

Torunn Kvinge, Svein Erik Moen, Rolf Røtnes,
og Tobias Lindqvist

Hvor man ligger – der reder man?

Om lokalisering av hovedkontor og
betydningen for norsk verdiskaping

Torunn Kvinge, Svein Erik Moen, Rolf Røtnes og
Tobias Lindqvist

Hvor man ligger – der reder man?

Om lokalisering av hovedkontor og betydningen
for norsk verdiskaping

© Fafo 2008

ISBN 978-82-7422-632-6

ISSN 0801-6143

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag og konklusjoner	7
Hovedproblemstillinger	7
Konklusjoner og tilrådinger	8
1 Innledning	13
1.1 Problemstilling	13
1.2 Metode og gjennomføring	13
1.3 Disposisjon	14
2 Hovedkontorer på flyttefot?	15
2.1 Hvorfor bry seg om hovedkontorer på flyttefot?	16
2.2 Globalisering betyr mer kjøp og salg av bedrifter	17
2.3 Begrenset empirisk litteratur om lokalisering av hovedkontor	22
3 Hva er et hovedkontor?	23
3.1 Hovedkontorenes mange deler	23
3.2 Når et hovedkontor flytter, flyttes ikke nødvendigvis alle funksjonene	24
3.3 Hovedkontorroller – hva sier litteraturen?	25
3.4 Ulike måter å organisere foretak på tvers av landegrenser	26
3.5 Forslag til ny typologi for konsernhovedkontorer	29
4 Hva bestemmer lokaliseringen av hovedkontorfunksjoner?	33
4.1 Hva vet vi om lokalisering av hovedkontorer?	33
4.2 Betydningen av institusjonell arv og kulturelle forskjeller	40
4.3 Globale byer – magnet for hovedkontorer?	43
4.4 Faktorer som påvirker lokalisering av hovedkontorfunksjoner	46
5 Hva bestemmer lokalisering av hovedkontorer i Norge?	53
5.1 Datagrunnlag	53
5.2 Empiriske funn – intervjuundersøkelse	54
5.3 Empiriske funn – SSBs survey	61
5.4 Sammendrag og drøfting	63

6 Hva er den samfunnsøkonomiske betydningen av hovedkontorer?	65
6.1 Konkrete bidrag til sysselsetting og verdiskaping	66
6.2 Signaleffekter – hovedkontoret signaliserer dynamikk	67
6.3 Markedsføringseffekt – hovedkontoret viser fram Norge	68
6.4 Mulighetsoppmerksomhet – ledere ser muligheter i eget land	69
6.5 Arbeidsmarked, utdanning og kunnskapsoverføring	69
6.6 Agglomerasjonseffekter	70
7 Er det behov for en politikk for å tiltrekke seg hovedkontorer?	73
7.1 Hva kan være en relevant hovedkontorpolitikk?	74
7.2 Hva er næringspolitisk relevante fordeler og ulemper ved tiltak for å tiltrekke seg hovedkontorer?	77
7.3 Oppsummerende kommentarer	79
Referanser	81
Vedlegg: Oversikt over informanter	89

Forord

Selskapenes hovedkontor spiller en viktig rolle i næringslivets globalisering. Det er i hovedkontorene de strategiske beslutninger fattes, for eksempel om ekspansjon eller reduksjon av virksomhetsområder. Her finnes selskapets høyeste kompetanse på sentrale forretningsområder, og konsernhovedkontoret er navet i det forretningsmessige nettverket et stort selskap også er. Når større norske bedrifter kjøpes, selges eller fusjoneres, kommer to spørsmål raskt på banen: Hva skjer med den norske virksomheten? Hva skjer med konsernhovedkontoret? Hva betyr endringer i hovedkontoret for resten av den norske virksomheten?

Den foreliggende utredningen er utarbeidet av Fafo og Econ Pöyry i fellesskap for Nærings- og handelsdepartementet (NHD). Rolf Røtnes har hatt overordnet prosjektlederansvar. Studien kombinerer litteraturgjennomgang med intervju og spesialkjøringer på surveydata, innsamlet av Statistisk sentralbyrå. Takk til våre sytten informanter i norsk næringsliv, som velvillig stilte opp til intervju. Videre vil vi få takke John Åge Haugen i SSB for å ha gjennomført spesialkjøringer på surveydata; Eivind Falkum i Fafo, samt referansegruppen i departementet for nyttige kommentarer underveis i prosjektet. Takk også til informasjonsavdelingen i Fafo for ferdigstilling av rapporten.

Oslo, juni 2008

Torunn Kvinge og Svein Erik Moen, Fafo, og Rolf Røtnes og Tobias Lindqvist, ECON Pöyry.

Sammendrag og konklusjoner

Resymé

Den foreliggende rapporten undersøker hvor selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser lokaliserer hovedkontorfunksjoner og betydningen for verdiskaping. Lokalisering av konsernhovedkontor er primært bestemt av historiske tilfeldigheter. Endringer i lokalisering av hovedkontor skjer sjelden, men hovedkontor kommer «i spill» som følge av fusjoner eller oppkjøp. Når et hovedkontor flytter, blir nytt sted valgt ut fra hva som sikrer best utførelse av selve hovedkontorfunksjonen. Hovedkontoret kan spille en viktig rolle for næringslivsdynamikk og verdiskaping i landet, men primært indirekte via bidrag til sofistikerte markeder for forretningsmessig kunnskap. Viktigste politikk for hovedkontor er et godt utdanningssystem som også oppmuntrer til kreativitet, samt gode kollektive transportløsninger for personer.

Abstract

This report examines where enterprises –with activities across borders –locate headquarter functions, as well as possible value-adding activities associated with such functions for the host economy. The location of corporate headquarters is primarily influenced by historical factors. The location of headquarters is rarely changed. However, relocation becomes an important option in connection with mergers and acquisitions. When headquarters relocate, the new location is primarily chosen from among those which strongly support headquarter functions. Headquarters might play an important role in economic development and industrial dynamics within a country, but primarily indirectly via a contribution to sophisticated markets for business knowledge. The most important policy tools for attracting headquarters are high-quality educational systems that also encourage creativity, as well as efficient public transportation systems.

Hovedproblemstillinger

Hovedproblemstillingene i prosjektet er:

- Hva bestemmer lokalisering av hovedkontorer, generelt og spesifikt i Norge?

- Hvilke virkninger har lokalisering av hovedkontorer for en region og hvordan ser dette ut i Norge?
- Næringspolitisk relevante fordeler og ulemper ved tiltak for å tiltrekke seg hovedkontorer.

Konklusjoner og tilrådinger

Vi har i prosjektet gjennomgått relevant teoretisk og empirisk litteratur og intervjuet sytten ressurspersoner i norsk næringsliv. I tillegg rapporterer vi spesialkjøringer fra en surveyundersøkelse Statistisk sentralbyrå (SSB) har gjennomført når det gjelder norske foretaks flytting av kjernevirksomhet og støttefunksjoner til utlandet. Noen av disse støttefunksjonene vil være typiske hovedkontorfunksjoner. Basert på dette kunnskapsgrunnlaget har vi følgende konklusjoner og tilrådinger:

Forskjellige typer internasjonale selskap gir forskjellige hovedkontorfunksjoner

Kjernevirksomheten til konsernhovedkontorene er strategi, kontroll og koordinering på tvers av datterselskaper. Hvordan denne virksomheten utøves varierer imidlertid mellom selskapstyper. Som en del av prosjektarbeidet har vi derfor funnet det hensiktsmessig å differensiere mellom ulike typer av internasjonale selskap ut fra hvilken rolle hovedkontoret har i selskapet.

Kommunikasjon – med andre ansatte, eiere, kunder, leverandører og omverdenen forøvrig – framstår som den mest tidskonsumerende (og dermed ressurskrevende) aktivitet i ethvert hovedkontor. Den mest ressurskrevende kommunikasjonen er den som krever kontakt ansikt til ansikt. Samtidig er denne kommunikasjonen den rikeste og mest komplekse. Organiseringen av hovedkontoret vil tendere til å legges opp slik at kommunikasjonen blir mest mulig effektiv. I prosjektet har vi skilt mellom tre typer virksomheter:

Transnasjonale spillere. Dette er selskaper hvor de operative enhetene er tilpasset leveranser til globale eller store regionale markeder. Produksjonen lokaliseres der faktortilgangen er god eller transportkostnadene er lave. Den sentrale *kommunikasjonsutfordringen* er primært mellom personene i konsernledelsen. Den strategiske ledelsen trenger å være samlet jevnlig, men kan til gjengjeld være samlet hvor som helst. Store norske industriselskaper som Hydro, Yara, Statoil, Aker Solutions m.fl. er eksempler på transnasjonale spillere.

Internasjonale serviceytere. Dette er selskaper innen tjenesteyting og salg med konsepter som kan anvendes i en rekke markeder. Effektiv løsning av krevende logistikk, merkevarebygging og attraktive forretningskonsepter er viktige konkurransefaktorer. *Dialog med sentrale salgsenheter er hovedkontorets mest framtrædende kommunikasjonsutfordring.* Konsernhovedkontoret vil normalt være lokalisert i et av de viktigste geografiske markedene. Selskaper som IKEA, McDonald's, Securitas, Telenor, og Hennes & Mauritz er eksempler på internasjonale serviceytere.

Multinasjonale nyskapere. Dette er selskaper som lever av å bistå andre virksomheter med konkret problemløsning innenfor alt fra strategirådgivning, til IKT-løsninger. Konkurranseparameteren er å være ledende i kunnskapsutvikling og i å forstå kundebehov. Kreative medarbeidere er viktigste produksjonsfaktor. Den sentrale *kommunikasjonsutfordringen ligger i å koordinere kunnskapsutvikling og stimulere til kreativitet blant de ansatte.* Selskapene er derfor klart mindre hierarkiske enn transnasjonale spillere og internasjonale serviceytere. Konsernhovedkontoret vil normalt være samlokalisert med en av de største virksomhetene. Vi finner de klareste eksemplene på multinasjonale nyskapere innenfor internasjonale konsultentselskaper og utviklere av software.

Hva bestemmer lokalisering av hovedkontorer, generelt og spesifikt i Norge?

Lokalisering av konsernhovedkontor er primært bestemt av historiske tilfældigheter, første eieres bosted eller lokaliseringsmessige fortrinn til opprinnelig produksjon. Endringer i lokalisering av hovedkontorer skjer sjelden. Men når selskapet kjøpes opp, blir fusjonert eller når datterselskap blir solgt/fisjonert ut, da kommer konsernhovedkontoret i «spill».

Når to selskaper blir ett, blir et hovedkontor borte, men oftest lokaliseres det nye hovedkontoret der det dominerende selskapet har sitt hovedkontor. En grunn til at hovedkontor ikke flytter ofte, er at de grunnleggende bånd til hovedvirksomheten eller markedene de er aktive i, ikke endres ved fusjonen. Hovedkontorer for forretningsvirksomheter er imidlertid mer mobile enn konsernhovedkontorer.

De selskapene som står friest til å flytte hovedkontor, er de selskapene vi har kalt *transnasjonale* spillere fordi de sannsynligvis i mindre grad enn internasjonale spillere og multinasjonale nyskapere er avhengige av å være i nærheten av produksjonsvirksomhet.

