

Tom Erik Julsrud
Anne Gjerdåker
Harald Thune-Larsen
TØI rapport 1158/2011

tøi Transportøkonomisk institutt
..... Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning



Foto: S. Ramadier/Airbus

Luftfartens betydning i en global verden



Luftfartens betydning i en global verden

Tom Erik Julsrud
Anne Gjerdåker
Harald Thune-Larsen

Transportøkonomisk institutt (TØI) har opphavsrett til hele rapporten og dens enkelte deler. Innholdet kan brukes som underlagsmateriale. Når rapporten siteres eller omtales, skal TØI oppgis som kilde med navn og rapportnummer. Rapporten kan ikke endres. Ved eventuell annen bruk må forhåndssamtykke fra TØI innhentes. For øvrig gjelder [åndsverklovens](#) bestemmelser.

Tittel: Luftfartens betydning i en global verden

Title: The significance of aviation in a globalised world

Forfattere: Tom Erik Julsrud
Anne Gjerdåker
Harald Thune-Larsen

Author(s): Tom Erik Julsrud
Anne Gjerdåker
Harald Thune-Larsen

Dato: 07.2011

Date: 07.2011

TØI rapport: 1158/2011

TØI report: 1158/2011

Sider 91

Pages 91

ISBN Elektronisk: 978-82-480-1249-8

ISBN Electronic: 978-82-480-1249-8

ISSN 0808-1190

ISSN 0808-1190

Finansieringskilde: Avinor

Financed by: Avinor

Prosjekt: 3653 - Globalisering og luftfart

Project: 3653 - Globalisering og luftfart

Prosjektleder: Tom Erik Julsrud

Project manager: Tom Erik Julsrud

Kvalitetsansvarlig: Randi Hjorthol

Quality manager: Randi Hjorthol

Emneord: Case-studier
Globalisering
Luftfart
Næringsliv
Prognoser
Scenarier

Key words: Aviation
Forecasts
Globalization
Industry
Scenarios
Case-studies

Sammendrag:

Rapporten analyserer luftfartens betydning og rolle i norsk næringsliv med fokus på utvalgte bedrifter innenfor telekommunikasjon, olje og gass, maritime næringer, havbruk og humanitær virksomhet. Sentrale utviklingstrekk innenfor interkontinental luftfart gjennomgås, og det fremlegges to scenarier for utviklingen frem mot 2030. Det norske flymarkedet er stort og økende, og reisene blir stadig lengre. Reiser til Europa hadde sterk vekst i perioden 2003-2009 som følge av framveksten av nye destinasjoner med lavkostselskap. Interkontinentale flyreiser er en sentral forutsetning for måten internasjonale norske virksomheter drives på, og har stor betydning for utviklingen av nye globale markeder. Høyt kunnskapsinnhold og kompleksitet i arbeidsoppgavene bidrar til å styrke behovet for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og reiser. Flyfrakt er av økende betydning, spesielt innenfor oppdrettsnæringen.

Summary:

The report analyses the significance of aviation for Norwegian industry, focusing on selected firms within telecommunication, oil and gas, fish farming, maritime sectors, and humanitarian organisations. Central development patterns of intercontinental air services are analysed, and two scenarios for future development towards 2030 are presented. The Norwegian aviation market is large and on the increase, and that travels are becoming longer. Travels to European destinations experienced a strong growth between 2003 and 2009, following the increase in services by low cost airlines. A precondition for the operation of global enterprises, travel is fundamental to developing new markets and business relations. Complex and knowledge intensive operations require personal meetings and air travel. Air cargo is assuming an increasingly important role, especially within the fish farming industry.

Language of report: Norwegian

Rapporten utgis kun i elektronisk utgave.

This report is available only in electronic version.

Transportøkonomisk Institutt
Gaustadalleen 21, 0349 Oslo
Telefon 22 57 38 00 - www.toi.no

Institute of Transport Economics
Gaustadalleen 21, 0349 Oslo, Norway
Telefon 22 57 38 00 - www.toi.no

Forord

Denne rapporten presenterer resultater fra en undersøkelse av luftfartens rolle innenfor den tiltagende globaliseringen av samfunnet, og da spesielt betydningen for norsk næringsliv. Arbeidet er gjort på oppdrag for Avinor.

Resultatene i rapporten er basert på analyser av Reisevaneundersøkelsen for fly (FLY-RVU), casestudier av norske virksomheter med betydelig grad av internasjonalt engasjement, og en litteraturanalyse. På bakgrunn av datamaterialet fremlegges to scenarier for utviklingen av norsk luftfart for 2030, og mulige konsekvenser av disse for næringsliv, turisme og miljø.

Kapittel 2 er skrevet av Anne Gjerdåker, kapittel 3 og 5 er skrevet av Harald Thune-Larsen. Kapittel 4 er skrevet av Anne Gjerdåker og Tom Erik Julsrud. Feltarbeidet i bedriftene er gjennomført av Anne Gjerdåker og Tom Erik Julsrud, mens prognosene for utviklingen av internasjonal luftfart er gjort av Harald Thune-Larsen. Prosjektleder har vært Tom Erik Julsrud.

Prosjektgruppen takker representantene for Telenor, Røde Kors, Statoil, Seadrill, Det norske Veritas, Marine Harvest og Norway Pelagic som ga av sin tid for å informere oss om sin reisevirksomhet. Vi takker også oppdragsgiverne for et godt samarbeid og konstruktive innspill underveis i arbeidet.

Oslo, juli 2011
Transportøkonomisk institutt

Lasse Fridstrøm
instituttetsjef

Randi Hjorthol
forskningsleder

Innhold

Sammendrag

Summary

1. Introduksjon	1
2. Luftfart og globalisering	3
2.1 Innledning	3
2.2 Ulike perspektiver på globalisering	4
2.3 Fra internasjonalisering til globalisering	5
2.3.1 Liberalisering	5
2.3.2 Transportinnovasjoner og kommunikasjonsteknologi	7
2.4 Global konkurranse og betydningen av nettverk	8
2.4.1 Globale produksjonsnettverk	9
2.4.2 Transnasjonale selskaper og utenlandske investeringer.....	11
2.5 Betydningen av kommunikasjon og ansikt til ansikt kontakt	13
2.6 Globaliseringens miljøkonsekvenser representerer en utfordring for luftfarten.....	15
2.7 Oppsummering: muligheter og utfordringer for norsk næringsliv.....	16
3. Utvikling av internasjonal luftfart	17
3.1 Utviklingen i flymarkedet 1990-2010	17
3.2 Interkontinentale reiser	19
3.3 Høymobile yrkesreisende.....	21
3.4 Innkommende turisme.....	22
3.5 Drøfting av utviklingstrekk i luftfarten	23
3.6 Prognoser for luftfarten	28
4. Næringslivets globale reiser	29
4.1 Telenor – Norges største teleaktør	29
4.1.1 Telenors globale reiser	30
4.1.2 Reisens betydning for operasjonene	33
4.1.3 Telenors reisepolicy	33
4.1.4 Forventet utvikling.....	34
4.2 Norges Røde Kors	34
4.2.1 Norges Røde Kors.....	34
4.2.2 Norges Røde Kors’ globale reiser	35
4.2.3 De globale flyreisens betydning.....	38
4.2.4 Norges Røde Kors’ reisepolicy	39
4.2.5 Forventet utvikling.....	40
4.3 Det Norske Veritas (DNV)	40
4.3.1 DNVs globale reiser.....	40
4.3.2 Betydningen av reiser for DNV	43
4.3.3 DNVs reisepolicy	44
4.3.4 Forventet utvikling.....	44
4.4 Norway Pelagic – Norges største aktør innen pelagisk fisk.....	45
4.4.1 Markeder	46
4.4.2 Norway Pelagics globale transportere	46
4.4.3 Betydningen av markedsrelaterte personreiser	47
4.4.4 Reisepolicy.....	48
4.4.5 Forventet utvikling.....	48

4.5	Marine Harvest – verdens største produsent av oppdrettslaks	49
4.5.1	Marine Harvests globale transportert	51
4.5.2	Reisens betydning – markedsrelaterte personreiser	53
4.5.3	Forventet utvikling	56
4.6	Statoil - Norges største aktør innen oljenæringen	58
4.6.1	Statoils globale transportert	59
4.6.2	Reisens betydning – markedsrelaterte personreiser	61
4.6.3	Statoils reisepolicy	64
4.6.4	Forventet utvikling	65
4.7	Seadrill – verdens nest største riggeier og -operatør	65
4.7.1	Seadrills globale transportert og betydningen av reiser	66
4.7.2	Forventet utvikling	68
4.8	Oppsummering: Betydningen av luftfart for sentrale norske virksomheter	69
4.8.1	Luftfart knytter sammen globale operasjoner	69
4.8.2	Omfanget av personreiser er konjunkturavhengig	69
4.8.3	Flyfrakt – avgjørende for havbruksnæringen	70
4.8.4	Personreiser – avgjørende for å bygge relasjoner	72
4.8.5	Videokonferanse – viktig for interne møter i Norge	73
4.8.6	Fra internasjonalt til globalt reisemønster	73
4.8.7	Styrket fokus på sikkerhet ved utenlandsreiser	74
4.8.8	Forventninger til vekst i Afrika, Asia og Sør-Amerika	74
5.	Scenarier	76
5.1	Fremtidsscenarier	76
5.2	To fremtidsbilder med hovedvekt på internasjonale reiser	77
5.2.1	Stagnasjon	78
5.2.2	Vekst	79
5.3	Konsekvenser av de to fremtidsbildene	84
5.3.1	Avinor	84
5.3.2	Næringslivet	85
5.3.3	Turisme	85
5.3.4	Miljø	86
6.	Oppsummering og konklusjoner	87
6.1	Sentrale konklusjoner: luftfartens rolle en globale verden	87
6.2	Områder egnet for videre analyser	88
7.	Referanser	89

Vedlegg

Sammendrag:

Luftfartens betydning i en global verden

TØI rapport 1158/2011

Forfatter(e): Tom Erik Julsrud, Anne Gjerdåker, Harald Thune-Larsen
Oslo 2011, 91 sider

Norske virksomheter blir i stadig sterkere grad integrert i globale produksjonsnettverk. Dette gjelder spesielt for de større internasjonale selskapene, men også for de mange små- og mellomstore bedriftene (SMB) i Norge. Den fremvoksende globaliserte økonomien gjør at luftfart i kombinasjon med informasjon og kommunikasjonsteknologi har fått en ny og viktigere rolle. Selv om flymarkedet er konjunkturfølsomt, gjennomfører norske virksomheter stadig flere interkontinentale reiser, spesielt til USA og Asia. Motivene for flyreiser til utlandet er mangfoldige og i stor grad bransjerelatert. Et fellestrekk er imidlertid at uformell kontakt og personlige relasjoner spiller en sentral rolle, og at det finner sted en økende grad av kunnskapsbasert prosjektsamarbeid. Disse forholdene understøtter behovet for fysiske møter, og derigjennom også flyreiser. En økt orientering mot markedene i Asia, slik vi ser i dagens norske næringsliv, kan bidra til å forsterke denne utviklingen. Godstransport med fly spiller en stadig viktigere rolle de siste årene, spesielt knyttet til frakt av fersk laks til markeder i Asia og USA.

Denne rapporten er skrevet på oppdrag for Avinor for å frembringe ny kunnskap om luftfartens rolle i de pågående globaliseringsprosessene innenfor norsk næringsliv. Resultatene bygger på en gjennomgang av eksisterende litteratur, analyser av reisevaneundersøkelsen for fly (Fly RVU) og informasjon vi har fått tilgang til gjennom samarbeid med et utvalg norske virksomheter. Vi vil her presentere hovedresultater fra de fem hovedkapitlene i rapporten.

Transnasjonale selskaper blir stadig viktigere aktører i den globale økonomien

I økonomisk forstand innebærer globalisering en utvikling mot stadig sterkere sammenknyttede globale kretsløp av produksjon, distribusjon og konsum. En viktig drivkraft bak globaliseringen er en tiltagende *liberalisering* av verdenshandelen, spesielt i regi av Det Internasjonale Pengefondet (IMF), Verdens handelsorganisasjon (WTO) og Verdensbanken. Utviklingen av EUs indre marked har videre åpnet for en langt større grad av økonomisk samhandling enn tidligere. Sammenbruddet i Sovjetunionen og etter hvert hele det politiske og økonomiske systemet som dominerte det tidligere Øst-Europa har også bidratt til utbredelsen av en mer vidtrekkende global handel. I nyere tid har denne utviklingen blitt forsterket ved at tidligere lukkede markeder har åpnet seg og blitt integrert i den internasjonale markedsøkonomien, først og fremst Kina og India.

En annen sentral drivkraft bak globaliseringen er reduserte kostnader til *transport og kommunikasjon*. Reduserte transportkostnader har gitt stor vekst i vare- og materialflyt, og bidratt til økt grad av geografisk spesialisering. De siste tiår har denne prosessen blitt ytterligere akselerert gjennom utviklingen av kommersielle jetfly og containertrafikk. Den teknologien som mest av alt har bidratt til å endre relasjoner på en global skala er likevel informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT). Det har de siste tiårene funnet sted en dramatisk spredning av internett, og kommunikasjon via internett har erstattet en rekke konvensjonelle kommunikasjonsmetoder og gjort informasjon tilgjengelig på helt nye måter.

En tredje grunnleggende drivkraft bak den økonomiske globaliseringen er *konkurransen*. IKT-utviklingen, liberalisering og deregulering av internasjonal handel og investeringer har endret den globale konkurransens dynamikk og bidratt til fremveksten av globale produksjonsnettverk. At konkurranse ikke lenger har nasjonale grenser har to implikasjoner: spredning og integrasjon. Det stilles større krav til foretak om å være tilstede i alle vekstmarkeder. Samtidig må foretaket integrere sine aktiviteter globalt for å utnytte og koordinere koblinger mellom ulike steder. Global konkurranse har dermed endret betingelsene for foretaksorganisering, vekst og lokalisering. Konsekvensen er at konkurranseevne i økende grad avhenger av evnen til selektivt å nyttiggjøre seg ressurser og spesialiserte ferdigheter på en global skala.

Økt globalisering betyr ikke at verdensøkonomien er blitt mer åpen, men at den i økende grad er sammenkoblet, noe som hovedsakelig skyldes fremveksten av integrerte globale produksjonsnettverk. De *transnasjonale selskapene* (TNS) spiller en nøkkelrolle i å koordinere globale disse produksjonsnettverkene. Antall TNS har vokst eksponentielt de siste tre tiårene, og står i dag for to tredjedeler av verdens eksport av varer og tjenester. Sammen med nasjonalstater fremstår disse selskapene som de viktigste aktørene innenfor den nye verdensøkonomien.

Sterk vekst i interkontinentale reiser til Asia

Det norske flymarkedet er stort og økende, og reisene blir stadig lengre. Utenlandstrafikken har økt raskest de siste 20 åra, og det er særlig fritidstrafikken som øker. Yrkestrafikken utenlands har ikke økt like raskt selv om også den har doblet seg på de siste 20 åra.

Reiser til Europa hadde sterk vekst i perioden 2003-2009 som følge av framveksten av nye destinasjoner med lavkostselskap. I det lange løp er det likevel mest sannsynlig at interkontinentale reiser vil fortsette å vokse sterkt, ikke minst som følge av sterk økonomisk vekst i Asia. Videre vil nok lavkostselskap også etablere tilbud på interkontinentale ruter i fremtiden. Nord-Amerika er fremdeles viktigste reisemål utenfor Europa, men Asia haler innpå.

- I 2009 var det 600 000 enkeltreiser til Asia og 750 000 til Nord-Amerika
- Asia-trafikken ble firedoblet fra 1998 til 2009, mens trafikken til Nord-Amerika økte med 1/3.
- Fortsetter veksten fra perioden 2003-2009, vil det i 2015 være tre millioner interkontinentale reiser til/fra Norge, og Asia vil ha passert Nord-Amerika som viktigste reisemål.

- Fallende vekstrater preger de modne markedene som USA og deler av Europa, mens det forventes sterkere vekst i nye markeder.
- Internasjonale trafikkprognoser viser høyere passasjervekst til asiatiske destinasjoner enn til destinasjoner i Europa og USA.
- De virkelige mobile gruppene er hovedsakelig yrkesreisende.
- Omtrent all vekst i innkommende turisme de siste 10-12 år er flybasert.
- Det er vinterturismen som har økt mest.
- Flytrafikken er følsom for konjunktursvingninger, noe som ga seg uttrykk i en midlertidig reduksjon i flytrafikken under finanskrisen.
- Innenlands har den årlige veksten falt fra syv prosent på 1980-tallet til to prosent på 2000-tallet. Utenlandstrafikken har imidlertid fortsatt å vokse med seks prosent årlig de siste ti år.

Luftfarten er avgjørende for å knytte sammen norske selskapers globale operasjoner

Flyreiser er en sentral forutsetning for måten disse virksomhetene drives på og grunnleggende for utvikling av nye globale markeder. Intervjuer med ledere og utvalgte ansatte i norske virksomheter med omfattende internasjonalt engasjement indikerer likevel en viss ambivalens i forhold til videre utviklingen av interkontinentale personreiser. Mens vel halvparten tror på en fremtidig økning, er en tredjedel usikre, og et mindretall trodde omfanget ville bli mindre. I tilfeller der markedene er nedadgående er personreiser noe som raskt blir gjenstand for reduksjoner.

Personreiser er likevel helt avgjørende for virksomhetene, og spesielt knyttet til samarbeid i prosjekter og rådgiving og konsulentvirksomhet. Høyt kunnskapsinnhold og kompleksitet innenfor oppgavene bidrar til å styrke behovet for umiddelbar kontakt. Betydningen av uformelle og spontane møter er vanskelig å overvurdere, og er spesielt viktig for de voksende markedene i Asia. Dette gjør at bruken av videokonferanser og annen kommunikasjonsteknologi kun i begrenset grad kan forventes å redusere behovet for utenlandsreiser med fly. Mange personreiser, spesielt innenfor maritim sektor og oljebransjen, fremkommer også som følge av behov for inspeksjoner av fysiske anlegg, og i tilknytning til forflytninger av mannskap til plattformer og tekniske anlegg.

Når det gjelder flyfrakt er dette av økende betydning spesielt for oppdrettsnæringen som transporterer fersk laks på fly til Asia og USA. For disse selskapene representerer selv korte sammenbrudd i luftfarten, forårsaket av vulkanutbrudd og lignende, betydelige økonomiske konsekvenser. For humanitære organisasjoner som Røde Kors er flyfrakt avgjørende for å kunne gjennomføre nødhjelpsaksjoner. For oljebransjen er flyfrakt viktig når det er noe som haster. Vanlige, planlagte transporter går imidlertid med bil eller skip. Om det derimot gjelder en kritisk del som må raskt på plass, er utgiften til flyfrakt liten sammenliknet med tapet en eventuell produksjonsstans ville medføre.

For alle virksomhetene har sikkerhet og risiko knyttet til utenlandsreiser blitt et viktigere tema de siste årene, og alle har utviklet nye systemer for å registrere bedriftens reiser. Likeledes har miljøaspekter, og mulighetene for å kartlegge miljømessige aspekter ved utenlandsreisene, blitt et viktigere tema de siste årene.

Et fellestrekk for de fleste virksomhetene beskrevet i dette prosjektet (Statoil, Seadrill, DNV, Røde Kors og Telenor) var at de hadde et mål om å etablerte sterke avdelinger i sine respektive utenlandsoperasjoner, med utstrakt bruk av lokal arbeidskraft, og med utstrakt samarbeid fra de nærliggende operasjoner. Dersom en slik utvikling videreføres vil dette trolig medføre at reisemønsteret blir mindre sentralisert rundt hovedkontorene i Norge, og i større grad involverer reiser mellom de ulike utenlandske operasjonene.

Norsk luftfart i år 2040 – vekst eller stagnasjon?

Med utgangspunkt i scenariometodikk rendyrkes to ulike utviklingsstrekk innenfor global luftfart. I det første scenariet (*Stagnasjon*) forutsettes en moderat økonomisk vekst både i EU og i Norge. Den økonomiske veksten i Asia fortsetter og flytrafikken i og til/fra Asia vokser relativt sterkt. Oljeprisen stiger til 250 \$ per fat. Kostnadsøkninger og stagnasjon i luftfartsbransjen i Europa fører til konsolidering av bransjen og SAS innlemmes i et større nettverkselskap, mest sannsynlig Lufthansa. Det er ingen nettverkselskap som bruker Oslo som base for sine interkontinentale flygninger. Dette betyr at hele det norske markedet i hovedsak må søke seg til et utenlandsk knutepunkt når de skal reise interkontinentalt. Enkelte interkontinentale turistruter med lavkostselskap blir opprettet, men ingen nye ruter rettet mot næringslivets behov.

Videre reduseres konkurransen slik at prisene øker som følge av dette, i tillegg til prisveksten som skyldes økt oljepris. Dermed blir prisen på interkontinentale flygninger ca 50 prosent dyrere enn i 2010. Også europeiske flygninger blir dyrere, men prisøkningen antas å bli 30-40 prosent i dette markedet fordi lavkostselskapene forutsettes å være av stor betydning. Trafikkveksten på utlandsrutene blir relativt svak. Europa får noe trafikkvekst, både i yrkestrafikk og fritidstrafikk. De høye prisene gjør at det er de mest velstående som øker sin reisefrekvens til utlandet.

I det andre scenariet (*Vekst*) forutsettes en økonomisk vekst i EU på to prosent per år og tre prosent i Norge. Den økonomiske veksten i Asia fortsetter og flytrafikken i og til/fra Asia vokser sterkt. Oljeprisen ligger på 130 \$ per fat. Det antas at Oslo i 2040 får 15 nye direkte interkontinentale ruter. På rutene vestover kan Oslo få tilførselstrafikk fra resten av Norden fordi Oslo ligger geografisk riktig til. Dette skaper grunnlag for flere ruter og bedre frekvens. Videre blir det redusert lekkasje til København og Amsterdam. I alt gir dette ca 15 nye ruter som kan gi ny interkontinental trafikk på ca to millioner passasjerer til/fra OSL per år. Noen destinasjoner vil også bli mer aktuelle som følge av volumvekst. Ut fra en ren volumbetraktning er det spesielt ruter til verdens to mest folkerike nasjoner, Kina og India, som kan bli aktuelle destinasjoner, mens andre destinasjoner kan få aktualitet på grunn av popularitet som feriemål eller omfattende forretningsaktivitet.

Implikasjoner av scenariene

For Avinor betyr et høyt vekstscenario høy inntektsvekst, men også økende investeringskostnader pga økende behov for kapasitet. Forskjellen mellom scenariene knytter seg mest til veksten i utenlandstrafikken der Avinor får høyest inntekter per passasjer pga høye kommersielle inntekter. Dermed får scenariene større relative konsekvenser for Avinors inntektsgrunnlag enn for Avinors trafikkutvikling.

Scenariene innebærer svært forskjellig utvikling i flytilbudet. Næringslivet vil alltid etterlyse best mulige flyforbindelser til viktige destinasjoner, og nærhet til en sentral lufthavn er vesentlig for mange bedrifter. I lokaliseringsvurderinger vil flytilbudet være en av flere faktorer som spiller inn. Lufthavner i Norge kan ikke konkurrere med flytilbudet i London og Paris, men i høyeste grad med lufthavner i nabolandene og med andre byer med mer begrenset flytilbud. Stagnasjonsscenarioet gjelder internasjonalt, men mangelfullt rutetilbud vil ramme mindre og perifere steder med omfattende globalt nettverk hardest.

Utviklingen i flytilbudet har også betydning for utviklingen i flybasert turisme. Hvis dynamikken i tilbudsutviklingen reduseres vil også veksten i innkommende turisme bli lavere. Mye av turismen går til områder med begrenset næringsgrunnlag der turismen betyr mye for sysselsetting og verdiskaping.

Vekstscenarioet betyr mer direkte ruteføring enn stagnasjonsscenarioet. Det gir i utgangspunktet lavere utslipp per passasjer. Samtidig blir det flest passasjerer i vekstscenarioet. Nettoeffekten avhenger av flere faktorer som ikke er vurdert nærmere her.

Summary:

The significance of aviation in a globalised world

TØI Report 1158/2011

*Authors: Tom Erik Julsrud, Anne Gjerdåker, Harald Thune-Larsen
Oslo 2011, 91 pages Norwegian language*

Norwegian enterprises are increasingly becoming integrated within global production networks – especially larger international companies, but also some small and medium-sized enterprises (SMEs). In a global economy, air services and information and communication technologies assume prominent roles. While the aviation market is sensitive to cyclical fluctuations, there is a clear trend towards increasing intercontinental travel by Norwegian company personnel, especially to destinations in the USA and Asia. The motives for air travel are industry specific, but a common motivating factor is the need for face-to-face contact in developing relationships of trust, which is of particular importance in knowledge based project cooperation and joint venturing. This underscores the need for physical meetings and air travel, and the greater orientation of contemporary Norwegian business activities towards the Asian market may contribute to reinforcing this development. Air cargo from Norway has been gaining increasing importance during recent years, largely due to the increased transport of fresh salmon to markets in Asia and the USA.

The report highlights the role of aviation in the ongoing globalisation processes of Norwegian enterprises, while the results draw on a review of the existing literature, analyses of national air travel surveys and case studies.

The role of transnational companies in the global economy

From an economic point of view, globalisation is development towards increasingly interconnected global circuits of production, distribution and consumption. An important force driving globalisation processes is the *liberalisation* of world trade, propelled by institutions such as the International Monetary Fund (IMF), the World Trade Organization (WTO) or the World Bank. Development of the single European market has enhanced the economic interaction between countries, as has the collapse of the Soviet Union and the political and economic system dominating the former Eastern Europe. In recent times, the increasing integration into the global economy of countries such as China and India has further stimulated the growth in trade.

Another driving force propelling globalisation processes is the reduced cost of *transport and communication*, which has stimulated growth in the flow of products and materials, and in the development of economic and geographic specialisation – a process greatly accelerated by the development of commercial jet aircraft and container transport. The technology that has influenced relations

most on a global scale, however, is the development and dispersion of information and communication technologies (ICT). The spread of the Internet has been dramatic, as has been the increase in access to and availability of information. Communication via the Internet has taken over from a number of conventional means of communication.

A third, fundamental, driving force of globalisation processes is *competition*, which no longer has national boundaries and produces two effects: spread and integration. Greater demands are being put on enterprises to be present in all growth markets and to integrate their activities on a global scale if they are to exploit and coordinate linkages between different places. Global competition has therefore fundamentally changed the conditions for business organisation, growth and localisation. The implication is that competitiveness to an increasing degree depends on the ability to utilise resources and specialised competencies selectively on a global scale.

Liberalisation and deregulation of international trade and investment, in combination with the development of ICT, have thus fundamentally changed the dynamics of global competition and contributed to the growth of global production networks. Increased globalisation does not necessarily imply that the world economy has become more open, but rather that it has become increasingly interconnected – mainly due to the growth of integrated production networks. Transnational companies (TNCs) play a key role in coordinating these networks, their number having grown exponentially during the past three decades and today accounting for two-thirds of the world's exports of goods and services. Together with nation-states, these enterprises represent the most important actors of the global economy.

Strong growth in intercontinental travel to Asia

The Norwegian aviation market is large; it is expanding, and travel is becoming increasingly longer. Travel to foreign destinations has increased more than domestic travel, particularly in the leisure market. Although growth rates of work-related travel to foreign destinations are lower, the market has nonetheless doubled since the early 1990s.

Travel to European destinations experienced strong growth in the period 2003 to 2009, following the increase in services of low-cost airlines. The growth in intercontinental travel portrays a long-term positive trend, not the least due to strong economic growth in Asia. For the Norwegian market, North America is still the most important destination outside Europe, although Asian countries are gaining in importance and are likely to outperform North America as the most important intercontinental destinations.

- 600 000 one-way trips were made to Asia and 750 000 to North America in 2009.
- Air traffic to Asian destinations quadrupled between 1998 and 2009, while traffic to North America increased by a third.
- Extrapolating the growth pattern of 2003–2009, there will be three million intercontinental trips to/from Norway in 2015, and Asia will have surpassed North America as the most important travel destination.

- Mature markets such as the USA and parts of Europe reflect declining growth rates, while stronger growth is expected in new markets.
- International traffic forecasts indicate higher growth rates for travel to Asian destinations than to European and North American destinations.
- The most mobile group are business travellers.
- The growth in incoming tourism to Norway is based on air travel.
- Winter tourism is the segment that has increased most.
- Air traffic is sensitive to cyclical fluctuations, a case in point being the temporary reduction in air traffic in the midst of the financial crisis.
- The annual growth rate of domestic travel has fallen from 7 percent in the 1980s to 2 percent in the period 2000–2010. The amount of travel to foreign destinations has continued to grow by 6 percent annually.

Air travel is decisive in connecting the global operations of Norwegian enterprises

A precondition for the operation of global enterprises, air travel is fundamental to the development of new markets and business relations. Interviews with selected Norwegian enterprises, however, indicate a certain ambivalence regarding the future development of intercontinental air travel. While there is a general impression of future growth in intercontinental travel, some business managers expect lower growth rates in the future because of either declining markets or a stronger local embedding of foreign projects and subsidiaries.

Air travel is nonetheless decisive for internationally oriented enterprises, especially in relation to project cooperation, advisory services and consultancy. Complex and knowledge intensive operations require personal meetings. The importance of informal and spontaneous meetings can hardly be overestimated, being of special importance in growing markets in Asia. This means that the use of videoconferencing and other communications technology only to a limited extent will substitute the demand for air travel. Some air travel, especially within the maritime and petroleum sectors, is related to inspections of physical installations or vessels, or to the transportation of crew to platforms and other technical installations.

Air cargo is assuming an increasingly important role especially within the fish-farming industry, where fresh salmon is transported by air to Asia and the USA. For humanitarian organisations such as the Red Cross, air cargo is essential in relief work. For the petroleum industry, air cargo is important in cases of urgency, although the bulk of this transport is by pipeline, sea or road. When a critical part is needed, however, the cost of air cargo is considerably lower than the economic loss caused by an eventual disruption in production.

For all the interviewed enterprises, also safety and security have become issues of greater focus when it comes to business travel. Firms have developed new systems for recording the travel undertaken by employees. Environmental issues, as shown, have received increasing attention in recent years, for instance in the form of mapping the environmental aspects of air travel.

Most of the enterprises described in this report (Statoil, Seadrill, DNV, the Red Cross and Telenor) aim to establish subsidiaries in their respective foreign

operations, thereby implying the wide use of local labour and extensive cooperation with nearby operations. The practice of engaging local labour in foreign operations is an emerging trend and could mean a travel pattern less centred on the Norwegian headquarters and instead involving more direct travel between the various foreign operations and subsidiaries.

Norwegian aviation in 2040 – growth or stagnation?

The report outlines two different development paths of global air transport services. Guiding the first scenario (*Stagnation*) is the basic assumption that economic growth in EU and Norway will be moderate. The economic growth in Asia is expected to continue, and air traffic within and to/from Asia is expected to grow. Oil prices are assumed to rise to USD 250 a barrel. Cost increases and stagnation in European air services will lead to consolidation in the aviation industry, and SAS is expected to become incorporated within a larger network enterprise such as Lufthansa. No network companies will have Oslo as a base for intercontinental flights. It is assumed that low-cost companies will establish certain intercontinental tourist flights, but no new destinations geared towards the needs of Norwegian enterprises are expected to be established.

As competition in the aviation industry reduces, there will be price increases for air travel, adding to the cost increase incurred by the rise in oil prices. Prices for intercontinental flights are thus expected to be 50 percent higher than in 2010. European flights, too, are expected to become more costly, albeit only through a more moderate price increase of 30–40 percent, as low cost airlines are assumed still to be of importance in this market. The growth in traffic, however, is likely to be relatively weak.

In the second scenario (*Growth*), yearly economic growth of 2 percent in the EU and 3 percent in Norway is assumed. The economic growth in Asia will continue, and there will be strong growth in air traffic within and to/from Asia. Oil prices will reach about USD 130 a barrel. It is expected that by 2040 Oslo airport will have flights to 15 intercontinental destinations. On westbound flights, Oslo airport may receive additional traffic from the other Nordic countries, creating a basis for more flights and higher frequencies, as well as contributing to curbing the leakage to airports in Copenhagen and Amsterdam. These 15 new destinations could translate into additional intercontinental traffic of approximately two million passengers a year to/from Oslo airport. It is likely that destinations in China and India will be developed, being the world's two most populous countries. In addition, there will be destinations serving both leisure and business markets.

Implications of the two scenarios

To Avinor, the operator of 46 Norwegian airports, one growth scenario translates into high income growth as well as rising investment costs needed to cope with increasing capacity needs. The difference between the two scenarios lies mainly in the growth in air traffic to foreign destinations, which is also the segment generating the highest revenues to Avinor per passenger (due to income-generating activities at the airport directed at this segment of the market). Thus,

the impact of the two scenarios is relatively more pronounced for the revenues of Avinor than for the traffic development itself.

The two scenarios imply different development paths of the air services. For many enterprises, proximity to a central airport is of vital importance. In locational decisions, the quality of air services is one of several factors to be considered. Norwegian airports cannot match the air services of large hubs such as London and Paris, but they do stand a fair chance in competing with the airports of neighbouring countries and of other cities with more limited air services. The development of air services will also impact on air-based tourism, implying a reduction in the number of incoming tourists in the case of a reduction in air services. In turn, this will imply less income in areas where tourism is important for employment and value added.

1. Introduksjon

Rapporten omhandler luftfartens rolle og betydning innenfor de pågående globaliseringsprosessene. Fokuset er i denne sammenheng rettet mot hvordan norske virksomheter handler og tenker innenfor det nye globaliseringsregimet, med særlig vekt på bruken av luftfart og betydningen av internasjonale flyforbindelser for norske bedrifter.

Den førende forskningsmessige problemstillingen har vært å beskrive luftfartens rolle for norske virksomheter som har et betydelig globalt engasjement.

Datainnsamlingen har bestått av følgende hovedelementer:

- Gjennomgang av relevant litteratur om luftfart og globalisering
- Analyser av RVU-data
- Intervjuer med representanter for utvalgte bedrifter
- Spørreundersøkelse til en gruppe informanter i de samme bedriftene

Rapporten innledes med en teoretisk gjennomgang av ulike globaliseringsprosesser og betydningen av kommunikasjon og transport for denne utviklingen. Deretter følger en analyse av overordnede utviklingstrekk i den internasjonale flytrafikken de siste 20 år, med utgangspunkt i reisevaneundersøkelsene på fly 1992-2009. Spesiell vekt er lagt på utviklingen i den interkontinentale trafikken (Nord-Amerika og Asia) og land/regioner som vurderes å være fremtidige vekstområder. Analysene ser på veksten i ulike delmarkeder (ulike typer forretningsreiser og fritidsreiser) og skiller mellom innkommende og utgående trafikk.

Mot denne bakgrunnen blir det i påfølgende kapitler fremhevet hvordan globalisering har påvirket reiseatferd og foretaksvirksomhet i et utvalg norske selskaper som i stor grad opererer på en internasjonal arena, og som spiller en viktig rolle for Norges eksporter til utlandet. De utvalgte bedriftene er Telenor, Det norske Veritas, Norges Røde Kors, Norway Pelagic, Marine Harvest, Statoil og Seadrill. I hver virksomhet har vi gjennomført intervjuer med reiseansvarlige eller representanter for ledelsen. I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse som involverer medarbeidere som gjennomfører mange forretningsreiser.

Hovedformålet med casestudiene er å bedre forståelsen av bedriftenes behov for kommunikasjon, og den betydning reiser og flytransport har for virksomheten. Spesiell fokus er rettet mot:

- Forhold som virker inn på bruk av flyreiser, og utvikling i ulike typer reiser
- Betydningen av et velutviklet rutetilbud for virksomheten
- Sammenhengen mellom reiser og bruk av telekommunikasjon
- Konsekvenser for bedriftene av restriksjoner på luftfarten
- Erfaringer med internasjonale reiser og forventet fremtidig utvikling

Den nettbaserte spørreundersøkelsen har vært rettet mot utvalgte personer i de samme bedriftene (10-20 personer pr bedrift). Hensikten har vært å få et sterkere datagrunnlag for å vurdere omfanget av transport og reiseaktivitet for de ulike bedriftene, men med større fokus på den enkeltes reisevirksomhet. Vi understreker imidlertid at resultatene fra disse studiene er for små til å kunne gi et representativt bilde av den enkelte bedrift, eller bransjen de representerer. ¹

Avslutningsvis diskuteres to mulige scenarier for utviklingen av norsk luftfart. IMF, Verdensbanken og OECD utarbeider jevnlig prognoser og vurderinger av økonomisk utvikling i ulike deler av verden. Airbus og Boeing benytter disse vurderingene som grunnlag for sine prognoser over verdens flytrafikk fordelt på regioner. De finner sterkest vekst i Asia og deler av Sør-Amerika, som for tiden opplever sterk økonomisk vekst, mens mer modne flymarkeder antas å få lavere vekst. Prognosene estimerer også en økning i gjennomsnittlig flydistanse.

I arbeidet med rapporten er det utarbeidet en prognose for flytransport som vektlegger direkte interkontinentale ruter fra Norge. Det er utviklet to scenarier; ett hvor flytrafikken utvikler seg jevnt i tråd med eksisterende prognoser, og ett hvor det legges sterke restriksjoner på luftfarten pga miljørestriksjoner.

Rapporten konkluderer med en oppsummering og diskusjon av hovedfunn.

¹ Fra Norway Pelagic og Seadrill er det ikke presentert resultater fra spørreundersøkelsen da det var for få respondenter som deltok.

2. Luftfart og globalisering

”Vi lever i en krympet verden: en verden av kontakt, friksjoner, sammenligninger, kommunikasjon og bevegelse der fysisk avstand ofte spiller en minimal rolle” (Eriksen 2008:11).

2.1 Innledning

Begrepet ”globalisering” er relativt nytt, og ble knapt brukt før slutten av 1980-tallet (Eriksen 2008). Dette betyr ikke at globale forbindelser, kommunikasjon og handel over landegrensene er av nyere dato. Salg av fisk og andre råvarer til Europa har vært en grunnpilar for tusenvis av norske bedrifter i århundrer. Norsk skipsfart har vært basert på internasjonal handel siden begynnelsen av 1800-tallet, og nordmenn har kunnet nyte godt av importerte varer fra Asia, Afrika og Sør-Amerika i generasjoner. Likevel er det bred enighet om at verdensøkonomien i løpet av de siste tiårene har blitt integrert og ”sammenkoblet” på en måte som mangler sidestykke i historien.

Kollapsen i en av USAs største investeringsbanker, Lehman Brothers, symboliserte finanskrisen i 2008 – den største globale økonomiske krise siden 1929. Det denne krisen først og fremst demonstrerer, er nettopp hvor tett verdensøkonomien er sammenkoblet. At en kollaps i en nordamerikansk investeringsbank kan få konsekvenser i fjerne markeder, viser med all tydelighet at verdensøkonomien er global.² Svært mange av de produkter vi bruker og omgir oss med til daglig er produsert i komplekse produksjons-, distribusjons- og forbrukskjeder som opererer over stor geografisk skala.

Graden av global avhengighet gir også usikkerhet knyttet til sysselsetting og arbeidsplasser, klimaendringenes konsekvenser og fremtidig energibehov og energiforsyning (Dicken 2011). En annen hendelse som har påvirket vår oppfatning av globalisering er terroristangrepene 11. september 2001, som markerte begynnelsen på en ny fase i den alminnelige forståelsen av hva globalisering dreide seg om (Eriksen 2008:151):

”Den glade optimismen fra 1990-tallet, da globaliseringen fremfor alt ble forbundet med Internett, politisk frihet, individualisme og demokrati, (...) ble plutselig avløst av et bilde som viste globaliseringen som en anarkisk, ukontrollerbar og farlig tilstand preget av tap av kontroll.”

Eriksen (2008:31) definerer globalisering som *alle prosessene i samtiden som bidrar til å gjøre avstand irrelevant*. Det er vanlig å betrakte globalisering som en økende grad av samhandling, integrasjon, påvirkning og gjensidig avhengighet mellom mennesker, bedrifter og stater. Mens internasjonalisering først og fremst assosieres med geografisk utbredelse av aktivitet på tvers av landegrensar, handler

² Begrepet ”global” betyr ikke nødvendigvis at nettverkene involverer hele verden, men at de har stor geografisk spredning og at de er funksjonelt integrert på tvers av nasjonale grenser.

globalisering om funksjonell integrasjon av disse aktivitetene (se blant annet Dicken 2011; Perroux 1955, 1970; Porter 1990; Lundvall 1992; Nelson 1993; Cooke 2002; Reve 2007; Isaksen og Asheim 2008). Det er vanskelig å gi noen presis definisjon av globalisering, men den britiske geografen Peter Dicken (2011) hevder at kjernen i globaliseringen – i hvert fall i økonomisk forstand – er stadig sterkere sammenknyttede kretsløp knyttet til produksjon, distribusjon og konsum av produkter og tjenester. Det er denne forståelsen av globalisering som danner utgangspunkt for dette kapitlet.

2.2 Ulike perspektiver på globalisering

Globalisering er et vidt begrep som favner om en rekke ulike prosesser, og som i større eller mindre grad påvirker mennesker og bedrifter på ulike steder i verden. De ulike oppfatningene av hva globalisering er, er minst like mange og omfattende som de prosessene begrepet er ment å beskrive.

Held og McGrew (2000) gjør et grovt skille mellom to hovedretninger i globaliseringsdebatten: *globalister* og *skeptikere*. Skeptikerne hevder vi står overfor en internasjonaliserings- og regionaliseringsprosess, mens globalistene mener vi har å gjøre med en integrert verden av rask kommunikasjon, transnasjonale nettverk og global finanskapital. Skeptikerne fremhever nasjonalstaten som den viktigste politiske enhet, mens globalistene hevder at nasjonal suverenitet svekkes til fordel for multilateral og transnasjonal politikk. Skeptikerne fremhever utviklingen av *regionale* økonomiske blokker som NAFTA og EU, mens globalistene betrakter verdensøkonomien som én eneste arena (Friedman 2006). Skeptikerne forventer en fortsatt skjev fordeling av rikdom og makt, mens globalistene hevder at ulikhetene primært vokser *innen* og ikke *mellom* ulike samfunn (Eriksen 2008).

Ifølge Dicken (2011) kan globalistene – eller hyperglobalistene – igjen deles inn i to leire: de som er for og de som er mot globalisering. *Anti-globalistene* hevder at frihandel skaper ulikhet og at globalisering bidrar til å forsterke disse ulikhetene. Uregulerte markeder innebærer derfor redusert velferd og større miljøproblemer. *Pro-globalistene* argumenterer for at globalisering og frihandel gir mest velstandsøkning for flest, og at problemet heller er for lite globalisering enn for mye. Globalisering anses som løsningen for å utjevne verdens økonomiske ulikheter. Men dersom globalisering er et omdiskutert og politisk fenomen, kan den heller ikke ha et forutsigbart sluttresultat, hevder Eriksen (2008), som påpeker at transnasjonal kapitalisme skaper både velstand og fattigdom. Globalisering er ingen rettlinjert utviklingsprosess:

”Den har ikke noe mål og ingen innebygget retning, og den er verken allestedsnærværende, entydig eller ukritisk omfavnet (...) Globalisering har teknologi og økonomi som sine viktigste drivkrefter, men den er mangesidig og har ikke en bestemt ”utviklingsretning”.” (Eriksen 2008:23,29).

