Samarbeide om å lage et felles styrende organ for havnene

Hvordan kan havnesamarbeid forbedre distribusjonen i den maritime forsyningskjeden?

- Høyere styring og koordinering regionalt for å bedre retningsbalansen
- Samarbeide om å markedsføre havnene og sjøtransporten ut mot vareeieren og myndighetene
- Skape et felles system for havnene ut mot markedet som skaper en felles forståelse for kundens behov

8.0 Litteraturliste

Bibliografi

Aaby, B. C., 2015. *PowerPoint*. Ålesund: NTNU Ålesund.

Andresen, M. E. & Idsø, J., 2016. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>

Berg, G. & Aarland, R., 2011. *Hvordan styrke sjøtransportens konkurransevne*. [Internett]
Available at:
http://www.drammenhavn.no/images/uploads/Hvordan_styrke_sjotransportens_konkurransevne.pdf

Bring, 2017. *bring.no*. [Internett]
Available at: <https://www.bring.no/radgivning/send-noe/toll/incoterms>

Dalland, O., 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. s.l.:Gyldendal Akademisk.

Hatteland, C. J., 2017. *Status 2017*, Ålesund: Kystverket.

Haugland, S. A., 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ibenholt, K. & Blaasvær, R.-H., 2015. *Regulering av havnekapital*, Oslo: Vista Analyse.
Idsø, J. & Andresen, M. E., 2014. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: https://snl.no/fullkommen_konkurranse

Kystverket, 2015. *kystverket.no*. [Internett]
Available at:
<http://kystverket.no/contentassets/f285e096702f40a08b9427539358543e/retningslinjer.ravidert-220915.pdf>

Kystverket, 2017. *Kystverket.no*. [Internett]
Available at: <http://kystverket.no/Om-Kystverket/Kva-er-Kystverket/>

Oslo Economics, 2015. [Internett]
Available at: <http://osloeconomics.no/wp-content/uploads/OE-rapport-2015-32-Konkurranseanalyse-av-havnesektoren.pdf>

Oslo Economics, 2015. *Konkurranseanalyse av havnesektoren*, Oslo: Oslo Economics.

Paul, L., 2017. *Shipping Knowledge - Incoterms*. [Internett]
Available at: <http://shippingknowledge.com/container-shipping/top-11-incoterms-know-abc/>
[Funnet 14 des 2017].

Persson, G. & Virum, H., 2011. *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Oslo: Gyldendal.

- Samferdsel, 2008. *Samferdsel*. [Internett]
Available at: <https://samferdsel.toi.no/nr-7/okende-containertransport-article19977-1039.html>
- Samferdselsdepartementet , 2015. *ntp.no*. [Internett]
Available at: <http://www.ntp.dep.no/Nasjonale+transportplaner/2018-2029/Godsprosjektet/attachment/1003836/binary/1054634?ts=14f9262e1b0>
- Samferdselsdepartementet, 2015. *lovdata.no*. [Internett]
Available at: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-04-17-19>
- Samferdselsdepartementet, 2015. *Nasjonal havnestrategi*, Oslo: Samferdselsdepartementet.
- Sina, 2010. *sinalogisticsblog - Hub-Spoke*. [Internett]
Available at: <http://sinaslogisticsblog.blogspot.no/2010/04/hub-and-spoke-system.html>
[Funnet 14 des 2017].
- SNL, 2016. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/insentiv>
- Sorgenfrei, J., 2013. *Port Business*. s.l.:BoD-Books on Demand GmbH, Norderstedt .
- Stoltz, G., 2014. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: https://snl.no/ufullkommen_konkurranse
- Thomas, B. J., 2011. The privatization of United Kingdom seaports. *Maritime Policy & Management*, 11 feb.
- Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