For alle selskaper som står overfor en situasjon hvor det er aktuelt å flytte eller etablere et nytt hovedkontor, blir lokalisering valgt med utgangspunkt i hva som sikrer best utførelse av selve hovedkontorfunksjonen. Lokaliseringsfortrinn er lokaliteter som forenkler ledelse av flernasjonale konsern. Særlig attraktive lokaliseringsfaktorer for rene hovedkontorfunksjoner er:

- *God tilgang på og attraktivt bosted for spesialisert arbeidskraft.* Det er bare større byer som i praksis har disse kvalitetene. Nærhet til spesialisert arbeidskraft er spesielt viktig for *multinasjonale nyskaper*.
- *Ledelsens bostedspreferanser.* Hvor selskapets ledelse ønsker å bo kan være utslagsgivende for valg av lokaliseringssted for hovedkontor på flyttefot. Relativt sett er ledelsens bostedspreferanser viktigst for *transnasjonale spillere*.
- *Gode transportmuligheter for personer.* Dette er viktig for alle selskapstyper. Ledelsen av større selskaper reiser mye, og effektiv tilgang til internasjonale flyplasser oppfattes som meget viktig. For *multinasjonale nyskaper* er også effektiv transport i byene de inngår i viktig. Jo mer effektiv transport, jo større er det potensielle arbeidsmarkedet de kan rekruttere fra.
- *Skattemessige og juridiske regler som forenkler transaksjoner med datterselskaper.* Forskjellene i selskapsskattereglene ser ut til å bli mindre over tid. Det er større forskjeller i skattlegging av personer med høy lønn. Alle selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser har behov for å rekruttere internasjonale ressurspersoner til hovedkontoret. Nasjonal beskatning må normalt kompenseres med så høy bruttolønn at nettolønnen er internasjonalt konkurransedyktig. Høy personbeskatning i et land øker dermed kostnadene ved å lokalisere selve hovedkontoret til landet.

I Norge er Oslo i praksis den eneste større byen som kan konkurrere om lokalisering av hovedkontorer på vandring. Unntak er mellomstore byer med en tydelig profil innen spesielle næringer, som Stavanger har innenfor petroleumssektoren. De største norske byene er tilstrekkelig attraktive for hovedkontorer som har sitt historiske opphav her, eller som vokser fram fra mindre selskaper.

Hvilke virkninger har lokalisering av hovedkontorer for en region og hvordan ser dette ut i Norge?

Det er flere argumenter for at det kan være fordelaktig for land å tiltrekke seg hovedkontorer. Vi kan skille mellom direkte effekter knyttet til det bidraget hovedkontorene gir til lokal sysselsetting og verdiskaping, og en rekke indirekte virkninger.

Den direkte betydningen av hovedkontorer for landets verdiskaping (gjennom sysselsetting og innkjøp) er generelt meget begrenset. Unntaket er i regioner hvor annet næringsmiljø er tynt, men det er ikke grunnlag for å anta at hovedkontorer spesifikt lokaliseres i slike regioner.

Hovedkontorenes etterspørsel etter tjenester og kompetanse, i egen virksomhet og hos lokale leverandører, gir imidlertid betydningsfulle indirekte virkninger. Tilstedeværelse av flere hovedkontor bidrar til at byen/regionen får grunnlag for utvikling av en rekke typer spesialiserte tjenestevirksomheter, ofte med høyt kunnskaps- og lønnsnivå.

Samvirke mellom tilbydere av ulike typer avanserte tjenester og hovedkontorer kan medvirke til en type næringslivsdynamikk som i seg selv kan virke tiltrekkende på nye hovedkontorer. Hovedkontorer kan dermed bidra til høyere verdiskaping i regionen ved at næringssammensetningen vris i retning av virksomheter med høy lønnsevne.

Andre indirekte verdiskapingseffekter av hovedkontorers tilstedeværelse er at :

- de signaliserer at regionen er dynamisk og attraktiv for andre
- selskapsledere indirekte markedsfører landets muligheter ved at de reiser mye
- selskapsledelsen lettere ser kommersielle muligheter i eget land enn andre steder
- de utdanner framtidige ledere

Ikke minst utdanningseffekten kan være viktig for framtidig dynamikk i landets næringsliv.

Næringspolitisk relevante fordeler og ulemper ved tiltak for å tiltrekke seg hovedkontorer

Det er liten grunn til å tro at Norge kan utvikles til å bli en magnet for hovedkontorer i internasjonale selskaper i spill. Unntaket er for bedrifter i sterke norske næringsmiljøer, hvor Norge også har en relativt sterk posisjon internasjonalt.

En norsk hovedkontorpolitikk bør ha som utgangspunkt at det er gevinster i å legge til rette for at selskaper med utspring i Norge, finner det attraktivt å beholde konsernhovedkontoret i Norge.

For selskapenes lokalisering av hovedkontor er det spesielt viktig at de største byene er attraktive som bo- og arbeidsregioner for mennesker med høy og spesialisert kompetanse – både fra Norge og andre land.

Tiltak direkte rettet mot å holde på eksplisitte hovedkontorfunksjoner er spesielt relevante for selskapene vi har kalt transnasjonale spillere. Det er i slike selskap at hovedkontorlokalisering mest direkte er påvirket av politisk bestemte rammebetingelser.

En politikk for å holde på (og eventuelt tiltrekke) konsernhovedkontoret til transnasjonale spillere krever i liten grad spesialordninger, men noen tiltak kan tenkes.

Et tiltak som kan virke direkte stimulerende på viljen til å beholde hovedkontor i Norge er spesielle skatteregler for eksperter med midlertidig opphold i Norge, jf. de ordningene som finnes i Danmark og Finland. Slike skatteregler vil ha minimal betydning for skatteproveny eller tilpasning fra norske skatteyteres side, men vil likevel gi et tydelig signal om at det generelt er vilje til å legge til rette for at hovedkontorer i alle typer virksomheter skal ha gode vilkår i Norge.

Også utviklingen av det statlig eierskapet er spesielt relevant for transnasjonale spillere. Hovedbegrunnelsen for det statlige eierskapet i dag er å sikre at hovedkontorene

forblir i Norge. Det er et defensivt tiltak som kan fungere gunstig når det begrenses til nettopp norske transnasjonale spillere, hvor statens eierandel er ervervet gjennom historisk spesielle situasjoner. Dersom statlig eierskap utvikles til et aktiv virkemiddel (oppkjøpsstrategi), vil virkningen kunne bli motsatt av intensjonen ved at det kan skape mistillit til gjennomsiktigheten og effektivitet i det norske Eiermarkedet. I så fall kan interessen for å investere i Norge bli mindre.

Viktigste tiltak for å stimulere hovedkontor i Norge fra alle typer bedrifter er likevel et godt utdanningssystem som også oppmuntrer til kreativitet, samt gode kollektive transportløsninger for personer, både i form av flyforbindelse til utlandet og velfungerende transport i byene. En slik politikk vil gagne også resten av norsk næringsliv og har slik sett ingen skadevirkninger.

1 Innledning

1.1 Problemstilling

Hovedproblemstillingene som analysen skal dreie seg om er:

- Hva bestemmer lokalisering av hovedkontorer, generelt og spesifikt i Norge?
- Hvilke virkninger har lokalisering av hovedkontorer for en region og hvordan ser dette ut i Norge?
- Næringspolitisk relevante fordeler og ulemper ved tiltak for å tiltrekke seg hovedkontorer.

Departementet ønsker dessuten en spesiell vurdering av de norske politiske og institusjonelle rammebetingelsenes (den nordiske modellens) betydning for lokaliseringsvalg innenfor ulike bransjer.

1.2 Metode og gjennomføring

Vi har i studien kombinert ulike datakilder:

1. Norsk og internasjonal empirisk og teoretisk litteratur som drøfter samfunnsøkonomisk betydning av hovedkontor, og drivkrefter som bestemmer lokaliseringen av dem.
2. Med bakgrunn i en innledende litteraturstudie har vi drøftet de aktuelle problemstillingene med sytten ressurspersoner i norsk næringsliv. Intervjuene tok sikte på å gi utdypende kvalitativ innsikt i relativt komplekse forhold omkring strukturelle betingelser og foretaksstrategier. Vi har basert intervjuene på en semistrukturert intervjuguide. Denne intervjuguiden ble imidlertid brukt selektivt, slik at det ikke foreligger svar fra alle informantene på alle spørsmålene.

I prosjektet har vi konsentrert oss om opprinnelig norske foretak, det vil si vi har ikke sett nærmere på utenlandske multinasjonale selskaper. Bakgrunnen er at det særlig er norske selskaper som vil stå overfor et valg om hvorvidt hovedkontorfunksjoner fortsatt

skal lokaliseres i Norge eller flyttes ut av landet. Utenlandske selskaper vil eventuelt stå overfor et valg om hvorvidt regionale hovedkontorer legges til Norge. Det er bare i spesielle tilfeller og svært sjelden at det vil være aktuelt å omlokalisere konsernhovedkontorer fra utlandet til Norge.

3. Til sist rapporteres analyser av data, innsamlet gjennom en survey som Statistisk sentralbyrå har gjennomført (publisert juni 2008). Surveyen omfatter 1620 norske foretak (stratifisert utvalg) og inneholder spørsmål om foretaks flytting av aktiviteter innenlands og til utlandet.

1.3 Disposisjon

Rapporten er disponert som følger: I kapittel 2 går vi igjennom hvorfor lokaliseringen av hovedkontor er blitt satt på den næringspolitiske dagsorden. Ulike definisjoner er tema for kapittel 3. I kapittel 4 diskuterer vi – med bakgrunn i internasjonal litteratur – hva som bestemmer lokalisering av ulike hovedkontorfunksjoner, mens empiriske funn for Norge presenteres i kapittel 5. Videre i kapittel 6 drøfter vi den samfunns-økonomiske betydningen av at hovedkontorfunksjoner i internasjonale foretak er en del av landets næringsliv. I siste kapittel diskuterer vi hva som kan være en relevant politikk for å beholde eller tiltrekke hovedkontorer.

2 Hovedkontorer på flyttefot?

Når større norske bedrifter er gjenstand for oppkjøp eller fusjoner, kommer to spørsmål raskt på banen: Hva skjer med den norske virksomheten? Hva skjer med konsernhovedkontoret? Hva betyr endringer i hovedkontoret for resten av den norske virksomheten og for lokalsamfunnet rundt? Det er de to siste spørsmålene vi er mest opptatt av i dette prosjektet.

Det er nærliggende å se interessen for hovedkontorenes betydning i lys av den sterke økningen i oppkjøp og fusjoner i næringslivet de siste femten årene – ikke bare i Norge, men også internasjonalt. Økningen i kjøp og salg av bedrifter har vært påfallende sterk siden 1995. Drivkreftene tilskrives vanligvis åpning av internasjonale markeder, en teknologisk revolusjon i form av ny informasjonsteknologisk infrastruktur og nye eierformer i næringslivet.¹

De markedsmessige og politiske endringen kan symboliseres ved vitaliseringen av EUs indre marked i 1986, Berlin-murens fall i 1989, Sovjetunionens oppløsning i 1991, liberaliseringen av varehandelen i regi av WTO (spesielt fra 1994), samt Kina og Indias inntreden som store dynamiske produksjons- og handelsnasjoner. Endringene har til sammen både åpnet helt nye geografiske markeder for alle former for handel og medført at risikoen forbundet med transaksjoner på tvers av landegrensene er blitt vesentlig lavere enn før.