I det følgende vil vi se nærmere på tre relaterte drivkrefter som er sentrale i den økonomiske globaliseringsprosessen: liberalisering, kommunikasjonsteknologi og global konkurranse.

2.3 Fra internasjonalisering til globalisering

”Gjennom handel, kommunikasjon og bevegelse er det meste av verden stadig mer sammenvevet, med politiske, økonomiske og kulturelle konsekvenser” (Eriksen 2008:114).

Det er vanlig å skille mellom to globaliseringsbølger i verdenshistorien; fra ca. 1840 frem til første verdenskrig, og fra 1950 og frem til i dag (World Bank 2009). Det 19. århundret var preget av industriell utvikling, koloniekspansjon og teknologiske endringer, som sammen bidro til enorm vekst i omfanget av internasjonal handel (Eriksen 2008). Mange hevder at verdensøkonomien faktisk var mer åpen og integrert i perioden før første verdenskrig (1870-1913) enn den er i dag, og at det først er i løpet av de siste tiår at handel og investeringer er tilbake på samme nivå som før første verdenskrig. Verden er imidlertid global på en annen måte enn tidligere. Det har skjedd en rekke kvalitative endringer som har bidratt til en større integrasjon av den globale økonomien. Det som kjennetegner vår globale økonomi er derfor ikke en kvantitativ geografisk spredning av aktivitet, men en kvalitativ endring av økonomiske relasjoner på tvers av geografiske områder, hevder Dicken (2011).

Mens den første globaliseringsbølgen kjennetegnes av konvensjonell handel mellom bransjer basert på ulike naturbaserte fortrinn, er den andre bølgen drevet frem av stordriftsfordeler og produkt differensiering. Den viktigste utviklingen siden annen verdenskrig er økende handel innen bransjer (*intra-industry trade* – dvs handel med liknende typer varer), som nå utgjør over halvparten av global handel (World Bank 2009). Globaliseringsprosessen kjennetegnes dermed ikke først og fremst av volumendringer i internasjonal handel, men av endringer i handelens sammensetning. Det har vært en kraftig økning i handel mellom foretak innen samme bransje, og også innen samme (globaliserte) foretak. Dette viser at produksjonsprosessen er blitt mer fragmentert og spredt over større geografiske områder (Dicken 2011).

2.3.1 Liberalisering

Kapitalismens institusjoner, konvensjoner og regler er viktige makrostrukturer i den globale økonomien. De viktigste globale institusjonene er IMF, WTO, Verdensbanken, G7 og G20, i tillegg til en rekke internasjonale organisasjoner som setter standarder for ulike typer aktiviteter. Disse institusjoner utgjør en del av et bredere sett av skikker, regler og konvensjoner som former markedsøkonomien, knyttet til blant annet eiendomsrett, profitt og ressursallokering (Dicken 2011).

En viktig drivkraft bak globaliseringen er en sterk liberalisering av verdenshandelen, spesielt i regi av Verdens Handelsorganisasjon (WTO). Dette medførte at handelsbarrierer ble bygget ned og nye land innlemmet i verdensøkonomien. Gjennom opprettelsen av WTO i 1995 ble det multilaterale handelssystemet formelt institusjonalisert. GATT-avtalen (General Agreement on Tariffs and Trade) ble etablert allerede i 1948 for å stimulere handel og motvirke proteksjonisme, og for å sikre et sett kjøreregler for liberalisering av handelspolitikken på globalt nivå (Bjorvatn m fl 2007).

Utviklingen av EUs indre marked åpnet for en langt større grad av økonomisk samhandling enn tidligere. Siden 1990-tallet er det særlig fire prosesser som har spilt en viktig rolle i utviklingen av EU: Etableringen av et felleseuropeisk marked i 1992, som fjernet nesten alle hindringer for flyt av varer og tjenester innen EU; Maastricht-traktaten av 1991 (økonomisk union med innføring av en felles europeisk valuta fra 1999); utvidelse av antall medlemsland på 2000-tallet til totalt 27 medlemmer; og Lisboa-traktaten av 2009, som blant annet har gitt Europa-parlamentet større makt mht EU-lovgivning, EU-budsjett og internasjonale avtaler (Dicken 2011).

Kollapsen av Sovjetunionen, og etter hvert hele det politiske og økonomiske systemet som dominerte det tidligere Øst-Europa, stimulerte også til utbredelsen av global handel. I realiteten forsvant den økonomiske Østblokken som gradvis ble innlemmet i verdensøkonomien, og i stigende grad fremsto hele verden som ett stort marked.

Liberalisering av handel, kapitalstrømmer og utenlandske direkteinvesteringer har i betydelig grad redusert kostnadene og risikoen ved internasjonale transaksjoner (Ernst og Kim 2002). Det er denne nedbyggingen av politiske barrierer som har muliggjort globaliseringen, ved å tillate økt flyt av varer, innsatsfaktorer og investeringer. Investeringskapitalens mobilitet har økt kraftig siden 1970-tallet. Ved å gå bort fra faste valutakurser ble det skapt et internasjonalt økonomisk miljø som kunne gi rom for kapitalstrømmer og markedsutvikling. Politisk stabilitet, strukturelle reformer og regulerende strukturer bidro samtidig til å redusere risikoen forbundet med utenlandske investeringer (World Bank 2009). Konsekvensen er at globale foretak har fått flere valg når det gjelder type markedstilgang (handel, lisensiering, underleveranser, franchising, osv) og tilgang til eksterne ressurser og ferdigheter (blant annet i form av outsourcing). Summen av disse endringsprosessene er en større geografisk spredning av produksjon (Ernst og Kim 2002).

Dette har bidratt til at rammevilkårene for samhandling mellom verdens nasjoner endret seg kraftig i perioden før årtusenskiftet. Regionale handelsområder ble tettere integrert. I nyere tid har denne utviklingen blitt forsterket ved at tidligere lukkede markeder har åpnet seg og blitt integrert i den internasjonale markedsøkonomien, først og fremst Kina og India. Disse to statene representerer verdens mest folkerike land med henholdsvis 1,3 og 1,1 milliarder mennesker i 2003. En fremtidig vekst i disse markedene forventes å ha store og til dels uante konsekvenser for verdensøkonomien de neste årene (Bjørvatn m fl 2007).

2.3.2 Transportinnovasjoner og kommunikasjonsteknologi

”I jettflyets og parabolantennens tid, den globale kapitalismens tid, de allestedsnærværende markedene og transnasjonal medienes tid, blir det igjen og igjen påstått at verden raskt er i ferd med å bli ett sted” (Eriksen 2008:169).

En viktig drivkraft bak globaliseringsprosessene er den raske utviklingen og spredningen av transport-, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, som har muliggjort utviklingen av dagens komplekse økonomiske systemer. Det var transportinnovasjonene i jernbane og dampskip som lå til grunn for ekspansjonen av det globale økonomiske system i det 19. århundret (Dicken 2011). En annen viktig oppfinnelse var telegrafene, som gjorde det mulig å sende en beskjed uavhengig av en fysisk gjenstand som bar den. Med åpningen av den første transatlantiske kabelen i 1866 kunne beskjeder sendes fra New York til London på få minutter (Eriksen 2008).

Reduserte transportkostnader ga stor vekst i vare- og materialflyt, og bidro til økt grad av geografisk spesialisering. De siste tiår har denne prosessen blitt ytterligere akselerert gjennom utviklingen av kommersielle jettfly og containertrafikk, som har bidratt til at transportkostnadene er redusert fra et gjennomsnitt på 8 prosent av totale importkostnader i 1970 til ca 3 prosent i 2002 (Dean og Sebastia-Barriel 2004, i Dicken 2011).

Den teknologien som mest av alt har bidratt til å endre relasjoner på en global skala er kommunikasjonsteknologien. Det har vært en rask og dramatisk spredning av internett, og kommunikasjon via internett har erstattet en rekke konvensjonelle kommunikasjonsmetoder. I tillegg gir internett tilgang til en mengde informasjon. Henderson og Castells (1987) beskriver denne teknologien som ”the electronic highways of the informational age,” og trekker sammenlikninger med jernbanens rolle i industrialiseringsprosessen.

Den teknologiske utviklingen har lagt til rette for at markedsutvidelse skjer via internasjonal produksjon heller enn økt eksport, og har bidratt til spredning av foretaksspesifikke ressurser og ferdigheter på tvers av nasjonale grenser. IKT har dermed skapt nye muligheter for læring og utveksling av kunnskap på tvers av organisatoriske og nasjonale grenser (Ernst og Kim 2002).

Teknologiske innovasjoner har gjort det enklere å samarbeide og samhandle på tvers av tids- og stedsmessige barrierer, og transport og kommunikasjon har økt i hastighet gjennom hele det 20. århundret. Denne *akselerasjonen* er et uttrykk for de økonomiske og teknologiske endringer som har skapt det David Harvey (1990) kaller *komprimering av tid og rom* (*time-space compression*). Hastighet er dermed et viktig trekk ved globaliseringen, og ”alt fra billige flybilletter til billige telefonsamtaler bidrar til å knytte verden sammen” (Eriksen 2008:21).

Mobilitet er en sentral dimensjon ved globaliseringen, i form av økende forflytning av personer, gjenstander og ideer.

Et eksempel er turistindustrien som har vokst jevnt siden 1950-årene, mye pga økonomisk vekst og teknologiske endringer (og billige flyreiser).

På midten av 1990-tallet var hele 7% av den globale arbeidskraften (ca 230 millioner mennesker) direkte sysselsatt i turismen (Löfgren 1999).

Middelhavsområdet mottok 6 millioner turister i 1995 mot 220 millioner i 2005, og World Tourist Organization forventer et antall på 350 millioner turister til Middelhavsområdet i 2020 (Eriksen 2008).

I forbindelse med dagens globaliserte verdensorden, snakkes det derfor også om et nytt ”mobilitetsparadigme” der de økonomiske nettverkene understøttes av en tiltagende sirkulasjon av personer og varer (Urry, 2000). Utviklingen i transport- og kommunikasjonsteknologi er imidlertid svært ujevnt fordelt. Nye teknologi-investeringer tiltrekkes av steder som gir størst avkastning. Den kumulative virkningen er at visse kommunikasjonsveier forsterkes og at betydningen av nodene (byer/nasjoner) langs disse kommunikasjonsveiene styrkes (Dicken 2011).

2.4 Global konkurranse og betydningen av nettverk

En grunnleggende drivkraft bak den økonomiske globaliseringen er *konkurranse*. IKT-utviklingen, liberalisering og deregulering av internasjonal handel og investeringer har endret den globale konkurransens dynamikk og bidratt til fremveksten av globale produksjonsnettverk. At konkurranse ikke lenger har nasjonale grenser har to implikasjoner: spredning og integrasjon. Det stilles større krav til foretak om å være tilstede i alle vekstmarkeder. Samtidig må foretaket integrere sine aktiviteter globalt, for å utnytte og koordinere koblinger mellom ulike steder. Global konkurranse har dermed endret betingelsene for foretaksorganisering, vekst og lokalisering. Konsekvensen er at konkurranseevne i økende grad avhenger av evnen til selektivt å nyttiggjøre seg ressurser og spesialiserte ferdigheter på en global skala (Ernst og Kim 2002).

At konkurranse i økende grad har fått en global utbredelse, innebærer også at den er blitt svært ustabil. Konsekvensen er at konkurransefortrinn raskt skapes og forvitres (D’Aveni 1994). Globalisering innebærer derfor ofte restrukturering og nedbemanning i tradisjonelle sektorer. Foretak konkurrerer ikke lenger hovedsakelig med nasjonale rivaler, men med foretak fra hele verden. Det er økende global konkurranse i produksjon av både standardiserte og kunnskapsintensive produkter, og konkurransekraftene blir høyere når produsenter fra hele verden er potensielle konkurrenter. Utfordringen for foretak i høykostnadsland er å sikre konkurranseevnen vis-à-vis produsenter i land med lavere kostnadsnivå. Når man ikke kan konkurrere på pris, er det nødvendig å fokusere på segmenter hvor pris- og kostnadskonkurransen er mindre og hvor man har et fortrinn som ikke så lett lar seg kopiere (Lundvall og Maskell 2003).

Endringer i den globale økonomien har dermed gradvis bidratt til å flytte grunnlaget for næringslivets konkurranseevne over fra statisk priskonkurranse til dynamisk innovasjon, basert på en sjelden ferdighet eller spesialisert kjernekompetanse (Pavitt 1990, Smith 2000, Maskell og Malmberg 1999). Det mest levedyktige alternativ for høykostnadsland er å styrke sin innovative kapasitet gjennom kunnskapsutvikling (inkludert FoU) og kunnskapsbasert entreprenørskap (European Commission 2006).

Konkurranseevne avhenger imidlertid ikke bare av et foretaks interne ressurser, men i økende grad også av hvordan foretaket organiserer sine aktiviteter (Porter 1990). Å være kunnskapsintensiv i dag krever at foretak må innhente spesialisert kunnskap fra miljøer utenfor selve foretaket, som i praksis gjerne betyr å delta i globale produksjonsnettverk. Mange lands forretningsmiljøer er små og i stor grad avhengig av eksterne miljøer, særlig når det gjelder spesialisert teknologisk kunnskap (Isaksen og Asheim 2008).

2.4.1 Globale produksjonsnettverk

Det finnes ikke én enkelt drivkraft bak globaliseringsprosessen, og selv om man kan snakke om ulike globaliserende krefter, er ikke verden fullt ut globalisert. Globalisering er et komplekst sett av prosesser som utspiller seg ujevnt over tid og rom, og som medfører at graden og typen av sammenkobling mellom ulike deler av verden er i kontinuerlig endring (Dicken 2011).

Økt globalisering betyr ikke at verdensøkonomien er blitt mer åpen, men at den i økende grad er sammenkoblet, noe som hovedsakelig skyldes fremveksten av integrerte globale produksjonsnettverk (Dicken 2011). For å forstå transportenes stadig viktigere rolle i næringslivets og samfunnets verdiskapingsprosesser, er det nødvendig å analysere transport som en integrert del av slike produksjonsnettverk. Coe m fl (2008) definerer et produksjonsnettverk som koblingen mellom de funksjoner, arbeidsoperasjoner og transaksjoner som er involvert i produksjon, distribusjon og konsum av et spesifikt produkt eller tjeneste.

Produksjonsnettverkens kompleksitet og geografiske spredning stiller store krav til koordinering og integrasjon av aktiviteter, og effektiv logistikk er derfor viktig for konkurranseevnen (Coe m fl 2008). Siden 1990-tallet har det vært en utvikling hvor logistikk i økende grad betraktes som et av foretakenes viktigste konkurransefortrinn:

”De mest fremgangsrike bedriftene utvikler og bruker logistikk-løsninger som hovedstrategi for å oppnå konkurransefordeler” (Virum 2002:19).

Det er en rekke trinn involvert i prosessen med å få et produkt til markedet. En typisk dør-til-dør reise for containeriserte internasjonale skipsforsendelser innebærer interaksjon av ca. 25 ulike parter, genererer 30-40 dokumenter, bruker 2-3 ulike transportmåter og håndteres i 12-15 fysiske lokaliseringer (OECD 2004, i Dicken 2011). Hastighet, fleksibilitet og pålitelighet er viktige kriterier for logistikk- og distribusjonstjenestene. Overgangen til *just-in-time* produksjonssystemer har gitt fokus på reduksjon av lagerhold, tidsbruk og kostnader knyttet til transport. Høyere sirkulasjonshastighet av produkter, med vekt på leveringstid og segmenterte kundepreferanser, betyr at leveranser må leveres på rett sted til rett tid (Dicken 2011). For tidssensitive varer stilles det strenge krav til effektiv og pålitelig logistikk. I noen tilfeller kan konsekvensene ved ikke å få varen frem i tide være svært kostnadskrevenende, for eksempel når det resulterer i produksjonsstans i kompliserte produksjonssystemer eller tap av salg av ferskvarer (Askildsen og Gjerdåker 2007).

En stadig større andel av vare- og personmobilitet foregår i dag som nevnt *innenfor* globale produksjonsnettverk. Logistikkbransjen har økt sin betydning parallelt med utviklingen mot større fleksibilitet i produksjonen, endrede relasjoner mellom kunder og leverandører, økende bruk av *just-in-time* anskaffelser og leveringssystemer, og større geografisk utbredelse av produksjonsnettverk. Trenden går mot en stadig større spesialisering av produksjonsprosesser, som muliggjør fragmentering i et stort antall aktiviteter. Dette gir på den ene side økt standardisering og rutinisering av individuelle aktiviteter, samtidig som fleksibilitet i produksjonsprosessene tillater mindre produksjonsserier og større produktvariasjon. Dette muliggjør fokus på segmenterte markeder med produkter tilpasset spesifikke lokale forhold og behov (Dicken 2011). Samtidig stilles det strenge krav til hyppige og raske transporter.

Den økte betydningen av transport og kommunikasjon kan gjenfinnes i statistikken: Veksten i godstransportvolum og forretningsreiser med fly de siste 10-15 år har økt raskere enn veksten i BNP. Det har også vært en høyere vekst i langdistanse- og internasjonal transport (gods og personreiser) enn i kortdistanse- og innenlands transport (Tavasszy m fl 2008). Omtrent 90 prosent av emballert gods på verdensbasis transporteres i containere som går enten på bil, tog eller skip. Det koster ca. 400 US dollar å frakte en container til USA fra Kina, ca. 800 dollar å frakte til USA fra India, og ca. 1 300 dollar til USA fra Sierra Leone. Stordriftsfordeler i transport innebærer at reduserte transportkostnader og økt handel styrker hverandre gjensidig. Størstedelen av global handel går via skip, men flytransport fyller en viktig nisje i *just-in-time* produksjonssystemer. Mens sjøtransporter er rutine, brukes flytransport til å finjustere flyt av innsatsvarer og til å frakte gods med høy verdi-vekt rate. Flyfrakt er også viktig for transport av tidssensitive varer som blomster og matvarer. Mellom 1950 og 2004 ble prisene på luftfrakt redusert fra 3,87 US dollar per tonn-km til under 0,30 dollar³ (World Bank 2009).

Selv om man bruker betegnelsen ”globale produksjonsnettverk”, er de fleste nettverk organisert på regionalt nivå. Slik regionalisering forsterkes av politiske strukturer som EU og NAFTA, og er særlig utbredt i Europa, Nord-Amerika og Øst-Asia. EU er den mest utviklede og komplekse av verdens regionale blokker (Dicken 2011).

Minst en tredel av global handel skjer innen regionale handelsavtaler (*preferential trading agreements*). Slike avtaler omfatter stater som er blitt enige om å gi hverandre fortrinnsberettiget tilgang til sine markeder, først og fremst gjennom toll-reduksjoner. Avtalene liberaliserer handelen mellom medlemmer, men diskriminerer samtidig mot tredjeparter (Mansfield og Milner 1999).

Mektige stater har også brukt globalisering som middel til å styrke sin makt. G7s medlemmer har for eksempel etablert internasjonale handelsavtaler, organisasjoner og en lovgivning som støtter opp under transnasjonale investeringer og markedstilgang. Slike instrumenter kan dermed brukes til å forme internasjonal økonomisk politikk ut fra egne interesser. Nasjoner benytter seg også av ulike reguleringer for å kontrollere og stimulere økonomisk aktivitet og investeringer innenfor egne grenser, og for å forme sammensetningen av handel og investeringer på internasjonalt nivå (Dicken 2011). Nasjonalstaten er dermed fremdeles en viktig drivkraft i å forme verdensøkonomien, til tross for en utbredt oppfatning om at globalisering gjør nasjonale grenser overflødige.

³ Priser i 2000 US dollar.

2.4.2 Transnasjonale selskaper og utenlandske investeringer

Det er det transnasjonale selskapet (TNS) som spiller nøkkelrollen i å koordinere globale produksjonsnettverk. Antall TNS har vokst eksponentielt de siste tre tiårene, og står i dag for to tredjedeler av verdens eksport av varer og tjenester. Sammen med nasjonalstater fremstår disse selskapene som de viktigste aktørene innenfor den nye verdensøkonomien.

Et TNS kan utnytte geografiske forskjeller i produksjonsfaktorer (naturressurser, kapital, arbeidskraft) og politiske reguleringer (skatt, handelsbarrierer, subsidier), og kan flytte ressurser og aktiviteter mellom steder på et globalt nivå (Dicken 2011).

Nasjonalstater har også betydning gjennom sine ulike forretningskulturer, reguleringer og betingelser for markeds- og/eller ressurstilgang (Reich 1989, i Dicken 2011). For å dra fordeler av ulike regimer mellom land, kan TNS flytte sine aktiviteter dit reguleringene er mest fordelaktige for selskapet. På internasjonalt nivå er det relativt vanlig å bruke lavere skattenivå som incentiv til å tiltrekke seg TNS. Jo større konkurranse mellom potensielle vertsland for en spesifikk investering, desto svakere vil også et lands forhandlingsposisjon være.

Hvorvidt bedrifter drar nytte av å ta del i globale produksjonsnettverk avhenger derfor av den rolle foretaket spiller i nettverket og i hvilken grad det skapes positive ringvirkninger i den lokale økonomien (Dicken 2011). De fleste transnasjonale selskaper er forankret og basert i nasjonale økonomier, og de fleste investeringer finner sted nasjonalt eller mellom de rike landene (Hirst og Thompson 1999).

Internasjonale investeringer (FDI) er den globaliseringskanalen som har hatt raskest vekst siden 1975. Dette gjelder også i Norge (Se figur 2.1). Etter 1990 har økningen i FDI vært betydelig sterkere enn økningen i verdenshandelen, som igjen har vokst raskere enn BNP. Dels produserer transnasjonale selskaper varer og tjenester på mange steder samtidig, og dels legger de ulike deler av produksjonen til forskjellige lokaliseringer. Den første formen for investering er primært drevet av tilgang til markeder, mens den andre i hovedsak er ressurs- og kostnadsmotivert (Econ og Menon 2007).

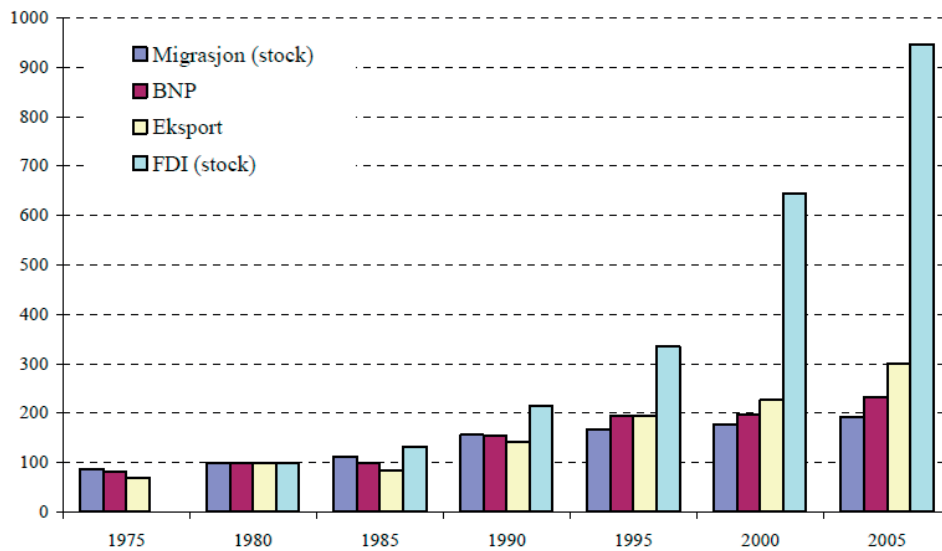
De fleste utenlandske investeringer er ment å tjene et spesifikt geografisk marked. Et annet viktig investeringsmotiv er tilgang på råvarer, kunnskap eller arbeids-

Sårbarhet er en sentral dimensjon ved globaliseringen. Globalisering innebærer en svekking av grenser, som gjør det vanskelig å håndtere uønskede former for flyt. Globaliserte former for risiko inkluderer epidemier, transnasjonal terrorisme og miljøproblemer, som ikke kan bekjempes effektivt av isolerte nasjonalstater. Dette er fenomener som blant annet omhandles i Ulrich Becks (1992) Risikosamfunnet.

Verden som helhet mangler effektive politiske redskaper for å styre og regulere globaliseringsprosessene, og globalisering gjør mennesker mer sårbare fordi betingelsene for deres eksistens ikke lenger skapes lokalt, og derfor heller ikke kan kontrolleres (Eriksen 2008):

”Risiko er blitt et globalt felleseie i atombombens, den transnasjonale terrorismens og den økologiske krisens tid. I tillegg påvirkes den økonomiske situasjonen lokalt, i de fleste lokaliteter, av hendelser som skjer andre steder i det globale systemet” (Eriksen 2008:181).

kraft. For aktiviteter som kjennetegnes av rask teknologisk endring er det viktig å være lokalisert i de næringsklynger hvor den relevante kunnskap og teknologi utvikles. For andre typer aktiviteter kan formålet med investeringen være tilgang på billig arbeidskraft eller fagpersoner som innehar de rette kvalifikasjonene, eller det kan være å omgå handelsbarrierer (Dicken 2011).



Figur 2.1. Utviklingen i migrasjon, produksjon, eksport og FDI i Norge (1980 = 100), 1975-2005 (etter Bjorvatn m fl 2007)

Et produksjonsnettverk eller en verdikjede kan i prinsippet internasjonaleses på tre måter (Econ og Menon 2007). En bedrift kan *outsource* deler av aktiviteten til en bedrift i et annet land. Dersom resten av verdikjeden forblir i hjemlandet, blir de produktene, prosessene eller tjenestene som har blitt outsourcet importert tilbake for å inngå i sluttproduktet. En slik organisering er utbredt i blant annet norske bedrifter innen møbel- og tekstilindustrien. Det kalles *offshoring* dersom en bedrift oppretter et datterselskap i et annet land, for eksempel til bygging av skipsskrog. Når skrogene er ferdige, fraktes de tilbake for ferdigstilling. Offshoring forbindes ofte med nedleggelse av virksomhet og utflytting av arbeidsplasser i hjemlandet. *Oppkjøp og sammenslåinger i utlandet* er en tredje form for internasjonalisering, som er vanlig i blant annet bank og forsikring. Telenor er et norsk eksempel på selskap som har valgt å ekspandere gjennom denne strategien.

Vekst i en organisasjon innebærer at strukturen endres, gjerne i form av mer spesialiserte funksjoner koblet sammen i komplekse relasjoner. Samtidig med at størrelse, organisatorisk kompleksitet og geografisk spredning øker i omfang, blir de interne relasjonene mellom geografisk atskilte deler stadig viktigere. Transnasjonale selskapers investeringsbeslutninger former derfor i stor grad den globale økonomien. Globale produksjonsnettverk kobler sammen to typer nettverk – det organisatoriske (produksjonskretsløp) og det geografiske (lokalisererte klynger) – og bidrar dermed til å integrere nasjonale og lokale økonomier på en måte som kan ha stor betydning for et lands økonomiske utvikling og velferd. Selv om deres relative betydningen varierer mellom land og bransjer, er det i dag få steder i verden som ikke er påvirket av transnasjonale selskaper (Dicken 2011).

2.5 Betydningen av kommunikasjon og ansikt til ansikt kontakt

Transportenes betydning for næringslivet handler ikke kun om frakt av varer og innsatsfaktorer, men også om personlige kontakter. En av de største utfordringene med å koordinere globale produksjonsnettverk er nettopp at de per definisjon er sammensatt av aktører fra ulike miljøer (Coe m fl 2008). Et TNS' nettverk er spredt over ulike nasjoner, noe som innebærer utfordringer knyttet til å koordinere og kontrollere aktivitetene.

Nettverkene som forbinder mennesker på tvers av kontinentene blir stadig tettere, raskere og bredere. Gjensidig avhengighet og transnasjonale forbindelser skaper behov for flere internasjonale avtaler, og gir både nye muligheter og begrensninger (Eriksen 2008:22).

Internasjonalt samarbeid betyr at man må håndtere andre kulturer og forvaltnings-skikker. Å drive virksomhet i ulike økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle miljøer gjør beslutningsprosessene mer komplekse, fordi ulike land har utviklet særegne forretningskulturer (Dicken 2011). Det kan være spesielt utfordrende å bygge tillit på tvers av kulturgrenser. Tillit og gjensidig forståelse er avgjørende for at et samarbeid kan komme i gang og utvikles videre. I mange sammenhenger er ansikt til ansikt kommunikasjon over lengre perioder nødvendig for utvikling og oppbygging av tillit, noe som ofte tilsier økt reiseaktivitet (McEvily og Zaheer, 2004). I miljøer hvor informasjon endres raskt, er det stort behov for ansikt til ansikt interaksjon (Storper og Venables 2004). Behovet for ansikt til ansikt kontakt er ikke permanent, men antas å være viktig i visse faser av en interaksjon, og varierer med bransje, type kunnskap og stadium i en etablerings- eller kunnskapsutviklingsprosess (Asheim m fl 2007 og Moodysson m fl 2007).

Castells (1996) understreker betydningen av nettverk i sin beskrivelse av forskjellen på industrisamfunnet og informasjonssamfunnet: førstnevnte ble organisert gjennom "stedsrommet" (*the space of places*), mens informasjonssamfunnet finner sted gjennom "flytømmet" (*the space of flows*) (Eriksen 2008:93).

Nettverkene i Castells (1996) nettverkssamfunn er mellommenneskelige og personavhengige, og utvikles gjennom tillit. Tillit forutsetter fortrolighet, som igjen forutsetter regelmessig kontakt (Eriksen 2008:179):

"I nettverkssamfunnet er alle sårbare, fordi andres oppmerksomhet og tillit ikke kan tas for gitt. (...) det krever kontinuerlig arbeid å holde slike nettverk og fellesskap ved like i et samfunn som er komplekst, og dette gjelder kanskje i særlig grad når ens personlige nettverk delvis er transnasjonalt" (Eriksen 2008:180).

Muligheten for rask og enkel tilgang til de steder og personer som er viktige for bedriften er derfor av stor betydning. Til tross for økte kommunikasjons-

Det er beregnet at 320 millioner mennesker møtes årlig i forretnings-sammenheng vha flyreiser (World Bank 2009).

Forretningsreiser representerer også en betydelig andel av totalt reisevolum i Norge. Forretningsreisende dominerer på innenlandske flyginger med ca. 6,5 millioner flyreiser i 2009.

Ca. 4,4 millioner passasjerer hadde forretningsreiser som formål på internasjonale reiser til/fra Norge i 2009 (Denstadli og Rideng 2010).

muligheter via IKT, har antall langdistanse næringsreiser hatt en større vekst de siste 25 år enn veksten i produksjon og handel (Storper og Venables 2004).

De fleste former for kunnskap skapes og reproduseres i en form for sosial interaksjon. Kommunikasjon og interaktiv læring anses dermed som viktig i utviklingen av ny kunnskap og i kontakten med leverandører og kunder. Visse former for kunnskaps- og informasjonsutveksling krever jevnlig og direkte kontakt (Maskell og Malmberg 1999). Det at kunnskap spesialiseres og fordeles på flere aktører – i takt med større geografisk spredning av verdikjeden – kan derfor medføre økt reise- og kontaktvirksomhet.

Kommunikasjonskostnader utgjør en viktig andel av store foretaks totale kostnader, og kan derfor potensielt innvirke på lokaliseringsbestemmelser. Ifølge Bel og Fageda (2008) gjelder dette i særlig grad for hovedkontorer, ettersom deres *output* er informasjon. De hevder at et godt tilbud av interkontinentale direkteruter er viktig for globale foretaks valg av hovedkontorlokalisering. Mens produksjonsenheter er spredt over store geografiske områder, er hovedkontorer som oftest konsentrert til hovedstadsområder, som kan tilby bred variasjon av forretnings- og finanstjenester som bidrar til å effektivisere driften av hovedkontoret.

Hovedkontorets rolle er å koordinere og lede foretakets aktiviteter, og er stedet hvor det utøves overordnet kontroll, med fokus på å håndtere, behandle og overføre informasjon mellom ulike deler av selskapet og mellom ulike forretnings-tjenester og regjeringsdepartementer (Dicken 2011). For å kunne bearbeide og formidle informasjon på en effektiv måte, er kvaliteten på persontransporttilbudet viktig, ettersom det påvirker både kostnaden ved og muligheten til ansikt til ansikt kontakt. Bel og Fageda (2008) vurderer kvaliteten på transporttjenestene som en funksjon av internasjonal tilkobling, målt gjennom tilbudet av interkontinentale direkteruter. De finner en høy korrelasjon mellom tilgang på interkontinentale flyruter og hovedkontorer. Gode muligheter for informasjonsutveksling mellom byer er derfor en viktig lokaliseringsfaktor, og næringslivets flyreiser reflekterer verdien av ansikt til ansikt kontakt:

”our results show the relevance of the quality of air services to the appeal of an urban area for large firms, and hence offer additional empirical evidence of the contribution of airports to urban economic growth” (Bel og Fageda 2008:491).

For å kunne opprettholde nær kontakt med geografisk spredte deler av en organisasjon, krever hovedkontorer en strategisk lokalisering langs det globale transport- og kommunikasjonsnettverket. Hovedkontoraktivitet innebærer også kontakt med andre organisasjoners hovedkontorer, slik at det er tunge agglomerasjonskrefter involvert i lokaliseringsbeslutninger. For å kunne tiltrekke seg høyt kvalifisert personell er det også viktig å kunne tilby et variert sosialt og kulturelt miljø, som gjerne finnes i storbyer (Dicken 2011). Byer bringer sammen store konsentrasjoner av spesialisert arbeidskraft og leverandører av spesialiserte innsatsfaktorer, og kan dermed tilby sterkere koblinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og mellom kjøper og selger. En konsentrasjon av aktiviteter tillater høyere spesialisering og større variasjon i tilbudet av innsatsfaktorer (World Bank 2009).

Dette forklarer at verdens 500 største TNS har sine hovedkontorer lokalisert i kun 125 byer. New York, Tokyo, London og Paris er de byer som har flest hovedkontorer. Disse byene beskrives gjerne som verdensøkonomiens *kontrollpunkter*.

Andre viktige hovedkontorbyer i *Europa* er Amsterdam, Brussel, Düsseldorf og Frankfurt; i *Nord-Amerika* Atlanta, Chicago, Houston, Los Angeles, Montreal, San Francisco og Toronto; og i *Asia* Beijing, Hong Kong, Osaka, Seoul, Singapore og Taipei (Dicken 2011).

Ifølge Sassen (1998) vokser det frem en *inter-urban geografi* som forbinder hovedsentrene for finans og handel. Etter hvert som disse urbane nettverkene er blitt tettere på grunn av veksten i transnasjonale finanstransaksjoner, har samtidig også avstanden mellom byene og omlandet økt (Eriksen 2008:99).

2.6 Globaliseringens miljøkonsekvenser representerer en utfordring for luftfarten

Samtidig som globale produksjonsnettverk skaper verdier, bidrar aktiviteten også til å *ødelegge* verdier. Overforbruk av fornybare og ikke-fornybare ressurser, forgiftning av jord, luft og vann, og ødeleggelse av et økende antall økosystemer er eksempler på dette. Produksjon, distribusjon og forbruk har iboende miljøproblemer som gjør det nødvendig å stille spørsmål ved den fremtidige bærekraften til dagens sosioøkonomiske system (Dicken 2011).

Mange av dagens negative miljøpåvirkninger er globale i utstrekning. Økt gjennomsnittstemperatur innebærer en potensiell katastrofe for mange deler av verden, men virkningene vil være ujevnt geografisk fordelt. Noen områder vil oppleve tørke mens andre risikerer økt flomfare. Stigende havnivåer pga ismelting i polare områder vil endre eksisterende kystlinjer, med særlig alvorlige følger for lavtliggende områder (Dicken 2011).

Produksjons- og distribusjonsprosesser innebærer et stort forbruk av energi, som i hovedsak er basert på fossilt brensel. Det er vitenskapelig konsensus om at vi i dag står overfor menneskeskapt klimaendring, og at den raske økningen i gjennomsnittstemperaturer skyldes at den globale atmosfæriske konsentrasjon av CO₂ har økt markant siden 1750 (IPPC 2007, i Dicken 2011). Havgående skip er en større kilde til miljøforurensning enn lufttransport, og det er beregnet at skipsfrakt slipper ut 1,2 milliarder tonn CO₂ per år:

”Når verdens største fraktskip transporterer sine 13 000 containere i måneden mellom Kina og Europa forbrennes daglig nærmere 350 tonn drivstoff” (The Guardian 13 februar 2008, i Dicken 2011).

Sammenhengen mellom økt CO₂-nivå i atmosfæren og økonomisk vekst er tydelig. I absolutte tall er det Kina og USA som slipper ut mest CO₂, med til sammen 42 prosent av verdens totale utslipp. Europa bidrar samlet til 15 prosent av totale CO₂-utslipp. Disse tallene gjelder for utslipp fra produksjon. Dersom man tar et forbruksperspektiv på utslippsnivået, er det et annet bilde som trer frem. Mye av produksjonen i Kina, India og andre østasiatiske land eksporteres til USA og Europa. Kinesiske CO₂-utslipp økte med 45 prosent fra 2002 til 2005, og det er beregnet at halvparten av denne økningen er relatert til produksjon for eksport, og at 60 prosent av denne eksportproduksjonen gikk til vestlige land (Dicken 2011).

2.7 Oppsummering: muligheter og utfordringer for norsk næringsliv

Som nevnt skaper globalisering både vinnere og tapere, muligheter og utfordringer, og varierende grader av gevinst for selskaper og nasjoner, avhengig av på hvilken måte de deltar i globale produksjonsnettverk. For et lite land avhengig av eksport for å kunne nyttiggjøre seg stordriftsfordeler og fordelene av et stort hjemmemarked, representerer globalisering en mulighet til å generere større inntekter gjennom utvidelse av markedene. Effektive transportere er en forutsetning for å lykkes med både gods og persontransporter. Det siste er ikke minst viktig som følge av økende arbeidsdeling, korte produksjonssykluser og økt kunnskapsinnhold i produksjonsprosessene.

Transporter og kommunikasjonsmedier er i denne sammenheng nøkkelfaktorer for å lykkes og vinne innpass i de nye markedene eller følge opp transnasjonale relasjoner og nettverk. Til en viss grad kan kommunikasjonsteknologi og transportere betraktes som en type redskap ("nettverkskapital") som er nødvendig for å kunne operere innenfor en mer globalisert verden (Larsen, Urry, og Axhausen, 2006). Sammen med ulike typer IKT, har luftfart en viktig rolle i å legge til rette for kommunikasjon og nettverksbygging på tvers av land og kontinenter.

Samtidig skaper globalisering ulike typer avhengighet og sårbarhet, og det å være eksponert for et stort antall konkurrenter på en global skala stiller krav til enten kontinuerlig innovasjon og/eller reduksjon av produksjonskostnader. For et høykostnadsland som Norge innebærer dette ofte at produksjonsprosesser flyttes dit kostnadene er lave. Lokal tilgang på olje- og fiskeressurser, samt utvikling av spesialisert kompetanse og teknologi i tilknytning til disse næringene, utgjør lokaliserte fortrinn som ikke uten videre lar seg kopiere av utenlandske konkurrenter, og som derfor har bidratt til at globaliseringsprosessene har vært til fordel for norsk næringsliv generelt. Utfordringen for norske bedrifter er å bygge videre på etablert kunnskap, slik at den kan tilpasses nye situasjoner og endrede konkurransebetingelser.

Grünfeld (2007) ser betydelige fordeler for Norge ved å operere innenfor et globalt økonomisk handlingsrom, ettersom Norge er en liten åpen økonomi med stor avhengighet av import, og en stor eksport dominert av olje, gass, sjømat og metaller. Norsk økonomi tjener på eksport når etterspørsel og pris drives opp av økonomisk utvikling bl.a. i Kina og India. For norske virksomheter representerer denne utviklingen en situasjon som er rik på muligheter, men også risikofylt. Virksomheter må i større grad se på seg selv som aktører i et globalt marked som er langt mer flyktig og ustabil enn hva en har vært vant med tidligere.

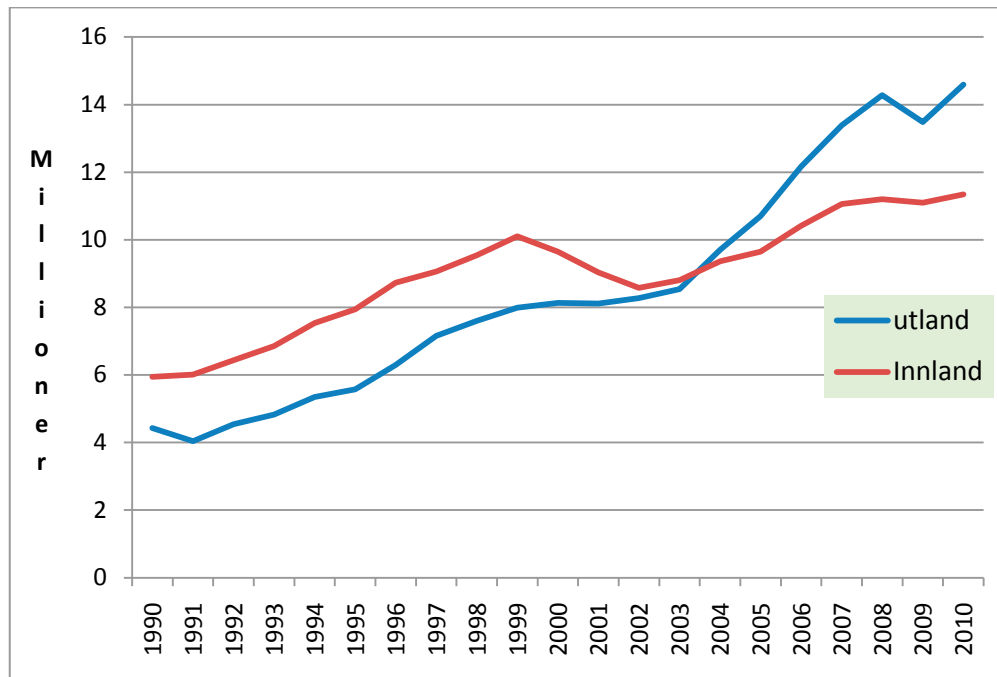
3. Utvikling av internasjonal luftfart

Overordnede utviklingstrekk i den internasjonale flytrafikken de siste 20 år vil bli analysert med basis i TØIs reisevaneundersøkelser på fly 1992-2009. Det blir lagt spesiell vekt på utviklingen i den interkontinentale trafikken (Nord-Amerika og Asia) og land/regioner som vurderes å være fremtidige vekstområder. Analysene ser på veksten i ulike delmarkeder (ulike typer forretningsreiser og fritidsreiser) samt gjør et skille mellom innkommende trafikk (passasjerer bosatt i utlandet) og utgående trafikk (passasjerer bosatt i Norge) trafikk. Resultatene illustreres i form av tabeller, figurer og kart.