9.0 Vedlegg

9.1 Intervjuguide Bergen og Omland Havnevesen

Fase 1 Rammesetting	<ol style="list-style-type: none">1. Løs prat (2 min)2. Info om tema (2-5 min)
Fase 2 Innledning Hvem er intervjuobjektet	<ol style="list-style-type: none">3. Overgangsspørsmål (3 min) <ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du jobbet som leder for havnedriften i Bergen havn?• Har du opplevd en forandring i havnen i din tid der? Mer fokus på miljø, effektivitet, andre spesielle forandringer som markerer seg ut
Fase 3 Fokusering / hoveddel Undersøkelse av problemstillingen	Nøkkelspørsmål (5-10 min) <ul style="list-style-type: none">• Samarbeid<ul style="list-style-type: none">• Hvordan samarbeider dere med andre havner? Hvilke havner? Hvilke typer oppgaver?• Ser du andre områder dere kunne samarbeidet med andre havner framover? Tror du dette kan styrke sjøtransporten?• Påvirket tilskuddsordningen for havnesamarbeid dere til å samarbeide?• Har den funket? Tror du den vil gi en effekt for havnesamarbeid framover?• Hva kunne du evt tenkt deg var gjort annerledes for å overføre gods til sjø?

- Tror du det kunne vært bra og hatt en lignende tilskuddsordning for vareeierne?

- Havnekapitalen

- Hvordan vil du si havnekapitalen fungerer slik den er i dag?
- Tror du en liberalisering ville styrket eller svekket sjøtransportens konkurranseevne? Hvorfor?

Integrering i transportsystemet

- Når Kystverket ble underlagt Samferdselsdepartementet var en del av grunnen at havnene skulle bli mer integrert i transportsystemet.
- Hvordan vil du si at utviklingen har vært her?
- Hvilken rolle spiller jernbanen for Bergen havn?
- Har dere noen tanker om opprettelse av en hub eller samlasting på Vestlandet? Kunne det gjort sjøtransporten mer konkurransedyktig?
- Er det noen spesielle tiltak du ønsker deg for å videre styrke Stavanger havn?

Statlige investeringer

- Hvordan synes du sjøtransporten blir prioritert i forhold til spesielt vegtransporten?

<p>Fase 4</p> <p>Tilbakeblikk</p>	<p>4. Oppsummering av funn (5 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen tanker om hva som skal til for at sjøtransportens konkurransevne skal bli ytterligere styrket i årene som kommer? • Er det noe mer du ønsker å tilføye rundt emnet?
--	--

9.2 Intervjuguide Stavangerregionen Havn IKS

<p>Fase 1</p> <p>Rammesetting</p>	<p>5. Løs prat (2 min)</p> <p>6. Info om tema (2-5 min)</p>
<p>Fase 2</p> <p>Innledning</p> <p>Hvem er intervjuobjektet</p>	<p>7. Overgangsspørsmål (3 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet som havnedirektør for havnedriften i Stavanger havn? • Har du opplevd en forandring i havnen i din tid der? Mer fokus på miljø, effektivitet, andre spesielle forandringer som markerer seg ut

Fase 3

Fokusering / hoveddel

Undersøkelse av problemstillingen

Nøkkelspørsmål (5-10 min)

- Samarbeid
 - Hvordan samarbeider dere med andre havner? Hvilke havner? Hvilke typer oppgaver?
 - Ser du andre områder dere kunne samarbeidet med andre havner framover? Tror du dette kan styrke sjøtransporten?
 - Påvirket tilskuddsordningen for havnesamarbeid dere til å samarbeide?
 - Har den funket? Tror du den vil gi en effekt for havnesamarbeid framover?
 - Hva kunne du evt tenkt deg var gjort annerledes for å overføre gods til sjø?
 - Tror du det kunne vært bra og hatt en lignende tilskuddsordning for vareeierne?
- Havnekapitalen
 - Hvordan vil du si havnekapitalen fungerer slik den er i dag?
 - Tror du en liberalisering ville styrket eller svekket sjøtransportens konkurransevne? Hvorfor?