Den teknologiske revolusjonen kan symboliseres ved framveksten av *world wide web* under 1990-tallet, noe som revolusjonerte all global kommunikasjon mellom mennesker, både i og utenfor næringslivet. Digitaliseringen av alle former for informasjon har bidratt til at kostnadene forbundet med kommunikasjon og transaksjoner over landegrensene har falt raskt og systematisk. Digitaliseringen har forsterket globaliseringen av markedene, samtidig som helt nye næringer er skapt og nye måter å drive næringsvirksomhet på har oppstått. Bedriftene fulgte opp med å endre så vel logistikk som ledelsesstruktur, og det vokste fram flere globale forretningsystemer.

Eierformene ble også endret ved at såkalte *Private Equity fond* (PE-fond) vokste fram som store aktører på de internasjonale eiermarkedene. Disse fondene har også vist interesse for norske virksomheter (Grünfeld og Jakobsen, 2006). Et kjennetegn ved deres investeringer er at de er inne som eiere i en periode på 3 til 10 år. Et annet er at de ofte har til hensikt å restrukturere store selskaper i en internasjonal kontekst.

¹ Se Econ og Menon (2007) for en utdyping av resonnementene nedenfor.

Sammen med de grunnleggende drivkreftene nevnt over, påskynder endringene i eiermarkedene en utvikling i retning av mer fragmenterte verdikjeder og skarpere internasjonal arbeidsdeling i flere næringer.

2.1 Hvorfor bry seg om hovedkontorer på flyttefot?

Foretakenes hovedkontor spiller en viktig rolle i næringslivets internasjonalisering og globalisering. Det er i hovedkontorene de strategiske beslutninger fattes, for eksempel om ekspansjon eller reduksjon av virksomhetsområder. Her finnes selskapets høyeste kompetanse på sentrale forretningsområder, og hovedkontoret er navet i det forretningsmessige nettverket et stort selskap også er. Når flytting av hovedkontoret blir et aktuelt spørsmål, berøres dermed en rekke aktører og hensyn i det samfunnet som hovedkontoret er en del av.

Foretakets omgivelser er mer kompliserte i dag enn bare for et par tiår siden. Mens produksjonsorienterte beslutninger sto i sentrum for ledelsens oppmerksomhet tidligere, rettes nå mer oppmerksomhet mot eier- og investorrelasjoner og finansielle spørsmål. Verdien av nye idéer, innovasjoner, teknologier og know-how («kunnskapskapital») har økt relativt til verdien av anlegg og maskiner («fysisk kapital»).

Tjenester utgjør ofte den største andelen av verdiskapingen også i vareproduserende foretak, jamfør blant Econ og Menon (2005). I tillegg har «myke» problemstillinger som etikk, miljø, sikkerhet og likestilling fått større gjennomslag, samtidig som mediernes kritiske overvåkning av enkelt selskaper har steget markant.

Den økte betydningen av finansielle spørsmål og de stadig mer krevende omgivelsene foretakene opererer i, har bidratt til at mange selskap har gjennomført en funksjonell oppdeling av hovedkontoret i to avgrensede deler:

- finansiell og strategisk innrettet funksjon (som også har ansvar for investeringer),
- funksjonsorientert del rettet mot foretakets produksjon (forskning og utvikling og drift).

Overgripende organisatoriske spørsmål blir håndtert av den øverste ledelsen på tvers av inndelingen over. Nye muligheter til å møtes virtuelt og bruk av for eksempel flyplasser som møtesteder har gjort det vanskeligere å definere hvor faktiske beslutninger finner sted. Hovedkontoret er imidlertid fremdeles også et fysisk sted som består av bygg, kontorer, infrastruktur og støttetjenester. Interessen for hvor hovedkontor lokaliseres handler både om

- hvilke hensyn som kommer til å forme morgendagens selskapsbeslutninger, og
- hvilket næringsmiljø hovedkontoret vil bli en del av i tiden framover.

2.2 Globalisering betyr mer kjøp og salg av bedrifter

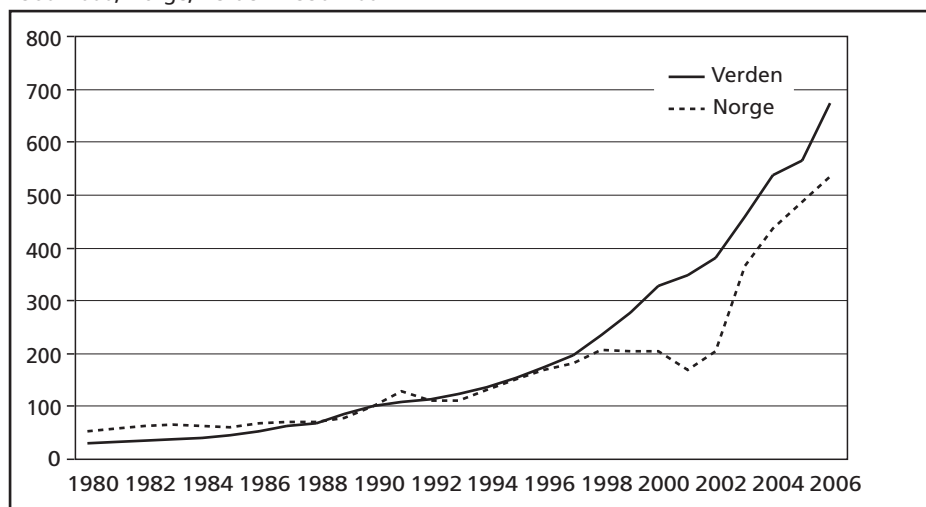
Hva sier så data om kjøp og salg av bedrifter? Et kjennetegn ved de siste tiårenes globalisering er at flere verdikjeder er blitt verdensomspennende. Bedriftene har i økende grad valgt å legge deler av sin virksomhet til ulike land, dels for lettere å betjene andre markeder, og dels for å utnytte bedre tilgang til viktige ressurser. Produksjonen er med andre ord blitt mer internasjonalt fragmentert.

Arbeidskrevende produksjon er blitt og blir konsentrert til områder hvor arbeidskostnadene er relativt lave. Energikrevende produksjon flyttes til land med relativt billig energi, mens kunnskapsbasert produksjon lokaliseres der kunnskapen finnes. Denne utviklingen utgjør på ingen måte noe nytt fenomen. Tempoet i endringene oppleves imidlertid nå som høyere enn før, og endringene berører næringer som tidligere utviklet seg relativt upåvirket av endringene på internasjonale markeder.

Sterk vekst i utenlandske direkte investeringer

En annen konsekvens er at utenlandske direkte investeringer² (ut og inn av land) nærmest har eksplodert i omfang siden midt på 1990 tallet. Veksten har vært særlig sterk fra 2002. Vi ser av Figur 2.1 at beholdningen direkte investert kapital i verden har økt med mer enn 500 prosent fra 1990 til 2006 (i nominelle størrelser). Tilsvarende tall

Figur 2.1 Utviklingen av utenlandske direkteinvesteringer, omfanget inngående investeringer 1980–2006, Norge, Verden. 1990=100



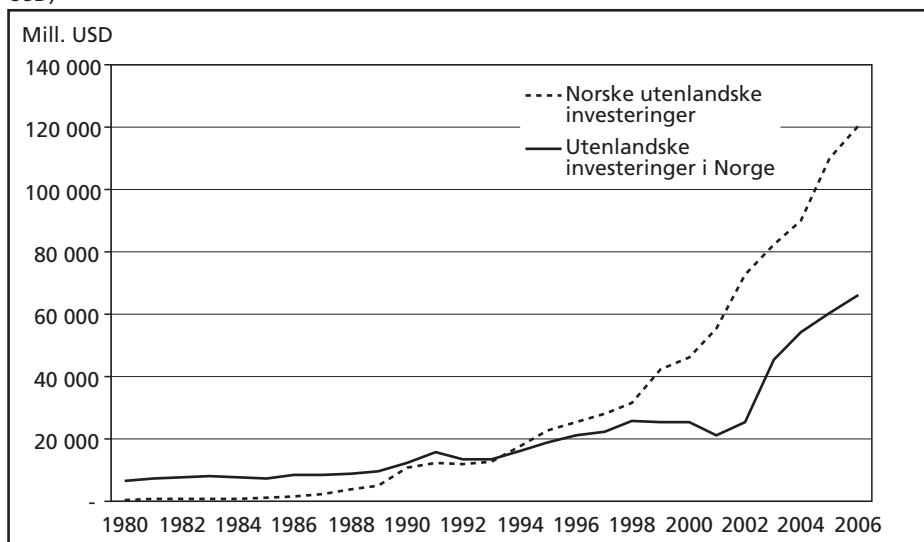
Kilde: UNCTAD (2007)

² Det som kjennetegner direkte investeringer på tvers av landegrenser til forskjell fra porteføljeinvesteringer, er at eieren ønsker å etablere en varig økonomisk forbindelse og utøve effektiv innflytelse på virksomheten (Wamli og Hansen 1993).

for Norge er en økning på vel 400 prosent. Tallene er rapportert i US dollar. I denne sammenlikningen av utvikling over tid har vi ikke tatt hensyn til valutakursendringer.³ Prisnivået har dessuten økt over det relevante tidsrommet, slik at realøkningen er en del lavere enn den nominelle økningen.⁴

Ser vi på Norge isolert (Figur 2.2), er det verdt å merke seg at omfanget av norske direkteinvesteringer til utlandet var større enn omfanget av utenlandske investeringer i Norge fra og med 1994.⁵ Denne utviklingen er i tråd med teori om lands ulike utviklingsfaser når det gjelder direkte investeringer (se Dunning og Narula, 1996). Norge fikk fra midten av nittiårene framvekst av flere storforetak som hovedsakelig ekspanderte gjennom uteproduksjon. Den relativt sterke økningen i norske utgående direkteinvesteringer forklares i stor grad av storforetakenes utenlandske investeringer som ledd i deres vekststrategier.

Figur 2.2 Omfanget av direkte investert kapital (utgående og inngående) 1980–2006 (Mill USD)



Kilde: UNCTAD (2007)

³ Det kan være noen forskjeller i investeringsveksten om den måles i dollar eller i kroner på grunn av variasjoner i dollarkursen. Med en relativt høy dollarkurs framstår for eksempel økningen i investeringer inn til Norge som lavere enn ved en lav dollarkurs, alt annet likt.

⁴ Prisveksten i Norge over tidsrommet 1990–2006 var 40 prosent (jf. <http://www.ssb.no/vis/kpi/kpiregn.html>).