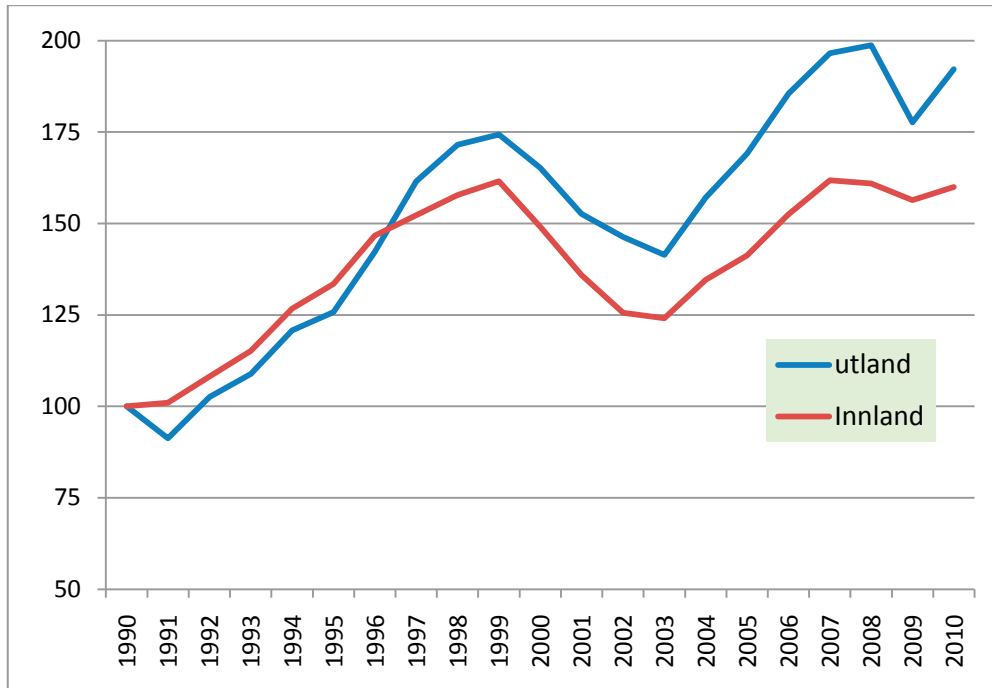
3.1 Utviklingen i flymarkedet 1990-2010

Det norske flymarkedet er stort i forhold til innbyggertallet. Det er i alt 26 millioner reiser i 2009, eller 5,3 flyreiser per innebygger på norske flyplasser. Noen av disse reisene er innkommende fritids- og yrkesreiser fra andre land, men tallet er likevel svært høyt i europeisk sammenheng. Bakgrunnen for dette er at spredt bosettingsstruktur skaper mange flyreiser innenlands og vår avsides beliggenhet i forhold til Europa fører til mange utenlandsreiser med fly.

Utenlandstrafikken har økt raskest de siste 20 åra. Det er særlig fritidstrafikken som øker. Yrkestrafikken utenlands har ikke økt like raskt selv om også den har doblet seg på de siste 20 åra.



Figur 3.1 Flyreiser i og til/fra Norge 1990-2010. Millioner reiser.



Figur 3.2 Utvikling i yrkesreiser med fly, innland og utland. 1990-2010.

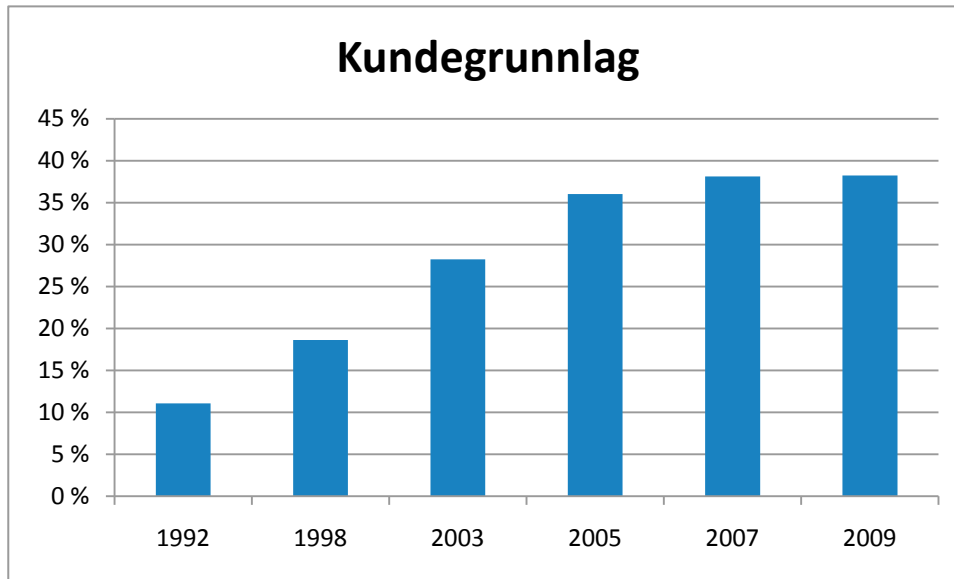
Andelen yrkesreiser har med andre ord falt over tid. Hovedtyngden av veksten i internasjonale flytrafikk har bestått av fritidsreiser, for en stor del med lavkost flyselskaper.

Tabell 3.1 Andel yrkesreiser med fly til/fra utlandet 1992-2009.

	1992	1998	2003	2007	2009
% yrkesreiser	60	60	44	41	35

Kundegrunnlaget innen luftfart er definert som alle personer som har foretatt minst én flyreise i løpet av et bestemt år. Dette beregnes med bakgrunn i opplysninger om hvor mange tur/retur-reiser med rutefly vedkommende passasjer har gjennomført i løpet av de siste 12 måneder (Denstadli og Rideng 2010). Kundegrunnlaget⁴ har økt kraftig siden 1992, men synes nå å flate ut på et nivå rundt 38 prosent. Det var altså 38 prosent av alle nordmenn som foretok minst en utenlandsreise med fly i løpet av 2009.

⁴ Kundegrunnlaget regnes per år og betyr ikke at de øvrige 62 prosent aldri reiser med fly til utlandet. Hvis man regnet over en lengre periode, f eks tre år, vil en høyere andel av befolkningen ha foretatt minst en utenlandsreise. Videre er tallene for kundegrunnlag usikre fordi de er beregnet på grunnlag av respondentenes opplysninger om egen reisehyppighet.



Figur 3.3 Kundegrnlaget for nordmenns utenlandsreiser med rutefly som andel av innbyggere over 11 år (Trafikk på Rygge lufthavn er ikke medregnet pga. manglende data).

Reisehyppigheten, dvs. det antall utlandsreiser som hver flypassasjer i kundegrnlaget i gjennomsnitt foretar per år, var omtrent den samme i 2009 som i 1992 (ca 5 tur/retur reiser). Veksten skyldes altså først og fremst økt kundegrnlag. Fortsatt vekst i utgående trafikk må skje i form av enten økt kundegrnlag eller økt reisehyppighet blant dem som reiser. Det samme gjelder for utenlandske besøkende, men her er det potensielle kundegrnlaget langt større.

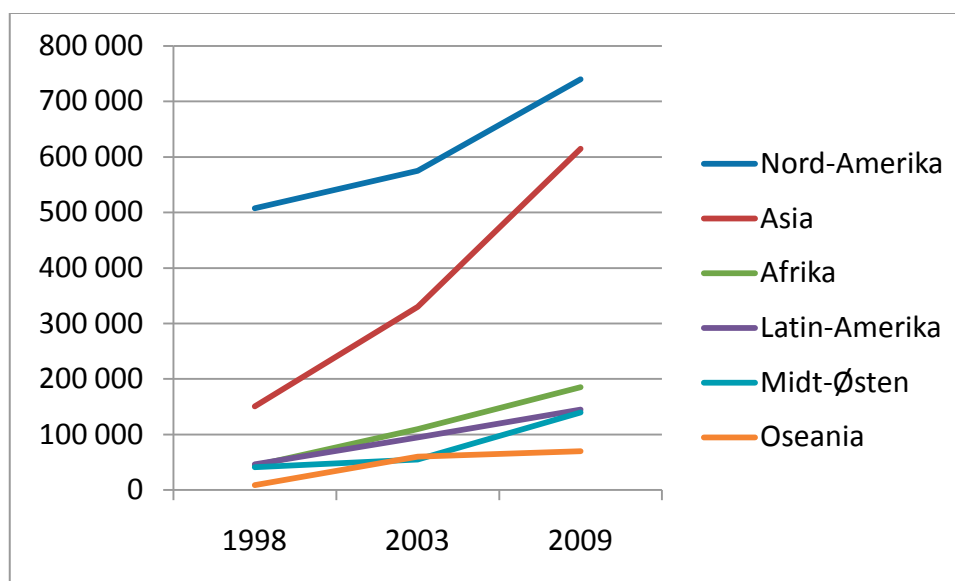
3.2 Interkontinentale reiser

Reisene blir stadig lengre, noe som gjelder både for fritids- og yrkesreiser. Fordelingen på destinasjonsland viser en sterk vekst i reiser til land utenfor Europa (*interkontinentale reiser*). Tabell 3.2 viser en trend over ti år med drøyt 8 prosent årlig vekst i interkontinentale reiser. Reiser til Europa hadde sterk vekst i perioden 2003-2009 som følge av fremveksten av nye destinasjoner med lavkostselskap. I det lange løp er det likevel mest sannsynlig at interkontinentale reiser vil fortsette å vokse sterkt, ikke minst som følge av sterk økonomisk vekst i Asia. Videre vil nok lavkostselskap også etablere tilbud på interkontinentale ruter i fremtiden.

Tabell 3.2 Årlig vekst i utenlandstrafikk 1998-2009.

Reisemål	1998-2009	1998-2003	2003-2009
Europa	6,3	3,2	9,0
Interkontinentalt	8,1	8,9	7,5

Fortsatt er Nord-Amerika viktigste reisemål utenfor Europa, men Asia har hatt sterk vekst som destinasjon på 2000-tallet. Hvis veksttakten fra perioden 2003-2009 holder seg i seks år til, vil det i 2015 være 3 millioner interkontinentale reiser til/fra Norge og Asia vil ha passert Nord-Amerika som viktigste reisemål.



Figur 3.4: Antall interkontinentale enkeltreiser etter reisemål. 1998-2009.

Hovedtyngden – 71 prosent – av de reisende fra norske lufthavner til interkontinental destinasjoner er nordmenn. For europeiske destinasjoner er andelen nordmenn på 59 prosent. Det er en overvekt av fritidsreiser på interkontinentale destinasjoner. Kun 29 prosent av interkontinentale reiser var yrkesreiser mot 35 prosent på Europareisene.

Tabell 3.3: Nøkkeltall for de 10 største interkontinentale destinasjonene. 2009

	PAX ⁵	Andel fritid	Viktigste hub ⁶	Oppgitt billettpris		
				Forretning	Fritid	Gjennomsnitt
New York	170 000	83	Direkte fra OSL (23%)	10 510	6 320	6 970
Bangkok	140 000	91	København (30%)	9 830	9 360	9 400
Beijing	45 000	68	København (30%)	14 870	7 570	10 090
Dubai	45 000	70	Direkte fra OSL (36%)	9 670	6 110	7 130
Singapore	45 000	46	Amsterdam (26%)	17 430	10 020	13 820
Manila	45 000	64	Amsterdam (50%)	-	9 500	-
Los Angeles	40 000	87	Amsterdam (31%)	-	8 120	-
San Francisco	40 000	70	Amsterdam (31%)	9 860	7 560	8 370
Houston	40 000	31	Amsterdam (49%)	19 000	6 790	14 960
Delhi	35 000	83	Helsingfors (28%)	-	6 550	-

Kilde: TØI rapport 1073/2010

⁵ Antall passasjerer.

⁶ Knutepunkt.

Tabell 3.3 gir noen nøkkeltall for de 10 største interkontinentale destinasjonene:

- *New York* er den største destinasjonen med 170 000 reiser i 2009, en økning på 45 000 fra 2007. Så godt som hele veksten har kommet i fritidsmarkedet, som nå utgjør mer enn 80 prosent av reisene. Continental hadde i 2009 en daglig avgang til New York fra Oslo, men hele 77 prosent valgte å fly via en lufthavn i utlandet.
- Trafikken til *Bangkok* var på samme nivå som i 2007. Markedet er dominert av fritidstrafikk. Thai Airways flyr direkte fra Oslo, og 25 prosent av de reisende benyttet denne direkteruten til Thai. Enda flere fløy imidlertid via København.
- De øvrige byene har vesentlig færre passasjerer. To destinasjoner skiller seg ut med spesielt høy vekst: Dubai (80 prosent flere passasjerer enn i 2007) og Delhi (75 prosent vekst). I begge markedene er det fritidstrafikken som står for veksten. Helsingfors har blitt et betydelig knutepunkt for trafikken østover.
- Beijing og Houston hadde begge en trafikknedgang på nærmere 20 prosent fra 2007 til 2009.

Nye direkteruter skaper sitt eget marked, dvs. innslaget av nygenerert trafikk er trolig stort. Etter 2009 har flere interkontinentale rute kommet til og trafikken har vokst. Tabell 3.4 viser interkontinentale ruter, frekvens og anslag på trafikkvolum pr mars 2011. Det er grunn til å vente vekst i interkontinental trafikk etter hvert som nye ruter kommer til.

Tabell 3.4 Interkontinentale ruter pr mars 2011 og årstrafikk 2010.

Reisemål	Selskap	Frekvens/ uke	Pax (1000)
New York	Continental	7	121
Bangkok	Thai	6	120
Philadelphia	US Air	7*	40
Dubai	Norwegian	3	-

* Sommerrute mai - september. Kilde: Oslo lufthavn.

3.3 Høymobile yrkesreisende

De virkelige mobile gruppene som reiser over 10 ganger i året, er hovedsakelig yrkesreisende. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på denne gruppen. I 1998 hadde 1,6 prosent av privatreisende og 11 prosent av yrkesreisende over 10 reiser per år. Andelen med mange fritidsreiser var uendret i 2009, mens andelen med mange yrkesreiser (10 eller flere) hadde sunket fra 11 prosent til 8 prosent av alle yrkesreisende per år.

Interkontinentale reiser er tidkrevende og kostbare og skjer ikke like ofte som yrkesreiser til Europa. Det var i 2009 i alt 1,3 millioner utenlandsreiser som ble foretatt av personer med 10 yrkesreiser eller mer utenlands. Hovedtyngden av disse gikk til og fra Europa.

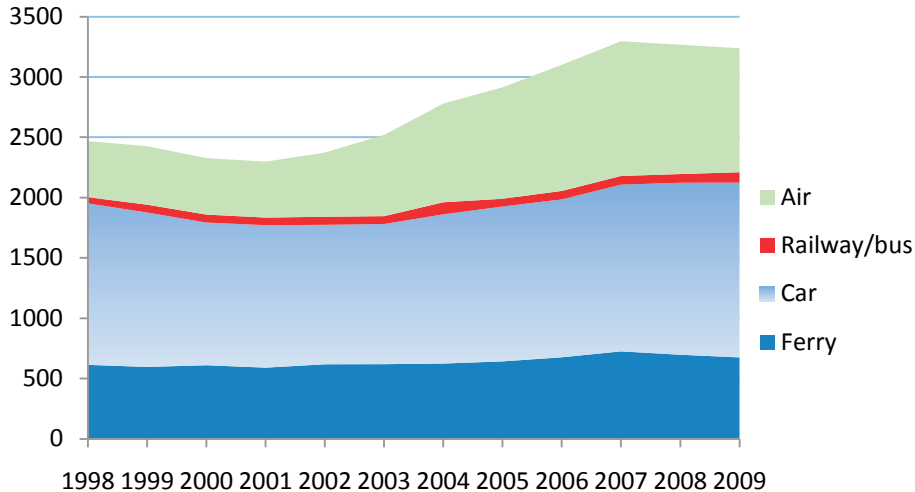
Tabell 3.5 Destinasjoner for flypassasjerer med 10 yrkesreiser eller mer utenlands 2009.

Destinasjon	1000 reiser
Europa	1164
Asia	40
Nord-Amerika	40
Afrika	17
Midt-Østen	12
Latin-Amerika	9
Oseania	1
Totalt	1284

Hvilke grupper er det som har 10 eller flere yrkesreiser utenlands? 83 prosent er menn og 79 prosent er mellom 30 og 60 år. 62 prosent er norske og 38 prosent er utenlandske.

3.4 Innkommende turisme

Omtrent all vekst i innkommende turisme de siste 10-12 år er flybasert. Økningen var særlig sterk frem til 2007. Turister er her definert som bosatte i utlandet som har ferie/helgetur eller besøk til slekt/venner som formål med reisen, og som har minst en overnatting på reisen. I 2008-9 gikk den innkommende turisttrafikken med fly noe ned, men har siden økt. I 2009 benyttet 32 prosent av turistene fly på norgesreisen. Det er vinterturismen som har økt mest.

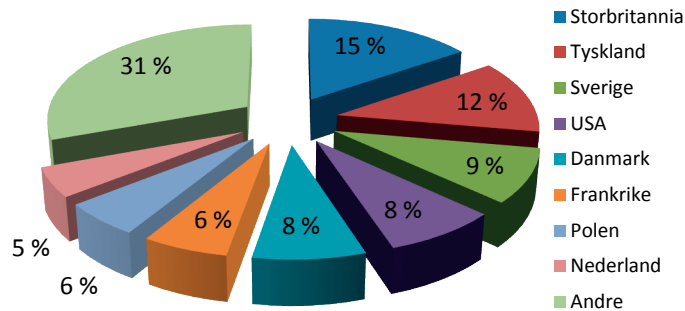


Figur 3.5: Antall innkommende turister (i tusen) med minst en overnatting etter transportmiddel. Kilde: TØI-rapport 1073/2010.

Besøkende fra 120 land kom til Norge med fly i 2009. 24 prosent hadde tre eller færre overnattinger (kortferie), mens 74 prosent var i Norge fire netter eller mer. Mellom 2003 og 2009 ble markedet for kortferier mer enn fordoblet, mens lengre ferier hadde en vekst på 170 prosent.

Figur 3.6 viser fordelingen av turistene på hjemland. De åtte landene som er spesifisert i figuren hadde alle over 100 000 enkeltreiser til/fra Norge i 2009, og

sto totalt for 70 prosent av flyturistene. Storbritannia er som tidligere det største markedet med 15 prosent av trafikken. Britene, sammen med svensker og dansker, har en høy andel kortferier (henholdsvis 33, 43 og 34 prosent), mens amerikanere, franskmenn og tyskere har de lengste oppholdene (henholdsvis 93, 85 og 80 prosent med fire overnattinger eller mer).



Figur 3.6: Hjemland for flyturister til Norge, 2009. Kilde: TØI-rapport 1073/2010.

Besøkende fra Tyskland står for 17 prosent av veksten, og spesielt de siste par årene har det vært trafikkøkning fra Tyskland. Det har også vært vekst i turisttrafikken fra Polen og Sverige. For Polen er det i særlig grad VFR⁷-markedet (besøksreisene) som har økt, noe ikke minst arbeidsinnvandringen har bidratt til.

3.5 Drøfting av utviklingstrekk i luftfarten

Selv om veksten i flyreiser er sterk, er vekstratene fallende over tid. Innenlands har den årlige veksten falt fra 7 prosent på 1980-tallet til 5 prosent på 1990-tallet og 2 prosent på 2000-tallet. Utenlandstrafikken har imidlertid fortsatt å vokse med 6 prosent årlig de siste ti år.

Trafikken varierer med inntektsnivå og er følsom for konjunktursvingninger. Finanskrisen gjorde som forventet et innhogg i flytrafikken, men allerede i 2010 tok veksten seg opp igjen. Svingningene er i det lange perspektiv å betrakte som krusninger i en svært lang vekstkurve. Inntektsveksten, som har vært på ca 3 prosent årlig vekst i BNP over en lang periode, er en grunnleggende forutsetning for veksten i flytrafikk.

Det er imidlertid forskjell på modne og umodne markeder. Fallende vekstrater preger de modne markedene. Norsk innlandstrafikk er et modent marked, mens utlandsmarkedet fortsatt har stort potensial for vekst og tilbudsutvikling.

I global målestokk regnes USA og deler av Europa som modne markeder, mens Asia og øvrige verdensdeler regnes som umodne. De store flyprodusentene som Airbus og Boeing lager sine egne flyprognoser. De siste prognosene fra disse er rimelig på linje med ca 4 prosent årlig vekst i modne markeder som Europa.

⁷ VFR = "Visiting friends and relatives".

Tabell 3.6 Årlig vekst i BNP og flytrafikk 2009-2029. Prosent.

	BNP	RPK*
Verden	3,2	5,3
Asia	4,6	6,8
Europa	1,9	4,4
Nord-Amerika	2,7	3,4

* RPK= Revenue passenger km.⁸

Kilde: Current Market Outlook 2010-2029 (Boeing 2010).

Med 4,4 prosent årlig vekst i passasjerkm mener Boeing at behovet for fly vil øke med 2,8 prosent årlig i Europa.

EUROCONTROL (2010), som styrer flytrafikken i Europa, er omtrent på linje i sitt Regulated Growth scenario. Her øker antallet flybevegelser med 2,6 prosent årlig i Norge og 2,8 prosent i Europa til 2030.

Når det gjelder flyfrakt, tror man på høyere vekstrater enn for passasjertrafikken med 6 prosent årlig vekst. Flyfraktmarkedet antas å bli tredoblet i løpet av 20 år (Boeing 2010).

Selv om inntekt er en viktig pådriver for veksten i flytrafikken, har også tilbudsstimulering vært et viktig element. Det kommer nye reisemål til, antall avganger per dag øker og realprisene faller. Denne tilbudsstimuleringen har bidratt til at forholdet mellom vekst i internasjonal flytrafikk og vekst i BNP har vært relativt høy i mange år. Etter hvert vil som flymarkedet modnes vil effekten av inntektsutviklingen avta. Dermed faller forholdet mellom trafikkvekst og BNP-vekst. Det betyr at flytrafikken vil vokse mindre i forhold til økonomien, noe som er typisk for modne næringer.

Ifølge Boeing (2010) tilsvarer inntektene i luftfartsbransjen generelt ca 1 prosent av BNP. Dette gjelder både globalt over tid og uavhengig av økonomiens størrelse i hvert enkelt land. Dermed vil inntektene fra flytrafikken i det lange løp holde tritt med BNP-veksten og trafikkvekst utover BNP-veksten tilsvare prisreduksjonene i bransjen.

Etter hvert som næringen modnes og mulighetene for videre effektivisering avtar vil vekstratene synke. Vi ser en klar tendens til avtakende vekst innenlands og før eller siden vil nok dette også skje på Europarutene etter hvert som stadig flere destinasjoner dekkes av konkurrerende tilbud og også denne delen av markedet gradvis modnes.

Tendensen til at flyreisene blir stadig lengre, både i yrkes- og fritidssammenheng, er et uttrykk for en tiltakende globalisering.

Selv om det naturlig å tenke at en modning også av markedet for utenlandsreiser vil kunne finne sted, kan det likevel være langt frem før man når et metningsnivå. I 2009 ble det fremdeles foretatt mindre enn en utenlandsreise (tur-retur) per nordmann, og det er sannsynlig at dette nivået vil øke, selv om det alltid vil være grupper som av forskjellige årsaker (helse, personlig økonomi, interesser etc.) flyr lite.

⁸ RPK er et mål på det antall km som tilbakelegges av totalt antall betalende passasjerer.

Befolkningens aldring vil i påvirke reiseomfanget med fly. Det blir flere personer i gruppen over 70 år og disse flyr langt mindre enn andre. De eldre reiser mer enn før, men det gjør også de yngre. Forholdet mellom reisefrekvensen for gruppen 30-50 år og gruppen over 70 år har vært tilnærmet uendret de siste 20 år.

Tabell 3.7 Reisefrekvens etter alder. Enkeltreiser per år.

	Innland-07	Utland-09
12-19 år	1,1	0,8
20-29 år	4,2	2,5
30-39 år	3,7	2,1
40-49 år	4,1	2,2
50-59 år	4,0	2,1
60-69 år	2,6	1,8
70 år +	1,5	0,5
Total	3,0	1,5

Også befolkningsveksten vil i seg selv påvirke omfanget av flyreiser. Videre vil en sentralisering til Østlandet kunne gi noe færre reiser innenlands, mens utenlandsmarkedet sannsynligvis vil vokse enda mer enn ved en jevnere befolkningsvekst. Også en økning i antall innvandrere vil kunne føre til flere flyreiser utenlands. Bildet er imidlertid noe sammensatt. Mange innvandrere kommer fra fjerne destinasjoner. Dette innebærer en relativt lav reisefrekvens pga høye kostnader ved å reise langt. Besøk av/til venner og familie i Europa vil øke, men dette markedet er samtidig svært prisfølsomt. I tillegg har mange nordmenn fast eiendom i Sør-Europa, noe som også vil generere en del flyreiser.

Det er to nøkkelspørsmål som vil ha betydning for norsk flytrafikk og for OSL:

- Hvordan vil lavkostselskapene utvikle seg?
- Hvordan vil SAS' fremtidige utvikling være?

Lavkostselskapene har hatt nær 20 prosent årlig vekst i Europa siden år 2000. I 2009 hadde lavkostselskapene som vist i tabell 3.8 nådd 151 millioner passasjerer, mens de tradisjonelle nettverkselskapene i tabellen hadde 189 millioner passasjerer.

Tabell 3.8 Millioner passasjerer med europeiske flyselskap 2009.

Flyselskap	Million passasjerer	Totalt
Ryanair	66	
Easyjet	46	
Air Berlin	28	
Norwegian	11	151 (lavkost)
Lufthansa	71	
British Airways	32	
Air France/KLM	61	
SAS	25	189 (nettverk)

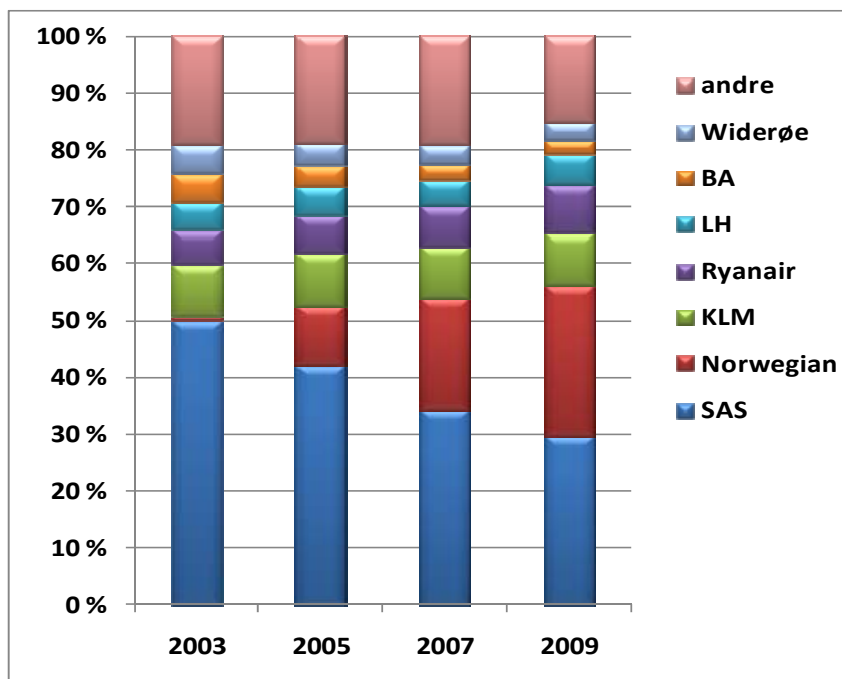
Kilde: Arsberetninger.

Hoveddelen av veksten i flytrafikken de siste årene har foregått i lavkostselskapene, og fortsatt vekst i flytrafikken ser ut til å forutsette en økning i lavkostselskapenes trafikk. I løpet av få år vil lavkostselskapene sannsynligvis passere nettverkselskapene når det gjelder antall passasjerer.

I Norge har Norwegian og Ryanair ekspandert kraftig på 2000-tallet. Ekspansjonen har særlig gått på bekostning av SAS (figur 3.7). Norwegian hadde i 2009 snaut 30

prosent av alle utenlandsreisene og var i 2010 på linje med SAS i antall utenlandsreiser.

Det er dyrere å tilby nettverksflygninger (flygninger med flere stopp) enn å fly direkte. Utnyttelsen av mannskap og fly blir lavere og man får ekstra kostnader også til avgifter og drivstoff. Nettverkselskapene må tilby en rabattert gjennomgangspris pga konkurransen, både seg i mellom og fra lavkostselskapene. Med økende trafikk vil stadig flere destinasjoner få økt trafikkvolum slik at de kan forsvare en direkterute fremfor å fly via et knutepunkt. På den annen side vil det alltid være et visst behov for nettverkstrafikk fordi reiseetterspørselen, spesielt yrkestrafikken, spres seg på et stort antall destinasjoner.



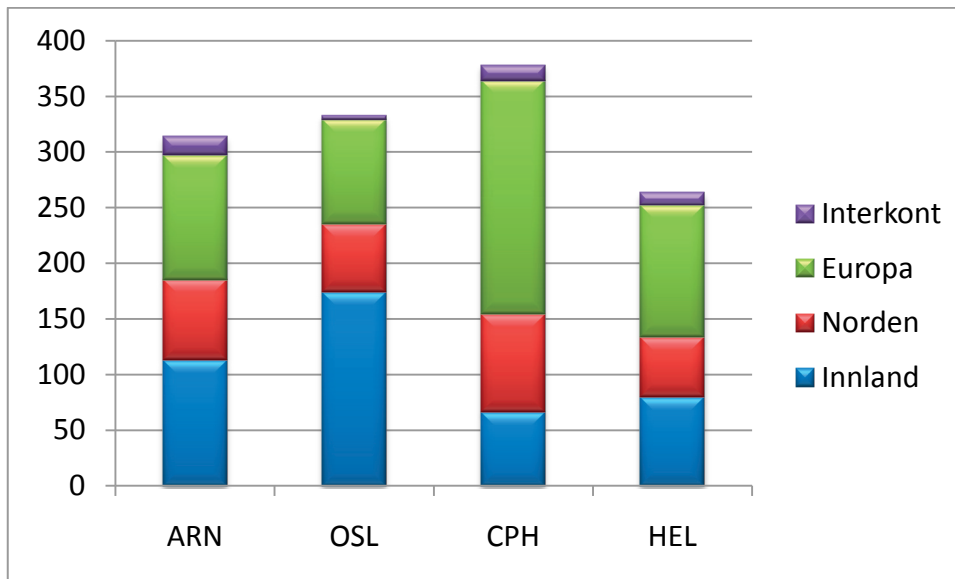
Figur 3.7 Flyselskaperes markedsandeler (%) i flytrafikk til/fra Norge.

Middelsstore nettverk slik som SAS blir utsatt for press, både fra større nettverkselskap som har bedre nettverk med flere destinasjoner/frekvenser og større hjemmemarked, og fra lavkostselskaper som produserer billigere og opererer med stadig flere direkteruter. Dette gjør det umulig å hente inn eventuelle gjennomgangsrabatter på andre store ruter med markedsdominans og overskudd. Av den grunn er SAS' fremtid usikker. Det pågår nå en konsolidering i bransjen, blant annet i form av oppkjøp.

På grunn av konkurransen fra Norwegian har SAS lagt om sin strategi til å fly stadig flere direkteruter fra Oslo. Dette gir hovedstadsregionen er godt rutetilbud og er også gunstig for de deler av landet som er avhengig av Oslo som knutepunkt. Dersom andre aktører enn SAS kommer inn, kan dette redusere Oslos rolle som knutepunkt, med redusert rutetilbud fra OSL som konsekvens. Videre kan en endret strategi fra SAS' side også endre på dette.

For mange reisende fra Norge er det tungvint å fly via København. København lufthavn har opplevd kraftig reduksjon i sin transfertrafikk fra Norge og Sverige.

Selv om Oslo har fått flere direkteruter utenlands, har OSL fortsatt færre direkteruter til utlandet enn andre nordiske hovedsteder (se figur 3.8).



Figur 3.8. Antall flygninger til grupper av destinasjoner 29.10. 2010.

Kilde: Lufthavnenes egne websider.

Amsterdam (med KLM) har vokst frem som knutepunkt for norsk trafikk på bekostning av København. Amsterdam passerte i 2009 København som Norges viktigste transferflyplass på utenlandsruter (Denstadli og Rideng 2010). KLM betjener seks norske byer og har nattparkerte fly og tidlige morgenruter til Amsterdam for å nå trafikken ut fra Amsterdam (ca kl 9) til andre destinasjoner. Også Lufthansa øker sin transfertrafikk.

Lavkostselskapene har ekspandert kraftig og står bak veksten i flytrafikken, men hvor lenge kan denne ekspansjonen vare? Ryanair etablerer stadig nye baser rundt om i verden og setter opp direkteruter mellom sine baser. Raskere bakke transport (motorveger, høyhastighetstog) gir økt rekkevidde/nedslagsfelt for flyplassene slik at man når de reelle destinasjoner (storbyer) man skal til. Samtidig kan ikke lavkostflyplassene ligge for nær hverandre.

Foreløpig er det få tegn til metning i dette markedet. Både Ryanair og Easyjet har fortsatt svært høye vekstrater og planlegger sterk ekspansjon for årene fremover. Ryanair skal for eksempel årlig innlemme 50-70 nye fly i sin flåte i tiden fremover. Selskapet har per 1.1.2011 ca 250 fly.

Det er en tendens til at forretningsmodellene for lavkost- og nettverkselskap nærmer seg hverandre. Nettverksselskapene reduserer sine priser og servicenivå, de selger stadig mer via Internet og de outsourcer arbeidsoppgaver slik lavkostselskapene har gjort. Lavkostselskapene er i ferd med å tilby gjennomgangsbilletter / self-connect og vurderer å satse på interkontinentale flygninger.

3.6 Prognoser for luftfarten

Den siste prognosene for norsk luftfart (Thune-Larsen 2011) gir en vekst på OSL fra 19,1 millioner passasjerer i 2010 til 42,5 millioner passasjerer i 2040. For Avinor konsern tilsvarer dette en vekst fra 40 millioner til 79 millioner passasjerer. Dette innebær en årlig vekst på 2,7 prosent for OSL og 2,3 prosent for hele Avinor.

Det er utenlandstrafikken som er antatt å øke mest (3,3 %), mens innlandstrafikken antas å vokse noe mindre (1,6 %).

Tabell 3.9. Prognose for antall flypassasjerer 2009-2040. Millioner. Referansealternativet.

AVINOR	2009	2010	2020	2030	2040	Årlig vekst
Innland	25	25	32	37	41	1,6 %
Utland	13	14	22	29	38	3,3 %
Sum	38	40	54	66	79	2,3 %
OSL						
Innland	8,6	9,0	11,8	13,5	15,0	1,7 %
Utland	9,4	10,1	15,7	21,1	27,4	3,4 %
Sum	18,1	19,1	27,4	34,6	42,5	2,7 %

Kilde: Thune-Larsen 2011.

Vekstratene er antatt å falle underveis i prognoseperioden. På utenlandsreiser faller vekstratene fra 4,3 prosent per år frem mot 2020 til 2,7 prosent per år i perioden 2030-2040. I tillegg til tidligere betraktninger om fallende vekstrater, er bakgrunnen også et begrenset befolkningsgrunnlag. For å oppnå 38 millioner utenlandsreiser i 2040, må både kundegrnlaget (antall personer som reiser i løpet av året) og deres reisehyppighet øke. Dessuten må andelen utenlandske passasjerer øke. Et eksempel er skissert under:

Tabell 3.10 Eksempel på kundegrnlaget og reisehyppighet som er konsistent med utenlandsprognosene.

	2009	2020	2030	2040
Folkemengde 1000	4858	5334	5802	6221
Kundegrnlaget utland	0,4	0,48	0,52	0,55
Kunder	1,94	2,56	3,02	3,42
Reiser/kunde	4,8	6	6,5	7
Mill reiser nordmenn	9,3	15,4	19,6	24,0
Mill reiser utlendinger	5,6	10,1	14,3	20,2
Andel norske	0,624	0,603	0,578	0,542

4. Næringslivets globale reiser

Som beskrevet i kapittel 2 er transnasjonale selskaper sentrale aktører i den pågående økonomiske globaliseringen. I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på reisevirksomhetene til syv større norske selskaper med betydelig internasjonalt engasjement. I alle casestudiene, vil vi belyse hvilke rolle flyreisene har i dag, og hvordan selskapene ser for seg at utviklingen vil kunne bli i fremtiden. Som nevnt innledningsvis baserer disse casestudiene seg på intervjuer med ansatte og ledere i selskapene, samt en spørreundersøkelse til et mindre utvalg ansatte.

4.1 Telenor – Norges største teleaktør

Telenor er Norges desidert største teleselskap, og selskapet var en av de nordiske teleoperatørene som i sterkeste grad har blitt internasjonalt de siste tiårene. Fra å være et tradisjonelt nasjonalt teleselskap ble Telenor internasjonal aktør innenfor mobiltelefoni, i løpet av 90-tallet og utover 2000 tallet. Selskapet er i dag verdens 5. største operator⁹ med store operasjoner i Asia, Sentral-Europa og de Nordiske landene. Telenor har totalt virksomheter i 12 land, og selskapet har de siste årene spesielt jobbet med å bygge seg opp i India. Telenor tjener som et eksempel på hvordan norske næringsliv har styrket sine direkteinvesteringer i land utenfor Norge de siste tiårene (jf kapittel 1). Telenor har blitt rangert som et av de mest internasjonalt mobiltelefoniselskapene i verden, bare forbigått av Vodafone og Telefonica (Curwen og Whalley, 2006)

Telekom-bransjen 1990-2010

For telekommunikasjonsselskaper er det viktig med gode internasjonale forbindelser og avtaleverk som muliggjør kommunikasjon på tvers av landegrensene. Siden begynnelsen av 1980-tallet er dette markedet kjennetegnet av kraftig internasjonalisering, spesielt innenfor mobiltelefoniområdet. Mange større nord-amerikanske og europeiske selskaper begynte å kjøpe seg opp utenfor sine hjemmemarkeder, noe som bidro til konsolidering av markedene.

Forutsetninger for den sterke globaliseringen av telemarkedene var rask teknisk utvikling, med fremvekst av felles standarder for mobilkommunikasjon (spesielt GSM), tilgang på relativt billige mobile håndsett, samt teknologier som muliggjorde enkle betalingsløsninger. Tiltagende liberalisering av de tidligere monopoliserte telekommunikasjonsmarkedene i Europa, og etter hvert også ellers i verden, var også viktig for globaliseringen. I dag er de fleste markeder åpne for internasjonal konkurranse (Fernandez & Usero, 2009).

Telekom selskaper har også inngått strategiske allianser med ulike typer selskaper for å beholde posisjoner eller unngå å tape markedsandeler.

I dag er det spesielt mobiltelefoni som vokser kraftig. Den teknologiske utviklingen, deregulering av markedsaktørenes rammebetingelser, økt utbredelse av digitalt kommunikasjonsutstyr og investeringer i ny infrastruktur har gjort at grensene mellom kringkasting, telefoni og bredbånd/ internett blir mindre tydelige. Dette har medført store endringer i form av fusjoner, allianser etc. Tradisjonelle telekommunikasjonsoperatører er blitt utfordret av nye aktører. I dag tilbys for eksempel taletelefoni via Internett. En konsekvens av dette har vært at prisene på telefonitjenester har sunket kraftig de siste årene, slik at operatørene tvinges til å utvikle nye forretningsmodeller for å opprettholde fortjenesten.

⁹ Etter antall abonnementer (<http://www.knowledgebase-script.com/demo/article-542.html>)

4.1.1 Telenors globale reiser

Innenfor telebransjen er det i første rekke personreiser som er sentrale; godstrafikk har mindre betydning. Telenor har ansatte som reiser til nær sagt alle verdensdeler. Fra Norge går likevel de aller fleste personreisene til de øvrige nordiske landene og til operasjonene i Asia og Øst Europa.

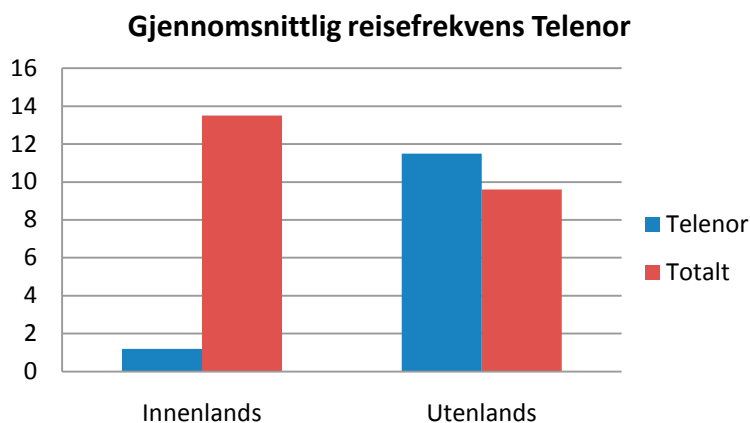
Det er ifølge Telenor mye reisevirksomhet i forbindelse med etableringer i nye markeder, men deretter avtar antallet reiser noe etter hvert. India har hatt mange reiser i tilknytning til oppbyggingen av organisasjonen.

Telenor har norske stedlige representanter (Ex Pats) i alle sine operasjoner i utlandet, og for tiden er det flest representanter lokalisert i India (50-60 personer). Denne typen stasjonering av nordmenn genererer en god del reiser til og fra hjemlandet. Av ulike grunner, blant annet for å kutte kostnader, er nå flere kalt tilbake fra Asia og erstattes med lokale folk.

Det er visse årlige interne prosesser som krever reiser. 150 toppledere møtes blant annet én gang i året, på ulike steder, som Oslo, København, i Ungarn; hvor som helst. Dette er et eksempel på en planlagt reise som det er viktig å opprettholde, ifølge toppledelsen. Nettverksbyggingen her er en virkelig stor verdi.

Totalt er det en nokså begrenset gruppe som står for en stor del av reisene. I følge Telenors reiseansvarlig står anslagsvis 300 mennesker for om lag 80 prosent av alle reisene til utlandet. Dette er i særlig grad personer som er direkte involvert i å utvikle forretningsområdene. Det som tvinger frem reiser er gjerne knyttet til tekniske prosjekter som pågår over tid, der det er et sterkt behov for å være tilstede.

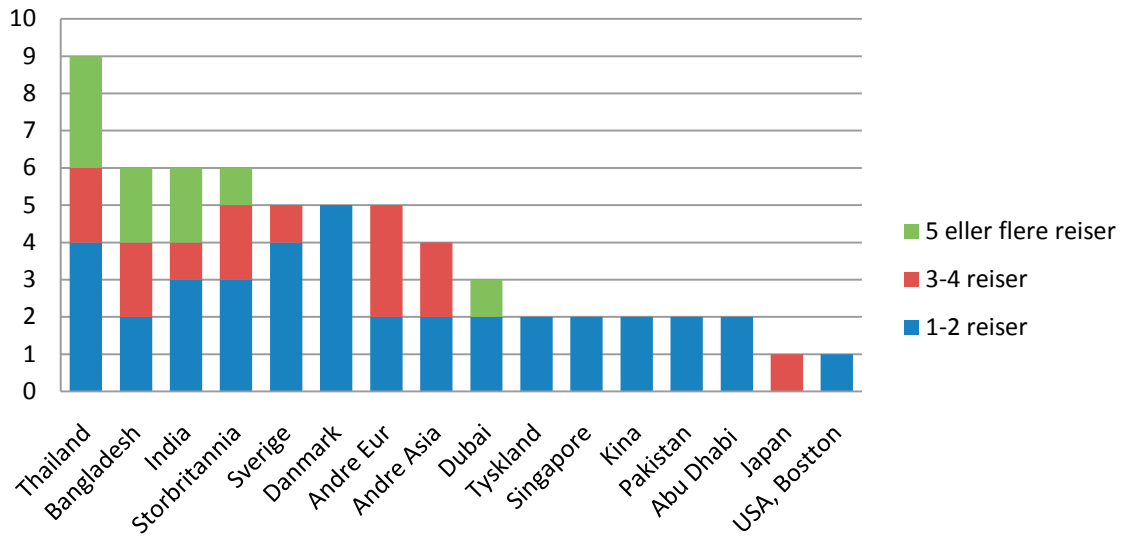
Vår undersøkelse av Telenor ansatte innenfor sentrale stabsfunksjoner¹⁰ indikerer at disse har en særlig stor andel utenlandsreiser, men færre innenlandsreiser (Figur 4.1).