Integrering i transportsystemet

- Når Kystverket ble underlagt Samferdselsdepartementet var en del av

	<p>grunnen at havnene skulle bli mer integrert i transportsystemet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du si at utviklingen har vært her? • Hvilken rolle spiller jernbanen for Stavanger havn? • Har dere noen tanker om opprettelse av en hub eller samlasting på Vestlandet? Kunne det gjort sjøtransporten mer konkurransedyktig? • Er det noen spesielle tiltak du ønsker deg for å videre styrke Stavanger havn? <p>Statlige investeringer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan synes du sjøtransporten blir prioritert i forhold til spesielt vegtransporten?
<p>Fase 4 Tilbakeblikk</p>	<p>8. Oppsummering av funn (5 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du noen tanker om hva som skal til for at sjøtransportens konkurransevne skal bli ytterligere styrket i årene som kommer? • Er det noe mer du ønsker å tilføye rundt emnet?

9.3 Intervjuguide Kystverket

<p>Fase 1 Rammesetting</p>	<p>9. Løs prat (2 min)</p> <p>10. Info om tema (2-5 min)</p>
---------------------------------------	--

<p>Fase 2 Innledning Hvem er intervjuobjektet</p>	<p>11. Overgangsspørsmål (3 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet i teamet for sjøtransport og havn i Kystverket? • Har du opplevd en forandring rundt hvordan dere jobber med sjøtransport og havn i din tid der? Mer fokus på miljø, effektivitet, andre spesielle forandringer som markerer seg ut
<p>Fase 3 Fokusering / hoveddel Undersøkelse av problemstillingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid <ul style="list-style-type: none"> • Hva er viktige kriterier for dere når havner søker etter tilskudd for havnesamarbeid? (Hva ønsker dere) • Hvordan jobber dere med havnene for å sikre at tilskuddet blir benyttet slik dere ønsker? • Har dere sett noen ønskede effekter av tilskuddene gjennom økt transportkvalitet og/eller reduserte priser? Eller er det for tidlig enda? • Er det andre ting enn tilskudd som kan påvirke havnene til å se fordeler ved å samarbeide? • Tror du Kystverket kunne lagt opp til en felles havnestruktur eller system som kunne påvirket havnene til å samarbeide? • Ser dere etter havner som legger opp til en godskonsentrasjon? Enkelte korridorer som er viktigere enn andre? Stannetthavnregimet • Opplever dere utfordringer ved å konsentrere godsstrømmene? Distribusjonskostnader etc. • Kunne det vært aktuelt med en lignende tilskuddsordning til vareeierne? • Hva vil det legges fokus på når det investeres i havner for å gjøre de mer effektive? • Havnekapitalen

- Hvordan vil du si havnekapitalen fungerer slik den er i dag?
- Tror du en liberalisering ville styrket eller svekket sjøtransportens konkurranseevne? Hvorfor?

Integrering i transportsystemet

- Når havn gikk inn under Samferdselsdepartementet var en del av tanken bak det at havnen skulle bli mer integrert med de andre transportformene.
- Har du opplevd en forandring på dette etter at Samferdselsdepartementet fikk ansvar for havn?
 - Opplever dere et større fokus på å legge til rette for intermodale transporter?
 - Har dere noen tanker om hvordan havner kan bli enda bedre integrert ved de øvrige transportformene?
 - Har dere noen tanker rundt opprettelse av hub-er eller samlastings terminaler? Kunne en slik tankegang gjort sjøtransporten mer konkurransedyktig?
- Statlige investeringer
 - Hvordan synes du sjøtransporten blir prioritert i forhold til spesielt vegtransporten?
 - Tror du havnene kunne vært mer proaktive for å bli sterkere prioritert? Hvordan?

Fase 4
Tilbakeblikk

12. Oppsummering av funn (5 min)

- Har du noen tanker om hvordan havner og sjøtransport kan bli ytterligere styrket i årene som kommer?
- Er det noe mer du ønsker å tilføye rundt emnet?