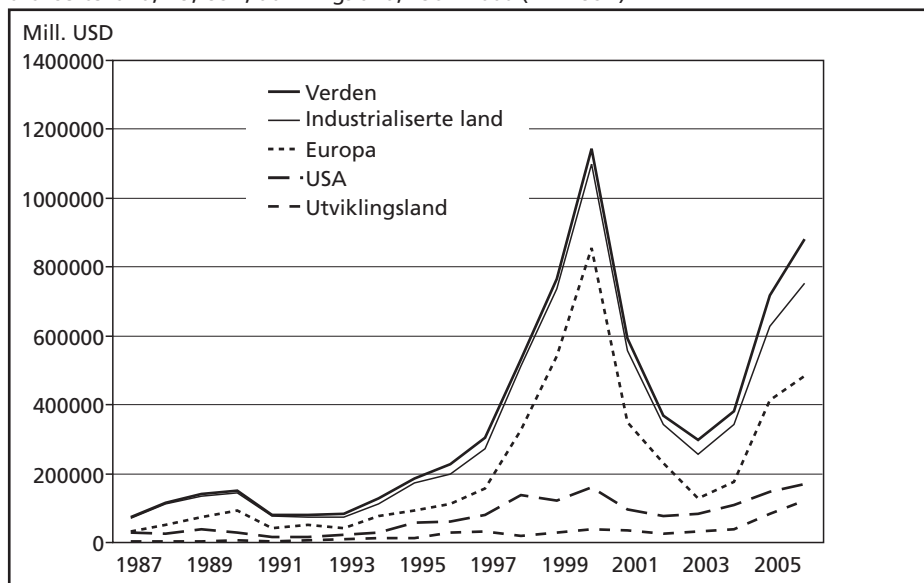
⁵ De to viktigste landene for norske direkte investeringer er Sverige og USA, med henholdsvis 15 og 13 prosent av investeringsomfanget ved utgangen i 2005. Investeringer fra olje- og gass- sektoren har lenge spilt en stor rolle, og utgjorde i 2005 30 prosent av norske direkteinvesteringer. Industri og bergverksdrift er den sektoren som har investert mest i utlandet i form av direkteinvesteringer. Denne sektoren har imidlertid redusert sin betydning og stod ved utgangen av 2005 for 36 prosent av norske direkteinvesteringer i utlandet (SSB, 2007b).

Næringsområdene for direkte investeringer i Norge har i stor grad vært knyttet til industri og oljeutvinning, men oljesektorens andel er blitt redusert i løpet av de siste ti-årene.

Direkteinvesteringer tar form av nyetableringer, oppkjøp eller fusjoner. Oppkjøp og fusjoner på tvers av land (såkalte cross-border mergers & acquisitions⁶) er blitt stadig viktigere. I følge UNCTAD (2007) økte andelen grenseoverskridende oppkjøp fra 25 prosent av totalt antall oppkjøp i 1991 til 66 prosent i 2006, noe som klart reflekterer globaliseringens ulike aspekter nevnt over.

Årlig omfang av oppkjøp og fusjoner varierer ganske mye (jf Figur 2.3). Privatiseringen av tidligere statseide foretak i Øst-Europa medførte for eksempel vekst i grenseoverskridende oppkjøp på nittitallet. Det samme gjorde etableringen av EUs indre marked, ved at japanske og amerikanske selskaper prøvde å etablere seg i Europa for å komme innenfor tollbarrierene. Oppkjøp av eksisterende virksomhet kan være en effektiv etableringsmåte fordi det kjøpende selskapet får tilgang til etablerte nettverk og distribusjonskanaler og i noen tilfeller også for å kvitte seg med konkurrenter.

Figur 2.3 Verdien av oppkjøp og fusjoner av selskaper mellom landegrensene i verden, industrialiserte land, EU, USA, utviklingsland, 1987–2006 (Mill. USD)

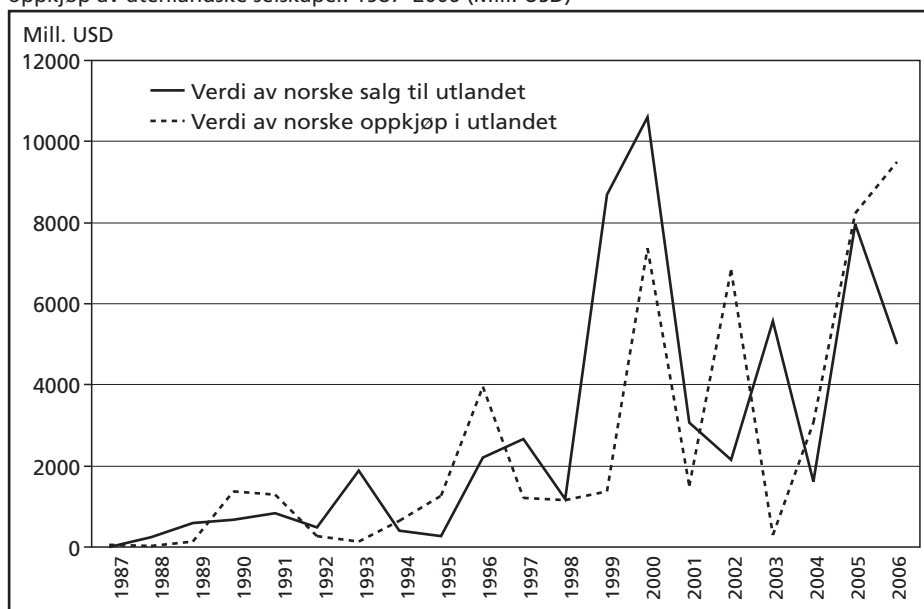


Kilde: UNCTAD (2007)

⁶ «Cross-border M&As involve the partial or full takeover or the merging of capital, assets and liabilities of existing enterprise in a country by transnational companies from other countries. M&As generally involve the purchase of existing assets and companies.» (UNCTAD, 2006)

Norge skiller seg ikke vesentlig fra det bildet vi har av verden generelt når det gjelder oppkjøp og fusjoner. Figur 2.4 viser utenlandske selskapers oppkjøp av norske selskaper og norske selskapers oppkjøp av utenlandske selskaper. Det var høy aktivitet i perioden 1998–2001, med relativt lav aktivitet i perioden 2001–2004, dernest har vi fått en ny bølge fra 2005. Som en følge av økningen i investeringer og fusjoner dukker spørsmålet: «Hva skjer med hovedkontoret?» stadig oftere opp.

Figur 2.4 Verdien av utenlandske selskapers oppkjøp av norske selskaper og norske selskapers oppkjøp av utenlandske selskaper. 1987–2006 (Mill. USD)

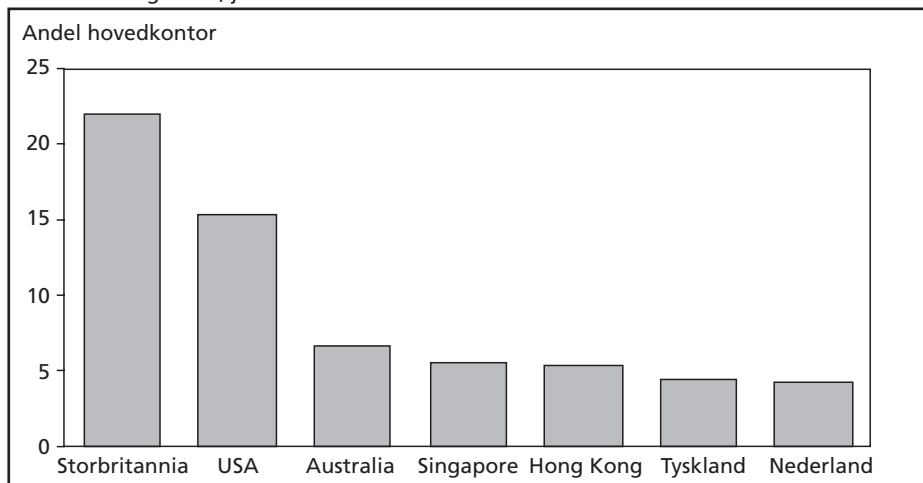


Kilde: UNCTAD (2007)

IBM og OCO Consulting (2003) rapporterer lokaliseringen til 829 hovedkontorer i foretak som enten ble flyttet eller opprettet i årene 2002 og 2003, og som hadde virksomhet på tvers av landegrenser. Storbritannia lokket til seg hele 22 prosent av disse hovedkontorene. USAs andel var på femten prosent, se Figur 2.5.

Tall for investeringer i hovedkontorfunksjoner i Europa i 2005 (Ernst & Young, 2006) synes å bekrefte at Storbritannia er Europas mest attraktive land for hovedkontorlokaliseringer. Det går ikke helt klart fram av denne publikasjonen om markedsandelen gjelder antall hovedkontorfunksjoner eller investeringsomfanget i hovedkontorfunksjoner. Tallene for investeringer i hovedkontorfunksjoner samsvarer for øvrig relativt godt med omfanget av inngående og utgående direkteinvesteringer for de fem mest populære europeiske landene når det gjelder hovedkontorinvesteringer. Frankrike og

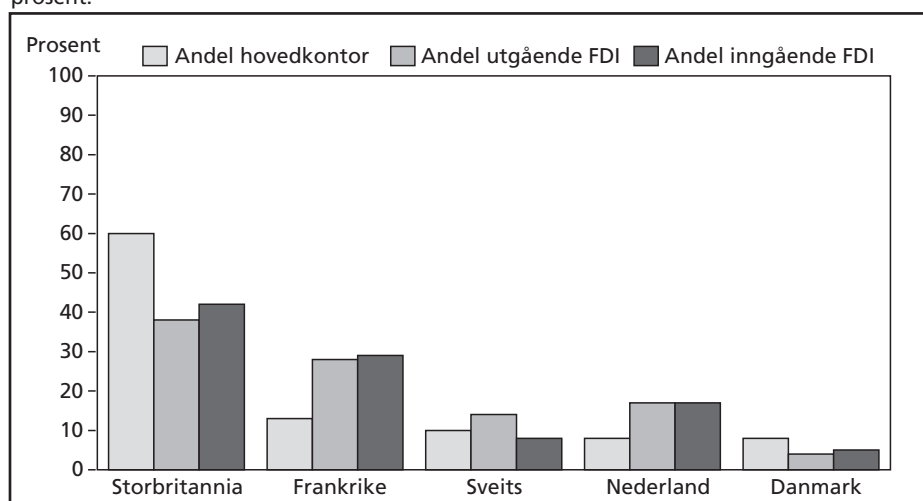
Figur 2.5 Andel av alle flyttede eller oppstartede hovedkontorer i foretak med virksomhet på tvers av landegrenser, januar 2002 – mars 2003



Kilde: IBM-Plant Location International, Belgia; OCO Consulting, Investment Promotion Service, Storbritannia (2003)

Nederland har imidlertid en noe mindre andel hovedkontorer enn det andelen direkte-investeringer skulle tilsi, mens det motsatte er tilfellet for Danmark og Storbritannia, jmfør Figur 2.6. Det er generelt behov for bedre internasjonal statistikk når det gjelder hovedkontorlokaliseringer.

Figur 2.6 Topp-5 europeiske land for investeringer i hovedkontorfunksjoner 2005. Markedsandel hovedkontorfunksjoner, utgående og inngående FDI. Summen av de fem landene=100 prosent.



Kilder: Ernst & Young (2006); UNCTAD (2007)

2.3 Begrenset empirisk litteratur om lokalisering av hovedkontor

Til forskjell fra forandringer i organisasjonen av produksjon og FoU – som er belyst og analysert en rekke steder – er kunnskapen om forandringer i og lokalisering av hovedkontorfunksjonene betydelig mer begrenset. Lenge har man antatt at visse funksjoner nødvendigvis må være samlet i et sentralt hovedkontor. Det har også vært vanlig å anta at lokaliseringen av hovedkontoret primært styres av hvor foretaket har mesteparten av sin produksjon. Antakelsen er basert på historiske erfaringer som nå blir utfordret av nytenkning i internasjonale selskaper om hvordan hovedkontorfunksjonene kan bidra til størst mulig verdiøkning.