Figur 4.1 Gjennomsnittlig antall reiser pr år pr person for et utvalg ansatte i Telenor (N=10) og seks øvrige norske internasjonale selskaper ("Totalt") (N= 55)

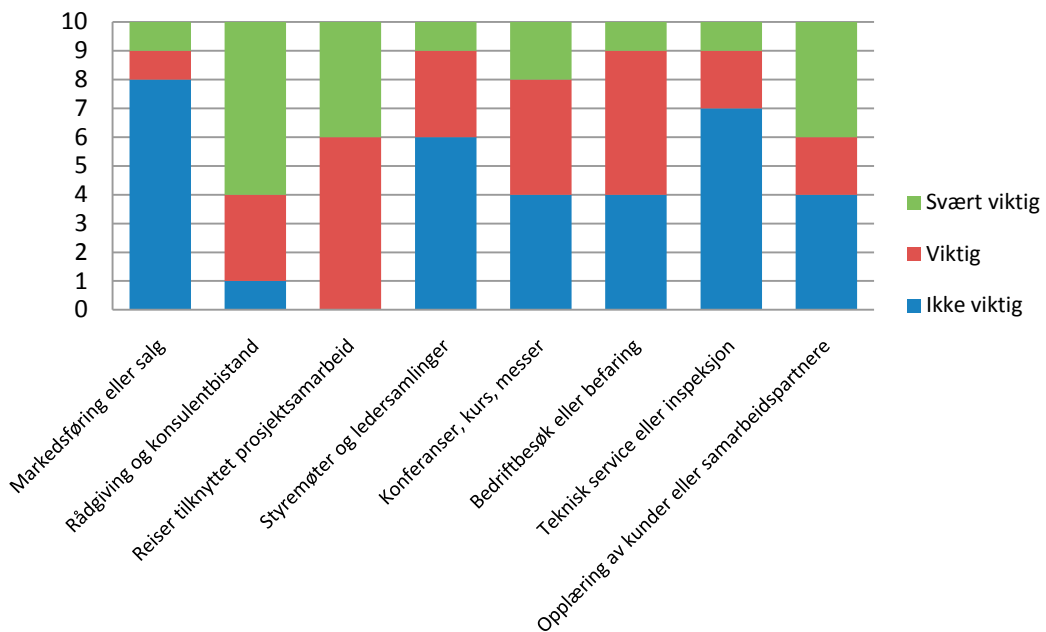
¹⁰ De Telenor ansatte inkluderte personer fra personalavdelingen (Human Resource), forretningsutvikling (Corporate Development) og finans.

Reisemålsprofil Telenor



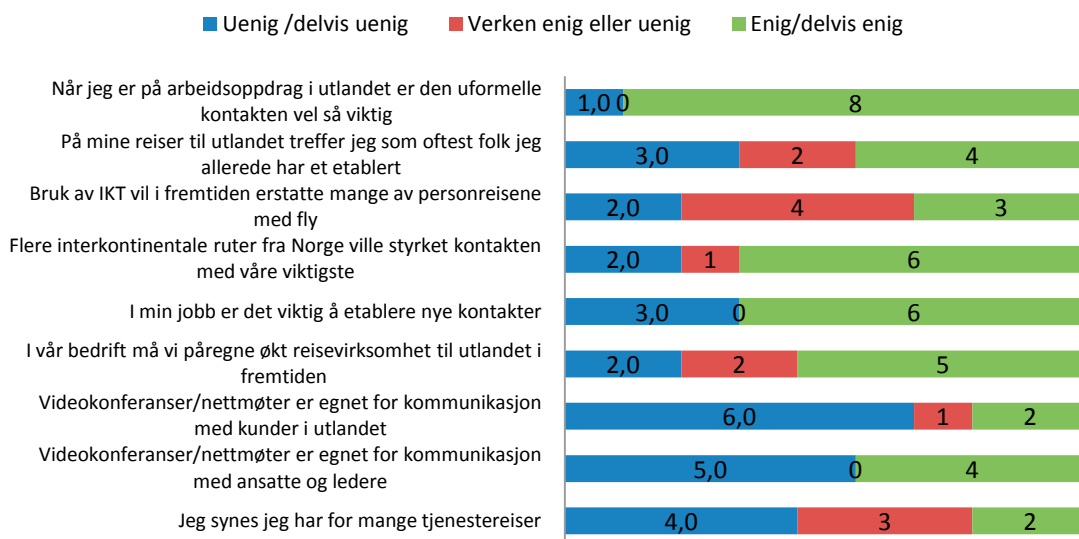
Figur 4.2 Antall reiser og destinasjoner siste 12 måneder for et utvalg ansatte (N=10)

Reisetypeprofil Telenor



Figur 4.3 Vurdering blant et utvalg ansatte av hvilke typer reiseformål som er viktig (N=10).

Holdninger Telenor



Figur 4.4. Holdninger for et utvalg ansatte. Akkumulerte verdier for enig/helt enig og uenig/helt uenig (N=10).

Det er markedsutviklingen som styrer reisene, og utviklingen av operasjonene i Asia har betydd en sterk økning av reisene østover. De mest sentrale reisemålene for representantene i vår studie var Thailand, Bangladesh og India (Se fig 4.2).

Reisemønsteret har i følge Telenors representanter endret seg mye. Mens det tidligere var mange nordmenn som reiste fra Oslo og ut i verden, reiser lederne i Telenorsystemet nå mer på tvers av de ulike lokasjonene.

”Oslo er ikke lenger det naturlige tyngdepunkt for hvor reiser går ut fra. Før tok nordmenn ledende posisjoner ute. Nå er det like selvfølgelig at vi finner asiater eller østeuropeere her i Oslo. Det blir mer multidimensjonalt på den måten”
(Reiseansvarlig i Telenor)

Telenor legger vekt på å erstatte mange av sine møter ved hjelp av PC baserte konferanseløsninger. I samarbeid med Microsoft har de utviklet en egen løsning for samarbeid og informasjonsdeling på tvers av selskapene; ”Way of Work” (WOW). Hensikten er å tilby samtlige av konsernets 40 000 medarbeidere et virtuelt arbeidsrom der de kan samarbeide og dele informasjon, og hittil har dette nådd ut til 30 000 ansatte i Europa og Asia. Et sentralt element i dette er PC baserte videokonferanser (Livemeetings). Tradisjonelle videokonferanser brukes i svært liten grad, selv om det er installert i alle store møterom i Telenors hovedkvarter.

4.1.2 Reisens betydning for operasjonene

Ansikt til ansikt kommunikasjoner er særlig viktig i land i Asia. Den uformelle kommunikasjonen betyr spesielt mye i disse markedene, ifølge Telenor:

”I Malaysia må man for eksempel først ha ”te-praten” og møte folk ansikt til ansikt før du kan snakke intimt om problemløsningen. I Norden er det en lavere terskel for å ta en telefon”.

Betydningen av uformell kontakt kommer til uttrykk i holdningene de ansatte har til reiser: Det er stor grad av enighet til utsagn om at det er viktig å utvikle nye relasjoner, og at uformell kontakt er like viktig som uformell kontakt i arbeidet.

Det er likevel en tydelig trend at de ansatte i Telenor er mer positive til bruken av IKT som en måte å redusere reiser på enn i de øvrige selskapene. Dette er trolig en effekt av den vekten selskapet har hatt på bruk av videomøter og virtuelle samarbeidsformer.

Totalt sett indikerer våre intervjuer at mange av forretningsreisene i Telenor foretas i tilknytning til rådgivning/konsulentbistand og prosjektsamarbeid (se fig 4.3).

Askestansen førte ikke til at kjerneområdene i virksomheten ble lammet. Ca 70-75 personer ble strandet rundt omkring i verden, og en del møter og konferanser ble endret. Bruk av kommunikasjonsverktøy gjorde imidlertid at de fleste sentrale rutine og prosessene ble opprettholdt som normalt.

4.1.3 Telenors reisepolicy

Telenor har også ambisjoner om å redusere sine CO₂-utslipp, blant annet ved å redusere antall reiser. Målet er at antallet reiser skal stabiliseres – eller helst gå ned, både pga kostnader og CO₂-utslipp. Det er ambisjoner om å kutte reisebudsjettet med 50 prosent. Selskapet registrerer reisevirksomhet i energiforbruk og CO₂-utslipp og gjør beregninger av dette. I Telenor kommer 4-5 prosent av de totale årlige CO₂-utslipp fra transport, og av dette utgjør flytransport en relativt stor andel. I Norge utgjør transportandelen av utslippene hele 40-50 prosent, og det er fordi selskapet her bruker ren energi til å drifte bygg – vannkraft. Et sentralt element i dette er utvidet bruk av PC-baserte konferanseløsninger (særlig *Livemeeting*).

Kostnad er likevel ikke noe som stopper reiser som anses som viktige å få gjennomført. Ansatte flyr alltid økonomi-klasse i Europa. Til Asia flyr de fleste business av helsemessige grunner, og fordi en vil forsikre seg om at det ansatte er (mest mulig) opplagte når de kommer frem.

Sikkerhet har kommet mye sterkere inn for selskapet i løpet av de siste årene. Dette er særlig aktuelt for Telenor, som opererer i mange land med ustabile politiske systemer. Det er flere som er opptatt av sikkerheten i reisene, og behovet for dokumentasjon av hvor de ansatte befinner seg til en hver tid har blitt større.

Når det gjelder de Telenor-ansattes holdninger, indikerer vår undersøkelse at relasjonsbygging vurderes som viktig i tilknytning til personreiser. Både betydningen av uformell kontakt, og muligheten for å bygge nye forretningsforbindelser fremheves. I forhold til ansatte i de øvrige selskapene vi intervjuet

har de Telenor-ansatte sterkere tro på å erstatte reiser med bruk av IKT, spesielt møter mellom ansatte og ledere.

4.1.4 Forventet utvikling

Telenor mener at de har stabilisert reisevirksomheten for sine ansatte i Norge. Det er topper når prosjekter starter eller nye operasjoner initieres i utlandet. Likevel er det ikke slik at selskapet forventer raskt vekst i antallet personreiser. Grunnen er at når reiseaktivitetene trappes opp et sted vil de samtidig trappes ned andre steder. Når aktivitetene trappes ned i et marked, vil selskapet i stor grad være bemannet med lokalt ansatte. I tillegg vil Telenor benytte tekniske løsninger aktivt for å redusere sine personreiser. Selskapet jobber aktivt med bruk av elektroniske samhandlingssystemer for å avlaste interne møter. De nærmeste årene vil det ikke bli stor ekspansjon i nye selskaper. Selskapet har gått svært tungt inn i India, og alle nye oppkjøp er lagt på is inntil videre.

De reiseansvarlige som vi snakket med trodde ikke Telenors ansatte ville reise mer om det blir flere avganger eller billigere billetter. Det er mer sannsynlig at de møtes ved knutepunktsflyplasser utenfor Norge. I fjor hadde Telenor også flere møter i Wien, Bangkok og Dubai. Bangkok omtales som hovedknutepunktet i Asia mens København er knutepunktet for Europa. For møter i Norge har også Gardermoen tidvis blitt benyttet som møtested. Telenor velger også møtested av taktiske hensyn – ulike land opererer med visumrestriksjoner. Om det er behov for å arrangere et møte innen kort tid kan en for eksempel velge å ikke å etablere det i India, av hensyn til visumrestriksjoner.

4.2 Norges Røde Kors

4.2.1 Norges Røde Kors

Røde Kors er, sammen med Røde halvmåne, verdens største frivillige humanitære hjelpeorganisasjon, med rundt 97 millioner medlemmer og frivillige og over 300 000 ansatte. Den internasjonale Røde Kors-komiteen (ICRC) er kjernen i den internasjonale Røde Kors-bevegelsen og har hovedkontor i Genève i Sveits.

Den norske grenen av Røde Kors har over 400 lokalforeninger i hele Norge, og jobber med et stort spekter av aktiviteter knyttet til både nasjonale og internasjonale aktiviteter. Norges Røde Kors har også internasjonale kontorer blant annet i Panama, Nairobi, Kuala Lumpur, Kabul og Johannesburg. Disse er bemannet med én til to norske representanter. De internasjonale regionskontorene er viktige for å være tett på der ulykker og katastrofer inntreffer.

Når det oppstår en krisesituasjon, er det forbundet som koordinerer Røde Kors-innsatsen på bakgrunn fra en appell fra det Internasjonale Røde Kors. Fokusområdene for de internasjonale operasjonene er imidlertid i kontinuerlig endring og nye krisesituasjoner kan ofte oppstå akutt. Dette gjør planlegging og koordinering spesielt krevende.

De viktigste nødhjelpsaksjonene i 2010 var relatert til jordskjelvkatastrofen i Haiti og flomkatastrofen i Pakistan. Norges Røde Kors bisto her med mobile feltsykehus og helsetjenester, nødhjelpsartikler, overgangsboliger og ortopediske tjenester. I 2011 har Norges Røde Kors blant annet gitt bistand i nødhjelpsarbeidet i forbindelse med jordskjelvkatastrofen i Japan. Norges Røde Kors brukte i fjor over 1 milliard kroner til ulike humanitære formål i Norge og utlandet. Kostnadene til administrasjon og innsamling av midler var mindre enn 10 prosent av de samlede kostnadene. I 2010 ble det samlet inn totalt 267,3 millioner kroner fra medlemmer, private givere og næringslivet.¹¹

4.2.2 Norges Røde Kors' globale reiser

Norges Røde Kors er i helt avhengig av lufttransport i sine nødhjelpsaksjoner, for å få sendt ut forsendelser av materiell, medisiner og hjelpepersonell. Vanligvis er det behov for 1-2 nødhjelpsforsendelser i året, og i disse tilfellene chartres det egne fly, enten alene eller sammen med andre hjelpeorganisasjoner. Hvilke typer fly en velger å chartre betinges av størrelsen på forsendelsene.

”Kriteriene vi velger er at flyselskapene er trygge, at prisen er god, og tidspunkt for avreise. Røde kors har som målsetting å sende ut hjelpesendingene i løpet av 48 timer etter at en har fått alarmen.”

Mye av denne koordineringen finner sted via internasjonale meglere, og en har ingen faste avtaler med flyselskap eller speditører. Fly med muligheter for å losse utstyret selv er spesielt populære fordi det på mange av de aktuelle lufthavnene i mottagerlandene ikke finnes egne kraner til å losse flyene. I tilfeller der det er svært store katastrofer kan det oppstå en konkurransesituasjon om å få tak i fly til nødhjelpsforsendelser. Dette gjaldt for eksempel under Tsunami-katastrofen i 2004-2005, under jordskjelvkatastrofen i Pakistan i 2005 og på Haiti i 2010.

I forhold til andre store globale selskaper, er det ikke store mengder gods som distribueres med fly fra Norges Røde Kors. Anslagsvis dreier dette seg om 1-2

Globale humanitære organisasjoner

Krisesituasjoner oppstår med jevne og ujevne mellomrom, som følge av naturkatastrofer, krig, epidemier og manglende økonomisk utvikling. Slike katastrofer kan komme akutt eller de kan utvikle seg gradvis. Eksempelvis har det i ulike afrikanske land utviklet seg omfattende sultkatastrofer som følge av en kombinasjon av borgerkriger, HIV/AIDS-epidemier og sviktende matvareproduksjon de siste årene. I Angola har en 27 år lang borgerkrig gjort at ca 12 millioner er feilernære eller sultrammede. De humanitære selskapene som jobber med å få frem nødhjelp til disse og andre kriserammede områder jobber under særdeles krevende omstendigheter. Ofte er det et svært dårlig utrustet mot-taksapparat for hjelpen, med betydelige språklige og kulturelle barrierer.

Det har vært en økning i antall humanitære kriser de senere årene, og hvert år rammes over 300 millioner mennesker av kriser eller ulykker som krever internasjonal nødhjelp.

Det har også vært en vekst i antall selskaper som jobber med humanitære aksjoner, spesielt såkalte NGOs (Non Governmental Organizations) (Balcik & al, 2010).

I nødhjelpssituasjoner er det en betydelig utfordring å koordinere aktivitetene på tvers av ulike private og statlige institusjoner. Under den humanitære aksjonen i Angola i 2002 var det for eksempel 10 FN-baserte enheter involvert, 100 internasjonale NGOer og mer enn 300 nasjonale organisasjoner. Disse jobbet igjen sammen med 11 lokale departementer i 18 ulike provinser (deMul, 2002)

¹¹ <http://www.rodekors.no/nyheter/Nyheter/norges-rode-kors-over-en-milliard-kroner-til-humanitart-arbeid-i-2010/>

feltskyehus i året, hvor hver enhet er på ca 100-120 tonn, samt et par lettere helseklinikker på rundt 30 tonn. Likevel er dette forsendelser som krever mye koordinering for at den skal komme raskt frem, og oftest er det betydelige logistikkproblemer knyttet til mottakskapasiteten. Dårlige flyplasser der katastrofene inntreffer skaper ofte problemer, og den stedlige hjelpen er ofte dårlig organisert:

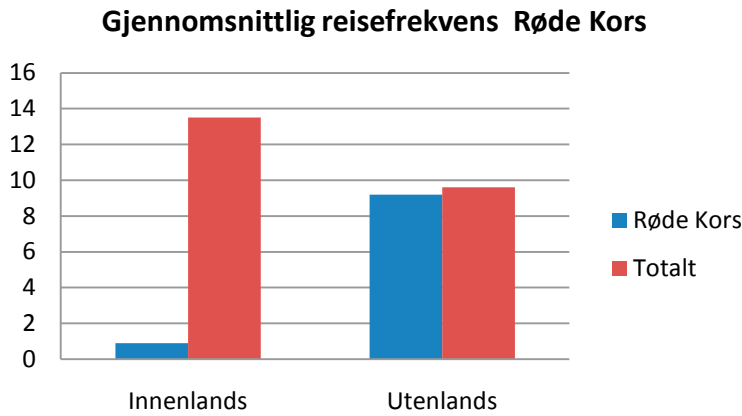
”Vi ønsker å komme plass og startet nødhjelp så tidlig som mulig. På Haiti var vi klar etter ca 36 timer. Men sykehuset var ikke oppe å stå før seks dager etter katastrofen. Det var ubehagelig, men det skyldes trøbbel på Haiti. All logistikk utfordring var da knyttet til mottakerlandet.”

Etterforsyninger sendes med vanlige transportfly. Norges Røde Kors sender sine varer fra lager på Langhus til Billund i Danmark eller Ostende i Belgia, og deretter med fly videre. Som oftest sendes dette fra Gardermoen, og Røde Kors har tillatelse til å benytte militæres lasteterminal på OSL.

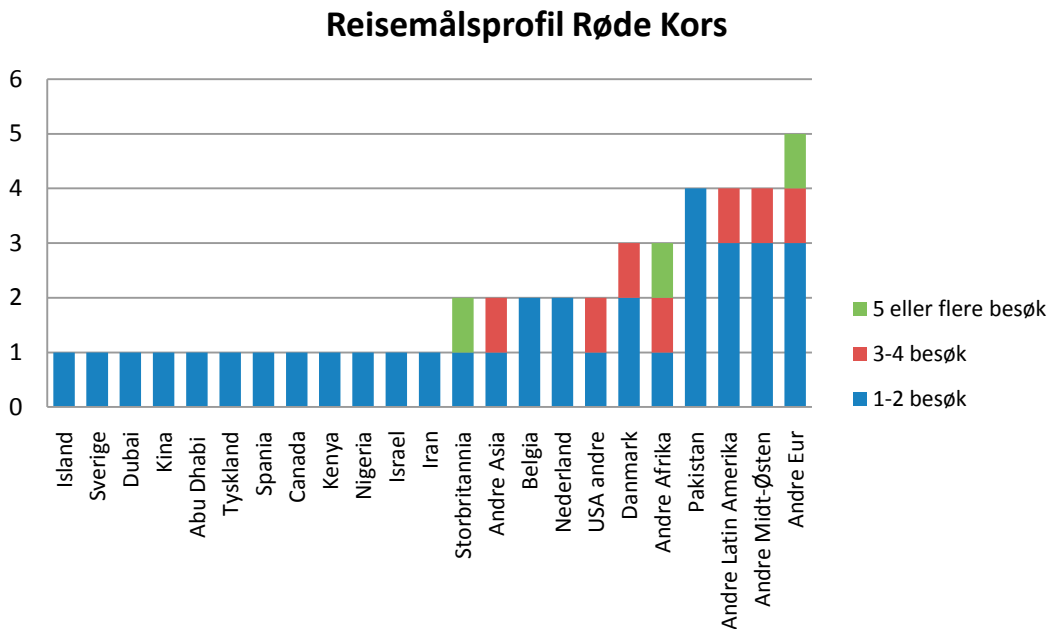
Det er et betydelig antall personreiser knyttet til nødhjelpsaksjonene. I forbindelse med jordskjelvet i Pakistan reiste for eksempel 10-12 personer fra Norges Røde Kors til katastrofeområdet. Disse gikk på rotasjon hver 3-4 uke over en periode opp til et halvt år. I tillegg er det en del internasjonale reiser i tilknytning til møter ved de permanente internasjonale kontorene. Det er imidlertid i hovedsak lokalt ansatte som jobber ved disse kontorene og aldri mer enn én nordmann ved hvert regionkontor. Det er i følge ledelsen i Norges Røde kors en ambisjon om å flytte mer oppfølging og myndighet nærmere ut til prosjektene. Det er også en del internasjonale personreiser knyttet til administrasjon, representasjon og læring. Mange slike reiser går mellom Norge og hovedkvarteret i Geneve. For eksempel er det samlinger i Norge der representanter møtes, og det er reiser mellom Norge og kontorene i utlandet. På ledelsesnivå er det også en del representasjonsreiser til utlandet. I tillegg til de internasjonale reisene er det mye reiseaktivitet mellom regionskontorene i Norge.

Totalt sett er personreisene på et stabilt nivå, men den gikk nokså kraftig ned i 2009. Dette skyldes innstramminger og behov for å kutte kostnader. I 2010 har Norges Røde Kors et reisebudsjett på omlag 10 millioner NOK.

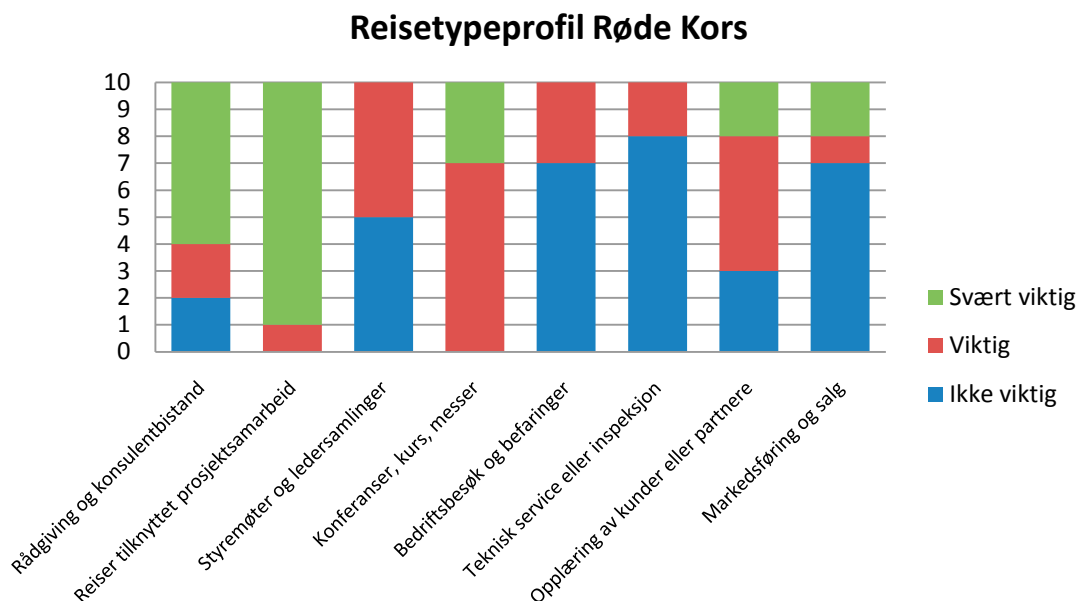
Vår intervjuundersøkelse indikerte at Røde Kors-ansatte hadde en relativt sett stor andel reiser til utlandet, med et gjennomsnitt på ni reiser til utlandet siste 12 måneder (Se fig. 4.5).



Figur 4.5. Gjennomsnittlig antall reiser pr år pr person for et utvalg ansatte i Norges Røde Kors (N=10) og seks øvrige norske internasjonale selskaper ("Totalt") (N= 55).



Figur 4.6 Antall reiser og destinasjoner siste 12 måneder for et utvalg ansatte (N=10).



Figur 4.7 Vurdering blant et utvalg ansatte av hvilke typer reisemål som er viktig (N=10).

Røde Kors har en reisemålsprofil som utmerker seg med reiser til mange ulike verdensdeler. Hyppigst besøkte siste 12 måneder var likevel hovedkontoret til Røde Kors i Geneve (Andre Europa). Det er for øvrig reiser knyttet til prosjektsamarbeid og rådgiving - og konsulentbistand som anses som viktigst blant informantene i Norges Røde Kors (se figur 4.6).

4.2.3 De globale flyreisens betydning

Den internasjonale nødhjelpen via fly er essensielt for aktivitetene til Norges Røde Kors. Nødhjelpsforsendelsene er avhengig av fly som kan levere forsendelser raskt, ofte til områder med dårlige landingsmuligheter. Under tsunami-katastrofen i Sør-Øst Asia, for eksempel, fantes det kun en liten flyplass i nærheten av Aceh-provinsen i Indonesia. Resultatet var at Røde Kors måtte drive skytteltrafikk fra Singapore til Aceh slik at hjelpen kom frem.

Likevel er det ikke store volum på disse reisene, der er knyttet til noen store sendinger, med påfølgende oppfølginger. Nødhjelpssendingene skjer i all hovedsak via spesial chartrede fly som i liten grad blir påvirket av regulære forsinkelser eller ulykker (som for eksempel askestansen).

Når det gjelder utenlandsoperasjonene til Røde Kors er det vanskelig å få gjort disse uten fly.

”For utenlands personreiser er det ikke noen alternativ til fly. Nasjonalt er det andre alternativ, vi bruker billigste reisemåte. Men det er en del steder i landet der det ikke er hensiktsmessig å bruke noe annet enn fly...”

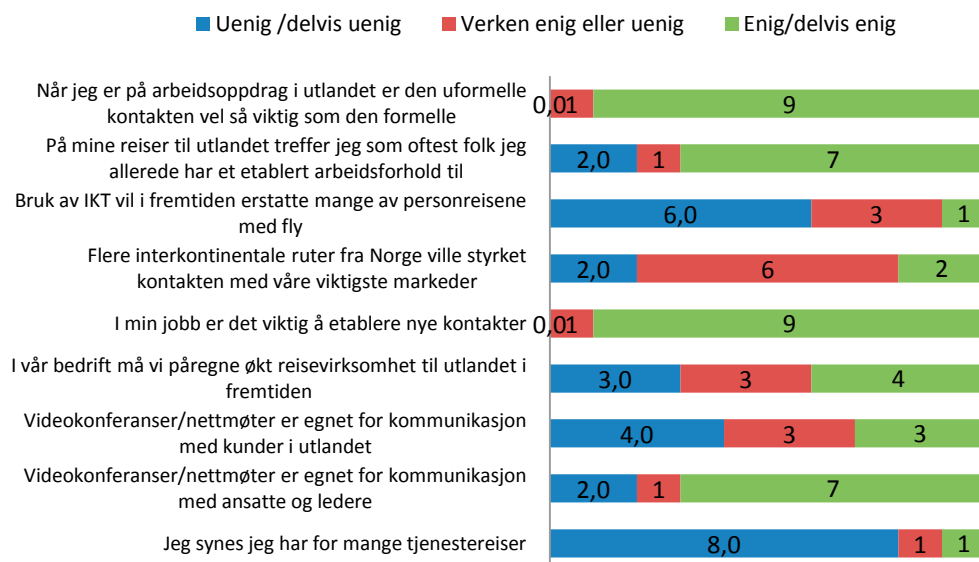
For personer i ledelsen som representerer virksomheten, er det avgjørende å være tilstede for å vise engasjement. Men det handler til dels også om å observere hva som skjer, om hjelpen kommer frem, eller om det er ting som bør forbedres. En viktig funksjon for generalsekretæren og andre i ledelsen er også å kommunisere til mediene, og de norske giverne, om hva Røde Kors gjør i de ulike områdene.

Samtidig kreves også fysisk nærvær å forhandle med de lokale myndigheter og lignende om å få innpass. Røde Kors er for eksempel en av svært få organisasjoner som fortsatt er til stede i Nord-Korea, noe som i stor grad skyldes forhandlinger og relasjonsbygging lokalt.

”Det handler om relasjonsbygging med myndigheter i de vanskelige områdene men også om Norges Røde Kors sin forbindelse med den internasjonale Røde Kors bevegelsen. Så det er mange og sammensatte grunner til at en velger å reise...”

Betydningen av relasjonsbygging kom tydelig til uttrykk i holdningene de ansatte hadde til reiser i vår spørreundersøkelse: ni av ti er helt eller delvis enige i at det er viktig å knytte nye kontakter i jobben. Nesten like mange er enige i at den uformelle kommunikasjonen i arbeidet er like viktig som den formelle. Likevel er det ikke *bare* nye relasjoner som etableres på reisene ettersom syv av ti er enige i at en som oftest treffer folk en allerede har en etablert relasjon med.

Holdninger Røde Kors



Figur 4.8 Holdningsverdier for et utvalg ansatte. Akkumulerte verdier for enig/helt enig og uenig/helt uenig (N=10).

4.2.4 Norges Røde Kors' reisepolicy

Norges Røde Kors har en reise- policy om å reise billigst mulig, og på en trygg måte. Alle, inkludert generalsekretæren, reiser alltid på økonomiklasse billetter. På hovedkontoret i Norge er det en reiseansvarlig som jobber med å finne frem til rabatterte flybilletter. I 2010 hadde selskapet en besparelse på 68 prosent i forhold til om de skulle booket regulær pris. Likevel tror de ikke at de ville reise mer om billettene hadde vært billigere.

Det er en policy om å kutte ned på reisene, og det er i den sammenheng installert videokonferanseutstyr. I tillegg til tradisjonelle rom-baserte løsninger installeres også PC baserte løsninger. Utstyret er i første rekke tiltenkt kommunikasjon mellom de norske avdelingene, og spesielt mellom Oslo og Bergen. Foreløpig er det imidlertid kun sporadisk at møter blir avholdt som videokonferanse

4.2.5 Forventet utvikling

Når det gjelder nødhjelpsbaserte reiser betinges disse av utenforstående hendelser som er vanskelige å forutsi. Spørreundersøkelsen indikerte at meningene var delte på dette området; fire av ti trodde på en økning, tre personer var usikre, mens like mange var uenige i at det vil bli noen økning (fig 4.8). En eventuell økning ble relatert til en tilsynelatende økning i antallet katastrofer, samt det faktum at mange nasjoner i dag har reduserte muligheter for selv å håndtere større katastrofer.

”Når det gjelder reiser knyttet til drift av organisasjonen – styremøter og lignende – bør dette være stabilt. Når det gjelder utviklingsprosjekter og nødhjelpsoperasjoner er min spådom at dette vil øke. Mye tyder på at det blir hyppigere katastrofer, og verdenssamfunnet har nå en mulighet logistisk og økonomisk til å stille opp når det skjer noe ... ”

Luftfarten har utvilsomt en nøkkelrolle når det gjelder nødhjelpstransport fra Norge til ulykkesrammede deler av verden. Selv om dette er en type transport som initieres av uønskede situasjoner, er dette et område hvor flytransport er et blitt uunnværlig hjelpemiddel.

4.3 Det Norske Veritas (DNV)

Det Norske Veritas er en av de mest sentrale bedrifter innenfor norsk maritim sektor. Selskapet er kjent for sin virksomhet innenfor sertifisering av skip, og sammen med Lloyd's Register og American Bureau of Shipping, er DNV ett av tre største firmaene i klassifiseringsbransjen. DNV har imidlertid i de senere årene utviklet et bredt spekter av tjenester som blant annet involverer analyser og vurderinger, konsulenttjenester, kursvirksomhet, med mer. Kjernekompetansen er å identifisere, vurdere og gi råd om risikohåndtering.

Stiftelsen ble etablert i Norge i 1864 og har hovedkontor på Høvik utenfor Oslo. Selskapet hadde i 2010 mer enn 9000 ansatte ved 300 kontorer i 100 land, 2600 arbeidere ved 20 kontorer i Norge.

4.3.1 DNVs globale reiser

De som reiser mest i DNV er i første rekke folk som inspiserer skip, rigger, tekniske installasjoner og liknende. Nærhet til kunden er viktig, og inspeksjoner og oppfølging f.eks. om

De maritime næringene i Norge

De maritime næringer er av de aller viktigste i Norge målt i omsetning og arbeidsplasser. Totalt arbeider ca 100 000 nordmenn i den maritime næringen, og den sto for anslagsvis 5,5 % av Norges BNP i 2009 (Menon, 2011). Den maritime næringsklyngen består av bedrifter innenfor rederier, verft, maritimt utstyr og tjenester. Det er imidlertid et utstrakt samarbeid og en gjensidig avhengighet mellom de ulike delene av næringen. Rederiene er den klart største maritime gruppen, med 185 milliarder kroner i omsetning og 71 milliarder i verdiskaping i 2009.

Næringen er svært internasjonalt rettet og den er dermed også sterkt påvirket av svingninger innenfor den globale økonomien. Bransjen opplevde en kraftig nedgang under krisen i 2002. Fra 2004 til 2008 vokste næringens samlede omsetning med ca 20 prosent per år, men denne trenden ble igjen snudd i 2009. Sammenliknet med 2008 falt omsetningen i de marine næringene med 31 milliarder kroner, verdiskapingen med 9 milliarder kroner og sysselsettingen med nær 1500 personer.

Maritim virksomhet har i økende grad blitt kunnskapsbasert, blant annet som følge av stadig mer komplekse logistikk- og kommunikasjonssystemer, og nye krav til overvåking og sertifisering. Store norske virksomheter som Wilhelm Wilhelmsen, Kongsberg Maritime og Det Norske Veritas er sentrale aktører i denne utviklingen.

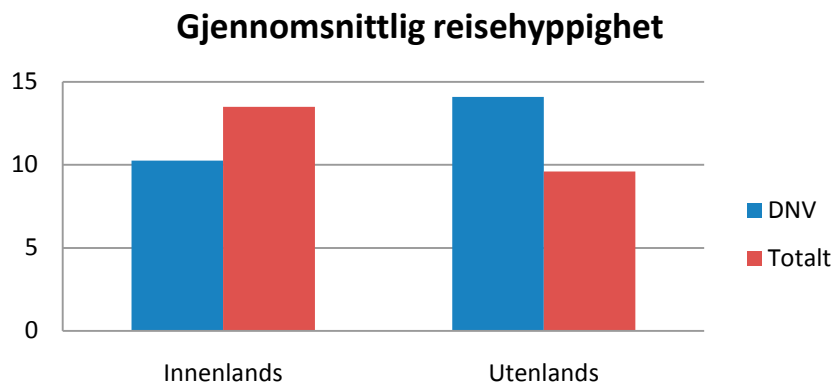
bord i skip, på verft, plattformer, olje- og gass-installasjoner er nødvendig og vanskelig å redusere i omfang. Dernest er det mange reiser innen markedsavdelingen og administrasjon.

Vår undersøkelse av et utvalg ansatte¹² indikerte at både innenlands og utenlandsreiser var utbredt, om enn med en overvekt av sistnevnte (Se figur 4.9 og 4.10). Selv om mange hadde foretatt reiser til Østen, var det reisemål i Europa som var dominerende, spesielt Storbritannia, Danmark, Spania og Nederland.

For norske ansatte er det i følge reiseansvarlig i DNV, størst reisevirksomhet innenfor landets grenser. Utenlands er det mye reisevirksomhet til Europa og til sentrale DNV kontorer som Shanghai, Singapore, Pusan, Houston, Dubai, Moskva og Beijing for å nevne noen. DNV har ca 135 norske ansatte som jobber og bor i utlandet (Ex-pats¹³) og disse genererer naturlig en del reisevirksomhet.

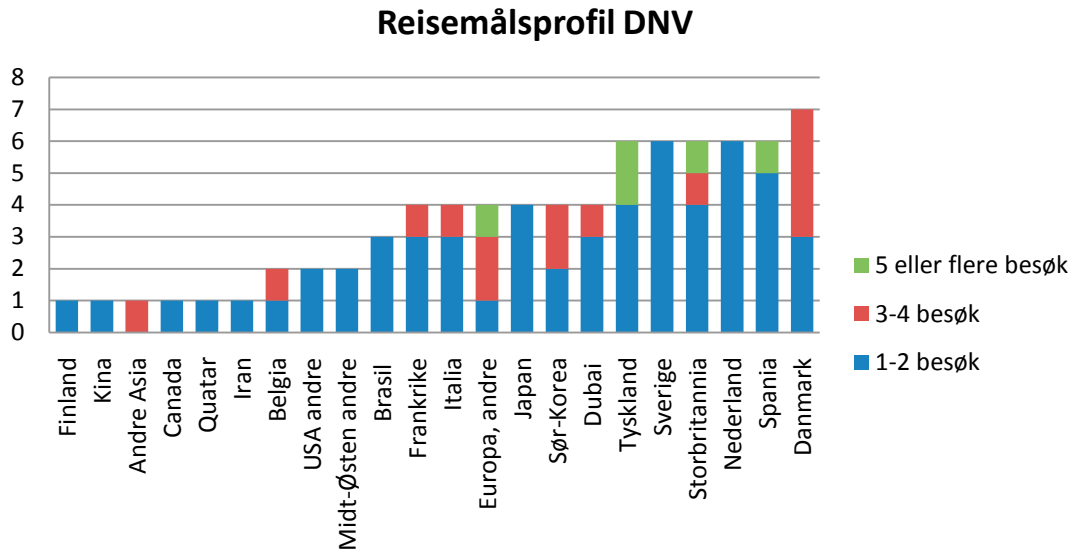
Deler av maritime næringer i Norge ble hardt rammet av den økonomiske krisen i 2008. Dette gikk blant annet utover de delene av selskapet som var knyttet til verftsindustrien. Antall personreiser ble redusert med 2,4 prosent fra 2008 til 2010. Nedgangen har vært størst for utenlandsreiser mens reiser i Norge har holdt seg på omtrent samme nivå. Utviklingen viser derimot nå at skipsfarten er på vei ut av krisen og ordreinngangen til DNV er oppløftende for både verft og rederier

DNV har siden 2010 installert flere avanserte videokonferanserom på alle sine større kontorsteder. Selv om bruken av disse er stadig økende, har dette hittil ikke hatt noen signifikant påvirkning av reisevirksomheten. Hensikten med å bruke videokonferanse er at det er miljøvennlig og at det kan øke effektiviteten i samarbeidet.

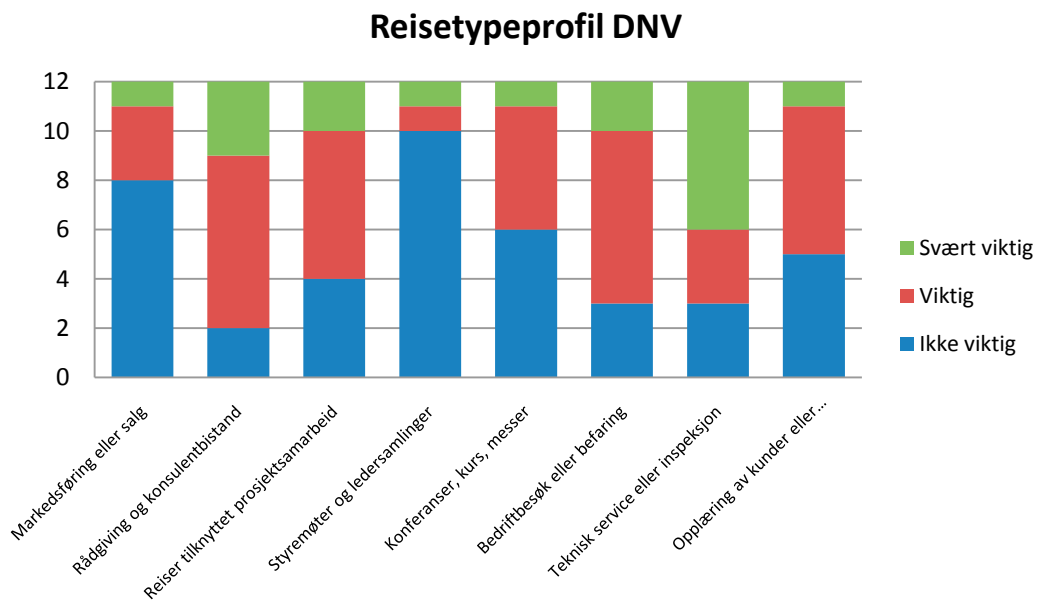


Figur 4.9 Gjennomsnittlig antall reiser per år per person for et utvalg ansatte i DNV (N=12) og seks øvrige norske internasjonale selskaper ("Totalt") (N= 55).

¹² Informantene omfattet mellomledere og prosjektmedarbeidere innenfor ulike tekniske fagområder.

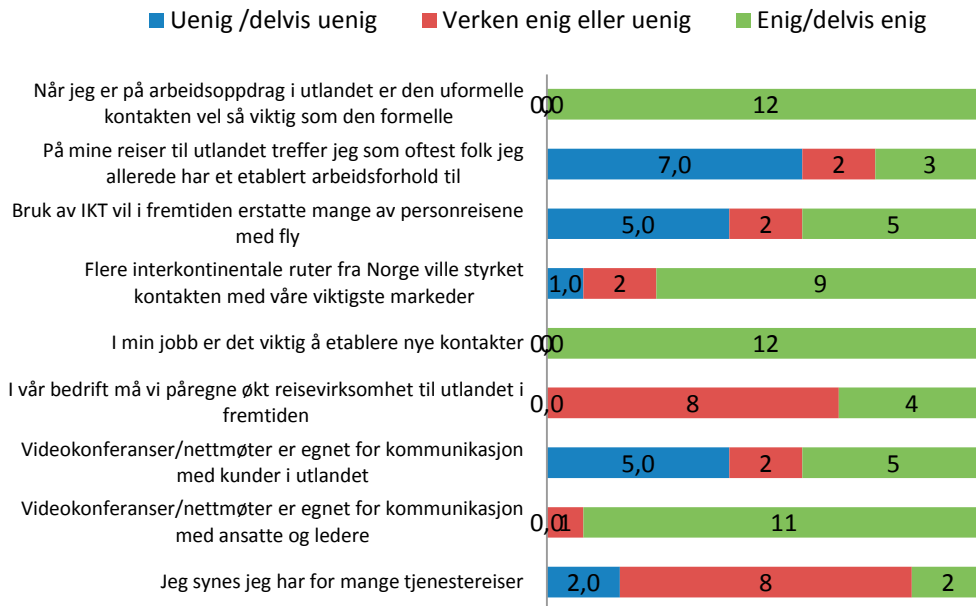


Figur 4.10 Antall reiser og destinasjoner siste 12 måneder for et utvalg ansatte (N=12).



Figur 4.11 Vurdering blant et utvalg ansatte av hvilke typer reisemål som er viktige (N=12).

Holdninger DNV



Figur 4.12 Holdninger blant et utvalg ansatte. Akkumulerte verdier for enig/helt enig og uenig/helt uenig (N=12).

4.3.2 Betydningen av reiser for DNV

DNVs virksomhet krever mye reising for å oppsøke kunder og inspisere skip og installasjoner. Inspeksjonene krever en stor grad av tilstedeværelse, som regel over lengre tidsperioder:

”Mange av våre reiser er ikke kun på grunn av møter, men vi må ha oppsøkende virksomhet, vi skal se på en båt, eller inspisere. Virksomheten vår krever at vi må reise, at vi må oppsøke kunder at vi må se og inspisere (..) Hvis vi reiser mye betyr det at vi har fått flere kunder, at vi har fått større markedsandeler ute i verden”

Betydningen av oppsøkende teknisk service, inspeksjoner og befaringer kom tydelig til uttrykk i hvordan de DNV ansatte vurderte viktigheten av ulike utenlandsreiser (Se figur 4.11). Inspeksjoner og befaringer er trolig en viktig driver for reiser, ikke bare for DNV, men for store deler av maritim sektor. Også reiser knyttet til rådgiving /konsulentarbeid og prosjektsamarbeid, ble vurdert som viktig innenfor DNV, noe som gjenspeiler at DNV har styrket sine aktiviteter innenfor rådgiving -og konsulentvirksomhet. Ansatte fremhever også i stor grad betydningen av å utvikle nye relasjoner og ha uformell kontakt med samarbeidspartnere. Alle informantene i vårt utvalg var helt eller delvis enig i at det er viktig å etablere nye kontakter i jobben. Likeledes var alle helt eller delvis enig i at den uformelle kontakten var like viktig som den formelle i forbindelse med arbeidsoppdrag i utlandet. Dette behovet for relasjonsutvikling og uformell kommunikasjon er utvilsomt en viktig pådriver for reisevirksomhetene, i tillegg til behovet for inspeksjoner og teknisk service.

DNV har kontorer spredt over hele verden slik at en kan være tett på markedene. Skjer det noe i Shanghai er det personell der som kan ta seg av det. Slik sett er

mye av virksomheten desentralisert for å redusere behovet for reiser fra hovedkontoret. Samtidig jobber DNV innenfor et felt der det ofte kreves spesialistkompetanse, og det er ikke mulig å bygge opp spesialistkompetanse i alle regioner. Dette vil derfor igjen genererer en del internasjonal reising. En fordel med selskapets globale rekkevidde er mulighetene fr å hente inn kompetanse ved behov

”Vi henter inn kompetanse der vi trenger den, vi maritim kompetanse på de feste områder og er det mye trykk her henter vi inn folk fra andre kontorer som er her på en tid...”

Askestansen i 2009 førte til at mange DNV ansatte sto fast over hele verden. Utfordringen dreide seg hovedsakelig om hvordan få folk hjem. Krisen fikk imidlertid ikke større økonomiske konsekvenser for selskapet.

I følge reiseleder i DNV er det et ønske blant de som reise mye om flere direkte fly for å korte ned på reisetiden og slippe mellomlandinger. Undersøkelsen blant de ansatte indikerte at mange mente at interkontinentale flyruter fra de norske lufthavnene kunne ha styrket samarbeidet med DNVs internasjonale partnerne (se figur 4.12). Hele ni av ti var enige i dette.

I følge reiseleder er også ønsker blant DNV-ansatte som reiser mye om å slippe sikkerhetskøene og komme inn på egne ”fast-tracks” for forretningsreisende.

4.3.3 DNVs reisepolicy

Sikkerhetshensyn er blitt stadig viktigere aspekt for de DNV-ansattes tjenestereiser. For å ha en god beredskapsoversikt, skal alle reiser derfor bestilles gjennom reisebyrå. Dersom noe skulle oppstå, kan reisebyrået raskt fremskaffe informasjon om hvilke ansatte som til enhver tid er på reise.

DNV er opptatt av miljø og fører miljøregnskap som registrerer alle flyreiser og hvor mye CO₂-utslipp dette genererer.

Det står ikke i DNVs policy at man skal bruke videokonferanse heller enn å reise, men de ansatte oppfordres til å benytte videokonferanser så mye som mulig og bruken er stadig økende.

Tjenestereiser skal planlegges og bestilles i så god tid som mulig og rimeligste alternativ skal benyttes. Stadig flere reiser på økonomibilletter, og det har vært en markant nedgang i kostnadene per flybillett de siste årene.

4.3.4 Forventet utvikling

Nivået på antall utenlandsreiser har vært tilnærmet konstant de to siste årene men med en svakt synkende tendens. Reiseansvarlig i DNV tror imidlertid ikke reisevirksomheten vil fortsette å synke, men stabilisere seg. Blant de ansatte er det fire av tolv som tror på en vekst, mens åtte personer er usikre på om deres reisevirksomhet vil øke.

Det er et mål å redusere reiser til administrasjon og lignende gjennom bruk av videokonferanser, mens øvrige tjenestereiser vil følge DNVs oppdragsmengde. I vår undersøkelse av ansattes holdninger (fig 4.12) fremkom en sterk tiltro til at disse teknologiene kunne benyttes til kommunikasjon mellom leder og ansatte,

men i mindre grad med kunder i utlandet. Halvparten var enig i at videokonferanser kan redusere ansattes reisevirksomhet i fremtiden.

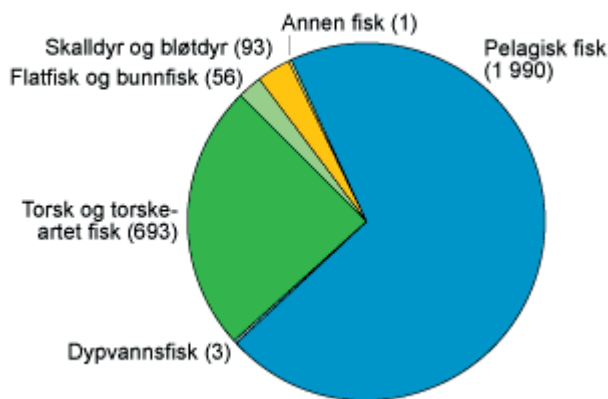
Pris betyr mye og DNV ansatte vil fortsette å kutte kostnader på billetter så mye som mulig. Jobbreiser påvirkes i mindre grad av billettprisen, mens administrasjonsreiser og interne møter kan det trolig strammes inn på hvis prisene øker.

4.4 Norway Pelagic – Norges største aktør innen pelagisk fisk

Norway Pelagic ASA er produsent og eksportør av pelagisk fisk til konsum: sild, makrell, hestmakrell, lodde og kolmule. Selskapet produserte 466 000 tonn i 2010, som utgjør 35-40 prosent av total fangst av pelagisk fisk i Norge produsert for konsum.¹³ Figur 4.14 viser fangstmengde i fiskeriene i 2009 etter hovedgrupper av fisk, og synliggjør den dominerende posisjonen (etter vekt) til pelagisk fisk.

Norway Pelagic ASA ble etablert i 2007 gjennom en fusjon mellom Domstein Pelagic, Global Fish, Bergen Fiskeindustri, Koralfisk og Bernt Hansens Eftf. Bakgrunnen for fusjonen var at næringen på land hadde tapt penger i mange år, fordi for mange aktører konkurrerte om samme vare og overbød hverandre på auksjon. Konkurransen ga høyere priser til fiskeren, men mindre til aktørene på land. I 2008 ble Norway Pelagic børsregistrert, og Fryseriet i Lødingen, Emy Fish og Brødrene Myhre, ble oppkjøpt i 2009 og 2010. I mars 2011 ble det besluttet at Austevoll Seafood skal fusjoneres med Norway Pelagic,¹⁴ og det forventes at fusjonen gjennomføres i juli 2011.

Fangstmengde i fiskeriene, etter hovedgrupper av fisk. 2009. 1 000 tonn rund vekt



Figur 4.14 Fangstmengde i fiskeriene etter hovedgrupper av fisk 2009. 1000 tonn rund vekt. (Kilde:SSB)

¹³ http://en.wikipedia.org/wiki/Norway_Pelagic

¹⁴ <http://www.hegnar.no/bors/konsum/article581610.ece>

Norway Pelagic har 12 produksjonsenheter langs norskekysten: Sommarøy, Lødingen, Bodø, Liavåg, Selje, Måløy (3 enheter), Kalvåg, Florø, Bergen (legges ned 2011) og Karmøy. Norway Pelagics hovedkontor ligger i Måløy, men blir snart flyttet til Ålesund, der også salgsapparatet holder til. Flyttingen skjer av personellmessige årsaker:

”Alle som jobber ved hovedkontoret kommer fra Ålesundsområdet. Det er hit kundene kommer, og det er her fabrikkene ligger. Det er viktig å være her pga fiskerimiljøet i Ålesund. Vi har spesiell kompetanse på dokumenthåndtering og logistikk, og våre kunder og konkurrenter er lokalisert her.”

4.4.1 Markeder

Nesten alt av Norway Pelagics produksjon blir eksportert, og det er den årlige kvoten som bestemmer maksimalt salg. Viktige markeder er EU, Øst-Europa, Japan, Sør-Korea, USA, Nigeria og Egypt. Nigeria og Egypt er de markeder som øker mest. Norway Pelagic leverer ikke mye til det norske markedet, kun ca. 2500-3000 tonn filet (6000 tonn råvare) årlig til *Stabburet makrell*, i tillegg til noe røykesild, sildesalat, rømmesild og sesongbetont sild til restaurantmarkedet.

Makrell er det viktigste produktet for det asiatiske markedet, og til Japan selges utelukkende makrell. Det japanske markedet etterspør fet fisk, og norsk makrell i sesongen er ansett for å være best, med sin høye fettprosent. Japanske kunder videreforedler fisken til fileter i Kina, som så sendes tilbake til det japanske markedet. Volummessig utgjør ikke makrell det største segmentet, men bidragsmessig er makrell det viktigste. Det er eksport av sild som utgjør mest i volum. Viktige markeder for sild er Øst-Europa, Ukraina og Russland. I tillegg finnes også spesialmarkeder for sild i EU.

Norway Pelagics viktigste konkurrenter er Brødrene Sperre AS og Nils Sperre AS, som begge er lokalisert i Ålesundsområdet. En annen viktig konkurrent er Egersund Seafood. De viktigste konkurrentene globalt er fabrikker i Skottland og Shetland, som selger den samme nordsjøfisken som Norway Pelagic. Island er en stor produsent av sild, men har ikke kvote på makrell.

4.4.2 Norway Pelagics globale transporter

Logistikk er alfa og omega for Norway Pelagic, og det meste av produksjonen går på bil og båt. Makrell og sild tåler godt å bli fryst, og fisken transporteres på containerbåter til Nederland, der den blir omlastet på større båter for videre frakt til Japan, Kina og Singapore. Til det europeiske markedet sendes fisken i båt til Polen og videre på bil til Tyskland og Nederland (spesialprodukt).

Å frakte fisk fra Ålesund til Nederland koster 50 øre per kilo med båt og 1 krone per kilo med bil. Det koster 1 krone per kilo å sende fisken helt til Kina i

Fiskerinæringen i Norge

Norge er Europas nest viktigste fiskerinasjon etter Russland, og i havbruksnæringen (akvakultur) er Norge Europas største produsent.

Historisk har det vært store variasjoner i fisket, blant annet pga overfiske og naturlig variasjon av bestander. Etter et historisk lavmål i 1990 er fangsten i 2009 nesten doblet, samtidig som antall fiskere og fartøy er redusert med over enn en tredjedel. I dag har 10 200 personer fiske som hovedyrke, mot mer enn 68 000 fiskere i 1950 (SSB).

Fisk er i 2009 Norges tredje viktigste eksportartikkel etter olje/gass og metall, og står for nærmere 6% av total norsk eksportverdi. Det meste av eksporten går til Danmark, Russland, Frankrike og Japan (SSB).

container. Prisen på fisk fra anlegg skal være lik til alle markeder, slik at det er fraktdifferansen som bestemmer sluttprisen. Fiskens ulike kvaliteter og graderinger påvirker også prisen.

4.4.3 Betydningen av markedsrelaterte personreiser

Hovedkontoret til Norway Pelagic genererer ikke stor reiseaktivitet, men enkelte i toppledelsen har et betydelig reisevolum knyttet til møter av finansiell karakter, samt møter med offentlig instanser og ulike organisasjoner. Besøk utenfra kommer i all hovedsak til salgsvirksomheten i Ålesund, mens fabrikkene får besøk knyttet til inspeksjon og kvalitetskontroll. Fabrikkesøkene finner sted i produksjonssesongen, fra august til mars (Rønnevik m fl 2010).

I sesongen mottar Norway Pelagic mye besøk fra kunder, særlig fra Japan. Japanske kunder leverer sine produkter på det japanske markedet med garanti om godkjent kvalitet. Inspektører reiser derfor til fabrikkene for å inspisere kvalitet og for å lage avtaler. Kvaliteten godkjennes etter hvert som fangsten kommer inn, og varene skipes ut fortløpende.

Arbeidet ved salgsavdelingen er sesongbetont. Salgssjefen for Asia og USA reiser som regel til Japan og Sør-Korea i to uker hver januar for å planlegge lodde-sesongen som begynner i februar/mars. I perioden mars – september er det lite å gjøre i forbindelse med salg, og da benyttes tiden til reiser og oppsøkende kundevirksomhet, blant annet til USA og Asia. Gjennomsnittlig tre ganger i året går reisen til Asia, hvorav én gang til Kina og to ganger til Japan og Sør-Korea kombinert. En reise til Japan koster såpass mye at man forsøker å gjennomføre mest mulig i løpet av reisen. Hver tur varer 10-14 dager, fordi det er mange kunder som forventer besøk. Formålet med slike reiser er å følge med i markedet, sondere og forberede neste sesong, få tilbakemeldinger og lære av tidligere feil.

Kundebesøk i Sør-Korea har blant annet avdekket interesse også for makrell av mindre størrelse, noe Norway Pelagic ikke visste det var marked for, og kunden ikke visste selskapet kunne tilby. Som en konsekvens av slike uformelle samtaler har Norway Pelagic nå begynt å eksportere makrell av mindre størrelser, noe som har vist seg å være lønnsomt.

På reiser i Kina legges det gjerne inn noen ekstra dager slik at man kan besøke kundens fabrikk. Slike besøk handler om relasjonsbygging:

”Vi er ikke aktive selgere i den forstand. Vi selger en vare som er kvotebelagt, noe som betyr at det kun finnes et visst antall tonn til salgs. Vi har flere kunder enn vi har fisk, og befinner oss dermed i en luksusposisjon.”

Kundebesøkene omtales som intervjuer. Ved å intervjuer alle kundene får bedriften et godt bilde av markedet, kombinert med informasjon som er nyttig for å forberede neste sesong:

”Om kunden har et eller annet problem, vil det komme frem under samtalen; gjerne slike ting som vi ellers ikke ville fått informasjon om.”

Formålet med kundebesøkene er primært å opprettholde allerede etablerte kontakter, ikke å skaffe flere kunder:

”Vi foretrekker 10 fremfor 100 kunder. Vi ønsker å øke markedsandelen hos de kunder vi allerede har, og å bygge dem opp til å ville kjøpe alle våre produkter.”

Det er to ansatte ved Ålesundkontoret som foretar kunderelaterte reiser til Japan. Kontoret i Ålesund er inndelt i markeder, og hver enkelt er ansvarlig for å opprettholde og følge opp egne markeder og kunder, enten de er i Sørøst-Asia, Russland eller Tyskland. Om det japanske markedet går bra, kan man reise mindre. Det er likevel viktig å være der det skjer og å følge opp kundene:

”Personkjemi er alfa og omega. Det er også viktig å vise at du er til stede og følger med. Gjennom personlige møter blir man bedre kjent, man spiser, drikker og prater, og det utvikler seg en kunderelasjon som man opprettholder.”

Salgssjefen for Asia og USA har erfaring med at det er mye informasjon som kommer frem i uformelle settinger. Kulturforskjeller gjør det ekstra viktig å være personlig til stede:

”Kulturforståelsen, spesielt i Asia, er så viktig, og gode relasjoner oppnås ikke over natten. Det krever personlig fremmøte, middager, gaver, diskusjoner, og å lytte til det kunden har å si. Alt dette er en stor del av salgsjobben.”

Sjømatmessen i Brussel i mai, som er verdens største årlige sjømatmesse, er et annet viktig reisemål. Norway Pelagic har en stor stand på messen, og reiser dit med mange ansatte: ”Man treffer svært mange på messen, og ofte følger man opp kontakter man knytter der.”

4.4.4 Reisepolicy

Norway Pelagic har nettopp fått nytt reiseregulativ. Dette er blitt nødvendig fordi selskapet vokser, og fordi reiser og representasjon er dyrt. Hittil har salgssjefen og andre på et visst nivå i bedriften reist på *restricted business*. På arbeidsreiser er det viktig å kunne sove på flyet slik at man er uthvilt når man kommer frem. En slik flyreise koster på det billigste 22 000 kroner. Om prisen øker ville man forsøkt å reise billigere:

”Om billetten hadde kostet kr 40 000 hadde vi ikke reist business. Et alternativ hadde vært å reise via Helsinki eller London.”

Salgssjefen for Asia og USA reiser ikke mer enn at han setter pris på de reisene han har. Reiser er avbrekk i hverdagen, og innebærer påfyll med kultur og opplevelser. Han foretrekker noen få lange reiser fremfor mange korte reiser. Mange småturer gjør det slitsomt å reise:

”Det er bedre med tre lengre opphold i Asia enn 30 korte turer til Europa. Du tilbringer like mye tid på flyplassen om du skal være borte kort eller lang tid.”

4.4.5 Forventet utvikling

Fremtidig reisevirksomhet vil påvirkes av utviklingen i markedene. Norway Pelagic bygger seg nå opp i EU-markedet, noe som vil innebære flere kunde-relaterte reiser. Også i Asia jobbes det med nye markeder, med spesiell fokus på Taiwan, Thailand, Vietnam og Kina. Økt reisevirksomhet vil derfor være nødvendig. Andre nye markeder som vil kreve økt reisevirksomhet er Tsjekkia og ex-Jugoslavia.

Pelagisk sektor har generelt hatt stor eksportvekst siden siste halvdel av 1980-tallet. I 1990 utgjorde eksportverdien av pelagisk fisk ca 1 milliard kroner, mot hele 7,3 milliarder kroner i 2010. Med finanskrisen har veksten stagnert, men den langsiktige trenden tyder på fortsatt vekst. Noe som bidrar til dette er større fokus

på helse blant konsumentene, sterkere etterspørsel etter ferdigprodukter og store investeringer i moderne detaljhandel i eksportlandene (EFF 2011a).

Japan, Russland og Ukraina er viktige kjernemarkeder for pelagisk fisk generelt. Bransjen er svært avhengig av noen få og store markeder, og EFF legger vekt på betydningen av å utvikle nye markeder. I perioden 2010-2010 vil EFF prioritere Tyskland, Belgia (sild), Sør-Korea (makrell) og Norge (sild og makrell). Andre markeder som vil undersøkes nærmere er Brasil, Portugal, Tyrkia, Israel og Tsjekkia. Japan er Norges viktigste marked for makrell, med vel 80 000 tonn eksportert i 2009, som utgjør mer enn 40 prosent av Norges totale eksport av makrell. Det er stort potensial for økt fremtidig salg til Japan (EFF 2011a).

Norsk sild er markedsledende i Polen, med en importandel på 39 prosent, men det er Russland som er det viktigste markedet for norsk sild, med ca 30 prosent av total eksportverdi. Markedsandelen for norsk sild i Russland ligger på 44 prosent, som en god nummer to etter russisk sild. Russland er i forhandlinger om WTO-medlemskap. Et medlemskap vil bety forenklet regelverk og mer forutsigbar håndhevelse av det. Det forventes også lavere tollsatser for sild. Eventuell innlemmelse kan skje i 2011, noe som kan bidra til økt eksport til det russiske markedet. Ukraina er et annet viktig marked for sild, og Sør-Korea er et stort marked for makrell. Norge har eksportert opp mot 10 000 tonn til Sør-Korea enkelte år, og EFF anslår at et realistisk potensial kan være 20 000 tonn.

Flyfrakt er ikke aktuelt for frossen fisk fordi det innebærer relativt høye transportkostnader, og fordi tidshorisonten er lengre og det dermed ikke stilles krav til like raske transportere som for fersk fisk. Flyreiser er imidlertid viktig for å utvikle nye markeder og vedlikeholde etablerte markeder, noe som krever personlig kontakt og utvikling av relasjoner og tillit. I det følgende vil vi beskrive et annet selskap hvor flyfrakt er av større betydning: Marine Harvest og eksport av fersk oppdrettslaks.

4.5 Marine Harvest – verdens største produsent av oppdrettslaks

Marine Harvest er verdens største produsent av oppdrettslaks. Bedriften har ca 900 ansatte i Norge, med fire fabrikker langs norskekysten: Hjelmeland, Fosnavåg i Herøy (Ålesund), Hitra i Trøndelag og Herøy utenfor Sandnessjøen. Marine Harvest har også 50 prosent deleierskap i Nova Sea i Lovund.

Det meste av fisken (95-97 prosent) som selges er fersk. EU-markedet er viktigst, med Frankrike på topp, etterfulgt av England, Polen, Spania og Nederland. Marine Harvest er tungt inne i det franske markedet, som regnes for å være det mest modne markedet.

Russland er det markedet som øker mest, og tok i 2010 nesten 10 prosent av den norske produksjonen. Markedet i Asia har også hatt fremgang, selv om veksten ikke har vært så rask som ønsket.

Marine Harvests største konkurrenter – i Europa som i Asia – er andre norske produsenter av oppdrettslaks.

Som nevnt innledningsvis kjennetegnes verdensøkonomien av økende global konkurranse, noe som også bidrar til større ustabilitet i markedet. For Marine Harvest merkes dette gjennom store prissvingninger:

”Bransjen har vært syklisk. Før opererte vi nesten uten margin, mens fjoråret har vært ekstremt med historisk høye marginer. Vi har en oppfatning av at det er en global markedsbalanse når det gjelder rød fisk. Markedet er globalt, svingningene i fangst er store, og prisene deretter. Volatiliteten i markedet er blitt høyere, med større variasjoner.”

I uke 15 2011 var eksportprisen for fersk laks historisk høy med 43,61 kr/kg, mot kr 39,71 i uke 6. I uke 20 hadde imidlertid eksportprisen på fersk laks igjen falt til 40,05 kroner per kilo (Aftenposten 19. mai 2011).

2009 var et rekordår for norsk havbruk:

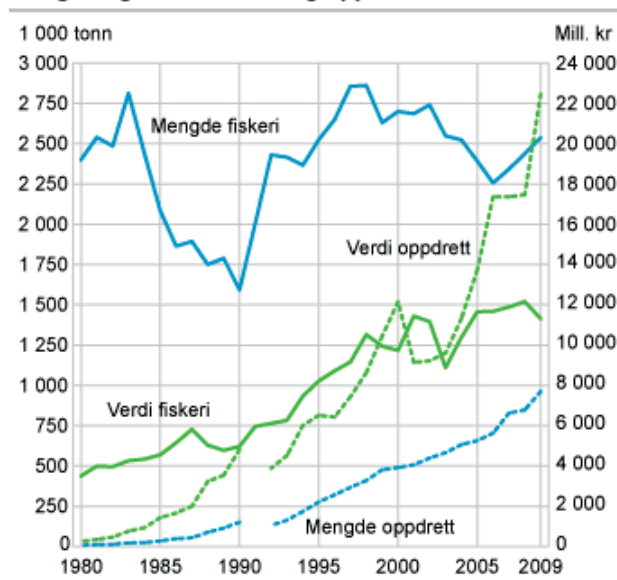
Det ble solgt ca. 1 million tonn fisk til en verdi av 22,4 milliarder kroner. Laks utgjorde ca. 90% av total mengde oppdrettsfisk, og det ble solgt laks for kr 20,2 milliarder.

Oppdrett av fisk i Norge startet for alvor på begynnelsen av 1980-tallet, da man lyktes med å produsere laks i stor skala.

Veksten i havbruksnæringen gjenspeiles også i sysselsetting og antall nyetableringer. I 2009 var det 68 flere tillatelser for laks- og ørretproduksjon og 216 flere ansatte enn i 2008. Oppdrettsnæringen sysselsatte drøyt 5000 ansatte i 2009 (SSB).

Som figur 4.15 viser, har verdien av oppdrett forbigått verdien i fiskerinæringen. Oppdrettsnæringen har opplevd en kraftig konsolidering i form av oppkjøp og fusjoner både innen oppdrett og fangst. På oppdrettssiden opererer de store selskapene som Marine Harvest, Lerøy og Cermaq/Mainstream med omfattende aktiviteter ute (Grünfeld 2007).

Mengde og verdi i fiskeri og oppdrett. 1980-2009



Figur 4.15 Mengde og verdi i fiskeri og oppdrett. 1980-2009 (Kilde: SSB)

Marine Harvest har nå en større andel kontrakter som binder faste volum. Ca 50 prosent av salg er kontraktsandeler med faste avsetninger. Det er på det som selges utover faste kontrakter at man opplever svingninger.

4.5.1 Marine Harvests globale transport

Innkjøp av transporttjenester og koordinering av global distribusjon fra Norge er en viktig oppgave som innebærer å legge opp nettverk, utarbeide distribusjonsplattformer og forhandle frem kontrakter med speditører og fraktselskap. Marine Harvest er i dialog med de største flyselskapene – Lufthansa, KLM, SAS og British Airways, i tillegg til Korean Air. På flyfrakt går transporten alltid via en speditør, som gjør avtaler med flyselskapet. Marine Harvest forholder seg til Schenker og DHL på flyfrakt, og til 8-10 aktører på bilfrakt.

All frakt til det europeiske markedet går med bil. Marine Harvest har også en betydelig andel flyfrakt. I 2010 ble 25 000-30 000 tonn transportert på fly, noe som gjør Marine Harvest til en av de største aktørene på flyfrakt i Norge. Av de ca. 220 000 tonn årlig som Marine Harvest produserer, transporteres ca. en tidel med fly. I 2010 var bedriften også størst på markedet i USA. Marine Harvest har hatt en jevn vekst på andelen av fisk som går med fly, men det er ingen dramatisk vekst i flyfrakt.

Marine Harvest har en terminal for både bil og fly på OSL, og gjør flyfraktoppbygging i egen regi fra denne terminalen. I 2010 gikk ca 13 000 tonn ut fra terminalen med fly, mens det gikk ut ca 40 000 tonn med bil. I tillegg kommer det som lastes om og som ikke regnes som terminalvolum. All fisk kjøres inn til OSL, med unntak av det som skal til USA, som kjøres til London og flys ut i buken på passasjerfly. Av det som sendes som flyfrakt til Asia går 40-50 prosent fra OSL, mens resten flys fra Helsinki, Stockholm, København, Frankfurt, Düsseldorf og Paris.

Marine Harvest står for 40-60 prosent av flyfraktvolumet ut fra OSL. Selskapet har direkte flyforbindelse til Sør-Korea tre ganger ukentlig med Korean Air. På flyfrakt til Asia utnyttes returkapasitet fra Wien. Dette er rutegående fraktfly som har gått til Wien med stykkgoods. En av grunnene til at Marine Harvest har lav pris, er nettopp

Havbruksnæringen i Norge

Aftenposten forteller 2. mai 2011 om et superår i oppdrett og tradisjonelt fiske i 2010, både pga bedre priser og større volum.

Verdiskapingen var 18,6 milliarder kroner i sjømat i fjor, noe som er:

”seks-syv ganger så høyt som i aluminium, fire ganger så høyt som møbelindustrien, og mer enn fire femtedeler av verdiskapingen i utenriks sjøfart.”

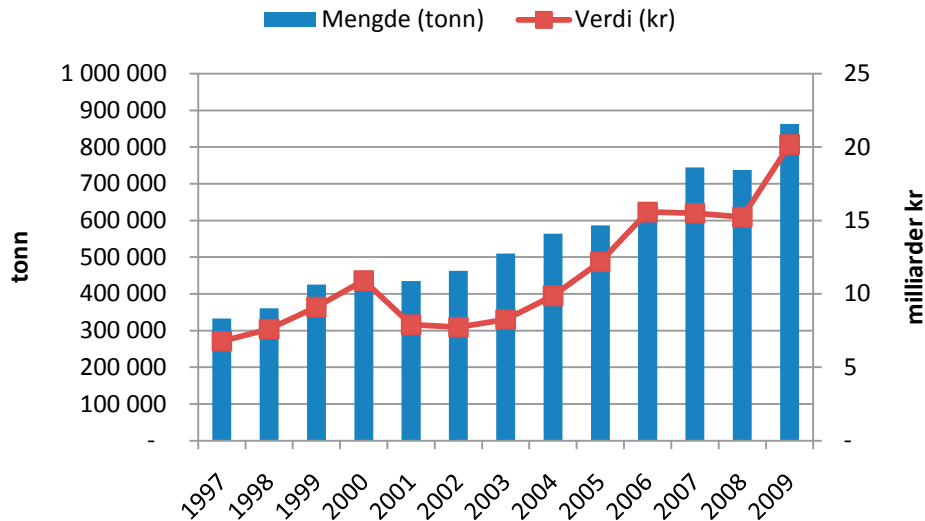
Lerøy Seafood Group ASA

er verdens nest største oppdretter av laks og ørret. Den største del av produksjonen foregår i Norge, men LSG er også representert i Skottland gjennom sin 50% andel i Scottish Seafarm.

Mainstream er verdens tredje største produsent av oppdrettslaks, med produksjon i Canada, Chile og Norge.

Mainstreamgruppen er oppdrettsdelen av Cermaq, et integrert lakseoppdretts-selskap. Cermaq er også verdensledende i lakseforproduksjon gjennom selskapet Ewos.

at de fyller opp fly som kanskje ellers ville gått tomme hjem. Pris er ekstremt viktig når det gjelder frakt. Det er pris relativt til konkurrentene som er avgjørende for konkurranseevnen. Derfor bruker Marine Harvest mye tid på å forhandle frem gode avtaler. Pris for typisk flyfrakt varierer fra 7-15 kr kg. For bilfrakt koster det fra under 1 krone til 2 kroner for transport til Frankrike. Marine Harvest kjøper volumer og leter etter retningsbalanse, og frukt og grønt er motstykket til fisken som går ut.



Figur 4.16 Salg av slaktet laks. Mengde (tonn) og verdi (milliarder kroner). 2009. (Kilde: SSB)

Til det russiske markedet er det russerne selv som står for transporten. Sjøfører henter fisken enten direkte fra fabrikk eller fra terminalen på OSL. I tillegg til at det er billigere for russerne å hente selv, gjør det dokumentbehandlingen ved grensen enklere. Utenlandske sjøførere som skal inn i Russland kan risikere forsinkelser ved grensen, noe som gjør transportene uforutsigbare mht tidsbruk. Togtransporter utgjør mindre enn 7 prosent av transportvolumet, og dermed mindre enn flytransportandelen:

”Det er miljøhensyn som gjør at man vil ha mer transport over på bane. Noen kunder er opptatt av dette, særlig dagligvarekjeden i England. Vi tror de andre kommer til å følge etter. Vi har også kunder i Frankrike og Spania som er opptatt av miljø.”

Dagens togtransporter er inne på samlastopplegget, og det er ikke realistisk å konsolidere store volumer. Marine Harvest tror det vil åpne seg et potensial for sjøtransport, som vil ta over for tog:

”Vi tror ikke tog vil bli den store transportmåten, ikke så lenge vi jobber med ferskvarer. Et døgn lenger ledetid går mot ferskheten. Da vil ferskheten vinne. Fly er svært fleksibelt, det tar både store og små sendinger om hverandre. Båt er for fjernere markeder, og da må man fryse varene.”

Marine Harvest er et godt eksempel på betydningen av raske og pålitelige transportere:

”Vi jobber i en bransje hvor det er tids- og dato-stempling på alt. Det er det som er utfordringen og puslespillet. Man må være pålitelig for å kunne hevde seg i markedet.”

Teknisk sett har fersk laks en holdbarhet på 14 dager. Dagligvarekjeden har imidlertid en policy på at laksen ikke skal være mer enn 9 eller 10 dager gammel:

”Om vi bruker 3 eller 4 dager på transportene avgjør derfor potensialet for salgstid. Det dreier seg ikke om store andeler, men man mister salg dersom man ikke når frem i tide. Dynamikken i distribusjonskjeden er slik at man taper ikke timer, men distribusjonsrunder. Vi er en del av en kjede fra A til Å: laksen skal til *retail*plattformen, og videre ut til butikker neste dag. Man kan risikere å miste en av to eller tre distribusjonsrunder i det aktuelle markedet, som kan utgjøre så mye som 20-30 prosent av salget.”

Mens askestansperioden i april ikke fikk konsekvenser for Norway Pelagic som eksporterer frossen fisk, fikk det større konsekvenser for Marine Harvest:

”Askestans medførte tidenes tilbakekallingsøvelse for Marine Harvest. Det var 250 tonn på vei til London. Vi klarte å berge alt, men det var en stor jobb. Vi tapte ca 4-5 millioner kroner på askestansen. Det vi har lært er at vi må være raskere til å ta beslutninger i denne type situasjoner.”

Mainstream, verdens tredje største produsent av oppdrettslaks, møter de fleste av sine kunder på den årlige sjømatmessen i Brussel, som er bransjens viktigste møteplass:

”Man *må* ikke være til stede på sjømatmessen, men alternativet er å ta turen direkte til kunden. Det er nesten ingen i bransjen som ikke er til stede på messen. *Grand Place* i Brussel er møteplass om kvelden. Man sitter på uterestaurant, hører sladder, og får rede på hvem som har inntatt hvilke posisjoner.”

”Det er like mye det uformelle som det formelle messeprogrammet som er viktig. Det handler ikke bare om kunderelasjoner, men også om å analysere seg frem til konsumtall og trender. Laksenæringen er en slags børs med enorme svingninger i markedspris. Man kan analysere seg frem til hvor mye som er på frossenlager i Chile og Canada, som er viktig mht vurderinger knyttet til om man skal ta kontrakt eller spotpris.”

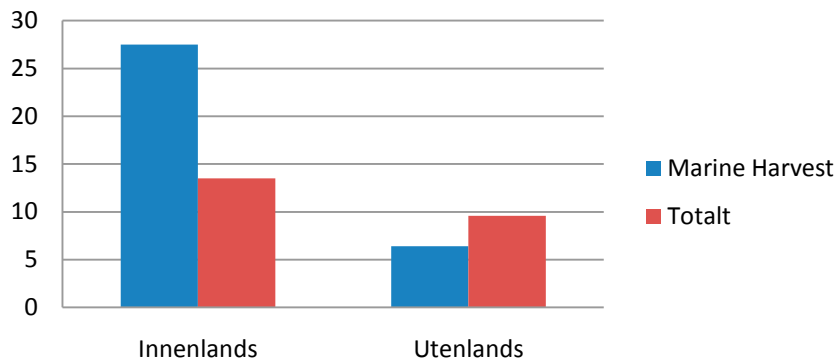
4.5.2 Reisens betydning – markedsrelaterte personreiser

Marine Harvest har hovedkontor i Oslo, som snart skal flyttes til Bergen av personellmessige årsaker. Marine Harvest har gått fra en geografisk til en funksjonsdelt organisasjon, og er et desentralt selskap: Norgesdelen har hatt hovedkontor i både Oslo og Bergen, salgskontor i Ålesund og logistikkontor på Hjelmeland. Denne form for organisering innebærer en god del innlandsreiser. Det er også en del internasjonale og interkontinentale reiser. Logistikkjefen reiser to-tre dager ukentlig til destinasjoner over hele verden. Formålet med de interkontinentale reisene er å besøke salgskontorer i Asia og USA. Noen reiser er knyttet til å besiktige anlegg. Mange av reisene er markedsrelaterte.

Marine Harvest har videokonferanseutstyr på alle lokasjoner i Norge og på kontinentet. Selskapet har daglig videokonferanse relatert til salg og oppfølging av terminalen. Bruk av videokonferanse har bidratt til å redusere reisevirksomheten noe, men ikke svært mye:

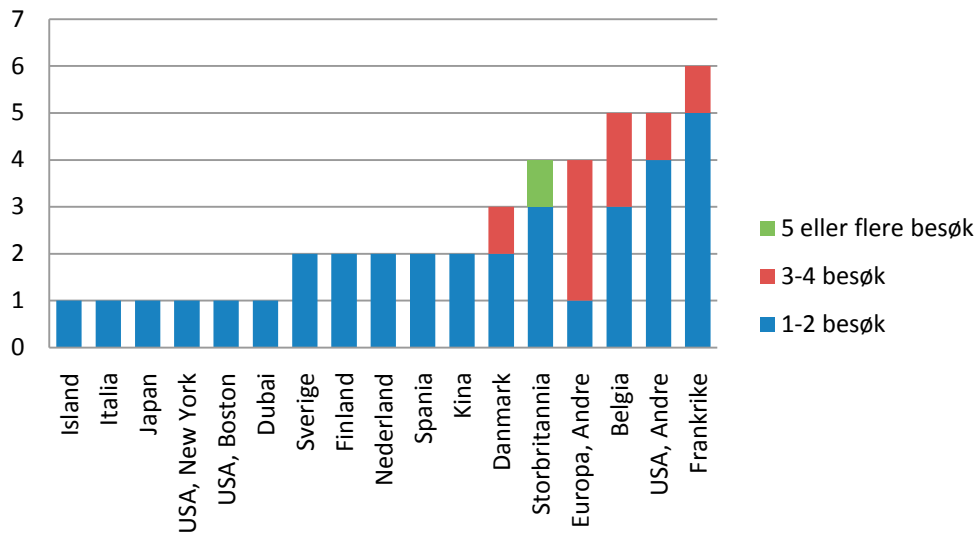
”I salg er behovet for å reise alltid like stort. Du er nødt til å reise ut for å møte kunden. Det handler om tillit og relasjoner. Det kan man ikke ta på videokonferanse. Men den daglige oppfølgingen kan man ta på video. Det frigjør kapasitet, og muliggjør mer effektiv bruk av ressurser.”

Gjennomsnittlig reisefrekvens Marine Harvest

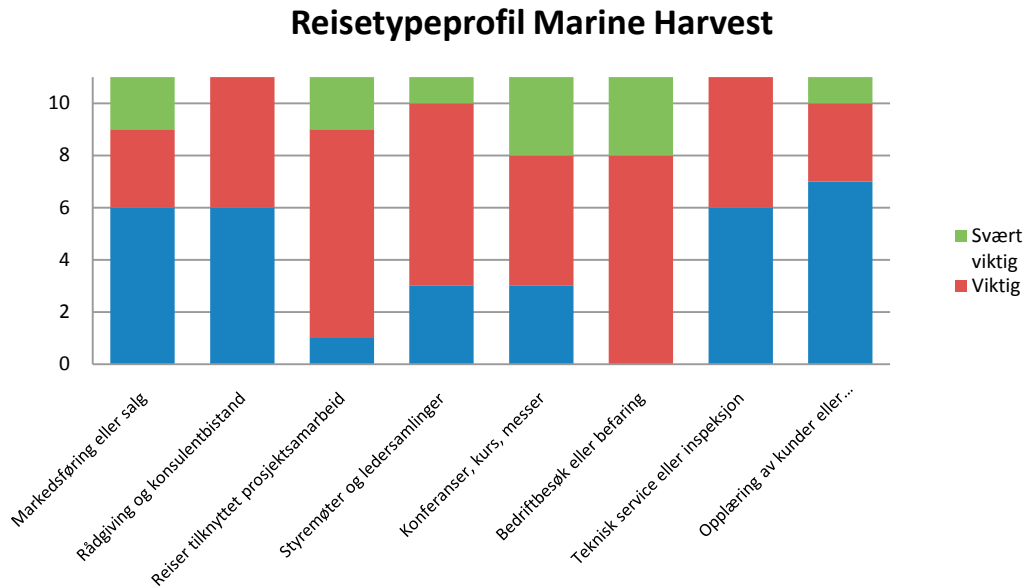


Figur 4.17 Gjennomsnittlig antall reiser per år per person for et utvalg ansatte i Mainstream (N=12) og seks øvrige norske internasjonale selskaper ("Totalt") (N= 55)

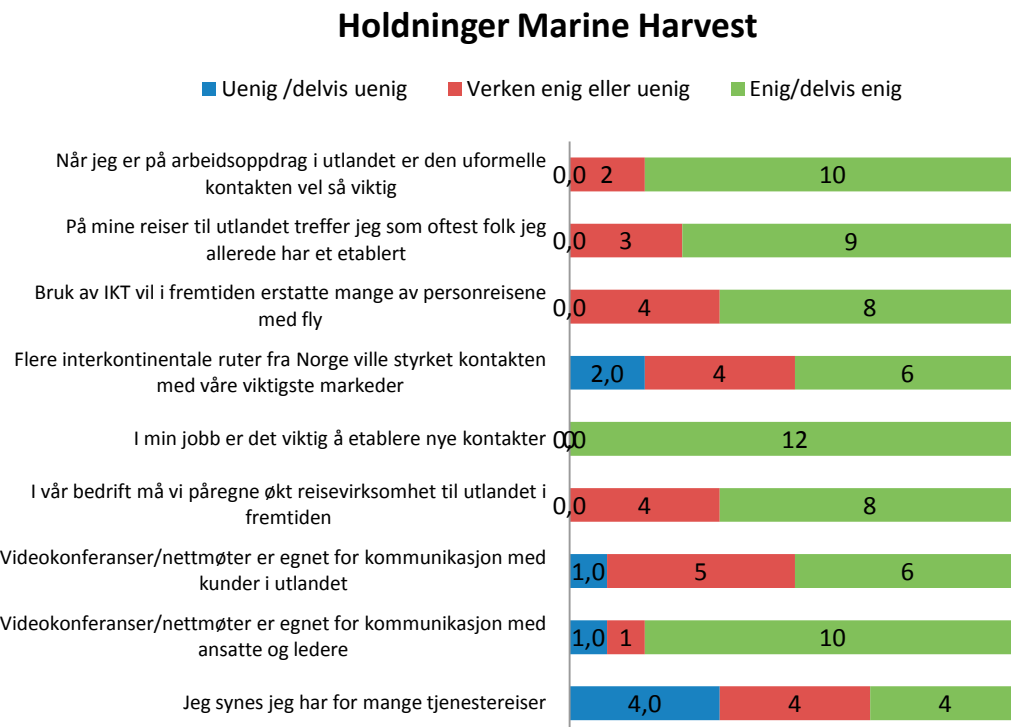
Reisemålsprofil Marine Harvest



Figur 4.18 Antall reiser og destinasjoner siste 12 måneder for et utvalg ansatte (N=11)



Figur 4.19 Vurdering blant et utvalg ansatte av hvilke typer reiseformål som er viktig (N=11).