Økonomisk forskning, spesielt samfunnsøkonomisk forskning, har vist forholdsvis begrenset interesse for hovedkontorspørsmål. Teoretiske modeller går normalt ut fra at hovedkontoret er lokalisert til hjemlandet, alternativt der den relative faktortilgangen har fremmet en mer kunnskapsintensiv tjenesteproduksjon. Til forskjell fra den omfattende empiriske litteraturen som finnes om internasjonalisering av produksjon og FoU (se Braunerhjelm og Ekholm, 1998, for en oversikt), er forskningen om hovedkontors lokalisering betydelig knappere.⁷

Økonomisk geografi er det faget som har viet spørsmål om lokalisering av hovedkontorer størst oppmerksomhet.⁸ Det er særlig faktorer som politiske sentra (Ahnstrøm, 1984), nærhet til finansielle sentra (Lichtenberg, 1960) og gode kommunikasjoner (Pred, 1977, Dunning og Norman, 1983) som løftes fram for å forklare den geografiske lokaliseringen av hovedkontorer.

Innenfor bedriftsøkonomifaget er det som regel organisasjonsrelaterte aspekter som studeres. Begrep som «multi-centre firms», «heterarchic structures», «horizontal organizations» og «transnational firms» brukes flittig. Begrepene forsøker å fange det mangfasetterte, informelle og desentralistiske i styringen av foretak (Bartlett og Ghoshal, 1989; Forsgren og Johanson, 1992; Hedlund, 1986 og White og Poynter, 1990).

⁷ Et tidlig bidrag kommer fra Hymer (1972) som hevder at lokaliseringen styres av behovet for informasjonstette miljøer. Også Eliasson (1991) analyserer hovedkontoret ut fra dets rolle som informasjonsbehandler, koordinator og overvåker av produksjonen.

⁸ For en oversikt over tidlige bidrag, se Goddard (1975). I sin doktoravhandling presenterte Rusten (1990) en analyse av hovedkontorlokalisering i Norge. Hun bidrar også med en litteraturgjennomgang.

3 Hva er et hovedkontor?

3.1 Hovedkontorenes mange deler

Et selskaps hovedkontor ligger definisjonsmessig der foretakets viktige beslutninger tas. Det handler om hvordan, når og hvor mennesker blir enige om hva som skal gjøres. Hovedkontoret er foretakets nav. Her kobles krav fra kapitalmarkedet med behovet for å koordinere drift og fatte strategiske beslutninger. Hovedkontoret koordinerer dialogen mellom eiere, långivere, potensielle investorer, myndigheter og selskapets daglige ledelse. I tillegg til å være foretakets koordinerende sentrum har ofte hovedkontoret en pådriverrolle, både for å igangsette nyskapende prosesser og for å iverksette beslutninger.

Bemanningen kjennetegnes av høykompetente beslutningstakere. Ofte er ansettelse ved hovedkontoret avslutningen på en framgangsrik karriere i et stort foretak. En region med høy tetthet av hovedkontorer blir dermed gjerne en attraktiv bo-region og får dessuten en tilstrømming av avansert tjenesteyting som kan støtte utøvelsen av hovedkontoroppgavene.

De fleste hovedkontorer for større selskaper og konserner er bygd opp av to deler med ulike oppgaver:

- Konsernledelse, som fatter selskapets strategiske beslutninger
- Tilhørende staber

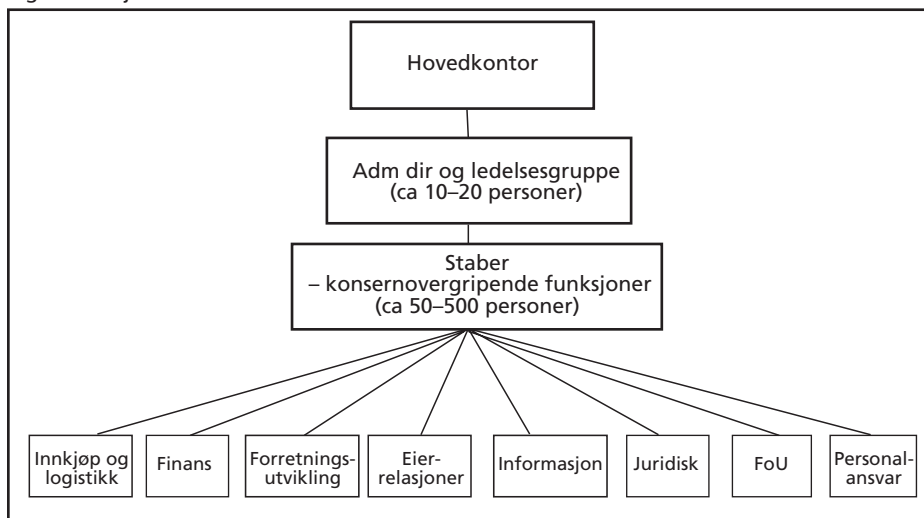
De ulike delene er skjematisk beskrevet i Figur 0.1. Den innerste ledelsesgruppen – inklusive administrerende direktør eller konsernsjef – består normalt av cirka 5 – 20 personer. Disse er i de fleste tilfeller ledere for forretningsområder og konsernovergripende funksjoner, såkalte stabsfunksjoner. Ledelsesgruppen trekker opp linjene for overgripende strategier, tar beslutninger i spørsmål som angår hele konsernet, og står for den vertikale samordningen i selskapenes hierarkiske strukturer.

Staben står som regel for den horisontale samordningen av konsernet på tvers av forretningsområder eller divisjoner, først og fremst med oppgaver knyttet til finans, innkjøp og kommunikasjon.

Konsernledelse er oftest, men ikke nødvendigvis, lokalisert samme sted som konsernets juridiske sete, dets så kalte domisil. Domisil er det sted selskapet har sin registrerte adresse. Den juridiske adressen avgjør blant annet i hvilket land morselskapet skal

beskattes. Utover det skattemessige er det lokaliseringen av selskapets ledelse og ikke domisilet som påvirker samfunnet rundt.

Figur 0.1 Skjematisk beskrivelse av hovedkontorets bestanddeler



Kilde: ISA (1999)

Hovedkontorer finnes så vel i enkeltbedrifter som i konsern. I og med at et konsern består av flere foretak, vil konsernet kunne ha hovedkontor på minst to ulike nivåer, på konsernnivå og på foretaksnivå. Utenlandsk kontrollerte foretak kan for eksempel ha et hovedkontor lokalt i Norge og et konsernhovedkontor ute. På samme måte vil norsk-baserte selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser kunne ha konsernhovedkontoret her i landet og ulike foretakshovedkontor lokalisert rundt om i verden.

3.2 Når et hovedkontor flytter, flyttes ikke nødvendigvis alle funksjonene

En interessant del av diskusjonen om betydningen av hovedkontor er i hvilken grad hovedkontorfunksjoner kan flyttes. Her kan det tenkes mange kombinasjoner av flyttinger, og det er klart at ulike hovedkontoroppgaver kan utføres uten at alle medarbeiderne er fysisk samlokalisert. Behovet for fysisk samlokalisering avhenger blant annet av hvilket kommunikasjonsbehov de ulike delene/avdelingene har med hverandre og med den øverste ledelsen. Selv om funksjonene er fysisk samlokalisert på et tidspunkt, kan deler flyttes på ulike måter.

Det er flere eksempler på at et stort selskap har flyttet øverste ledelse, mens mesteparten av hovedkontoret forblir lokalisert som før. Domisilet kan flyttes med øverste ledelse eller forbli i selskapets opprinnelsesland, avhengig av blant annet skatteregler eller juridiske forhold.⁹ Et eksempel på flyttbarheten av den øverste ledelsen så vi da det norske selskapet Kværner kjøpte det britiske entreprenørselskapet Trafalgar House i 1996. Kort tid etter flyttet ledelse og domisil fra Oslo til London. Ledelsen flyttet imidlertid tilbake til Oslo i 2001, da Kværner ble fusjonert med Aker ASA.

Vel så ofte ser vi imidlertid at funksjonelle stabsoppgaver som regnskap, innkjøp, FoU og annet lokaliseres fysisk andre steder enn den dominerende delen av hovedkontoret, enten i form av opprettelse av funksjonelle datterselskaper, outsourcing til eksterne leverandører eller ved at enkelte datterselskaper får ansvar for bestemte stabsoppgaver. Det finnes også flere eksempler på at fusjoner medfører at kun domisilet flytter, mens det aller meste av hovedkontorfunksjonene forblir i opprinnelseslandet.

3.3 Hovedkontorroller – hva sier litteraturen?

Hovedkontoret samvirker med resten av selskapet på flere måter. Det fatter strategiske beslutninger, koordinerer aktiviteter, foretar avgjørende ressursdisponeringer, tar initiativ til verdikjæpende endringer, samt mottar og gir vital informasjon. Nedenfor går vi nærmere inn på hva litteraturen sier om hovedkontorets ansvarsområder.

Birkinshaw med flere (2006) viser til at det er viktig å skille mellom hovedkontor med overordnet ansvar for konsernet og hovedkontor med ansvar for enkelte forretningsområder.

Konsernhovedkontor med overordnet ansvar har oppmerksomheten rettet mot å kontrollere aktiviteten i de ulike forretningsområdene og se til at samlede ressurser allokeres og utnyttes optimalt. Konsernhovedkontoret kan også ha en entreprenørrolle. Mens den administrative rollen er fokusert på selskapets indre liv for å hindre negativ utvikling, er entreprenørrollen mer rettet mot å skape positiv merverdi. *Hovedkontor innen et forretningsområde* er ansvarlig for formulering og implementering av en konkurransestrategi, det vil si å posisjonere selskapet innenfor dette forretningsområdet.

Forfatterne viser til Goold med flere (2001), som identifiserer tre aktiviteter som konsernhovedkontor har ansvar for: 1) påbud og kontroll (krever cirka 50 ansatte i et selskap med 50 000 personer), 2) entreprenørvirksomhet (varierer voldsomt i størrelse og omfang) og 3) tjenesteyting for hele konsernet (IT, finans, human resource

⁹ Rent juridisk er det umulig å flytte domisilet, foretakets juridisk sete. Det som i så fall må skje er at et selskap legges ned/avregistreres i et land, mens et nytt etableres og registreres i et annet land (Pehrson, 1999).

management, med videre). Tjenesteytingsaktivitetene er ofte organisert i separate profittenheter eller legges ut til og kjøpes inn av andre selskaper. Det er ofte store forskjeller mellom land og næringer på hvordan konsernhovedkontorene er organisert.

Birkinshaw med flere (2006) finner at hovedkontorer innen spesifikke forretningsområder ofte er betydelig mindre i størrelse enn konsernhovedkontorene. Forretningsområdenes hovedkontoransvar er hovedsakelig personalpolitikk, finansiering og strategisk planlegging, men det er store variasjoner fra selskap til selskap når det gjelder hvordan dette organiseres.

Flere forfattere tar utgangspunkt i hovedkontoret som et foretaks øverste administrative senter. Det har tre kjerneaktiviteter: strategiformulering, koordinering av aktiviteter på tvers og en kontrollfunksjon. I en kunnskapsintensiv økonomi delegerer store selskaper mer ansvar til datterselskapene, noe som gjør at disse kan reagere raskt i forhold til endringer i markedet eller i eget foretak (jf. Ghoshal og Bartlett, 1989; Morris, 1992; Amin og Cohendet, 1999 og Jones, 2002). Hovedkontorene i store selskaper representerer da knutepunkter i en intern og ekstern strøm av informasjon og kunnskap (Jakobsen og Onsager 2005a). Hovedkontorene er hovedsakelig opptatt av å bearbeide informasjon, og til dette får de hjelp fra bedrifter innen kunnskapsintensiv tjenesteyting. Disse bedriftene tilbyr imidlertid også assistanse når det gjelder strategiformuleringer og organisasjonsendringer. Dermed innebærer kontakten mellom hovedkontor og bedrifter innen kunnskapsintensiv tjenesteyting utveksling av kompetanse.

3.4 Ulike måter å organisere foretak på tvers av landegrenser

Bartlett og Ghoshal (1989) diskuterer hvordan ulik organisering av selskapets internasjonale virksomhet former hovedkontorets organisering. Forfatterne skiller mellom multinasjonale, globale, internasjonale og transnasjonale selskaper.

Et *multinasjonalt selskap* er, slik de ser det, kjennetegnet ved desentralisering av produksjon, forskning og utvikling til ulike markeder og kan oppfattes som en portefølje av uavhengige aktiviteter. Bakgrunnen for slik organisering kan være høye transportkostnader eller andre handelshindringer. Ansvar og beslutninger er også desentralisert. Datterselskapene skal gjerne forholde seg til budsjetter eller avkastningskrav fra morselskapet, men står ellers fritt til å organisere virksomheten i det spesifikke vertslandet. Det er videre liten kontakt og utveksling av kunnskap og erfaringer mellom de ulike datterselskapene i organisasjonen.

Internasjonale selskaper likner på de multinasjonale, men med den forskjellen at strategisk ledelse, forskning og utvikling er mer sentralisert. Disse selskapene tilpasser sentralt utviklede produkter og teknologi til lokale forhold og krever mer koordinering

fra hovedkontoret enn den multinasjonale løsningen. Internasjonale selskaper, slik Bartlett og Ghoshal (1989) ser det, overfører gjerne kompetanse og produkter til land med mindre utviklet teknologi og/ eller markeder. Noen beslutninger er desentralisert, men kontrollen fra hovedkontoret er mye sterkere enn i det multinasjonale selskapet. Hovedkontoret benytter mer formelle systemer for kontroll av datterselskapene.

I *globale selskaper* er ansvar og beslutninger sterkt sentralisert. Disse selskapene har nesten all produksjon, forskning og utvikling i hjemlandet og for det meste salgs- og servicekontorer ute. De utnytter dermed globale stordriftsfordeler i særlig stor grad. Der datterselskapene setter sammen produkter, har de liten frihet til å gjøre endringer eller skape egne varer og tjenester. Strategiene er også mer eller mindre fastlagt i selskapets hovedkontor. Globale selskaper vil være særlig effektive der produktet er lite differensiert og transaksjonskostnadene er lave.

Multinasjonale og internasjonale selskaper var forholdsvis vanlige organiseringsformer i konsumvaremarkeder før 1980-tallets internasjonale nedbygging av tollbarrierer. Utviklingen av containere på skip medførte reduserte fraktkostnader. Ettersom forskjeller i standarder og smak er blitt redusert over tid, er det ikke lenger like viktig med mange ulike varianter av et produkt som tidligere. Utviklingen har ført til at selskapene nå både må produsere effektivt og være innovative på verdensbasis, samtidig som de fortsatt må ta hensyn til lokale forhold. Nye trender og avansert teknologi kan i dag oppstå hvor som helst i verden. For å redusere risikoen knyttet til endringer i politiske forhold og fluktuerende valutakurser kan det dessuten være en fordel å være lokalisert flere steder. Utviklingen har ifølge Bartlett og Ghoshal (1989) medført at noen selskaper er blitt transnasjonale. Det *transnasjonale selskapet* beskrives som et integrert nettverk. Produksjonen foregår der det er gunstigst samlet sett, og det kan være utstrakt arbeidsdeling mellom datterselskapene. Produktene har gjerne en viss felles standard (som muliggjør stordriftsfordeler i produksjon, design og forskning), samtidig som sluttproduktet kan tilpasses differensiert smak eller andre lokale forskjeller.

Transnasjonale selskaper legger gjerne arbeidskraftintensive operasjoner til land med relativt lave enhetskostnader og kompetanseintensiv produksjon til land med forholdsvis høyt nivå på teknologi, utdanning, og så videre. Ledelsen må derfor i større grad enn tidligere koordinere både flyt av innsatsvarer, halvfabrikata, ferdigvarer, personer, kapital, kunnskap, ideer og annen informasjon. Til forskjell fra de andre formene for organisering av aktiviteter på tvers av landegrenser er imidlertid det transnasjonale selskapet kjennetegnet ved at ansvar også i større grad fordeles over ulike aktiviteter og geografiske områder.¹⁰ Oppkjøp og fusjoner er blitt en mye vanligere etablerings-

¹⁰ Differensiering av produkter er ikke nødvendig i alle markeder. Produkter tilpasses derfor i noen datterselskaper, men ikke i andre. Der det drives produkttilpasning, kan det oppstå ideer om forbedret eller nytt produkt, kunnskap som kan komme søsterselskaper til gode, med videre. Datterselskaper får slik ulike roller ulike steder. Hvor autonome de er når det gjelder strategiske beslutninger, vil også variere med variasjoner i lokal smak, reguleringer og tilgang på ledende teknologi i ulike markeder. Noen datterselskaper med spesialkompetanse blir centers of technological excellence for hele selskapet.

strategi enn for noen tiår siden. Dette bidrar sannsynligvis også til at datterselskapene varierer når det gjelder kompetanse, teknologi, markedsposisjon og dermed også beslutningsmyndighet.¹¹

Det transnasjonale selskapet representerer dermed en mer kompleks organisasjonsform enn både det globale, det internasjonale og det multinasjonale selskapet. Ledelsen må bidra til forståelse for ulike perspektiver og kapasiteter, utvikle fleksible koordineringsprosesser samt utvikle felles visjoner og selskapskultur. Det blir viktig å bygge opp en multidimensjonal organisasjon som tar vare på vitaliteten og effektiviteten i hvert ledd i organisasjonen. Dette vil også ha konsekvenser for hvordan beslutningene tas.

Ifølge Bartlett og Ghoshal (1989) vil betydningen det enkelte datterselskapet får i organisasjonen avhenge av markedsstørrelse og av i hvor stor grad det besitter unik kompetanse eller andre viktige ressurser. En nasjonal organisasjon kan dermed ha ulike roller, som strategisk leder, bidragsyter eller en som kun implementer det som kommer fra andre. Noen datterselskap representerer ingen av delene, men er i et strategisk viktig marked for å gjøre selskapet mer synlig der. Samtidig skal de kanskje prøve å få tilgang til konkurrentenes kompetanse.

Det finnes omfattende forskning på hvilken rolle datterselskapene kan ha, se for eksempel Birkinshaw og Hood (1998). Såkalte *centers of excellence* er datterselskaper som har spesiell kompetanse innen et felt og da slik at denne kompetansen kommer hele selskapet til gode.¹² Forskning viser for det første at slike senter er blitt et utbredt fenomen, selv om utbredelsen varierer noe med type virksomhet. For det andre har *centers of excellence* gjerne innflytelse på den langsiktige utviklingen i konsernet gjennom kunnskapsoverføring og strategiske beslutninger (se Holm og Pedersen, 2000).

Litteraturen kan oppsummeres slik: Selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser organiserer produksjon, kompetanseoverføring og informasjonsflyt på ulike måter. Litteraturen skiller mellom multinasjonale, globale, internasjonale og transnasjonale selskaper. Konsernhovedkontoret styrer gjennom ulik grad av sentralisering av myndighet, formalisering av rapportering fra datterselskapene og sosialisering av lokale ledere. Omfanget av hovedkontorfunksjoner lokalisert i hjemlandet vil variere

¹¹ Most companies with worldwide operations have recognized that managing innovations is a key strategic capability. As structural changes in many industries forced out weaker competitors, the survivors often found that they had comparable scale and differentiation capability. Thus, competition often shifted to companies' ability to sense emerging trends, to develop creative responses, and to diffuse their innovations worldwide – their capability for worldwide learning (Bartlett og Ghoshal, 1989:63).

¹² Ifølge Holm & Pedersen (2000:5) kan *center of excellence* defineres som følger: «A subsidiary is «excellent» if it has some kind of distinct competence that gives it a competitive advantage in relation to competition in the market place. This competence can be related to its capability within production, product development, marketing and/ or other functional areas. Subsidiaries are 'centres' in the MNC if the subsidiary competence is of use for other MNC units. Thus, the excellence must relate to the activities or development of other MNC units.»

med hvilken løsning selskapet har valgt. Det samme gjelder konsernhovedkontorets direkte virkning for lokal økonomi og for kunnskapsoverføring til andre bedrifter hjemme og ute.

3.5 Forslag til ny typologi for konsernhovedkontorer

Litteraturen referert ovenfor gir innsikt i behovet for å organisere selskapenes virksomhet forskjellig ut fra hvilken aktivitet selskapet har og hvilke markeder selskapene deltar i. Litteraturen er imidlertid preget av at den begynner å bli noe gammel, og har primært diskutert organisering av klassiske industrivirksomheter. De siste tjue årene har vi sett framvekst av internasjonale selskaper innenfor de fleste næringer. IKT-revolusjonen på 1990-tallet og nedbyggingen av handelsbarrierer har medført fragmentering og internasjonal oppsplitting av de fleste verdikjeder hvor det er mulig å handle med varer og tjenester over lange avstander. Fragmenteringen har muliggjort både spesialisering av nisjeleveranser og organisering av reelt globale virksomheter.

I dette prosjektet er vi opptatt av hvordan konsernhovedkontorer påvirker samfunnets verdiskaping. En typologi for organisering av hovedkontor bør ta utgangspunkt i hvordan organisering av hovedkontorfunksjonene i seg selv gir merverdi til selskapets virksomhet.

Kommunikasjon – med andre ansatte, eiere, kunder, leverandører og omverdenen forøvrig – framstår som den mest tidskonsumerende (og dermed ressurskrevende) aktivitet i ethvert hovedkontor. Den mest ressurskrevende kommunikasjonen er den som krever kontakt ansikt til ansikt. Samtidig er denne kommunikasjonen den rikeste og mest komplekse. Nyutvikling av ideer, søken etter dypere forståelse og aktiv problemløsning krever ofte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Organiseringen av konsernhovedkontoret vil derfor tendere til å legges opp slik at kommunikasjonen blir mest mulig effektiv. Hvem hovedkontoret prioriterer å kommunisere med, og hvilken kommunikasjonsform som kreves, forklarer trolig i stor grad hvordan hovedkontoret er organisert.

Vi presenterer nedenfor en typologi inspirert av Bartlett og Ghoshal (1989), hvor vi også har hentet erfaringer fra Econ og Menon (2005). Typologien viser arketyper, men blandingsformer forekommer i stor grad. Vi skiller mellom tre typer virksomheter:

- **Transnasjonale spillere.** Dette er selskaper hvor de operative enhetene er tilpasset leveranser til globale eller store regionale markeder. Produksjonen lokaliseres der faktortilgangen er god eller transportkostnadene er lave. Det sentrale er at produksjonen skal lokaliseres på en måte som kombinerer utnyttelse av lokale komparative fortrinn med best mulig utnyttelse av ulike stordriftsfordeler.