Figur 4.20. Holdninger blant et utvalg ansatte. Akkumulerte verdier for enig/helt enig og uenig/helt uenig (N=11).

Vår spørreundersøkelse rettet mot et utvalg ansatte i Marine Harvest viste at mange hadde gjennomført reiser til Europa i løpet av de siste 12 måneder, særlig

til Frankrike, Belgia og USA.¹⁵ Det var spesielt reiser tilknyttet bedriftsbesøk og befaringer som ble ansett som viktige, sammen med reiser tilknyttet prosjektsamarbeid. Konferanser, kurs og messer ble også ansett som viktige.

De ansatte i Marine Harvest fremhevet ellers viktigheten av å etablere nye kontakter, samt betydningen av uformell kommunikasjon (se figur 4.20). Dette er nok en viktig forklaring på at mange også tror at reisevirksomheten til utlandet totalt sett vil øke i fremtiden. Likevel har mange tro på at IKT også vil kunne erstatte mange av personreisene med fly, noe som trolig har sammenheng med den utstrakte bruken av dette mellom avdelingskontorene i Norge.

4.5.3 Forventet utvikling

Oppdrettsnæringen er en ung næring med stor vekst. Med utvikling av nye markeder vil reisebehovet komme til å øke:

”Så lenge næringen vokser, er vi avhengig av å finne nye markeder. Hvor veksten kommer er vanskelig å vite, men jeg tror de fremadstormende markedene – BRIC-landene (Brasil, Russland, India og Kina) – er viktige. Sør-Afrika er også et interessant marked. India har en stor middelklasse med høy kjøpekraft. I Kina er det ubegrensede muligheter. Den største utfordringen er distribusjon i dagligvareledet. Markedet i Europa er ikke mettet ennå, men man kan ikke forvente like stor vekst i tiden fremover, selv om det er litt å gå på om man sammenlikner laks med kylling.”

I 2010 har Marine Harvest opplevd et tilbakeslag i det kinesiske markedet, sannsynligvis pga fredspristildelingen i 2010:

”Det er blitt strengere kontroller i Kina, og fisken holdes så lenge i karantene at den ikke lenger er fersk når den frigis. Disse kontrollene har primært rammet Norge. De som vinner på dette er de andre landene som kan eksportere uten slike begrensninger, som blant annet Skottland. Japan er Marine Harvests største marked i Asia, med Kina som en god nummer to. Pga det som skjer i Kina er det nå et betydelig markedsvolum som må finne andre kanaler.”

Siden 2000 har lakseprodukter gjennomgått en stor utvikling, og konsumet øker sterkt i en rekke markeder. Samtidig er næringsstrukturen endret fra en rekke små lokale aktører til noen få globale selskaper med produksjonsfasiliteter i flere land. Eksportutvalget for fisk (EFF 2011b) forventer økte globale slaktevolumer for laks, pga fortsatt volumvekst i Norge og oppbygging av volumer i Chile. Øvrige produsentland av laks er Storbritannia, Irland, Færøyene, Canada og USA. Norge har først og fremst et fortrinn i fersklakssegmentet, pga geografisk beliggenhet, god distribusjon og høy kvalitet på produktet. Viktige markeder er EU, Øst-Europa og Russland. Også i Japan og resten av Asia har Norge et konkurransefortrinn på fersk laks, og redusert tilgang fra Chile vil gi økt import av norsk laks til USA (EFF 2011b). Med sine drøyt 300 millioner innbyggere er USA verdens tredje største sjømatmarked, og laks er den tredje største konsumerte arten etter reker og hermetisert tunfisk. Nedgangen i Chilensk lakseoppdrett har bidratt til at Norge har økt sine markedsandeler fra ca. 3-5 prosent noen år tilbake til 25 prosent i 2010.

¹⁵ Informantene fra Marine Harvest besto av ledere og mellomledere fra ulike deler av organisasjoner.

Frankrike er verdens største marked for norsk laks. Norge eksporterte 132 000 tonn laks til Frankrike i 2009, som tilsvarer 16 prosent av all norsk eksport av laks. EFF forventer årlig eksportvekst til Frankrike på 2 prosent. Tyskland er Norges nest største laksemarked, med totalt konsum av norsk laks på 87 500 tonn i 2009. Italia er et stort marked for atlantisk laks, og EFF vurderer at Italia har potensial for å fordoble sitt konsum av laks.

Norsk laks er markedsledende i Polen, med en import på over 84 000 tonn i 2008. Store deler av produksjonen reeksporteres i form av røykte produkter til Tyskland, Danmark og Frankrike. Det drives også filetering av fersk laks i Polen for det europeiske markedet. I 2009 ble det eksportert ca 72 000 tonn rund laks til Russland, og fremtidig potensial frem til 2012 er vurdert til å utgjøre mellom 70-110 000 tonn.

I 2008 eksporterte Norge 11 500 tonn laks til Hong Kong og 7000 tonn til Kina, men ca 30 prosent av laksen som eksporteres til Hong Kong reeksporteres til Kina. Det forventes at eksporten til Hong Kong og Kina vil være på 30 000 tonn i 2012, og sjømatkonsumet i Kina forventes å øke med 3-4 prosent årlig. Japan er verdens største marked for laks og ørret, med et totalmarked på ca 600 000 tonn de seneste år, hvorav 50 prosent er importert. Laks var for første gang i 2009 den mest forbrukte fiskeart i Japan. Sør-Koreas totalmarked har vært på ca. 10 000 tonn de siste årene, og alt er importert. Norsk laks har en dominerende posisjon på fersk laks. EFF forventer stor økning i det Sør-Koreanske markedet i tiden fremover, og norsk laks har også et betydelig vekstpotensial i Singapore (EFF 2011b).

Når det gjelder generelle markedsmessige endringer forventer EFF økt fremtidig bevissthet knyttet til bærekraft og miljø, mattrygghet og etisk forsvarlig matproduksjon, noe som taler til fordel for fremtidig markedsvekst for fersk norsk laks.

Grünfeld (2007:87) forventer også at salg av norsk sjømat i blant annet Kina, Japan, India og Russland i fremtiden kan skje gjennom lokalt etablerte oppdrettsanlegg heller enn gjennom tradisjonell eksport:

”Den sterke konsolideringen av de internasjonalt rettede norske aktørene innen oppdrett vil gi nye muligheter for et mer aktivt engasjement i oppdrett lokalisert i Kina og India. Det finnes allerede flere norske selskap som sitter på spisskompetanse i tilknytning til oppdrettsarter som er mye brukt i Asia. I den grad det lar seg gjøre å drive havbruk i Barentshavet vil også norske aktører få innpass i oppdrettsvirksomhet i Russland, særlig fordi det norske teknologiske nivået er såpass langt utviklet.”

Det er uansett mye som tyder på at laksenæringen er en bransje med betydelig vekstpotensial på nye og fjerne markeder, noe som sannsynligvis vil medføre økt behov for flyfrakt og personreiser i tiden fremover.

4.6 Statoil - Norges største aktør innen oljenæringen

Statoil er en av verdens største leverandører av olje og gass, med virksomhet i 34 land, hovedkontor i Stavanger og 20 000 ansatte over hele verden. Selskapet ble opprettet i 1972 som *Den norske stats oljeselskap AS*. To år senere ble Statfjord-feltet funnet i Nordsjøen, og i 1979 ble feltet satt i produksjon. I 1981 ble Statoil det første norske selskapet som fikk operatøransvar for et felt; Gullfaks i Nordsjøen. Den 1. oktober 2007 fusjonerte Statoil med Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet.¹⁶

Statoil består av syv forretningsområder: Utvikling og produksjon Norge (Stavanger); Utvikling og produksjon internasjonalt (Oslo); Utvikling og produksjon Nord-Amerika (Houston); Markedsføring, prosessering og fornybar energi (Stavanger); Teknologi, prosjekter og boring (Stavanger); Leting (Oslo); og Global strategi og forretningsutvikling (London).

Inndelingen er et resultat av en omorganisering 1. januar 2011. Fra å ha alle forretningsområdene i Norge er selskapets struktur nå endret, ved at to områder er lagt utenfor Norge: Området for *Global strategi og forretningsutvikling* er lagt til London. I tillegg er forretningsområdet for *Utvikling og produksjon Nord-Amerika* skilt ut, slik at området for *Utvikling og produksjon* nå er delt i tre: et for Norge, med base i Stavanger, et for Nord-Amerika med base i Houston, og et for resten av verden, med base i Oslo.

Resultatet er at Statoil har fått en sterkere globalisering av selskapet rent organisatorisk. Flere nordmenn er gått inn i ledelsen i Storbritannia og Nord-Amerika, i tillegg til at det er kommet en amerikaner inn i ledelsen i Norge. Omorganiseringen avspeiler utviklingen i selskapet og betydningen av Nord-Amerika som et svært viktig område, med store investeringer i olje- og gassvirksomhet. Etableringen av *Utvikling og produksjon Nord-Amerika* som et eget forretningsområde gir toppledelsen økt nærhet til operasjonene. Forretningsområdene *Leting* og *Global strategi og forretningsutvikling* utgjør to nye enheter som underbygger Statoils vekstambisjon.¹⁷

Olje- og gassnæringen

Olje- og gass er Norges største næring målt i verdiskaping, og omfatter utvinning, teknisk tjenesteyting og rørtransport. Produksjonsverdien var i 2009 på 617 milliarder kroner (ned 20% fra 2008).

Sysselsetting utgjorde i 2009 47 000 personer, fordelt på 21 000 i utvinningsnæringen og 26 000 i tjenestenæringen (foretak som tilbyr produksjons- og leteboring eller andre tekniske tjenester).

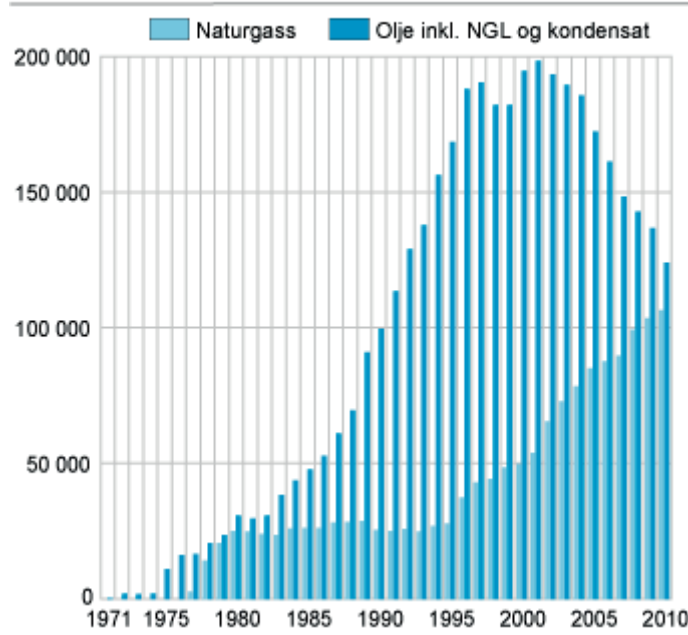
I 2010 ble det investert for 125 milliarder kroner i næringen. Flere prosjekter ble utsatt pga usikkerhet knyttet til oljepris i etterkant av finanskrisen. Ikke siden 2002 har det vært nedgang i de løpende investeringene til olje- og gassvirksomheten.

Norsk oljeproduksjon var på topp i 2000, og nivået for 2010 lå 43% lavere. Nedgangen har skjedd til tross for at det var 27 flere felt på

¹⁶ <http://www.statoil.com/no/about/history/Pages/OurHistory.aspx>.

¹⁷ http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2010/Pages/19Aug_Organisation.aspx.

Samlet produksjon av olje og naturgass. 1971-2010.
1 000 Sm³ o.e.



Figur 4.21 Samlet produksjon av olje og naturgass. 1971-2010. 1000 Sm³ o.e. (Kilde: SSB)

Norge er i 2009

verdens nest største nettoeksportør av gass, kun forbigått av Russland. Det har vært en jevn økning i produksjon av gass siden 1977. Gassproduksjonen er fordoblet siden 2000, mens andel av total petroleumsproduksjon har økt fra 20% i 2000 til 46% i 2010. Antall felt har samtidig økt fra 26 til 51 (SSB).

4.6.1 Statoils globale transporter

Statoilgruppen globalt hadde i 2010, i følge egne oversikter, i overkant av 420 000 enkeltreiser. Nesten 80 prosent av disse reisene var norske innlandsreiser, mens 10 prosent gikk til Europa og 6 prosent til interkontinentale destinasjoner. Utviklingen fra 2009 til 2010 viser imidlertid at det har vært en økning på 20 prosent i interkontinentale reiser, samtidig som reisevolumet for de andre områdene er noe redusert.

Tabell 4.1 Antall enveisreiser i Statoilgruppen globalt 2009 og 2010

Antall enkeltreiser i Statoilgruppen globalt		
Område	2009	2010
Norge	339 562	337 817
Norden	16 750	15 646
Interkontinentalt	21 037	25 179
Europa	44 140	43 691
Totalsum	421 489	422 333

90% av verdiskaping i olje- og gassnæringen kommer fra utvinning av råolje og naturgass.

Produksjonsverdien falt med 27% til 504 milliarder kroner i 2009. Nedgangen skyldes fall i olje- og gasspriser, samt nedgang i total produksjon av petroleumsprodukter.

Det var store svingninger i oljemarkedet i 2008 og 2009. Oljeprisen stabiliserte seg i 2010, og gjennomsnittlig pris på Nordsjøoljen Brent Blend var på 80,3 dollar per fat.

Omregnet til norske kroner økte oljeprisen fra året før med nær 25% til 485 kroner per fat (SSB).

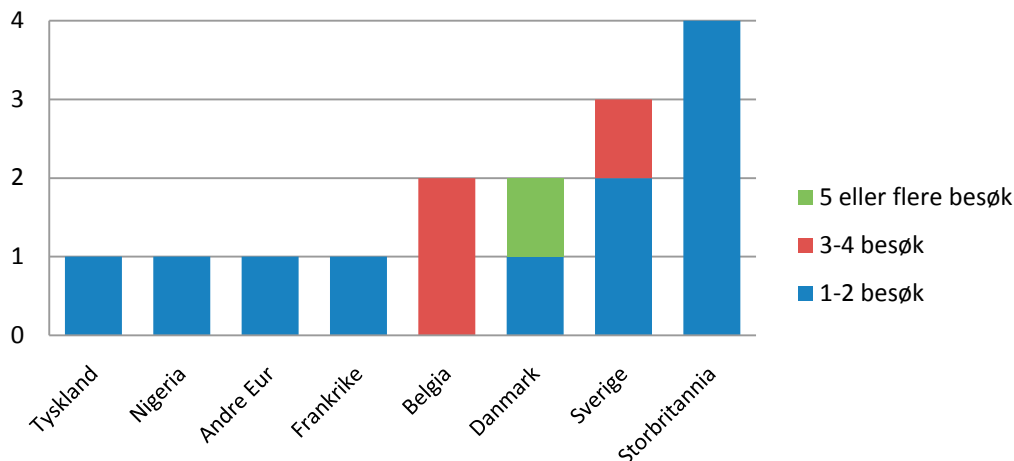
Volumet på antall reiser globalt var størst i 2008, men i forbindelse med finanskrisen ble ansatte oppfordret til å reise mindre. Konsekvensen var at reisevolumet ble redusert med nesten 30 prosent. Reisenivået i Statoil er ennå ikke tilbake på samme nivå som den gang, men det er en jevn økning i antall reiser hver måned. Økningen i reisevolum er større for utenlandsreiser enn for reiser i Norge.

London er selskapets viktigste destinasjon, etterfulgt av Houston. Londonkontoret har mange ansatte, noe som forklarer den store reisevirksomheten. Dette fremgikk også av vår survey av de Statoil ansattes reiseprofil, (se figur 4.22). Det er stor økning i antall reiser til/fra USA og Canada samt internt i landene, pga flere olje- og gassfelt i Nord-Amerika og et økende antall ansatte. Statoil eier mange blokker i Mexico-golfen, og bygger opp virksomhet der. Reisevirksomheten til Brasil er også økende. Det er generelt et stort reisevolum fra Norge via hub'er som Frankfurt og Amsterdam for reiser til ulike destinasjoner globalt.

For Stavangerområdet er det etablert et *ruteutviklingsforum* med representanter for næringsforeninger, kommuner, fylkeskommuner og private bedrifter. Formålet er å få etablert flere direkteruter ut fra Sola. For Statoil betyr det mye å bevare Stavanger som en internasjonal global destinasjon. For å kunne arrangere møter i Stavangerområdet er det viktig at flest mulig kan reise direkte eller uten for mange mellomlandinger. For rekruttering av ansatte fra andre land i Europa betyr også direkteruter mye. Eksempelvis har Statoil noen ansatte fra Belgia som jobber i Stavanger, noe som er tungvint når de må reise via København.

For Statoil er det viktig med hyppige frekvenser til sentrale hub'er med store nettverk. Det er for å samle trafikkgrunnlag at det er så mange store hub'er rundt omkring i Europa. Statoil er en stor bruker av flytilbudet i Nord-Europa, og en av SAS' største kunder. Statoil har også avtale med Norwegian. På London-rutene har Statoil en stor andel av belegget fra Stavanger.

Reisemålsprofil Statoil



Figur 4.22 Antall reiser og destinasjoner siste 12 måneder for et utvalg ansatte (N=10)

4.6.2 Reisens betydning – markedsrelaterte personreiser

En viktig type reiser i Statoil er skiftreiser til Nordsjøen som går ut fra Stavanger, Bergen eller andre steder langs kysten som har helikopterbasen. Dette utgjør ca 25 prosent av alle Statoils personreiser i Norge. Det har også vært en økning i antall pendlerreiser etter fusjonen med oljedelen i Hydro. Mange bor i Oslo og pendler til Stavanger eller Bergen, eller omvendt. Statoil har mange ukependlere, inkludert internasjonale ukependlere fra blant annet Storbritannia, Belgia og Danmark. Ukependling skjer i perioder, og kan helst ikke foregå over lang tid, fordi det er tidkrevende og en belastning for den ansatte.

Generelt er det mange Statoilansatte som reiser svært mye, men enkelte miljøer og personer har større reisevirksomhet enn andre. Antall reiser øker gjerne med økt aktivitet innen det spesifikke området. Reiseaktiviteten er dermed betinget av de ulike fasene i et prosjekt. De spesifikke fasene krever engasjement fra ulike typer spesialister. Det er også en økning i antall samlinger og større møter, både i ledelsen og innenfor ulike fagområder eller miljøer, noe som bidrar til økt reisevirksomhet. I tillegg vil det alltid være reiser mellom hovedkontorfunksjoner eller fagfunksjoner i Norge og enheter utenfor Norge. Statoil har store enheter i alle de store byene, og der sitter også fagmiljøene spredd. Kontorene i Rio og Houston har for eksempel behov for kontakt med ulike fagmiljøer. I noen tilfeller kan man ha videomøter, men dersom man *må* reise, forsøker man å kombinere flere møter på samme reise.

Vår spørreundersøkelse rettet mot et utvalg ansatte indikerte at reiser tilknyttet prosjektsamarbeid ble ansett som særlig viktige, sammen med styremøter/ledersamlinger og konferanser/kurs.¹⁸

Viktige grunner for globale reiser er møter for ledelsen og mellom spesialister som reiser dit det til enhver tid er behov for dem. Forretningsutvikling er et viktig motiv for slike reiser, som involverer fageksperter fra ulike miljøer. Fagmiljøene er innen de fleste områder sterkest i Norge, og Statoil har mange fagfunksjoner som trenger å gi støtte og være til stede, blant annet i Nord-Amerika. Det å være til stede er viktig, enten det er i en tidlig fase hvor man kjøper seg inn og eier blokker, men også senere når man går inn i selve utviklingen av et felt og etterhvert produksjonen. Når man skal etablere seg andre steder i verden er det behov for møter med myndigheter, selskaper, leverandører, samarbeidspartnere, osv. Det er stor møtevirksomhet med både partnere og leverandører.

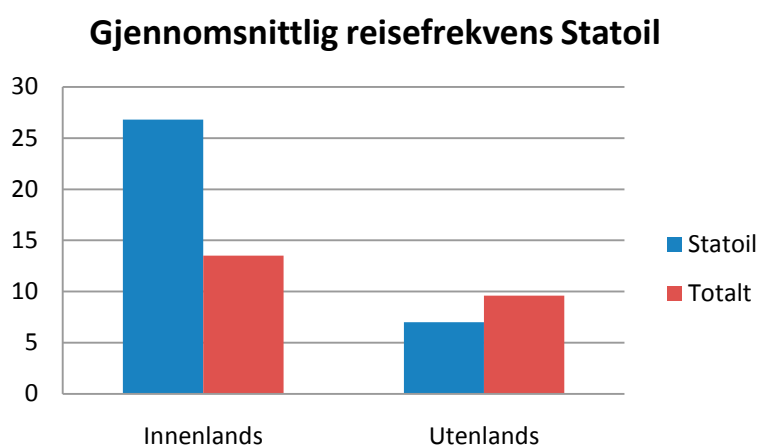
I 2010 produserte OPEC-landene 34,5 millioner fat per dag, mens gjennomsnittlig dagsproduksjon i OECD-landene var 18,87 millioner fat.

De tre største OECD-produsentene var USA med 7,8 millioner fat per dag, Canada med 3,35 millioner fat og Mexico med 2,95 millioner fat.

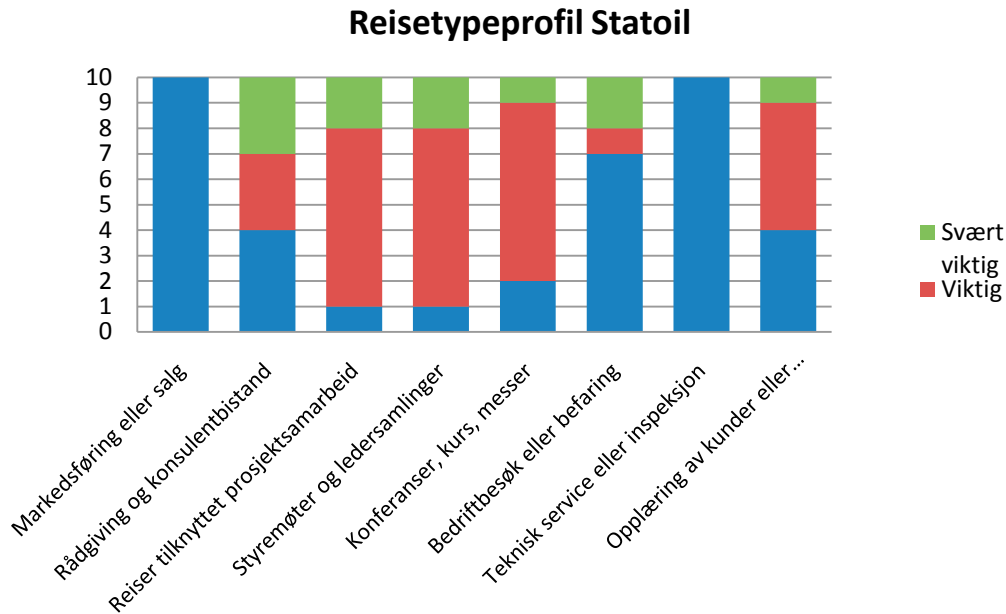
Norge hadde en gjennomsnittlig dagsproduksjon på 2,15 millioner fat. Utenfor OPEC og OECD var gjennomsnittlig dagsproduksjon på 29,84 millioner fat (SSB).

¹⁸ Informantene fra Statoil kommer fra ulike deler av organisasjonen i Norge. Noen er mellomledere, og de fleste senior fagfolk fra ulike miljøer.

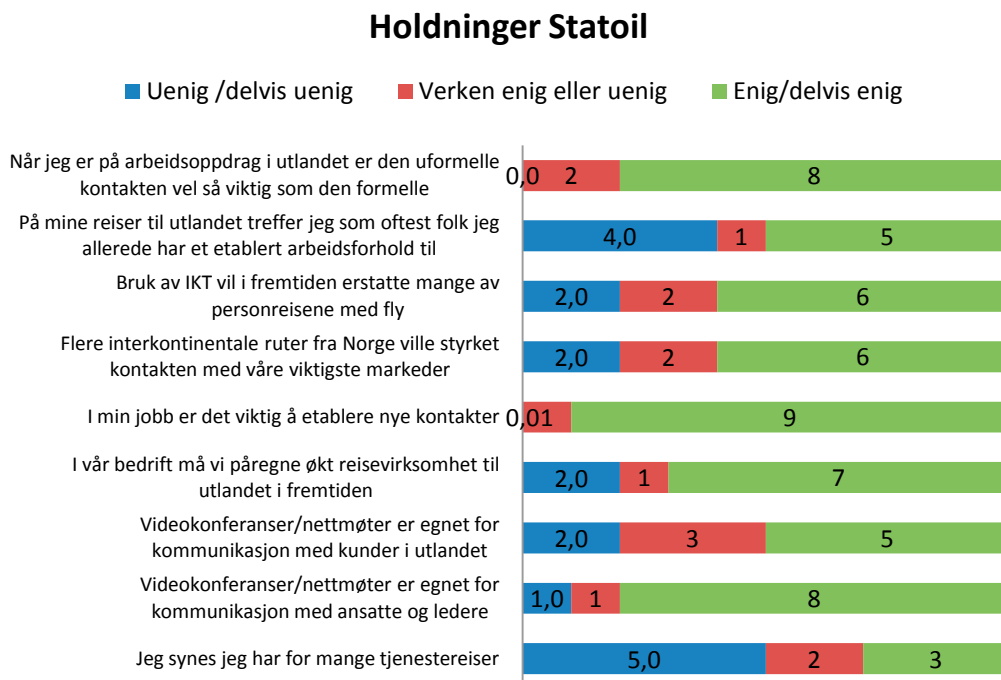
Statoil ble sterkt berørt av askestanseepisoden. Utfordringen dreiet seg hovedsakelig om å få hjem alle ansatte som var ute på reise. Mer enn økonomiske konsekvenser var ulempen knyttet til tap av tid. Episoden fikk ingen alvorlige konsekvenser som for eksempel tap av kontrakter eller avtaler. En annen konsekvens av askestanseepisoden er imidlertid at videokonferanser er blitt mer utbredt. Det har vært en stor økning i bruk av videokonferanser etter både finanskrisen og askestansen. Statoil har også nettmøter som kjøres via communicator, web-kamera og skype. Statoil er i ferd med å innføre bærbare laptoper som standard, noe som gjør det enklere å koble seg opp hjemmefra og kommunisere inn i nettverket. Som det fremgår av vår undersøkelse til de ansatte, er de fleste positive til tanken om at videokonferanser kan benyttes som kommunikasjon mellom ledere og ansatte i bedriften, og at IKT i fremtiden kan erstatte mange av flyreisene (se figur 4.25).



Figur 4.23 Gjennomsnittlig antall reiser per år per person for et utvalg ansatte i Statoil ($N=10$) og seks øvrige norske internasjonale selskaper ("Totalt") ($N= 55$)



Figur 4.24 Vurdering blant et utvalg ansatte av hvilke typer reiseformål som er viktig (N=10).



Figur 4.25. Holdningsverdier for et utvalg ansatte. Akkumulerte verdier for enig/helt enig og uenig/helt uenig (N=10).

For eksempel i enheten for *global business services* avholdes mange videomøter med ulike kontorer rundt om i verden. Videokonferanser kommer gjerne i tillegg til reiser eller som erstatning for korte reiser. I reiseavdelingen hadde det for

eksempel ikke vært aktuelt å dra til Kina eller Rio for et møte. Videokonferanser er derfor mer en erstatning/forbedring for telefon, og som har den fordel at man for eksempel også kan observere kroppsspråket under samtalen. Da kan man få med seg flere detaljer enn i en telefonsamtale:

”Der kan man si *ja* uten egentlig å forstå, men når du samtidig ser kroppsspråket ser du at de ikke har forstått. Slike ting får du ikke med deg i en telefonsamtale.”

Mange ansatte synes det er en fordel å bruke videokonferanse, ettersom det reduserer belastningen med å reise. Bruk av videomøter har i stor grad erstattet reiser til kortere internmøter. Reduksjonen i reisevirksomheten i forbindelse med finanskrisen foregikk uten en tilsvarende nedgang i antall hotellovernattinger. Dette tyder på at det i særlig grad var antall dagsreiser med fly som ble erstattet av videokonferanser. Videokonferanser kan imidlertid ikke erstatte reiser der formålet er å utvikle nye forretningsmuligheter. En informant i Statoil fremhever at dette verktøyet egner seg best for intern kommunikasjon med folk i Norge:

”Jeg har omfattende erfaring mht bruk av videokonferanser. Internt - i Norge - er de et godt hjelpemiddel. Det er vanskeligere utenfor Norge hvis du ikke kjenner de du snakker med, og når det gjelder eksterne kontakter/kunder ville jeg vært forsiktig med utstrakt bruk av videokonferanser.”

4.6.3 Statoils reisepolicy

Statoil etablerte en global reisebyråavtale i 2005 med Berg-Hansen/CWT, som er implementert i de land hvor Statoil har betydelig virksomhet. Avtalen forutsetter at man bestiller reiser gjennom et reisebyrå tilhørende CWT-gruppen. Statoil bruker nettverket globalt, og det er reisebyrået Berg-Hansen som styrer avtalen i sitt nettverk innen CWT-gruppen globalt.

En viktig HMS¹⁹-grunn til at man må bestille reiser gjennom et CWT-reisebyrå er hensynet til sikkerhet og muligheten til å spore opp ansatte på reise dersom noe uforutsett skulle skje. Det var terrorhandlingen 11. september 2001 som foranlediget denne endringen i reisepolicy. I alle år etter har reisebyrået generert rapporter med én gang noe skjer. Disse rapportene sendes til Statoils beredskapsgruppe, og viser hvem som er på reise og hvem som er på vei hjem. Statoil har stort fokus på sikkerhet. Et eksempel på en sikkerhetsbestemmelse er at ikke flere enn 50 prosent fra en enhet skal reise sammen.

Da Statoil innførte restriksjoner på reisevirksomheten etter finanskrisen, ble møterom bygd om til videokonferanserom. Selskapets reisepolicy ble også endret. På reiser med varighet under 6 timer kan man ikke lenger reise *business class*, men må nå reise på *economy extra*. Statoils reisepolicy stiller også krav til at ansatte må få aksept for sin reise fra leder i forkant. Statoil er opptatt av reisekostnadene, og anbefaler ansatte å bestille reisen så tidlig som mulig for å få tilgang på billige billetter. Teoretisk har Statoil et stort forbedringspotensial når det gjelder å bestille reiser tidlig, men det er ikke mulig å komme helt i mål på dette. Virkeligheten er ofte slik at man må reise på kort varsel.

¹⁹ Helse, miljø og sikkerhet.

4.6.4 Forventet utvikling

Statoil forventer økt virksomhet i Nord-Amerika i forbindelse med oljeutvinning i Mexico-golfen, skifergass på USAs østkyst og utvinning av oljesand i Canada. Som en konsekvens av dette vil også reisevirksomheten øke. Veksten i antall reiser til Nord-Amerika vil ikke være like stor som produksjonsveksten, ettersom det er mange lokalt ansatte i Nord-Amerika. Internt i Nord-Amerika vil imidlertid reisevolumet øke som konsekvens av større aktivitet. Også til Brasil forventes økt reisevirksomhet.

Det er en svak økende trend i antall ex-pats fra Statoil ASA (Norge) til andre land/ Statoilselskaper. Det er mange ex-pats i Nord-Amerika (USA/Canada). Per mars 2011 var det i Statoil ca 600 ex-pats totalt for alle land. Trenden med flere lokalt ansatte vil imidlertid fortsette. I begynnelsen var det ex-pats, gjerne fra Norge, som jobbet i Nord-Amerika. Etter hvert som tiden går blir det flere lokalansatte, enten fra USA, Canada eller Brasil. Når funksjonene kommer i gang, overtar de lokalt ansatte etter hvert. Det er viktig for Statoil å ha dyktige ansatte som har vært i stillingene lenge, og som kjenner til og har tilhørighet til det landet der virksomheten drives. Det er også mer kostbart med ex-pats enn med lokalt ansatte.

Estimater for de norske oljeressursene tilsier redusert utvinning i fremtiden, samtidig som gjenværende ressurser er vanskeligere tilgjengelig, noe som betyr høyere utvinningskostnader. Norske oljeselskap og leverandørindustri har sannsynligvis et større potensial for ekspansjon i utenlandske markeder. Den økonomiske veksten i Kina og India bidrar til kraftig vekst i etterspørsel etter energi. Dette fører samtidig til økt oljepris, som igjen gjør det lønnsomt å utvinne mer marginale oljefelter. Både Kina og India har også betydelige olje- og gass-aktiviteter. Norske leverandører og operatører vil ha et stort potensial i disse markedene når behovet for høyere utvinningsgrad og spesialisert teknologi og kompetanse øker, blant annet i form av utleie av rigger og leteutstyr. En økning i etterspørselen fra disse markedene kan også resultere i at flere norske eksportører velger å flytte aktiviteter nærmere kundene, med mulige negative konsekvenser for sysselsettingen i Norge. Det er også et stort potensial for mer samhandling med Russland i forbindelse med utvinning i Barentshavet. En faktor som kan begrense veksten i olje- og gassnæringen er utviklingen av alternative energikilder og innføring av miljørelaterte restriksjoner (Econ og Menon 2007:99).

4.7 Seadrill – verdens nest største riggeier og -operatør

Mens Statoil er en viktig representant for utvinningsdelen av olje- og gass-sektoren, er Seadrill en betydelig aktør i den oljerelaterte tjenestenæringen. Seadrill er verdens nest største riggeier og riggoperatør. Selskapet har 6800 ansatte fra 50 nasjonaliteter, og driver virksomhet i 15 land på fire kontinenter. Blant Seadrills viktigste kunder er Statoil, Exxon og Petrobras, og deres største konkurrenter er amerikanske selskaper som Transocean, Diamond, Noble, Ensco og Pride.

Seadrill har verdens største og mest moderne flåte av jack-ups og tenderrigger.²⁰ For øyeblikket har selskapet 56 rigger, derav seks i Norge. I Europa-divisjonen er det fem rigger per i dag, og det vil være seks rigger fra 2012. I Mexico-golfen er det én rigg, i Sør-Amerika syv, i Afrika fem og i Midtøsten to. I Sørøst-Asia har Seadrill 26 rigger. Nybygging av rigger skjer i all hovedsak på verft i Sør-Korea, Kina og Singapore, og Seadrill har per mars 2011 hele 11 rigger under bygging.

Seadrills hovedkontor – og hovedkontor for Europadivisjon – ligger i Stavanger. Hovedkontoret for Asia ligger i Singapore, for Afrika og Midtøsten i Dubai, mens hovedkontoret for *Americas* ligger i Houston. Lokalisering av hovedkontor til Stavanger skyldes at Seadrills driftsenhet har opprinnelse i riggselskapet Smedvig, som ble kjøpt opp av Seadrill i 2006. Som et ledd i fusjonen ble Smedvigs stab overført til Seadrill.

4.7.1 Seadrills globale transporter og betydningen av reiser

Seadrill har mye godstransport på skip og fly. Hvorvidt det går med fly avhenger av hvor mye det haster, men så mye som mulig sendes med skip. En god del av utstysleverandørene befinner seg i Norge, Tyskland og Storbritannia, og mye kommer også fra USA og Houston-området. Seadrill sender gods med fly dersom det er en kritisk del som mangler og man eventuelt risikerer at en rigg står nede, noe som er svært kostbart. En dagsrate for en dypvannsenhet er 500-600 tusen dollar, mens dagsraten for en jack-up²¹ er 120-140 tusen dollar.

Seadrill har nylig analysert selskapets reisemønster. Totalt reiser Seadrills ansatte for 60 millioner dollar i året. Hele 80 prosent av reisevirkesomheten er tilknyttet drift, som vil si mannskap som skal av og på rigg, mens 20 prosent av reisene er i forbindelse med leverandør- og kundeoppfølging, oppfølging av lokale kontorer og diverse møter. Alle Seadrills kontorer har videokonferanseutstyr installert i et nettverk, noe som betyr at man kan ha flerpartskonferanser. Videokonferanser kan erstatte oppfølgingsmøter og brukes aktivt i selskapet, men det kan ikke erstatte flere dagers workshop, der man jobber aktivt sammen. Det blir en behovsvurdering om man reiser eller tar en videokonferanse.

I Norge er det primært norsk mannskap på riggene, noe som gir en del innlandsreiser. Ellers benyttes en kombinasjon av internasjonalt og lokalt mannskap på riggene rundt om i verden. I Vest-Afrika er det ansatt riggpersonell fra blant annet Norge, Storbritannia, Australia og USA. Internasjonalt personell er på rotasjon 28 dager på og 28 dager av, eller 35 dager på og 35 dager av. I Norge jobber man to uker på og to uker av. Slik rotasjon blir det en del reisevirksomhet av. Seadrill opererer med ett team per rigg, og bemanning avhenger av riggtype: Jack-ups har et mindre team på rundt 50 personer, en tenderrigg har et noe større team, mens en dypvannsrigg har et team på 100-120 personer.

Seadrill har ca 1200 ansatte i Norge/Europa, og ca 150-200 er ansatt i konsern. På konsern er det en del som reiser ganske mye. Dette er en naturlig konsekvens av å ha operasjonene spredt over hele verden. De som har ledende posisjoner reiser

²⁰ På grunnere vann, som i Sørøst-Asia, brukes tenderrigger og jack-ups (en Jack-up har tre bein og kan jekkes opp og ned). I Brasil, Vest-Afrika og Mexico-golfen brukes dypvannsrigger. Norge er såkalt *mid-waters*.

²¹ En *jack-up* er en rigg med tre bein som kan jekkes opp og ned.

generelt svært mye, og viktige reiseformål er kunde-, leverandør- og prosjektoppfølging. Reisemønsteret globalt viser store forflytninger mellom Norge og Asia, mellom Houston og Asia, mellom Houston og Brasil, og mellom Norge og Afrika. Reiser mellom Asia og de andre kontinentene er betinget av nybyggingsvirksomhet. Mer nybygging krever større reisevirksomhet. Reiser til Asia er knyttet til driftsoppfølging av Asia-divisjonen og bygging av rigger. Det er ikke bare nordmenn, men også en del europeere i selskapet som reiser til Asia.

Seadrills hovedkontor for region Afrika-Midtøsten er nylig flyttet til Dubai, noe som vil innebære et skift i reisevirksomhet og flere reiser innen region Afrika-Midtøsten. Det er også en del reiser internt i disse landene. Ellers varierer reisevirksomheten med hvor Seadrill bygger operasjon, eller hvor de flytter operasjon:

”Om vi legger en rigg i Storbritannia, vil vi se større trafikk dit. Når vi får en rigg i Trinidad, vil vi få økt reisevirksomhet mellom Houston og Trinidad.”

I Norge er all drift basert på norsk mannskap, og i USA er nesten all drift basert på lokalt ansatte. Seadrill har et mål om at 80 prosent av driften i Brasil skal være basert på lokalt ansatte. I Vest-Afrika er bruken av lokalt ansatte betydelig lavere. Det er en del reiser mot Vest-Afrika, der Seadrill har to tenderrigger med en høy andel asiatiske mannskap.

Det er mye reising før kontrakter er kommet i havn. Viktig i den forbindelse er at selskapet kan vise til at man leverer god oppetid (dvs drift uten avbrudd), har god HMS, et godt rykte eller *branding*, både mot klienter og investormiljøet. Det er også en del reisevirksomhet i forbindelse med kurs. Seadrill kurser folk globalt, og mye gjøres på Seadrills lokasjoner. Til sikkerhetskurs brukes enten lokale tilbydere eller standardiserte kurs, og ansatte kan velge det kurssted som er nærmest hjemstedet. Seadrill har en sentralisert undervisningsfunksjon i selskapet, og man leier inn folk for å holde kurs og bygge opp pensumplaner.

Askestanseepisoden påvirket Seadrill i den forstand at det ble vanskelig å forflytte ansatte på reise og bringe dem ut til installasjoner eller avreiselokasjonen. For Seadrills norske personell innebar askestansen forstyrrelser i helikopter- og flytrafikk. Konsekvensen av askestansen var imidlertid en forskyving av reiser heller enn en reduksjon i antall reiser. Seadrill tapte ikke mye penger på askestansen, men det kan ha medført økte kostnader knyttet til overtid og ekstra reisekostnader for dem som ble stående fast. Mer enn å utgjøre et økonomisk tap var askestansen en upraktisk hendelse for Seadrill.

Seadrill har ingen policy om å redusere antall reiser, men ansatte oppfordres til å være bevisste på sin bruk av reiser, og vurdere behovet for den enkelte reise. Økt aktivitet gjør det imidlertid lite sannsynlig at reisevirksomheten vil reduseres. Seadrill har avtaler med blant annet Star Alliance, KLM, Air France og Singapore Air. Selskapet er i ferd med å konsolidere avtaler med reisebyrå og flyselskaper, og skal gå over til å bruke ett reisebyrå, ATPI, som opererer internasjonalt med base i Storbritannia. Begrunnelsen for å gå over til et felles reisebyrå for den globale virksomheten er å få en partner som kan holde oversikt over selskapets reiser og reisemønstre, og over håndhevelse av Seadrills reisepolicy. Hensynet til sikkerhet er sentralt i dette. Det er viktig for selskapet å kunne skaffe umiddelbar oversikt over hvor ansatte befinner seg om noe uforutsett skulle skje mens de er på reise.

4.7.2 Forventet utvikling

Seadrill forventer vekst i tiden fremover, og med veksten følger økt reisevirksomhet. Seadrills største vekstområde er Brasil, hvor det er formidabel aktivitet. Det er også forventninger knyttet til fremtidig aktivitet i Mexico-golfen, i påvente av amerikanske myndigheters beslutning om å plukke opp aktiviteten igjen. Det forventes også vekst i Vest-Afrika, og med det økt reisevirksomhet. Seadrill har kontrakt i Vest-Afrika frem til 2015, men ambisjonen er å få utvidet kontrakten og dermed forlenge oppholdet og aktiviteten.

Det er også en del aktivitet i Sørøst-Asia, blant annet i Malaysia, Thailand, Indonesia og Kina. Dette er land med potensial for oljeutvinning, men hvor store deler av lisensen holdes av små nasjonale oljeselskaper som ikke har finansiell ryggdekning til å løfte prosjektene til et mer avansert nivå. Seadrill ser imidlertid for seg en mulighet for vekst i disse landene på sikt.

Reisevirksomheten som genereres som følge av aktivitetsvekst i Mexico-golfen, Brasil og Vest-Afrika vil imidlertid primært være fra Houston, som er hovedkontor for Americas. Det vil altså ikke innebære økt reisevirksomhet fra Norge. Seadrill har en policy om å skifte mer av mannskapet over på lokalt ansatte. Dette vil bidra til å redusere reisevirksomheten. Det er to grunner til å ha lokalt ansatte; den ene er å redusere reise- og lønnskostnader, den andre er å få lokalt innhold i driften. Bruk av lokalt ansatte inngår gjerne som en betingelse fra myndighetene i vertslandene, pga et ønske om å generere lokal verdiskaping:

”Hvor stor grad av lokalt innhold (eller lokalt ansatte) vi oppnår, varierer mellom land og avhenger av tilgjengelig infrastruktur og kompetanse. I Brasil finnes det i utgangspunktet kompetanse, personell og infrastruktur, men det er også en formidabel vekst i næringen som begrenser tilgangen på kompetent personell. I Angola, derimot, er det mange som ikke engang kan lese og skrive. Der har vi ikke tilgang på kompetanse på samme måte som i Brasil, ettersom de mangler selv den grunnleggende kompetansen. Hvor mye vi satser på lokalt innhold og lokalt ansatte avhenger også av langsiktigheten. I tillegg er det i noen land visse begrensninger knyttet til hvordan man gjennomfører ansettelse. I Kina kan man ikke ansette folk direkte, men må gå via en agent, og da oppnås ikke langsiktighet i ansettelsesforholdet.”

Den norske olje- og gassnæringen har blitt stadig mer internasjonalsert de siste årene, og det er grunn til å forvente at utviklingen vil fortsette. Norsk teknologi er i verdensklasse innenfor segmenter som undervannsinstallasjoner og boreutstyr; segmenter som er i rask vekst internasjonalt. Norske maritime bedrifter er også verdensledende innenfor en rekke områder, og Seadrill er som nevnt et av verdens største riggselskaper. En fortsatt høy vekst i Kinas og Indias økonomi vil bidra til økt etterspørsel etter olje og gass, selv om klimautfordringer kan bremse etterspørselsveksten noe. Det kan også forventes at både Kina og India vil investere ytterligere ressurser for å øke egenproduksjonen. Om slike ressurser rettes mot offshoreaktiviteter, kan det innebære økte eksportmuligheter for norske leieselskap, kartleggingsselskap og riggselskap i tiden fremover (Grünfeld 2007).

4.8 Oppsummering: Betydningen av luftfart for sentrale norske virksomheter

Dette kapitlet har beskrevet syv globale selskaper som på ulike måter er avhengig av relasjoner utenfor landegrensene, og hvor luftfart spiller en sentral rolle i deres virksomhet. Det er likevel også vesentlige forskjeller mellom selskapene når det gjelder nåværende og fremtidig behov for flyreiser og flytransport, og hvilke destinasjoner som er og vil være viktige reisemål. Disse forskjellene knytter seg til type produkt eller tjeneste som leveres, til hvorvidt markedene er etablerte eller i en utviklingsfase, og til graden av lokale investeringer og tilstedeværelse. Vi vil her oppsummere noen sentrale hovedpunkt.

4.8.1 Luftfart knytter sammen globale operasjoner

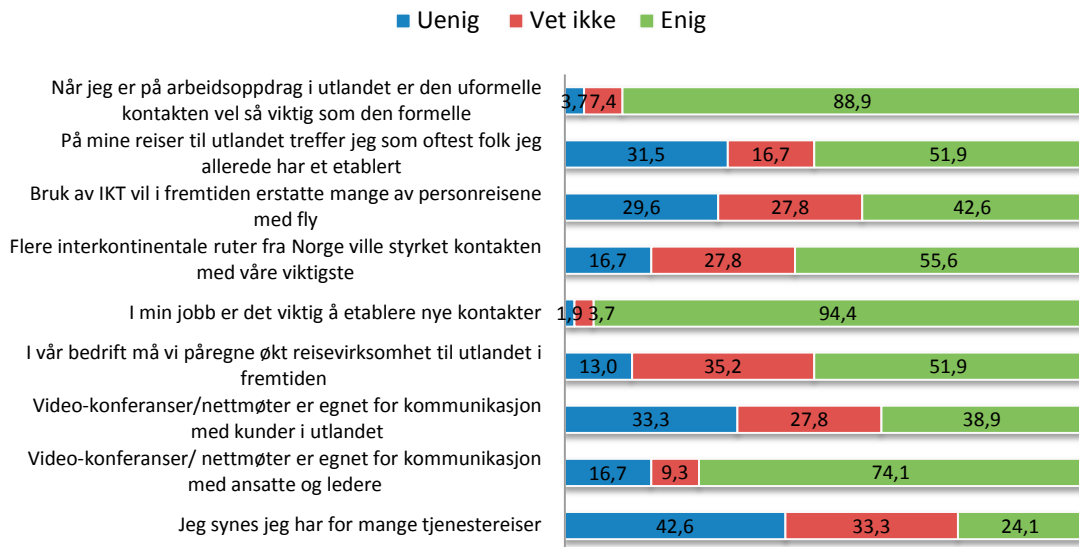
Luftfarten er et grunnleggende element for norske selskaper med globale operasjoner. Mulighetene som ligger i et godt utbygd nettverk av flytransporter er en avgjørende betingelse for de forretningsmodellene og organisasjonsformene som benyttes i disse selskapene. I kombinasjon med utstrakt bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi er flytransport særlig viktig for å opprettholde en tilstrekkelig grad av nærhet i relasjonene mellom avdelinger, partnere, kunder og leverandører i ulike deler av verden. Disse ”avstandsreducerende” teknologiene er på mange måter limet som holder foretakene sammen til tross for store geografiske avstander, høy oppgavekompleksitet og raske markedsendringer. Til en viss grad har også mulighetene som ligger i flytransport bidratt til å utvikle helt nye markedsområder. Dette gjelder for eksempel det raskt voksende markedet for fersk fisk i Europa, USA og Asia.

4.8.2 Omfanget av personreiser er konjunkturavhengig

Alle selskapene fremhever at personreisene er sterkt konjunkturavhengige. I løpet av de siste årene har en sett svingninger i omfanget av personreiser i blant annet maritim sektor, telekommunikasjoner, humanitære organisasjoner og innen havbruksnæringen. Det er derfor betydelig usikkerhet knyttet til den fremtidige utviklingen av personreiser med fly. Mens vel halvparten tror på økning i antallet utenlandsreiser er vel 35 prosent usikker på utviklingen og 13 prosent uenig i at en kan forvente vekst (se figur 4.26).

Personreisene er dessuten kontinuerlig gjenstand for innsparinger og kostnadsreduksjoner. Alle selskapene har en reisepolicy som fokuserer på å kutte ned på utgifter til personreiser, og dette gjør at lavkostbilletter er stadig mer aktuelt. Det er langt på vei innført en norm i alle selskapene om at reiser innenfor Norden og Europa gjøres på økonomiklasse, mens interkontinentale reiser åpner for flyreiser på business-klasse.

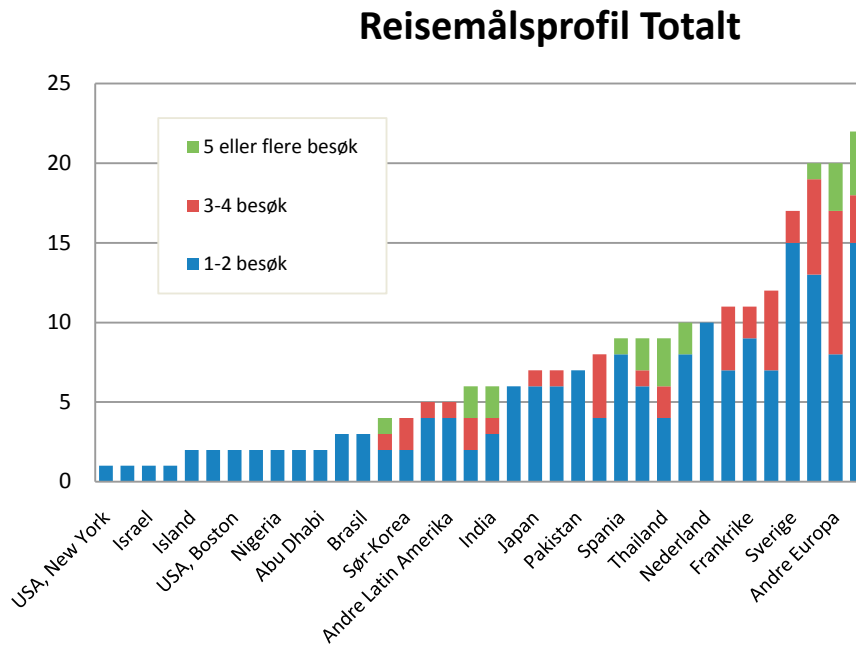
Holdninger Totalt



Figur 4.26 Holdninger blant et utvalg ansatte i Telenor, DNV, Statoil, Røde Kors, Norway Pelagic og Marine Harvest (N=55). Prosent.

4.8.3 Flyfrakt – avgjørende for havbruksnæringen

Av de to bedriftene vi har intervjuet i fiskeri- og havbruksnæringen fokuserer én på fersk fisk og den andre på frossen fisk; to produktkategorier som skiller seg fra hverandre når det gjelder markeder og transport. Frossen fisk sendes med skip til Asia og med bil til Europa. For Norway Pelagic er derfor ikke flyfrakt av stor betydning. Produsenten av oppdrettslaks – Marine Harvest – har et annet produkt og et annet marked, noe som også har betydning for transportene. Selskapet har større fokus på det asiatiske markedet, noe som blant annet er muliggjort gjennom relativ nærhet til OSL. Marine Harvest har nylig bygget egen terminal på luft-havnen for bedre å kunne betjene det asiatiske markedet og for å få økt kontroll på transportene generelt. De benytter returkapasitet fra Wien til å fly laks med Korean Air tre ganger ukentlig, noe som er viktig for å kunne holde fraktprisene lave.



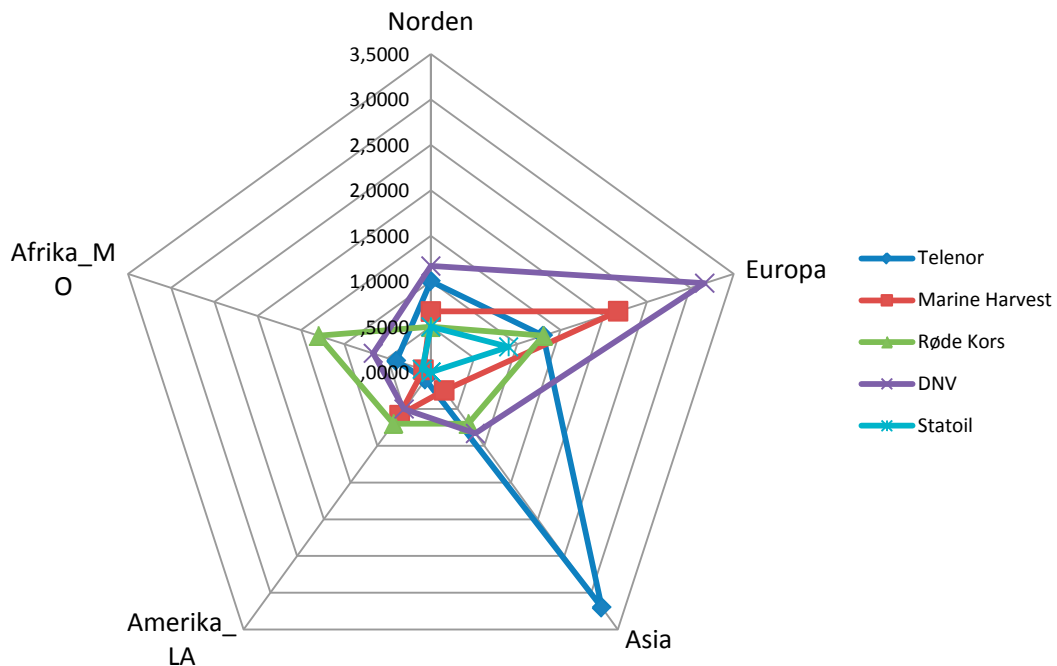
Figur 4.27 Destinasjoner for utenlands arbeidsreiser siste 12 måneder, for et utvalg ansatte i Telenor, DNV, Statoil, Røde Kors, Norway Pelagic og Marine Harvest (N=55).

Oppdrettsnæringen er en ung bransje i vekst, og med utviklingen av nye markeder vil reisebehovet komme til å øke. Eksportutvalget for fisk forventer økt produksjon og eksport av oppdrettslaks, særlig til markeder i Europa og Asia. Vekst i fjerne markeder som Brasil, India og Kina vil innebære økt behov for lufttransport. Vekst kan også skje gjennom etablering av lokale oppdrettsanlegg ute i markedene, ikke kun gjennom tradisjonell eksport. Om så skjer, vil det også innebære redusert behov for flyfrakt.

For oljebransjen er flyfrakt viktig når det er noe som haster. Vanlige, planlagte transporter går med bil eller skip. Om det derimot gjelder en kritisk del som må raskt på plass, er utgiften til flyfrakt liten sammenliknet med tapet en eventuell produksjonsstans ville medføre.

For Røde Kors og de øvrige humanitære organisasjonene, er flyfrakt av avgjørende betydning for å kunne gjennomføre nødhjelpsaksjoner på kort tid til ulike deler av verden. Dette skjer imidlertid i første rekke med egne chartrede fly.

Regionale reiseprofiler



Figur 4.28 Regionale destinasjonsprofiler for alle selskaper. Basert på gjennomsnittelig antall utenlandsreiser siste 12 måneder (N=55).

4.8.4 Personreiser – avgjørende for å bygge relasjoner

Felles for alle selskapene er den betydning som gis til utvikling og vedlikehold av personlige relasjoner. Kontakt via telefon, e-post og videokonferanse er viktig, men kan ikke erstatte det personlige møtet som er nødvendig for å knytte bekjentskaper, etablere tillit og skape gode vilkår for samarbeid. Det er påfallende at nesten alle våre informanter sier seg svært enig i at det er svært viktig for dem å etablere nye kontakter i jobben (se figur 4.26). Det er også en stor andel som sier seg helt eller delvis enig i at det er like viktig med den uformelle som den formelle kontakten. Dette må sees i sammenheng med at en økende del av virksomheten er orientert mot samarbeid i grupper og team som jobber med ekspertbasert kunnskap. Denne typen prosjektsamarbeid krever ofte en høy grad av fleksibilitet og mye koordinering, noe som enklest gjøres ansikt til ansikt (Bell og Kozlowski, 2002; Cummings, 2004). Den økte satsingen i norske virksomheter med etableringen av operasjoner i Asia, der relasjonsbygging har en sterkere rolle enn i en europeisk kultur, gjør også uformelle relasjoner enda viktigere enn før i selskaper som satser i disse markedene.

Det er imidlertid flere forhold som gjør personreiser viktige for de globale selskapene. Statoil er et globalt selskap med kontorer og virksomhet i flere land, noe som innebærer utstrakt reisevirksomhet. Reisene inkluderer skiftreiser, pendlerreiser og reiser i forbindelse med ledelse og forretningsutvikling. Fagrelaterte reiser er viktig, og reisevirksomheten stiger i takt med økt aktivitet innen

et spesifikt område. Reiser mellom hovedkontorer og fagfunksjoner er et annet sentralt reisemål, og en integrert del av det å være et globalt selskap.

I virksomhetene innenfor maritim sektor, olje- og gassnæringene og humanitære organisasjoner er inspeksjoner og teknisk service en viktig årsak til personreisene. I DNV er dette antagelig den viktigste typen reiser. I Seadrill skjer 80 prosent av reisene i forbindelse med mannskap som skal av og på rigg. Andre viktige reisemål er leverandør-, kunde- og prosjektoppfølgning.

4.8.5 Videokonferanse – viktig for interne møter i Norge

Bruken av videokonferanser er i første rekke et middel til å øke effektiviteten i selskapene, og for å redusere belastningene knyttet til reisevirksomhet for de ansatte. Samtidig er bruk av videokonferanser også noe som ofte sees på som et tiltak for å kutte CO₂-utslipp gjennom reisereduksjoner.

Samtlige selskaper fremhever at videokonferanser er noe som vil bli benyttet i større grad fremover, og flere har nylig investert i nytt utstyr. Erfaringer fra askestansen i fjor har vært en viktig pådriver for dette.

Videokonferanser benyttes likevel i første rekke for interne møter mellom desentraliserte lokasjoner, og til administrative formål. Det er få som anser at dette kan erstatte større deler av reisevolumet til utlandet. Dette kommer også til uttrykk i spørreundersøkelsen, der langt flere anser at videokonferanser er egnet for kommunikasjon mellom leder og ansatt enn for kommunikasjon med kunder i utlandet (se figur 4.26).

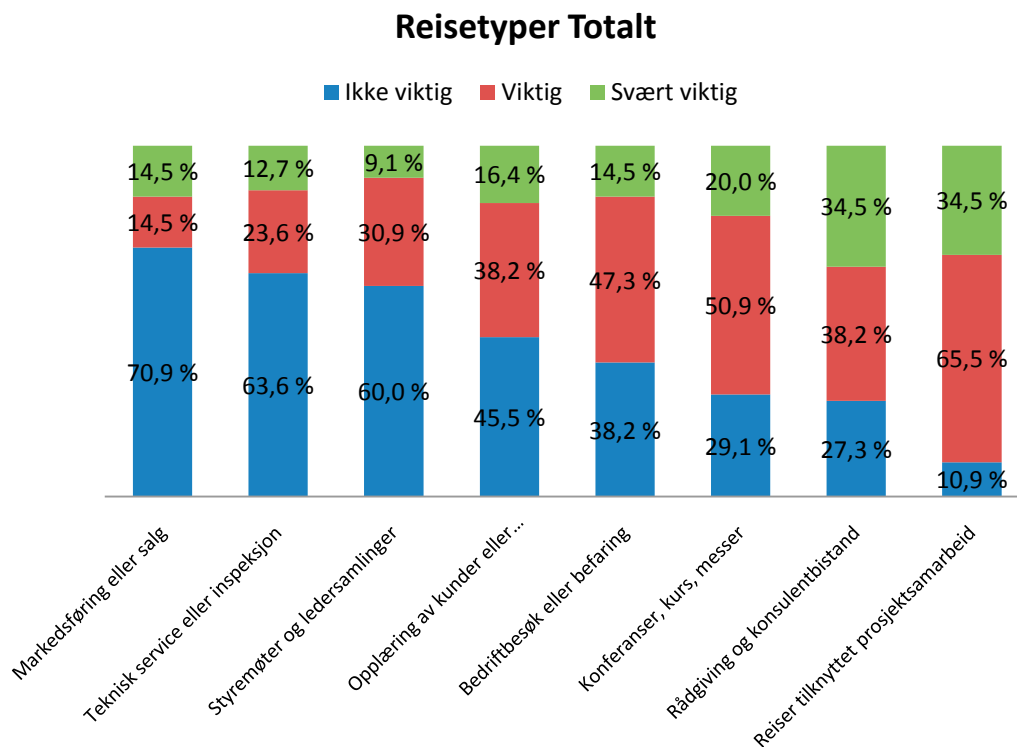
Videokonferansesystemene er i seg selv i rask endring innenfor selskapene, og enkelte steder har man valgt å gå bort fra de tradisjonelle studioene. I Telenor og Norges Røde Kors satser man for eksempel i større grad på PC-baserte konferanseløsninger, integrert med ulike typer elektronisk samarbeid.

4.8.6 Fra internasjonalt til globalt reisemønster

Et fellestrekk ved mange av våre casebedrifter (Statoil, Seadrill, DNV, Røde Kors og Telenor) er et mål om å etablerte sterke avdelinger i sine respektive utenlandsoperasjoner, med utstrakt bruk av lokal arbeidskraft, og med utstrakt samarbeid fra nærliggende operasjoner. Dersom en slik utvikling videreføres, vil dette trolig medføre at reisemønsteret blir mindre sentralisert rundt hovedkontorene i Norge og i større grad involverer reiser mellom de ulike utenlandske operasjonene. Et eksempel er Seadrill hvor den største delen av personreisene med fly omfattet forflytninger fra de 15 ulike nasjonale avdelingene til de ulike riggene som hadde behov for bemanning. Telenor fremhevet at de hadde flest reiser i forbindelse med selve etableringen av nye operasjoner i Asia, men at dette siden ble redusert. Dette behøver ikke å bety at antallet flyreiser til og fra Norge går ned, men at det frigis tid og ressurser til å foreta andre typer reiser enn de som er knyttet til administrasjon og drift. Dette kan for eksempel inkludere reiser knyttet til etablering av ny virksomhet, initiering av inter-organisatoriske samarbeidsprosjekter og etablering av strategiske allianser.

4.8.7 Styrket fokus på sikkerhet ved utenlandsreiser

Sikkerhet har fått en økt betydning for globale selskaper som Statoil, Seadrill, Telenor og DNV. Muligheten til å spore opp ansatte på reise er gitt økt prioritet etter terrorhandlingen 11. september 2001. Flere av selskapene har gitt reisebyråene ansvaret for disse oppgavene. Sikkerhet er også et tema når det gjelder valg av internasjonale møtelokasjoner. For organisasjoner med operasjoner i "utrygge" deler av verden, velges ofte internasjonale huber som møtesteder for større internasjonale møter.



Figur 4.28 Vurdering av hvilke typer reiseformål som er viktig blant et utvalg ansatte i Telenor, DNV, Statoil, Røde Kors, Norway Pelagic og Marine Harvest (N=55). Prosent.

4.8.8 Forventninger til vekst i Afrika, Asia og Sør-Amerika

Totalt sett er det reiser til Norden og Europa som er viktigste de destinasjoner for virksomhetenes flyreiser til utlandet (se figur 4.26 og 4.27). Virksomhetene vi har studert forventer imidlertid en utvikling der interkontinentale reisemål i Asia, Afrika og til dels også Sør-Amerika får en ny og viktigere rolle.

For havbruksnæringen vil flyfrakt av fersk fisk til Asia fortsatt være et hovedmarked, sammen med Europa og spesielt Russland. I tillegg er Brasil ansett for å være et nytt, voksende marked. For pelagisk fisk jobbes det med å utvikle nye markeder, med spesiell fokus på Taiwan, Thailand, Vietnam og Kina. Dette kan forventes å lede til vekst også i persontrafikken.

Veksten i oljebransjen er knyttet til utvikling av nye felt utenfor norsk kontinentalsokkel. Det forventes derfor økt virksomhet i Brasil, Nord-Amerika og Vest-Afrika. På noe lenger sikt kan Sørøst-Asia være et viktig vekstområde, og da særlig land som har potensial for oljeutvinning, som Malaysia, Thailand, Indonesia og Kina.

Telenor er så langt det selskapet som i sterkeste grad har Asia som et satsningsfelt, og dette kommer etter alt å dømme kommer til å bli forsterket i årene fremover (se figur 4.27). Mens veksten i dag først og fremst skjer i India, vil nye satsninger i andre land i Asia kunne endre på dette.

Røde Kors har begrensede muligheter for å anslå utviklingen i behovet for nødhjelp, men en antar at utviklingen vil tilsi økt behov for hjelp, spesielt i Afrika og Asia, der mange land selv har små ressurser til å håndtere katastrofesituasjoner.

5. Scenarier

5.1 Fremtidsscenarier

De siste 60 år har verdensøkonomien gjennomgått store sykliske svingninger i økonomisk aktivitet. Perioden med størst økonomisk vekst, fra begynnelsen av 1950-tallet til midten av 1970-tallet, er etterfulgt av nye perioder med rask vekst avbrutt av tilbakegang, stagnasjon og kriser. Sykliske variasjoner er normen, og de skapes av strukturelle endringer – eller *global shifts* – som gir geografisk reskalering av økonomisk aktivitet. Vekstratene i ulike deler av verden varierer stort. Nye produksjonssentre har oppstått i områder som tradisjonelt har vært verdensøkonomiens periferi eller semi-periferi, mens andre deler av verden forblir atskilt fra vekstmotorene. Verdensøkonomien er derfor en ”ujevn mosaikk i stadig forandring,” som Dicken (2011) formulerer det. Historisk sett har kraftsentrene i transnasjonale økonomiske systemer befunnet seg mange ulike steder i verden (Eriksen 2008).

Den endringen som i størst grad har omformet det globale økonomiske kartet er veksten i Øst-Asia. Dette er en prosess som har pågått over lang tid, siden Japans begynnende vekst på 1960-tallet. Japans relative nedgang på 1990-tallet ble oppveid av Kinas vekst. Samtidig fortsatte de fire ”tigrene” – Hong Kong, Sør-Korea, Singapore og Taiwan – å konsolidere sin styrke. Konsekvensen er at verdensøkonomien har skiftet tyngdepunkt (Dicken 2011). Kinas andel av verdensøkonomien ble mer enn fordoblet mellom 1995 og 2005. Russland og India kan også vise til høyere vekst enn verdensøkonomien totalt (Grünfeld 2007). At Øst-Asia i dag er den mest dynamiske økonomiske regionen illustreres blant annet ved at regionen har 14 av verdens 20 ledende containerhavner. Samtidig har Rotterdam og Hamburg, Europas ledende containernavner, redusert sin betydning, sammen med flere nordamerikanske havner. Utviklingen av cargo-lufthavner viser samme tendens. Nøkkelbyer som Hong Kong, Singapore, Shanghai, Tokyo, Los Angeles, New York og Dubai har utviklet seg til ledende hub’er for flyfrakt samtidig som de er store containerhavner (Dicken 2011).

Hva kan historien lære oss om fremtidig utvikling? Ettersom samfunnsutviklingen innebærer en stor grad av stivhengighet, er det vanlig å ekstrapolere fra observerte trender. Stivhengighet er imidlertid ikke det samme som determinisme. Alle stier har forgreningspunkter; noen tar av i uventede retninger, mens andre er blindspor. Vil tendensen mot større integrasjon og avhengighet i verdensøkonomien fortsette? Vil utviklingen i godstransport og flyreiser gjennomgå tilsvarende vekstrater i tiden fremover? Vil teknologiutviklingen innen nettbaserte kommunikasjonsløsninger redusere behovet for personreiser? Vil terrortrusler, økonomisk tilbakegang og miljøhensyn føre til en reversering av globaliseringsprosessene?

Perioden fra 1919 til 1939, da nasjoner svarte på nedgangstider med proteksjonistiske tiltak, viser at globalisering ikke nødvendigvis er en ustoppelig kraft. Samtidig er dagens globale økonomi tettere sammenvevd enn den var 100 år

tilbake. Stor grad av gjensidig avhengighet er også en kilde til sårbarhet. Det er mange og ulike kilder til endring, fra naturkatastrofer som vulkaner, jordskjelv og tsunamier til geopolitiske og religiøse konflikter. Andre mulige fremtidige trusler er nye handelskriger, for eksempel mellom USA og Kina (Dicken 2011). For Norges vedkommende har fredsprisutdelingen gitt uventede konsekvenser for norske selskaper som handler med Kina.

Terrorangrepet i USA den 11. september 2001 foranlediget ulike handlinger som ”forebyggende angrep” og regimeendring, krig mot Irak, atomstillingskrig med Iran, økt religiøs fundamentalisme av alle typer, og en tilsynelatende uløselig Israel-Palestina konflikt. Konsekvensen av disse handlinger og konflikter er vidtrekkende og favner om flere land og personer enn de som er direkte berørt av konfliktene (Dicken 2011). Opprørsbevegelsene i de arabiske statene, som begynte i Tunisia og forplantet seg videre til Egypt, Libya, Syria og Bahrain er andre uro- og usikkerhetsmomenter som kan virke inn på både energipriser, lokalisering av næringsvirksomhet og den globale økonomiens geografi. Naturkatastrofen i Japan kombinert med trusselen om nedsmelting av atomkraftanlegg er et alvorlig tilbakeslag for landets økonomi og kan i tilfelle store radioaktive utslipp true livet både på land og i verdenshavene. Samtidig spekuleres det i at gjenoppbyggingen og de nødvendige prioriteringer som må følge av dette kan skape mulighet for ny økonomisk vekst.

Stor avhengighet i verdensøkonomien bidrar til økt usikkerhet og uforutsigbarhet. At det i fremtiden vil skje flere katastrofer og konflikter er svært sannsynlig – usikkerheten er knyttet til *hvor* det vil skje og *hva* konsekvensene vil være, både på kort og på lang sikt. Fra et globalt økonomisk perspektiv er den mest åpenbare konsekvensen av kriser og konflikter økte oljepriser og usikkerhet knyttet til olje- og gassforsyning. Dette bidrar til å gjøre behovet for energieffektivisering og utvikling av alternative energikilder stadig viktigere (Dicken 2011). Selv om det er sannsynlig at globaliseringsprosessen vil videreutvikles og at verden stadig blir mer sammenkoblet, er både kildene til og retningen på de ulike endringsprosessen forbundet med stor usikkerhet.

Ifølge Bjorvatn m fl (2007) vil Norge høste store gevinster som følge av globaliseringen. Forfatterne hevder det er et positivt samspill mellom norske bedriftsinvesteringer ute og produktivitet og økonomisk vekst hjemme. Kina og India antas å spille en betydelig rolle i verdensøkonomien i tiden fremover, noe som også vil påvirke norsk næringsstruktur (se blant annet Econ og Menon 2007). Kina og India har til sammen en befolkning på rundt 2,5 milliarder, noe som utgjør nesten 40 prosent av jordas befolkning. Dersom landene fortsetter å vokse i samme takt som de har gjort det siste tiåret, vil de ifølge Econ og Menon (2007:33) stå for mer enn 20 prosent av den globale verdiskapingen innen 2025.

5.2 To fremtidsbilder med hovedvekt på internasjonale reiser

I det følgende beskrives to fremtidsbilder (frem til år 2029) for luftfarten kalt *vekst* og *stagnasjon*. Bildene kan oppfattes som ytterpunkter. Scenariometodikk brukes for å rendyrke utviklingsstrekk og deres konsekvenser. Ved å tydeliggjøre konsekvensene tror vi det blir lettere å drøfte effektene av dem. Scenarier skisserer ofte aktører, handlinger og tidsforløp som viser hvordan den fremtidige situasjonen

oppstår. Her beskrives kun fremtidsbildene og ikke veien dit. Det er lagt vekt på å presentere fremtidsbildene på en internt konsistent måte slik at de er logiske på sine egne premisser.

De to fremtidsbildene skiller seg fra hverandre på to hovedpunkter. Oljeprisen forutsettes å stige kraftig i stagnasjonsalternativet mens den ligger omtrent på dagens nivå i vekstalternativet. Videre preges flybransjen av konsolidering og redusert konkurranse i stagnasjonsalternativet (ingen nettverksselskap har base for interkontinentale ruter i Oslo), mens vekstalternativet forutsetter fortsatt sterk konkurranse i luftfarten og at et flyselskap har base for sine interkontinentale ruter i Oslo. Dette innebærer en fremvekst av mange nye interkontinentale ruter utover dagens to helårsruter.

5.2.1 Stagnasjon

I dette scenariet forutsettes en moderat økonomisk vekst både i EU (+1 %) og i Norge (+2 %). Den økonomiske veksten i Asia fortsetter og flytrafikken i og til/fra Asia vokser relativt sterkt.

Oljeprisen har steget til 250 \$ per fat, omtrent som i Eurocontrols "Resource Limits" scenario. Dette begrenser flytrafikken langt mer enn kvotehandelen som EU har innført for luftfarten. Særlig på interkontinentale ruter slår høy oljepris sterkt ut fordi drivstoffkostnadene utgjør en større andel på lange flygninger. En oljepris på 250 \$ (med dagens kjøpekraft) per fat tilsvarer 12 000 kr per tonn jetfuel med dagens dollarkurs. (I tillegg kommer antatt pris på CO₂-kvoter på 60 \$ per tonn som tilsvarer ca 25\$ per fat olje). En Airbus 330 fra København til New York bruker 45 tonn drivstoff, tilsvarende 540 000 kr. SAS-versjonen har 264 seter. Med 80 prosent belegg (211 passasjerer) blir drivstoffkostnadene 2560 kr per passasjer. Økt oljepris gir en kostnadsøkning på 1500 kr hver vei per passasjer, altså 3000 kr for en rundtur. Til Asia er flytiden lenger og drivstofforbruket tilsvarende større.

Kostnadsøkninger og stagnasjon i luftfartsbransjen i Europa fører til konsolidering av bransjen. SAS innlemmes i et større nettverkselskap, mest sannsynlig Luft-hansa. Det er ingen nettverkselskap som bruker Oslo som base for sine interkontinentale flygninger. Dette betyr at hele det norske markedet i hovedsak må søke seg via et utenlandsk knutepunkt når de skal reise interkontinentalt. Enkelte interkontinentale turistruter med lavkostselskap blir opprettet, men ingen nye ruter rettet mot næringslivets behov.

Videre reduseres konkurransen slik at prisene øker som følge av dette, i tillegg til prisveksten som skyldes økt oljepris. Dermed blir prisen på interkontinentale flygninger ca 50 prosent dyrere enn i 2010. Også europeiske flygninger blir dyrere, men prisøkningen antas å bli 30-40 prosent i dette markedet fordi lavkostselskapene forutsettes å være av stor betydning.

Trafikkveksten på utlandsrutene blir relativt svak. Europa får noe trafikkvekst, både i yrkestrafikk og fritidstrafikk. De høye prisene gjør at det er de mest velstående som øker sin reisefrekvens til utlandet.

5.2.2 Vekst

I dette scenariet forutsettes en økonomisk vekst i EU på 2 prosent per år og 3 prosent i Norge. Den økonomiske veksten i Asia fortsetter og flytrafikken i og til/fra Asia vokser sterkt.

Oljeprisen øker til 130 som i Eurocontrols Global Growth scenario. Verken oljeprisen eller den kvotehandling som EU har innført for luftfarten bidrar til å begrense utviklingen i luftfarten nevneverdig. Som følge av økt fokus på nye markeder i Asia, Latin-Amerika og Afrika blir flyreisene stadig lengre. I tillegg vil sterkere økonomisk vekst i disse verdensdelene enn i verden forøvrig føre til flere innreisende, både i form av yrkesreiser og fritidsreiser.

En fortsatt vekst i flybransjen gir ikke like sterkt press mot konsolidering i bransjen. Nettverkselskapene klarer seg relativt bra, samtidig som lavkostselskapene ekspanderer kraftig. Deres driftsmodeller nærmer seg hverandre. I Norge vil det finnes minst ett flyselskap som bruker Oslo som base for interkontinentale flygninger. I tillegg vil utenlandske aktører opprette direkteruter til Oslo, som oppfattes som et lukrativt marked.

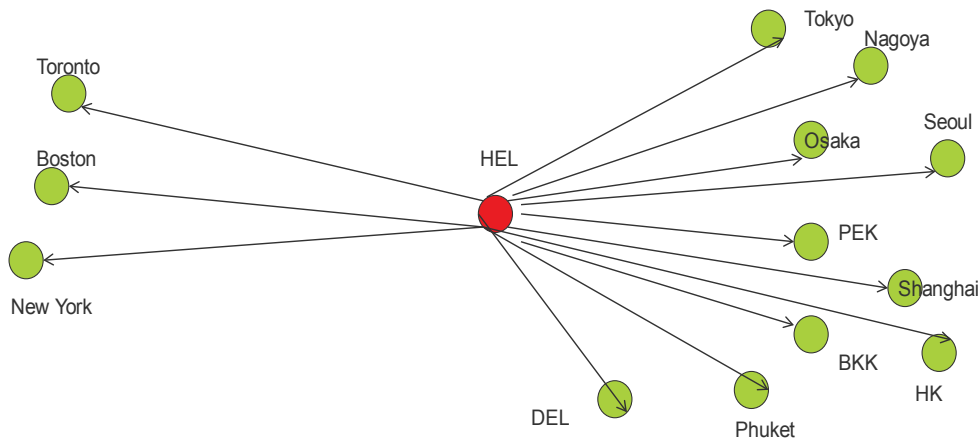
I 2010 hadde de skandinaviske hovedsteder følgende interkontinentale ruter:

Tabell 5.1 Interkontinentale ruter juni 2010

CPH	ARN	OSL
Atlanta		
Bangkok	Bangkok	Bangkok
New York	New York	New York
Washington		
Islamabad/ Lahore*		
Miami		
Tokyo		
Chicago	Chicago	
Beijing	Beijing	
		Philadelphia (sommerrute)
Singapore		
Toronto		

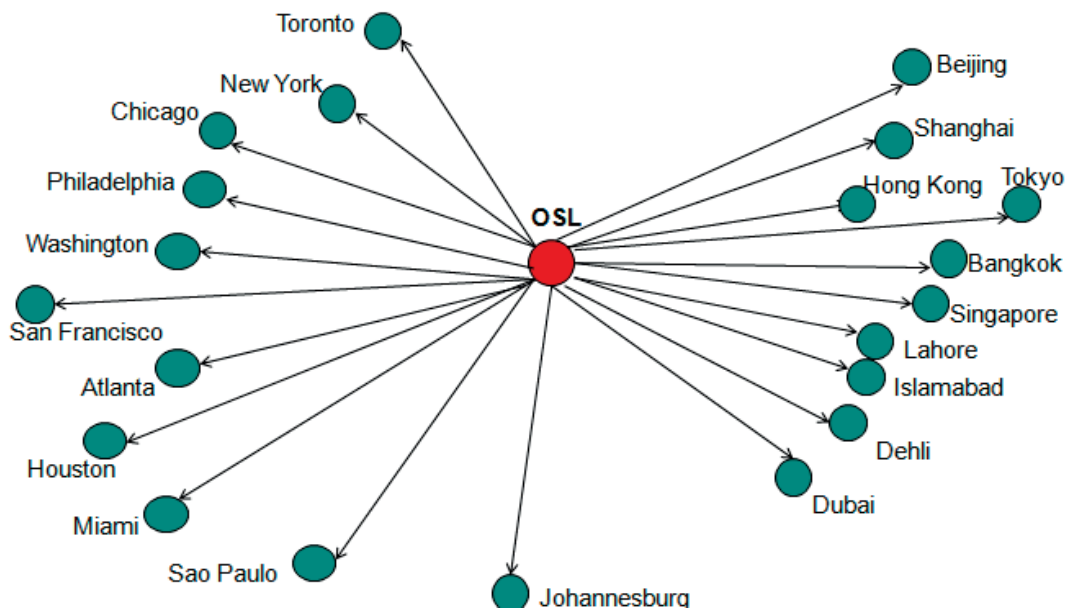
Kilde: Gravity. * Samme fly går videre CPH-OSL. Ruta har periodevis gått direkte fra OSL.

SAS' konsentrasjon om København som knutepunkt er historisk betinget og vil endres over tid. Det illustreres tydelig når man sammenlikner med Helsinki som har 13 interkontinentale ruter per 2010:



Figur 5.1. Skisse av det interkontinentale rutetilbudet fra Helsinki. Kilde: Thune-Larsen (2010).

Det antas at Oslo i 2040 får 15 nye direkte interkontinentale ruter (figur 5.2). I tillegg kan man fly via utenlandske knutepunkt. Dette skaper økt konkurranse på langrutene. Prisen på interkontinentale ruter går ned med 20 prosent. Utlands- trafikken vokser med 3-4 prosent per år. Interkontinentale ruter vokser særlig sterkt.



Figur 5.2. Eksempel på interkontinentalt tilbud fra OSL i vekstscenarioet.

På rutene vestover kan Oslo få tilførselstrafikk fra resten av Norden fordi Oslo ligger geografisk riktig til. Dette skaper grunnlag for flere ruter og bedre frekvens. Videre blir det redusert lekkasje til København og Amsterdam.

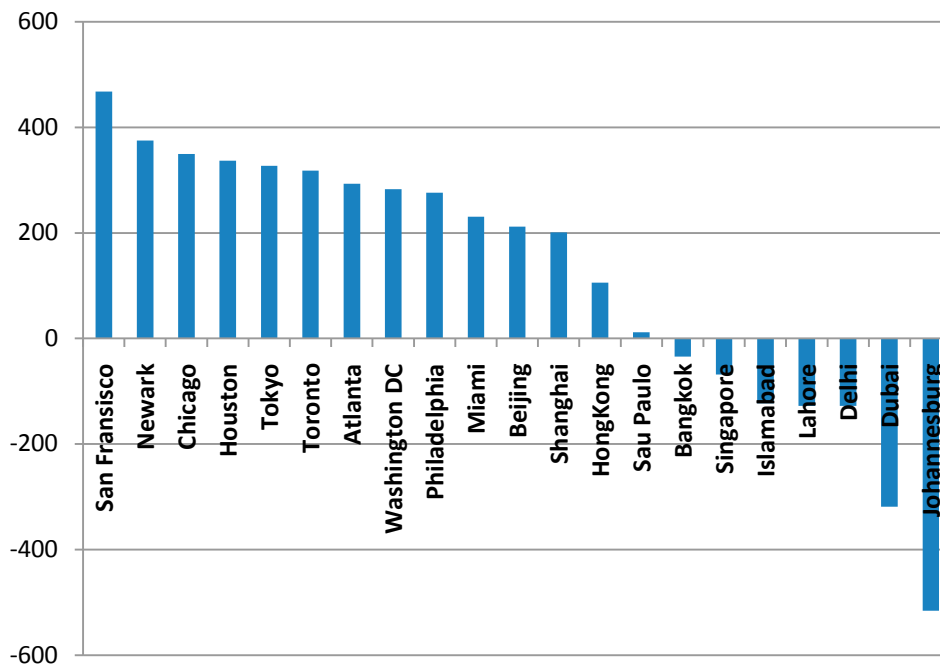
I alt gir dette ca 15 nye ruter som kan gi ny interkontinental trafikk på ca to millioner passasjerer til/fra OSL per år. Hvor mye av dette som vil være nyskapt trafikk er vanskelig å si, men omtrent halvparten er et rimelig anslag. I tillegg kommer økt tilførselstrafikk fra andre byer i Norge, Norden og eventuelt fra Baltikum og Polen, som i dag har et bra rutenett til OSL men ikke et interkontinentalt tilbud

En så stor økning i rutetilbud og tilførselstrafikk forutsetter at OSL er attraktiv nok sammenliknet med lufthavner med konkurrerende interkontinental trafikk. Det er primært tre forhold som gjør en lufthavn attraktiv i denne sammenheng:

- Godt rutetilbud (antall og frekvens) til internasjonale destinasjoner
- Konkurransedyktige takster og godt samarbeid mellom lufthavn og flyselskap
- Flyavstanden til aktuelle interkontinentale destinasjoner

Takststruktur og rutetilbud vil variere. Det som ligger fast er den geografiske lokaliseringen. Hvis en sammenligner Oslo med København, ligger nesten alle destinasjonene i figur 5.2 lenger unna København enn Oslo. Dette er illustrert i figur 5.3. Av de destinasjonene i figur 2.10 som ikke har forbindelse fra Oslo i dag (direkte eller indirekte) så er det kun Singapore, Delhi og Johannesburg som ligger lenger unna Oslo enn København. I prosent utgjør forskjellen stort sett rundt 5 prosent for de amerikanske destinasjonene og -2 prosent for de asiatiske.