- Den sentrale *kommunikasjonsutfordringen* er primært mellom personene i konsernledelsen. Den strategiske ledelsen trenger å være samlet jevnlig, men kan til gjengjeld være samlet hvor som helst.
- Strategiske beslutninger er sterkt sentralisert. Driftsmessige beslutninger er imidlertid delegert til det enkelte datterselskap. Funksjonelle enheter som FoU, regnskap og andre stabsoppgaver tenderer til å bli sentralisert, men behøver ikke være fysisk samlokalisert med hovedkontoret.
- Store norske industriselskaper som Hydro, Yara, Statoil, Aker Solutions med flere er eksempler på transnasjonale spillere.
- **Internasjonale serviceyttere.** Dette er selskaper innen tjenesteyting med konsepter som kan anvendes i flere ulike markeder. Virksomheten er preget av salg eller produksjon i en rekke distinkte markeder hvor også salgs- og/eller produksjonsorganisasjonene er lokalisert. Effektiv løsning av krevende logistikk, merkevarebygging og attraktive forretningskonsepter er sentrale konkurransefaktorer.
- Selskapene har normalt store kundegrupper, så vel husholdninger som små og store bedrifter. Konsernhovedkontorets viktigste virksomhet er knyttet til å forstå forbrukertrender og bevegelser i kundemassen. *Dialog med sentrale salgs- og/eller produksjonsenheter, er hovedkontorets sentrale kommunikasjonsutfordring.*
- Datterselskapene er knyttet til land og/eller regionale markeder. Datterselskapene tar de driftsmessige beslutningene, men strategiske beslutninger er sentralisert.
- Selskaper som IKEA, McDonald's, Securitas, Telenor, og Hennes & Mauritz er eksempler på internasjonale serviceyttere.
- **Multinasjonale nyskapere.** Dette er selskaper som lever av å bistå andre virksomheter med konkret problemløsning innenfor alt fra strategirådgivning til IKT-løsninger. Konkurranseparameteren er å være ledende i kunnskapsutvikling og i å forstå kundebehov. Kreative medarbeidere er viktigste produksjonsfaktor.
- Den sentrale *kommunikasjonsutfordringen ligger i å koordinere kunnskapsutvikling og stimulere til kreativitet blant de ansatte.* Selskapene er derfor klart mindre hierarkiske enn transnasjonale spillere og internasjonale serviceyttere.
- Konsernhovedkontoret vil normalt være samlokalisert med en av de største virksomhetene. Hovedkontoret fatter strategiske beslutninger, men er avhengig av aksept fra ulike deler av organisasjonen. Dialogen mellom selskapsenheter er preget av utvikling og forankring av markedsforståelse, konsepter, verdier og felles profilering. Beslutninger håndheves av hovedkontoret.

- Datterselskapene har stor frihet og deltar i selskapsnettverket på en likeverdig måte med konsernhovedkontoret.
- Vi finner de klareste eksemplene på multinasjonale nyskapere innenfor internasjonale konsultentselskaper og utviklere av software.

Tabell 3.1 oppsummerer hvordan konsernhovedkontorene til selskapstypene ovenfor har ulike krav til kommunikasjon og ulik strategisk rolle.

Tabell 3.1 Selskapenes organisering av aktiviteter på tvers av landegrenser

	Transnasjonale spillere	Internasjonale service- ytere	Multinasjonale nyskapere
Modell	Integrert nettverk	Koordinert fellesskap	Desentralisert fellesskap
Krav til kommunikasjon	Forstå globaliserings-trendene/ konkurren-tenes neste trekk, hvor «skoen trykker» i eget konsern Stimulere til innovasjon Kommunisere strategi til ledelsen i underkon-sernene	Forstå markedstrender/ være i forkant av kunde-nes ønsker Stimulere til innovasjon Kommunisere selskapets»varemerke» til alle medarbeiderne	Forstå markedstrender/ være i forkant av kunde-nes ønsker Stimulere til innovasjon Holde på/rekruttere medarbeiderne
Konsern- hovedkontorets strategiske rolle	Utvikle felles visjoner og selskapskultur Bidra til forståelse for ulike perspektiver og kapasiteter Utvikle fleksible koordi-neringsprosesser Valg av produksjons-steder, antall produk-sjons-enheter, type egen-produksjon, finansiell strategi, lederkultur	Utvikle felles visjoner og selskapskultur Konseptutvikling Skape gjenkjennelse Valg av geografiske markeder, servicegrad, samarbeidspartnere, finansiell strategi, lederkultur	Utvikle felles visjoner og selskapskultur Produkt/tjeneste-utvikling Skape kreativitet Valg av produkt/tjeneste markeder, servicegrad, samarbeidspartnere, finansiell strategi, lederkultur

4 Hva bestemmer lokaliseringen av hovedkontorfunksjoner?

Det finnes en omfattende litteratur når det gjelder lokalisering av produksjonsvirksomhet, og da særlig innen økonomisk geografi og handelsteori. Lokaliseringen av hovedkontorfunksjoner er derimot et tema som nesten bare berøres i litteraturen om utviklingen av globale byer. Muligheten for å ha kontakt ansikt til ansikt, god tilgang på kunnskapsintensiv tjenesteyting, kompetent arbeidskraft med videre gjør storbyene særlig attraktive for lokalisering av hovedkontorfunksjoner. Storper og Venables (2004) kaller slike bysenter for «buzz», noe som illustrerer omfattende aktiviteter med utveksling av informasjon mellom mange ulike parter.

Neste avsnitt tar for seg lokalisering av hovedkontorer i verden i dag, basert på foreliggende empiriske arbeider. Betyr strukturelle og kulturelle forhold noe for hvordan foretak organiserer seg? Dette er tema for avsnitt 4.2. Noe av forskningen om byen som sete for hovedkontorer oppsummeres i avsnitt 4.3. I avsnitt 4.4 ser vi så nærmere på en rekke andre faktorer som kan ha konsekvenser for lokalisering av hovedkontorfunksjoner.

4.1 Hva vet vi om lokalisering av hovedkontorer?

Det foreligger lite statistikk om hvor multinasjonale selskaper lokaliserer sine hovedkontorfunksjoner. Der det finnes empirisk forskning eller annet tallmateriale snakker man vanligvis om «hovedkontor» og ikke om «hovedkontorfunksjoner». Hovedkontor betyr vanligvis juridisk domisil, men kan naturligvis også bety at en rekke hovedkontorfunksjoner er samlokalisert.

Internasjonale relokaliseringer – mest knyttet til forretningsområder

Ifølge UNCTAD (2003) er vi inne i en periode preget av omfattende restruktureringer og relokaliseringer av hovedkontorer i selskaper med virksomhet på tvers av landegrensar, jamfør kapittel 0. Dette skaper et «nisjemarked» for vertsland som kan

tilby «riktige» betingelser, inkludert kvalifisert arbeidskraft, gode levekår og gode internasjonale flyforbindelser.

UNCTAD viser til at mens selskaper tidligere flyttet produksjon og salgsvirksomhet og hovedkontorene ble hvor de var, er det nå en ny trend som signaliserer at globaliseringen også i større grad omfatter hovedkontorfunksjoner.

Selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser setter opp regionale hovedkontorer, omlokaliserte enkelte hovedkontorfunksjoner eller hele konsernhovedkontorer. Det vanligste er imidlertid å opprette regionale hovedkontorer. For eksempel åpnet IBM, som har konsernhovedkontoret i USA, et regionalt hovedkontor med 1000 ansatte i Singapore. Flytting av enkelte hovedkontorfunksjoner forekommer fremdeles forholdsvis sjelden. Konsernhovedkontorene omlokaliseres nesten bare i forbindelse med oppkjøp og fusjoner.

Birkinshaw med flere (2006) gikk gjennom listen til Fortune 500 over globale selskaper og fant at ca. 23 av dem hadde flyttet hovedkontoret utenlands i løpet av nittitallet. En rekke selskaper hadde imidlertid flyttet enkelte hovedkontorfunksjoner. Et eksempel er Nokia, som flyttet konsernets finansavdeling til New York i 2004. De refererer også til en annen studie som viser til at mer enn 200 multinasjonale selskaper hadde flyttet hovedkontoraktiviteter til Sveits. 59 prosent av disse omlokaliseringene fant sted i perioden 1999–2001. Ifølge Birkinshaw med flere (2006) er det blitt ganske vanlig å legge konsernets juridiske sete til et land med gunstig beskatning av konsern og/eller personer. Ofte betyr det at konsernets juridiske sete flytter utenlands.

En tidligere undersøkelse som omfatter 89 multinasjonale foretak, hvorav to tredeler var amerikanske og resten europeiske, viser at hovedkontoret har gjennomgått betydelige forandringer i løpet av nittitallet (The Economist, 1999). Omkring 85 prosent av foretakene hadde omorganisert virksomheten i hovedkontoret, og i drøyt 50 prosent av tilfellene innebar dette reduksjon i antall personer som arbeidet på hovedkontoret. En grunn var at virksomhet som tidligere foregikk i hovedkontoret, ble lagt ut til operative enheter. En annen årsak var at man i større grad satset på å kjøpe tjenester fra eksterne leverandører (outsourcing). Desentralisering og outsourcing var således to karakteristiske innslag i hovedkontorenes omorganisering på nittitallet. I studien ble det også konstatert at de mest vellykkede foretakene som regel hadde forholdsvis små hovedkontorer.¹³

I Goold og Young (1999) ble det gjennomført en undersøkelse av hundre britiske storforetak. Her ble først hovedkontorenes sentrale funksjoner definert slik: Hovedkontoret er foretakets juridiske person (domisil), hovedkontoret formulerer og implementerer en foretaksstrategi og utfører avanserte tjenester som flere enheter i konsernet kan dra nytte av (utnytter stordriftsfordeler). I studien varierer størrelsen

¹³ En senere empirisk studie av Goold med flere (2007) viser likevel at små hovedkontorer ikke kan sies å være generelt mer effektive enn store hovedkontorer.

på hovedkontorene fra 30 till 4 000 ansatte. Den sentrale konklusjonen er at hovedkontorets optimale størrelse er avhengig av den operative virksomhetens karakter. I noen tilfeller kreves et stort hovedkontor fordi de konsernovergripende tjenestene er omfattende, i andre tilfeller er hovedkontorets fremste oppgave å utforme strategier, og da er det tilstrekkelig med betydelig færre ansatte. Dessuten hevdes det at trenden mot reduserte hovedkontorer blir erstattet av en ny trend hvor for eksempel regnskaps-tjenester kjøpes eksternt, mens antall analytikere og strateger øker. Med andre ord, hovedkontorets funksjon forandres. Denne undersøkelsen konstaterer også at hovedkontorvirksomheten desentraliseres mer og spres ut geografisk.

I USA finner Klier (2006) at de mest globale selskapene flytter mindre enn andre. Oppkjøp og fusjoner er ofte en direkte årsak til relokaliseringer, men nettoeffektene er små. Klier (2006) finner at oppkjøp og fusjoner verken fører til større eller til lavere konsentrasjon av hovedkontorer. Endringer oppstår hovedsakelig som følge av at nye selskaper kommer til, eller av at gamle legges ned. Rene relokaliseringer forekommer relativt sjeldent.