Km ekstra distanse fra København i forhold til Oslo

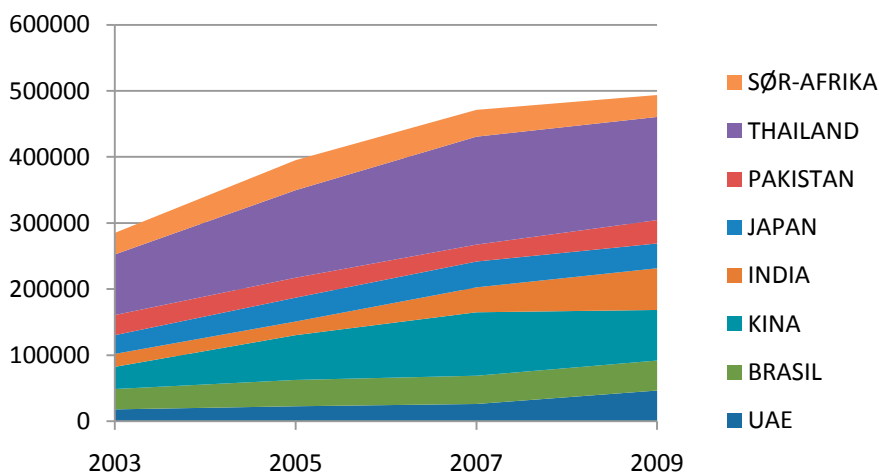


Figur 5.3 Km ekstra distanse fra København i forhold til Oslo. Kilde: <http://gc.kls.com>

Tabell 5.2. Ekstra flydistanse km fra København i forhold til Oslo. Kilde: <http://gc.kls.com>

By	Lufthavn	KM	Prosent
San Fransisco	SFO	468	6 %
Newark	EWR	375	6 %
Chicago	ORD	350	5 %
Houston	IAH	337	4 %
Tokyo	NRT	327	4 %
Toronto	YTO	318	5 %
Atlanta	ATL	293	4 %
Washington DC	IAD	283	5 %
Philadelphia	PHL	276	5 %
Miami	MIA	231	3 %
Beijing	PEK	212	3 %
Shanghai	PVG	201	2 %
HongKong	HKG	106	1 %
Sau Paulo	SAU	12	0 %
Bangkok	BKK	-34	0 %
Singapore	SIN	-68	-1 %
Islamabad	ISB	-123	-2 %
Lahore	LHE	-128	-2 %
Delhi	DEL	-128	-2 %
Dubai	DXB	-319	-6 %
Johannesburg	JNB	-516	-5 %

Noen destinasjoner vil også bli mer aktuelle som følge av volumvekst. Ut fra en ren volumbetraktning er det spesielt ruter til verdens to mest folkerike nasjoner, Kina og India, som kan bli aktuelle destinasjoner, mens andre destinasjoner kan få aktualitet på grunn av popularitet som feriemål eller omfattende forretningsaktivitet. Grunnlaget for flere ruter til USA er sammensatt på grunn av det store antallet aktuelle destinasjoner i dette landet. Også UAE gjør seg gjeldende som aktuell destinasjon, noe som konkret har vist seg i en nyopprettet rute i 2010 fra Oslo til Dubai.

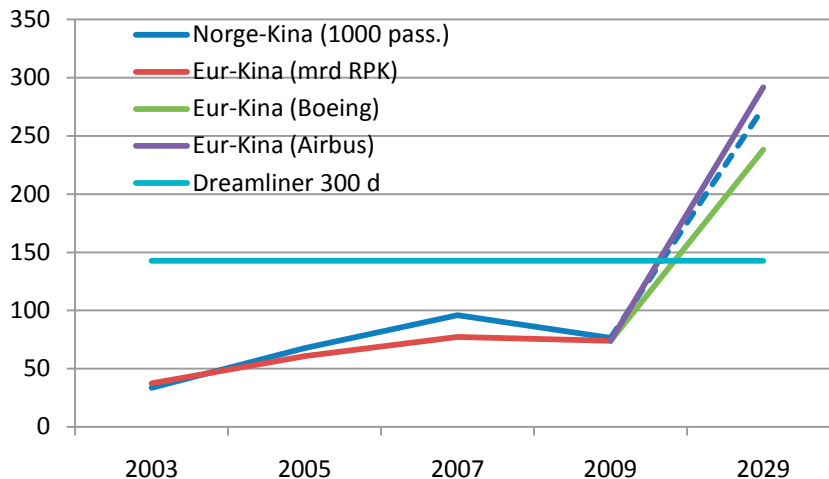


Figur 5.4 Flytrafikk til utvalgte land 2003-2009. Kilde:RVU.

Av figur 5.4 fremgår at trafikkveksten til land som Brasil og Sør-Afrika har vært svært lav de siste årene. Til gjengjeld har trafikken til Kina økt med 15 prosent årlig og trafikken til India med 22 prosent årlig fra 2003 til 2009. Til sammenlikning var utenlandsveksten for hele Norge på 8 prosent årlig i denne perioden.

Selv om trafikken til Kina ser ut til å ha avtatt i 2009, er det dette markedet som det generelt knyttes størst forventninger til. Trafikken mellom Norge og Kina utgjorde i 2009 totalt 75 000 passasjerer mens den i 2007 nærmet seg 100 000.

Som figur 5.5 viser, økte trafikken mellom Europa og Kina omtrent like mye i prosent som trafikken mellom Norge og Kina mellom 2003 og 2009.



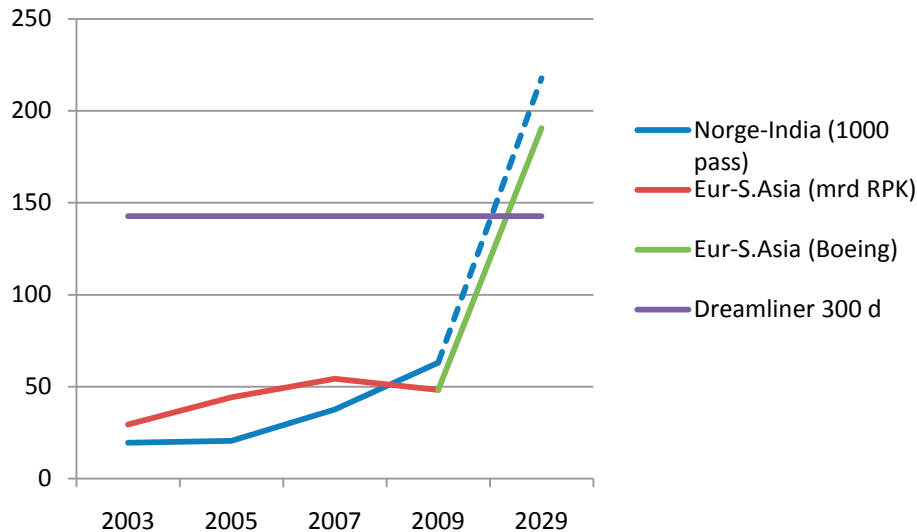
Figur 5.5. Trafikken fra Europa og Norge til Kina.²³

Spørsmålet er så hvor høy denne trafikken kan tenkes å bli i fremtiden. Både Boeing og Airbus har laget spesifikke prognoser for flytrafikken (i milliarder passasjerkm) mellom Europa og Kina. Også prognosene er tegnet inn i figur 5.5. De viser nesten 300 milliarder passasjerkm (RPK) mellom Europa og Kina i 2029. Med tilsvarende vekst Norge-Kina vil denne trafikken utgjøre 250 – 300 000 passasjerer i 2029. Til sammenlikning trenger en rute med en daglig *Dreamliner*²² ca 150 000 passasjerer årlig for å være økonomisk lønnsom.

Et tilsvarende resonnement for India er presentert i figur 5.6. Her ser vi at veksten Norge-India har vært langt sterkere enn Europa-Sør-Asia de siste årene. De siste 4 årene har veksten Norge-India vært ca 33 prosent årlig, som er omtrent det dobbelte av veksten internt i Sør-Asia (i flg. Boeing).

Det ligger derfor kanskje an til vel så høy trafikkvekst Norge-India som mellom Europa og Sør-Asia. Hvis en likevel legger til grunn samme vekst fra Norge som Boeing gjør fra Europa, vil trafikken fra Norge nå ca 200 000 passasjerer i 2029, godt over kapasiteten til en *Dreamliner*.

²² *Dreamliner* er det nye langdistanseflyet til Boeing, som Norwegian vil bruke til interkontinentale flygninger så snart det lar seg gjøre.



Figur 5.6 Trafikken fra Europa og Norge til India.²³

5.3 Konsekvenser av de to fremtidsbildene

5.3.1 Avinor

Avinor har ansvaret for 46 lufthavner. Av disse går fire med overskudd. Dette overskuddet benyttes delvis til å subsidiere flesteparten av de øvrige (og da spesielt de minste) lufthavnene. Spesielt er overskuddet fra utlandsflygningene sentralt på grunn av de høye kommersielle inntektene knyttet til disse flygningene.

Mye av forskjellene mellom de to scenariene knytter seg til utlandstrafikken. Drivstoffkostnadene som andel av billettprisen er høyest for utlandsflyene og forskjellene i rutetilbudet mellom de to scenarioene dreier seg primært om utlandsruter. Også eventuell økt tilførselstrafikk knyttet til interkontinentale ruter vil primært være utlandstrafikk.

For Avinor blir dermed forskjellen mellom de to scenariene vesentlig større for inntektsveksten enn for trafikkveksten. Det betyr også at gjennomsnittsinntekten per passasjer (gitt takstene) blir høyere i vekstscenariet enn i stagnasjonsscenariet.

Med forskjell i inntektsvekst per passasjer i tillegg til forskjellig vekst i antall inntektsgivende passasjerer kan forskjellen mellom de to scenariene i praksis bli helt avgjørende for Avinors muligheter for å fortsette subsidieringen av sine underskuddslufthavner i det omfanget og til de prisene (takstene) som samfunnet forventer av Avinor.

²³ Enheten er 1000 passasjerer Norge-Kina/India og milliarder RPK (personkm) Europa-Kina/India. Den rette streken tilsvarer antall passasjerer som en *Dreamliner* kan frakte til/fra f.eks. India på 300 dager.

5.3.2 Næringslivet

For næringslivet slår forskjellen mellom de to scenarioene ut på i hvert fall tre måter som kan få avgjørende betydning for vilkårene for et globalisert næringsliv i store deler av Norge.

For det første vil også næringslivet direkte merke forskjellene i oljepriser og økonomisk vekst mellom de to scenariene: Negativt i form av dyrere drivstoff og lavere internasjonal etterspørsel utenom petroleumssektoren, positivt i form av høyere etterspørsel etter petroleumsrelaterte tjenester.

For det andre vil næringslivet bli preget av forskjeller i rutetilbud og billettpriser. Det viktigste for næringslivet er rutetilbudet. Når vi snakker om ytterligere ruteforbindelser til utlandet utover dagens nivå, er ikke hovedproblemet næringslivets *evne* til å drive lønnsomt i Norge, men heller interessen/lønnsomheten ved å velge en mer perifer lokalisering i motsetning til en mer sentral lokalisering.

Konkurransen mellom lokaliseringer kan foregå på flere nivåer. På det ”høyeste” nivået som er relevant her foregår konkurransen mellom Oslo og for eksempel London. London har klart bedre rutetilbud uansett, men byen er så sentral at for eksempel kontorleie og lønninger (og tilgjengeligheten) for sentrale medarbeidere kan tilsi etablering av en bedrift med globale funksjoner også i byer som Oslo eller Stockholm. Siden de nordiske hovedstedene er mer likeverdige i størrelse og rutetilbud, kan rutetilbudet være en av de faktorene som bestemmer hvilken by som er mest aktuell. Ruteilbudet kan også være avgjørende for *hvor* mye mer tungvint det er å drive fra en relativt perifer by.

Neste nivå er den interne konkurransen mellom lokaliseringer i Norge og kanskje mellom perifere lokaliseringer i Norge og tilsvarende steder i andre land. Selv om det neppe noen gang kommer et godt rutetilbud til fjerne destinasjoner fra andre enn de store lufthavnene i Norge, er det rutene til de store lufthavnene (spesielt til OSL) som generelt har høyest frekvens, best rutetider og de laveste billettprisene. Rutetilbudet videre ut fra Norge er avgjørende for hvor lett det er å komme seg gjennom hele reisekjeden fra utkant-Norge til den aktuelle destinasjonen i utlandet, og kan i noen tilfeller bli bestemmende for om bedriften blir i utkant-Norge, etablerer seg i sentrale strøk eller et helt annet sted. Dette kan få vesentlig innflytelse på *sysselsetting* og *velferd*, ikke minst i distriktene.

Den tredje effekten næringslivet kan oppleve er de problemene som oppstår hvis dårlig inntektsutvikling presser Avinor til å redusere eller utsette flere av de minst lønnsomme eller nødvendige investeringer pga dårlig inntektsvekst.

5.3.3 Turisme

Veksten i utenlandsk turisme til Norge har i høy grad vært flybasert i senere år. Dette settes i sammenheng med økt rutetilbud og mer variert prising på flyrutene til Norge de siste årene. Hvis veksten i tilbudet dempes, er det sannsynlig at også veksten i innkommende turisme reduseres. Mye av turismen går til områder av Norge med vakker natur men begrenset næringsgrunnlag, der turismen virkelig betyr mye for sysselsetting og verdiskaping.

5.3.4 Miljø

Luftfarten har relativt begrensede lokale miljøeffekter. Miljøeffektene er dermed mest knyttet til globale forhold, spesielt klimaeffekter. Her vil forskjellen mellom scenariene primært være knyttet opp mot to forhold. Høy flytrafikkvekst betyr på den ene side isolert sett større utslipp i forhold til lavere trafikkvekst. På den annen side betyr mer utstrakt bruk av direkte ruteføring besparelser i utslippene pga færre tilslutningsreiser og i mange tilfeller kortere flydistanser (illustrert i figur 5.3).

Oppsummering av scenarier

	Vekst (3,4 % per år)	Stagnasjon (oljepris og redusert konkurranse)
Forutsetning	BNP-vekst: EU 2 %, Norge 3 % Oljepris 110 \$ / fat Befolkningsvekst 0,7 % per år Kvotehandel	BNP-vekst: EU 1 %, Norge 2 % Oljepris 250 \$ / fat Befolkningsvekst 0,6 % per år Kvotehandel, miljøavgifter/ -restriksjoner
Luftfart	Nettverkselskap med base i Oslo Mange nye interkontinentale ruter (15-20) Mating fra Norden på ruter vestover Redusert lekkasje til CPH, AMS mv Prisreduksjon på 30 % Økning på Europarutene Lavkost fanger opp mye av veksten Fritidstrafikken øker sterkt, yrkestrafikk øker noe	Konsolidering, SAS forsvinner, redusert konkurranse Ingen nye interkontinentale ruter Ingen mating Økt lekkasje til CPH, AMS, FRA Prisøkning på 40 % Utflating på Europarutene Lavkost og nettverk stagnerer Fritidstrafikken avtar, yrkestrafikk uendret
Avinor	God økonomi Stor utbygging av kapasitet Lavere luftfartsavgifter Differensiert servicenivå Legge til rette for interkontinentale ruter	Svak økonomi, subsidiebehov / høye avgifter Kun vedlikehold og teknisk oppgradering Stor "peak"-belastning Begrenset regionalnett pga høye avgifter /priser
Næringsliv	Flere direkteruter og flere frekvenser til utlandet Redusert reisetid, mange yrkestimer spart Yrkesreiser billigere	Flere reiser via utenlandsk hub Uendret reisetid Yrkesreiser dyrere
Turisme	Flyturisme: flere gjestedøgn	Flyturisme: færre/samme gjestedøgn
Sysselsetting	Sterk rasjonalisering og produktivtetsvekst	Fortsatt rasjonalisering og produktivtetsvekst
Velferd	Nye ruter, reduserte priser "Alle" har råd til å fly	Bortfall av fritidstrafikk et velferdstap Kun de rikeste kan fly til privat formål
Miljø	Svak vekst i CO ₂ -utslipp Ingen endring i antall støyutsatte	Reduksjon i CO ₂ -utslipp Halvering av antall støyutsatte

6. Oppsummering og konklusjoner

Denne rapporten har hatt som siktemål å utvikle ny kunnskap omkring næringslivets bruk av luftfart i en tid preget av stadig sterkere globalisering. I dette kapitlet vil vi drøfte luftfartens nye rolle i en mer globalisert verden og presentere noen områder som det kan være formålstjenlig å analysere grundigere i senere studier.

6.1 Sentrale konklusjoner: luftfartens rolle en globale verden

Luftfarten har, sammen med blant annet IKT-baserte innovasjoner og økt global konkurranse, en sentral *pådriverrolle* i den pågående globaliseringen. Utviklingen av en økonomisk globalisering uten rimelig og tilgjengelig flytrafikk er nærmest helt utenkelig. Luftfarten, og spesielt de store lufthavnene, er blitt symboler på den sterke integreringen av markeder og kulturer i store deler av verden (Urry 2007).

I takt med utviklingen av et næringsliv som er blitt mer kunnskapsorientert har kommunikasjon og informasjonsutveksling blitt mer sentralt. En grunnleggende tese i mange fremstillinger av den fremvoksende globale økonomien er at kunnskap har blitt den mest sentrale innsatsfaktoren (Bell 1976; Castells 1996; Drucker 1994). I den grad dette er korrekt, representerer gode kommunikasjonsforbindelser i seg selv et konkurransefortrinn. Virksomheter med gode forbindelser får enklere og raskere markedstilgang, bedre muligheter for å etablere forretningsrelasjoner, økte muligheter for spontan kommunikasjon, kunnskapsutvikling med andre selskaper, osv. Man kan derfor si at luftfarten representerer et konkurransefortrinn for bedrifter, regioner og nasjoner. Antagelig er dette spesielt viktig for regioner og land som Norge, hvor en i utgangspunktet har avstandsmessige utfordringer.

Mye av diskusjonene rundt dette har vært preget av en interesse for ”den nye” kommunikasjonsteknologiens muligheter. Likevel viser det seg at virtuelle relasjoner innenfor næringslivet svært ofte utvikles i samspill med tradisjonelle møter (Arnfolk og Kogg 2003; Larsen m fl 2008; Lyons 2009). Dette betinger reiser, og - i en global verden - ofte med fly. Vår studie indikerer at det er tre forhold som er spesielt påviktige drivere for personrelaterte reiser:

- For det første det fysiske nærværets symbolske betydning for utvikling av relasjoner med partnere fra fremmede kulturer. Spesielt i Øst-Asiatiske kulturer er ansikt til ansikt møter av avgjørende betydning for etablering av forretningsrelasjoner.
- For det andre muligheten av å oppsøke steder der en kan utvikle ”tilfeldige” forretningsrelasjoner som senere kan utnyttes i forretningsøyemed. Dette utvikles typisk i forbindelse med messer, seminarer, konferanser og lignende.

- For det tredje betydningen av fysisk nærvær i forbindelse med komplekse kunnskapsintensive samarbeidsprosjekter. Jo mer komplekse slike prosjekter er, jo mer umiddelbar koordinering kreves, og dette fordrer ofte hyppige samlokaliserte møter. Luftfarten fungerer som en *tilrettelegger* av denne typen global relasjonsutvikling innenfor næringslivet.

Luftfartens dominerende tilstedeværelse er samtidig noe som litt etter litt er blitt integrert i nye organisasjoners struktur og logikk. Det er utviklet en avhengighet av velfungerende luftfart, og dersom systemene bryter sammen kan det få vidtrekkende konsekvenser. Den siste tidens tilfeller av "askestans" har synliggjort denne avhengigheten. Luftfartens rolle som muliggjør og en *underliggende betingelse* for de nye globale produksjonsnettverkene har gitt den en mer sentral funksjon i de fleste moderne samfunn. Stans i flytrafikken kan ha umiddelbar betydning for tilgang på matvarer, nødhjelp og annet. Lengre sammenbrud vil rokke ved grunnlaget til de fleste globale virksomhetene.

Luftfartens tette kobling til selve globaliseringen betyr at denne uvergelig blir en del av de pågående diskusjoner omkring positive og negative sider ved globaliseringsprosessene, blant annet knyttet til klimamessige utfordringer, spredning av sykdommer (SARS, fugle- og svineinfluensa), kulturell ensretting og internasjonal terrorisme. Viktigste av disse er trolig de miljømessige omkostningene knyttet til luftfart. I slike diskusjoner omkring bivirkningene av globale transportaktiviteter kommer luftfarten fort i rollen som *syndebukk*. På dette området representerer globaliseringen en utfordring for omdømmet til luftfartsbransjen i Norge og andre steder. Et viktig skritt videre vil være å få en mer nyansert diskusjon omkring luftfartens sentrale posisjon i en mer globalisert verden, samt fremheve det arbeidet som faktisk gjøres for å redusere på miljøutslippene på dette området.

6.2 Områder egnet for videre analyser

Denne rapporten har avdekket flere forhold som har betydning for utviklingen av internasjonale forretningsreiser og flytrafikk, og som med fordel kan analyseres nærmere i påfølgende analyser:

- Mer utdypende forståelse av sammenhenger mellom flytrafikk og indikatorer på globalisering (direkteinvesteringer, eksport, osv)
- Endringer i reiseintensitet og reisemønstre knyttet til ulike faser i bedrifters globaliseringsprosesser
- Bedre forståelse av forretningsreisenes betydning i ulike kulturer, spesielt i tilknytning til økt fokus på forretningsvirksomhet i Asiatiske land
- Betydningen av økonomiske høy og/eller lavkonjunkturer for utenlands- trafikk på flyreiser
- Betydningen av ansikt til ansikt møter og reiser i komplekse kunnskapsprosjekter
- Betydningen av nye sikkerhetstiltak på lufthavner for forretningsreisende

7. Referanser

- Arnfolk, P., og Kogg, B. 2003. Service transformation - managing a shift from business travel to virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 11, 859-872.
- Asheim, B., Coenen, L. og Vang, J. 2007. Face-to-face, buzz and knowledge bases: Socio-spatial implications for learning, innovation and innovation policy. *Environment and Planning C*.
- Askildsen, T. C. og Gjerdåker, A. 2007. Godstransport på veg: Lastebilnæringens betydning for vekst, velferd og bosetning. *TØI-rapport 901/2007*. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Balcik, B., og al, e. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *Int. Journal of Production Economics*, 126, 22-34.
- Beck, U. 1992. *Risk Society: Towards a new modernity*. Sage, London
- Bell, B. S., og Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1).
- Bell, D. (1976). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York Basic Books.
- Bel, G. og Fageda, X. 2008. Getting there fast: globalization, intercontinental flights and location of headquarters. *Journal of Economic Geography*, 8, pp 471-495.
- Boeing 2010. Current Market Outlook 2010-2029.
- Bjorvatn, K., Norman, V. D., Orvedal, L., og Tenold, S. 2007. *Globetrotterne. Norsk økonomi i en verden med fri handel, arbeidsvandring og internasjonaliserte bedrifter*. Bergen: CASE - Centre for Advanced Studies in Economics.
- Castells, M. 1996. *The rise of the network society; the information age: Economy, society and culture*. Malden MA: Blackwell.
- Cummings, J. N. 2004. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Curwen, P., og Whalley, J. 2006. Measuring internationalisation in the mobile telecommunication industry. *Int. Business Review*, 15, 660-681.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Blackwell, Oxford.
- Coe, N.M., Dicken, P. og Hess, M. 2008. Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography*, pp. 1-25.
- Cooke, P. 2002. *Knowledge Economies. Clusters, Learning and cooperative advantage*. Routledge: London.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*. The Free Press, New York.
- Denstadli, J. M. og Rideng, A. 2010. Reisevaner på fly 2009. *TØI-rapport 1073/1998*. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- deMul, E. 2002. Coordination of humanitarian aid -a UN perspective. *The Lancet*, pp, 335-336, juli 2002.
- Drucker, P. 1994. *Post-capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Dicken, P. 2011. *Global Shift*. Sage Publications: London.

- Econ og Menon 2007. *Alderdøm og spesialisering. Norsk næringsstruktur I 2025 I lys av eldreboelge og globalisering*. Econ og Menon Business Economics.
- EFF 2011a. *Norsk Pelagisk Fisk. Markedsplan 2010-2012*. Revidert utgave 2011. Eksportutvalget for fisk.
- EFF 2011b. *Norsk Laks og Ørret. Markedsplan 2010-2012*. Revidert utgave 2011. Eksportutvalget for fisk.
- Eriksen, T. H. 2008. *Globalisering: Åtte nøkkelbegreper*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Ernst, D. og Kim, L. 2002. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, 31,8-9, pp1417-1429.
- Eurocontrol 2010. Eurocontrol Long-Term Forecast: IFR Flight Movements 2010-2030.
- European Commission. 2006. *Constructing regional advantage. Principles – perspectives – policies*. European Commission, Brussels.
- Fernandez, Z., og Usero, B. 2009. Competitive behavior in the European mobile telecommunications industry: Pioneers vs. followers. *Telecommunications Policy*, 33, 339-347.
- Friedman, T.L. 2006. *Verden er flat: Den globaliserte verden i et nytt århundre*. Valentina, Sandvika.
- Grünfeld, L. A. 2007. *Norske handelsinteresser overfor landene Kina, Japan, India og Russland*. MENON-publikasjon nr. 1/2007. Menon AS.
- Harvey, D. 1990. *The condition of postmodernity*. Blackwell, Oxford.
- Held, D. og McGrew, A. 2000. *The Global Transformations Reader*. Polity, Cambridge.
- Henderson, J. og Castells, M. (red) 1987. *Global restructuring and territorial development*. SAGE Publications, London.
- Hirst, P. og Thompson, G. 1999. *Globalization in Question*. Polity, Cambridge.
- Isaksen, A. og Asheim, B. T. 2008. *Den regionale dimensjonen ved innovasjoner, i Innovasjoner i norske næringer – et geografisk perspektiv*. Fagbokforlaget: Bergen, 13-40.
- Larsen, J., Urry, J., og Axhausen, K. 2006. *Mobilities, Networks, Geographies*. Hampshire: Ashgate.
- Larsen, J., Urry, J., og Axhausen, K. 2008. Coordinating face-toface meetings in mobile network societies. *Information, Communication & Society*, 11(5), 640-658.
- Lundvall, B. 1992. Introduction. I Lundvall, B. (red) *National systems of innovation*. Pinter Publishers.
- Lundvall, B. og P. Maskell 2003. Nation states and economic development: from national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. In Clark, G. L., M. P. Feldman and M. S. Gertler (red) *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford University Press, New York.
- Lyons, G. 2009. *Business travel - the social practices surrounding meetings*. Paper presented at the Fourth Specialist Meeting of the Network ICT: mobilizing persons, places and spaces - 7.-10.October 2009.
- Löfgren, O. 1999. *On Holiday: A history of vacationing*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Mansfield, E. og Milner, H. V. 1999. The new wave of regionalism. *International Organization*, 53: 589-627.

- Maskell, P., H. Eskelinen, I. Hannibalsson, A. Malmberg og E. Vatne 1998. *Competitiveness, localised learning and regional development. Specialisation and prosperity in small open economies*. Routledge, London.
- McEvily, B., og Zaheer, A. 2004. Architects of Trust: The Role of Network Facilitators in Geographical Clusters. I R. M. Kramer og K. S. Cook (red), *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches* (pp. 189-213). New York: Russel Sage Foundation.
- Menon. 2011. *Norsk maritim verdiskaping. Vital næring i turbulente tider* (No. 4-2011). Oslo.
- Moodysson, J., Coenen, L. og Asheim, B. T. 2007. Explaining spatial patterns of innovation: analytical and synthetic modes of knowledge creation in the Medicon Valley Life Science Cluster. *Environment and Planning A*.
- Nelson, R. R. (red). 1993. *National Innovation Systems: A Comparative Study*. Oxford University Press: New York.
- Pavitt, K. 1990. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. I Freeman, C. (red) *The economics of innovation*. Edward Elgar Publishing, Aldershot.
- Perroux, F. 1955/1970. Note on the Concept of "Growth Poles", in McKee, L. et al. (eds) *Regional Economics: Theory and Practice*. The Free Press: New York.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantages of Nations*. The Free Press: New York.
- Reve, T. 2007. 15 år med klyngestudier – hva har vi lært? I Spilling, O. R. (red.) *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*. Fagbokforlaget: Bergen, 43-67.
- Rønnevik, J. 2008. Rv. 714 Hitra/Frøya – Orkdal. *Arbeidsdokument KT/1458/2008*. Transportøkonomisk Institutt, Oslo.
- Smith, K. 2000. What is the 'knowledge economy'? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases. *Paper presented to DRUID Summer Conference on The Learning Economy – Firms Regions and Nation Specific Institutions*, June 15-17.
- Storper, M. og A. J. Venables 2004. Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4.
- Tavasszy, L. m fl. 2008. Emerging global logistics networks: Some consequences for transport system analysis and design, in *Benefiting from globalization*, OECD – symposium, OECD.
- Thune-Larsen, H. 2011. Passasjerprognoser Bergen lufthavn - Rullering av prognoser for Avinor 2010-50. *TØI Arbeidsdokument av februar 2011. ØL/2295/2011*.
- Urry, J. 2000. Mobile Sociology. *British Journal of Sociology*, No 51(1), 185 - 203.
- Urry, J. 2007. *Mobilities*. Cambridge: Polity.
- Virum, H. 2002. *"Logistikkutvikling i utenforland"*. Handelshøyskolen BI. Institutt for logistikk. Forskningsrapport 12/2002.
- World Bank 2009. *World Development Report. Reshaping Economic Geography*. The World Bank, Washington, DC.

Vedlegg

1. Spørsmål til ledelsen

2. Luftfart og globalisering v2 – Preview of version 2.0

Spørsmål til ledelsen

1. Bedriftens kjernevirksomhet

- Kan du si litt om hva som er virksomhetens viktigste produkter/tjenester?
- Hvor mange ansatte/kontorer/produksjonseenheter?
- Hva er den historiske bakgrunnen for virksomheten?
- Hva er årsaken til at dens geografiske lokalisering (og evt underavdelingers)?

2. Samarbeidspartnere og leverandører

- Hvor er bedriftens viktigste kontakter (leverandører/ partnere/kunder)?
- Har dere mye kontakt med andre bedrifter i regionen?

3. Personreiser

- Hvilke destinasjoner er bedriftens viktigste reisemål for bedriftens ansatte?
- Hvordan er fordelingen av reiser med fly innenlands og utenlands?
- Hva er de vanligste formål med bedriftens forretningsreiser?
- Hadde bedriften nådd sine mål om flytilbudet var på samme nivå som for 10 år siden?
- Hvem er det som reiser mest i bedriften?
- Hva er de vanligste formål for de besøk bedriften *mottar* utenfra?
- Kan du si noe om volumet på flyreisene utenlands/innenlands for bedriften?
- Hvordan vil du beskrive utviklingen av flyreiser for de siste 10 år?
- Hva er årsaker til evt endringer i reiseaktiviteten?
- Har dere tilgjengelig budsjetter eller annen statistikk som viser reiseaktivitet for siste årene?
- Omtrent hvor mange reiser foretar du selv i løpet av året?

4. Bruk av godstransport

- I hvilken grad er godstransport viktig for bedriften?

- Går noe av godstransporten via lufthavner?

5. Bruk av flyplasser

- Hvilke flyplasser benytter de ansatte seg i hovedsak av ifb med sine jobberelaterte reiser?
- Hvilken flyplass benyttes evt. for godstransport?
- Hvilke destinasjoner er viktigst for bedriften?
- Er dere fornøyd med rutetilbudet ved flyplassen[e] dere bruker?
- Hvilket transportmiddel bruker de ansatte som regel til og fra flyplassen?

6. Flaskehalser

- Hva er du og din bedrift mest fornøyd med når det gjelder transporttilbudet her i regionen?
- Hva kan eventuelt forbedres for bedre å møte bedriftens behov?
- Hvilke flaskehalser i transporttilbudet oppleves som mest problematiske?

7. Policy for reiser

- Legger virksomheten til rette for at videokonferanser og lignende være et alternativ til reiser?
- Foreligger det noen policy om å redusere (eller øke) antallet reiser?
- Hvilke regler gjelder for valg av flybillettype?
- Hvem kan initiere og bestille flyreiser til utlandet?
- I hvilken grad er kostnader ifbm reisevirksomhet gjenstad for økonomiske analyser?

8. Implikasjoner av økte priser og/eller redusert tilbud for bedriften

- I hvilken grad virker reisekostnadene (dvs billettpris) begrensende på reisevirksomheten?
- Er det andre faktorer enn pris som begrenser flyreisene?
- I hvilken grad er tidsbruk ved reiser et problem for bedriften?

- Dersom det skulle bli vanskelig å reise over en lengre periode, hvilke konsekvenser ville dette hatt for virksomheten?
- Hvilke alternativer ville en i så fall ha benyttet?
- I hvilken grad virker reisekostnadene (billettpris) begrensende på reisevirksomheten?
- Hvilken betydning fikk "askestansen" våren 2010 for bedriften?

9. Forventet utvikling fremover for reiser og gods

- Hvordan tror du bedriftens reiseaktivitet vil utvikle seg fremover?
- Hvilke typer reiser vil bli mer/mindre aktuelle?
- Hvilke destinasjoner vil bli viktige for innenlands/utenlands flytrafikk?
- Hvilke faktorer vil i særlig grad påvirke bedriftens reisevirksomhet fremover?
- Har dere noen gang vurdert å flytte HQ?
- Er det planer om endre på lokaliseringen av avdelinger/underavdelinger?

10. Epost undersøkelse

- Kan vi få e-postadresser til ansatte som reiser mye i virksomheten?

Luftfart og globalisering v2

Preview of version 2.0

Org	Hvilken virksomhet jobber du i?
♦ range:*	
Telenor	<input type="radio"/> 1
Marine Harvest	<input type="radio"/> 2
Røde Kors	<input type="radio"/> 3
Norway Pelagic	<input type="radio"/> 4
Det Norske Veritas	<input type="radio"/> 5
Statoil	<input type="radio"/> 6
Seadrill	<input type="radio"/> 7
Annen	<input type="radio"/> 8

Leder	Har du lederansvar i din stilling, slik at andre arbeider under din ledelse, eller at din stilling på annen måte er en overordnet stilling?
♦ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

Stilling	Hvilken betegnelse passer for din stilling?
♦ filter:\Leder.a=1	
♦ range:*	
Toppleder	<input type="radio"/> 1
Mellomleder	<input type="radio"/> 2
Arbeidsleder	<input type="radio"/> 3
Prosjektleder	<input type="radio"/> 4
Annen (vennligst spesifiser under)	<input type="radio"/> 5
	Open

Alder	Hva er din alder?
♦ range:20:90	
Antall år	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

Kjonn	Er du kvinne eller mann?
♦ range:*	
Kvinne	<input type="radio"/> 1
Mann	<input type="radio"/> 2

Antallreiser	Omtrent hvor mange arbeidsrelaterte reiser med fly har du foretatt i løpet av de siste 12 måneder?
♦ range:*	
Innenlands	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

Antallreiser	Omtrent hvor mange arbeidsrelaterte reiser med fly har du foretatt i løpet av de siste 12 måneder?
Utenlands	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2

Reisemal	Hvilke av landene/områdene nedenfor har du besøkt med fly i forbindelse med ditt arbeid i løpet av de siste 12 måneder?
<ul style="list-style-type: none"> ♦ filter:\Antallreiser.a.2=1:999 ♦ range:* 	
<i>Norden</i>	
Sverige	<input type="checkbox"/> 1
Danmark	<input type="checkbox"/> 2
Finland	<input type="checkbox"/> 3
Island	<input type="checkbox"/> 4
<i>Europa</i>	
Storbritannia	<input type="checkbox"/> 5
Nederland	<input type="checkbox"/> 6
Frankrike	<input type="checkbox"/> 7
Belgia	<input type="checkbox"/> 8
Tyskland	<input type="checkbox"/> 9
Italia	<input type="checkbox"/> 10
Spania	<input type="checkbox"/> 11
Andre Europa	<input type="checkbox"/> 12
<i>Asia</i>	
Singapore	<input type="checkbox"/> 13
Kina	<input type="checkbox"/> 14
India	<input type="checkbox"/> 15
Filippinene	<input type="checkbox"/> 16
Japan	<input type="checkbox"/> 17
Thailand	<input type="checkbox"/> 18
Sør-Korea	<input type="checkbox"/> 19
Pakistan	<input type="checkbox"/> 20
Bangladesh	<input type="checkbox"/> 21
Andre Asia	<input type="checkbox"/> 22
<i>Oceania</i>	
Australia	<input type="checkbox"/> 23
Andre Oceania	<input type="checkbox"/> 24
<i>Nord-Amerika</i>	
USA, New York	<input type="checkbox"/> 25

Reisemal	Hvilke av landene/områdene nedenfor har du besøkt med fly i forbindelse med ditt arbeid i løpet av de siste 12 måneder?			
USA, Houston	<input type="checkbox"/>			26
USA, San Francisco	<input type="checkbox"/>			27
USA, Chicago	<input type="checkbox"/>			28
USA, Boston	<input type="checkbox"/>			29
USA, andre	<input type="checkbox"/>			30
Canada	<input type="checkbox"/>			31
<i>Latin-Amerika</i>				
Brasil	<input type="checkbox"/>			32
Mexico	<input type="checkbox"/>			33
Argentina	<input type="checkbox"/>			34
Andre Latin-Amerika	<input type="checkbox"/>			35
<i>Afrika</i>				
Sør-Afrika	<input type="checkbox"/>			36
Uganda	<input type="checkbox"/>			37
Kenya	<input type="checkbox"/>			38
Egypt	<input type="checkbox"/>			39
Nigeria	<input type="checkbox"/>			40
Ghana	<input type="checkbox"/>			41
Angola	<input type="checkbox"/>			42
Andre Afrika	<input type="checkbox"/>			43
<i>Midt-Østen</i>				
Dubai (UAE)	<input type="checkbox"/>			44
Israel	<input type="checkbox"/>			45
Quatar	<input type="checkbox"/>			46
Iran	<input type="checkbox"/>			47
Abu Dhabi (UAE)	<input type="checkbox"/>			48
Andre Midt-Østen	<input type="checkbox"/>			49

Reiseant	Omtrent hvor mange besøk har du hatt i disse landene de siste 12 måneder i forbindelse med ditt arbeid?			
♦ filter:\Reisemal.a=%				
♦ range:*				
	1-2	3-4	5 eller flere	
	1	2	3	
Sverige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Danmark	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2

Reiseant	Omtrent hvor mange besøk har du hatt i disse landene de siste 12 måneder i forbindelse med ditt arbeid?			
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Island	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Storbritannia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Nederland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Frankrike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Belgia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Tyskland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Italia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10
Spania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11
Andre Europa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12
Singapore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13
Kina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15
Filippinene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16
Japan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17
Thailand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18
Sør-Korea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20
Bangladesh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21
Andre Asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22
Australia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23
Andre Oceania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24
USA, New York	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25
USA, Houston	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26
USA, San Fransisco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27
USA, Chicago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28
USA, Boston	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29
USA, andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30
Canada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	31
Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	32
Mexico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	33
Argentina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	34

Reiseant	Omtrent hvor mange besøk har du hatt i disse landene de siste 12 måneder i forbindelse med ditt arbeid?			
Andre Latin-Amerika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	35
Sør-Afrika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	36
Uganda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	37
Kenya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	38
Egypt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	39
Nigeria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	40
Ghana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	41
Angola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	42
Andre Afrika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	43
Dubai (UAE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	44
Israel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	45
Quatar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	46
Iran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	47
Abu Dhabi (UAE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	48
Andre Midt-Østen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	49

Reisetypen	Hvilke av disse typene reiseformål er viktige for deg i ditt arbeid?			
♦ range:*				
	Ikke viktig	Viktig	Svært viktig	
	1	2	3	
Markedsføring eller salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Rådgiving og konsulentbistand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Reiser tilknyttet prosjektsamarbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Styremøter og ledersamlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Konferanser, kurs, messer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Bedriftbesøk eller befarings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Teknisk service eller inspeksjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Opplæring av kunder eller samarbeidspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8

Andre reiser	Er det andre typer forretningsreiser som er viktige for deg enn de som ble nevnt over, vennligst spesifiser
	Open

Holdninger	Vennligst angi hvor enig eller uenig du er i følgende påstander				
♦ range:*					
	Uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Enig

Holdninger	Vennligst angi hvor enig eller uenig du er i følgende påstander					
	1	2	3	4	5	
Jeg synes jeg har for mange tjenestereiser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Videokonferanser/nettmøter er egnet for kommunikasjon med ansatte og ledere ved avdelingskontorer i utlandet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Videokonferanser/nettmøter er egnet for kommunikasjon med kunder i utlandet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
I vår bedrift må vi påregne økt reisevirksomhet til utlandet i fremtiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
I min jobb er det viktig å etablere nye kontakter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Flere interkontinentale ruter fra Norge ville styrket kontakten med våre viktigste markeder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Bruk av IKT vil i fremtiden erstatte mange av personreisene med fly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
På mine reiser til utlandet treffer jeg som oftest folk jeg allerede har et etablert arbeidsforhold til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Når jeg er på arbeidsoppdrag i utlandet er den uformelle kontakten vel så viktig som den formelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9

Kommentarer	Dersom du har kommentarer til denne undersøkelsen, vennligst angi disse i feltet nedenfor:
Open	

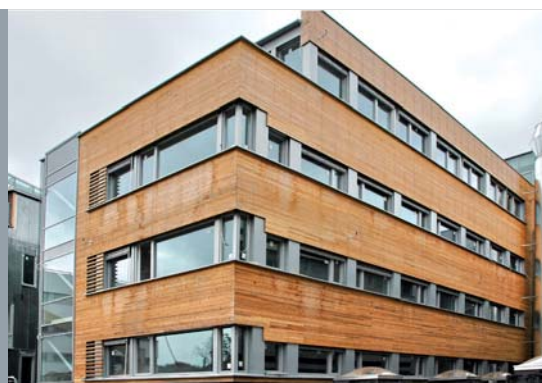
Mobilnummer	Dersom du vil være med på trekning av et gavekort til en verdi av 5000 kroner, vennligst oppgi ditt mobilnummer nedenfor. Dersom du vinner vil du bli kontaktet på dette nummeret!
Open	

Besøks- og postadresse:

Transportøkonomisk institutt
Gaustadalléen 21
NO 0349 Oslo

Telefon: 22 57 38 00
Telefaks: 22 60 92 00
E-post: toi@toi.no

www.toi.no

**Transportøkonomisk institutt (TØI)
Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning**

TØI er et anvendt forskningsinstitutt, som mottar basisbevilgning fra Norges forskningsråd og gjennomfører forsknings- og utredningsoppdrag for næringsliv og offentlige etater. TØI ble opprettet i 1964 og er organisert som uavhengig stiftelse.

TØI utvikler og formidler kunnskap om samferdsel med vitenskapelig kvalitet og praktisk anvendelse. Instituttet har et tverrfaglig miljø med rundt 70 høyt spesialiserte forskere.

Instituttet utgir tidsskriftet Samferdsel med 10 nummer i året og driver også forskningsformidling gjennom TØI-rapporter, artikler i vitenskapelige tidsskrifter, samt innlegg og intervjuer i media. TØI-rapportene er gratis tilgjengelige på instituttets hjemmeside www.toi.no.

TØI er partner i CIENS Forskningscenter for miljø og samfunn, lokalisert i Forskningsparken nær Universitetet i Oslo (se www.ciens.no). Instituttet deltar aktivt i internasjonalt forsknings-samarbeid, med særlig vekt på EUs rammeprogrammer.

TØI dekker alle transportmidler og temaområder innen samferdsel, inkludert trafikk sikkerhet, kollektivtransport, klima og miljø, reiseliv, reisevaner og reiseetterspørsel, arealplanlegging, offentlige beslutningsprosesser, næringslivets transporter og generell transportøkonomi.

Transportøkonomisk institutt krever opphavsrett til egne arbeider og legger vekt på å opptre uavhengig av oppdragsgiverne i alle faglige analyser og vurderinger.