Et empirisk bidrag om lokaliseringen av divisjoners eller underkonserners hovedkontor er en studie av Forsgren med flere (1995). I en undersøkelse av 104 produkt-divisjoner i 19 av de største svenske internasjonale foretakene fant de at 22 av disse divisjonene hadde lokalisert ledelsen utenlands. Undersøkelsen pekte på at den utenlandske virksomheten i divisjonen utgjør en viktig tiltrekningskraft for lokalisering av ledelsen. Jo mer divisjonen produserte utenlands, desto større var også sannsynligheten for at ledelsen ble flyttet utenlands.

Betydningen av dominerende datterselskap ble styrket av denne undersøkelsen. I de fleste tilfellene sammenfalt landet der divisjonsledelsen var lokalisert med det dominerende datterselskapets hjemland. Jo mer dominerende det største selskapet var, desto større var også sannsynligheten for utenlandslokalisering av divisjonsledelsen. Undersøkelsen styrket imidlertid også en hypotese om at det finnes viktige motkrefter til lokalisering av divisjonshovedkontorer til utlandet. Den relative størrelsen på divisjonen og konsernets internasjonale spredning virket begge negativt mot utenlandslokalisering av divisjonsledelsen. For å oppsummere: Undersøkelsen viste at den største sannsynligheten for at en divisjonsledelse ble lokalisert til utlandet, var når divisjonen var relativt liten, men høyt internasjonalisert – når den hadde et utenlandsk dominerende datterselskap og divisjonen inngikk i et konsern som i sin helhet var relativt lite internasjonalisert.

I en undersøkelse gjennomført av *Invest in Sweden* (ISA 1999) oppgir 71 prosent av de svenske datterselskapene at en omlokalisering av hovedkontoret til utlandet er en forutsetning for å øke ordreinngangen til den svenske delen av konsernet. Parallellen til debatten på 1970-tallet, der det ble hevdet at industriens internasjonalisering av produksjonen innebar en «eksport av jobber», er nærliggende. Det viste seg i ettertid

at utenlandslokalisering var en forutsetning for økte markedsandeler og økt eksport fra svenske virksomheter (Swedenborg 1979).

Birkinshaw med flere (2006) foretok en undersøkelse av de 35 største svenske selskapene.¹⁴ De fokuserte på lokalisering

- a) av konsernledelsen
 - b) av ulike hovedkontorfunksjoner, der de skilte mellom konsernhovedkontor og hovedkontor for ulike forretningsområder og fant følgende:
- Jo mer av selskapets aktivitet (salg, produksjon) som er lokalisert i utlandet, desto større er sannsynligheten for at forretningsområdets hovedkontor også er lokalisert i utlandet.
 - Jo mer attraktivt det potensielle vertslandets forretningsklima er oppfattet å være i forhold til forretningsklimaet i hjemlandet, desto større er sannsynligheten for å flytte ut hovedkontoret innen det enkelte forretningsområde.
 - Jo større grad av avhengighet mellom forretningsenheter og konsernhovedkontor, desto mindre er sannsynligheten for flytting.
 - Jo større betydning globale finansmarkeder har (andel utenlandske aksjeeiere eller børsnotering utenlands), desto større er sannsynligheten for at *konsernhovedkontoret* flytter utenlands.
 - Jo mer konsentrert eierskapet i selskapet er, desto mindre er sannsynligheten for å flytte *konsernhovedkontoret* utenlands.

En hypotese om at jo større påvirkning internasjonale kunder og konkurrenter har, desto større er sannsynligheten for at *konsernhovedkontoret* flytter utenlands, ble imidlertid ikke bekreftet.

Strandell (2008) viser til at de fleste svenskeide foretak har sine hovedkontorer i Sverige og de fleste utenlandseide foretak med virksomhet i Sverige har sine hovedkontorer i andre land. Når flyttinger av hovedkontorer fra Sverige til utlandet finner sted – noe som forekommer svært sjelden – er foretakene blitt utenlandske gjennom oppkjøp og fusjoner.

Jakobsen og Onsager (2005a, 2005b) finner tilsvarende at lokalisering av hovedkontoret er et tema som er lite framme i norske selskaper, med mindre det skjer viktige

¹⁴ «Svensk» betyr at de opprinnelig oppstod og utviklet seg i Sverige. For eksempel: Tetra Pak ble klassifisert som svensk selv om juridisk domisil er i Sveits, fordi selskapet eies hovedsakelig av de svenske Rausing-brødrene. Akzo Nobel, derimot, ble ekskludert fordi Nobel ble kjøpt av det mye større nederlandske Akzo og integrert i morselskapets virksomhet. 35 selskaper av opprinnelig 40 var villige til å delta i undersøkelsen og fylte ut et detaljert spørreskjema. Både hovedkontoret og de ulike forretningsenheterne var omfattet. Svarprosent var 61. Det ble også gjennomført syv dybdeintervju.

endringer som sterk egengenerert vekst, endring i eierskapsforhold eller i regionens attraktivitet.

Når utenlandske selskaper overtar et nasjonalt selskap, endres status for det sistnevntes hovedkontor fra toppadministrasjon for et konsern/ selskap til et nasjonalt kontor i et flernasjonalt eller multinasjonalt selskap. Også når nasjonalt eide selskaper gjennomfører omfattende investeringer i utlandet, kan dette implisere en diskusjon om en eventuell flytting av selskapets hovedkontor til en internasjonal forretningsmetropol. Det ser imidlertid ut til å være liten tilbøyelighet blant selskapene i vårt materiale til å vurdere en eventuell utflytting av hovedkontorer. Kun fem prosent av de spurte selskapene vurderer utlandet som den «optimale» lokalitet for eget hovedkontor (N=115). Det er også få eksempler fra norsk næringslivshistorie på at norske selskaper har flyttet hovedkontoret til utlandet. (Jakobsen og Onsager, 2005b:182) Den foreliggende forskningen kan kort oppsummeres som følger:

- Kjernevirksomheten til konsernhovedkontorene er strategi, kontroll og koordinering på tvers av datterselskaper.
- Konsernhovedkontorer flyttes sjelden fra selskapets opprinnelige lokaliseringssted.
- Oppkjøp og fusjoner utløser imidlertid en ny vurdering av hvor konsernhovedkontoret bør ligge.
- Når utenlandske multinasjonale selskaper kjøper et nasjonalt selskap, blir det tidligere norske konsernhovedkontoret som oftest omgjort til et land-/regionhovedkontor eller lagt ned.¹⁵
- Hovedkontorer for forretningsvirksomheter er mer mobile enn konsernhovedkontorer, og enkelte hovedkontorfunksjoner desentraliseres mer og spres ut geografisk.

Regionale hovedkontorer i Norden – få havner i Norge

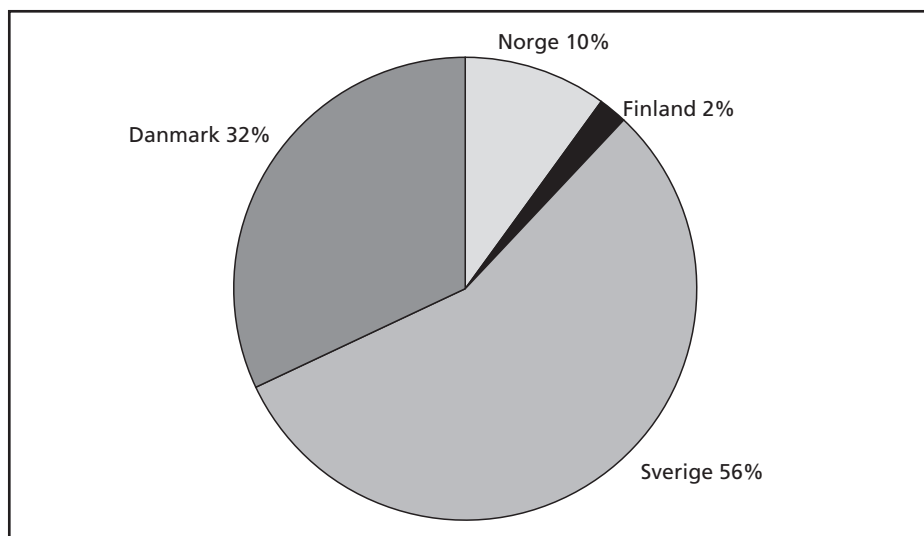
Ettersom handelsbarrierer i Europa bygges ned, kan vi vente at selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser betrakter Norden som én region. Det kan være mer aktuelt enn tidligere å opprette regionale hovedkontorer som betjener både Island, Norge, Sverige, Finland og Danmark, i og med at dette er et område med (mer eller mindre)

¹⁵ Nycomed Pharma ble i 1997 oppkjøpt av en gruppe investorer, og hovedkontoret ble flyttet til Danmark. Det var kun en produksjonsenhet som ble igjen i Norge. Da Nordea overtok Kreditkassen i 2001, ble det tidligere konsernhovedkontoret omgjort til et nasjonalt hovedkontor. Det gamle hovedkontoret til Freia ble, etter at Kraft Food overtok selskapet i 1993, omgjort til et nordisk hovedkontor, se Jakobsen og Onsager (2005b: 180).

likartede språk og kultur, geografisk nærhet og integrert infrastruktur. Tidligere nasjonale statlige monopoler, særlig innen tele, bank og energi, er allerede delvis erstattet av nordiske foretak (for eksempel TeliaSonera, Telenor, Nordea).

De fleste regionale hovedkontorene legges til stockholmsregionen eller øresundregionen. Disse to regionene har fire av fem nordiske hovedkontorer. Ifølge Olshov (2006b) er det svært få utenlandske ikke-nordiske konserner som har valgt å legge sitt regionale hovedkontor til Oslo.¹⁶

Figur 4.1 Regionale hovedkontorer i Nord-Europa/Østersjøregionen



Kilde: Olshov (2006b)

Metropolene Stockholm og øresundregionen er omtrent like viktige når det gjelder antall hovedkontorer, men fordelingen er ulik. I stockholmsregionen finner vi særlig mange hovedkontorer til selskaper innen tele, IT, finans og varige konsumvarer. øresundsregionen – København og Sør-Sverige – har mange selskaper innen matvarer, medisin og personlig pleie. Det er imidlertid tendenser til at telesektoren også flytter sørover. Nokia og Ericsson har for eksempel etablert forskningssenter i henholdsvis København og Lund, begge med flere tusen ansatte. Denne undersøkelsen viser videre at over 70 prosent av de multinasjonale selskapene velger å operere i det nordiske markedet med utgangspunkt i én og samme organisasjon. To år tidligere var tilsvarende tall 64 prosent.

¹⁶ Denne undersøkelsen omfatter 402 foretak blant verdens 2000 største foretak (iflg Forbes liste) innen utvalgte bransjer.

Företagen i de nordiska länderna har köpt eller fusionerat med andra företag inom Norden, men har också köpt internationella företag eller köpts upp av internationella företag. När det sker anpassas organisationerna och inleds en rationaliseringsprocess för att möjliggöra synergier. Stora koncerner i Tyskland, Frankrike, Storbritannien, USA och Japan ser på Sverige, Danmark, Norge och Finland med andra ögon, betraktar de nordiska marknaderna som relativt små och etablerar säljorganisationer, huvudkontor m.m. för hela Norden. De kräver också, för att kunna utöva ledning och kontroll, tillgång till goda kommunikationer. Olshov (2006a:7)

Olshov (2006a, 2006b) argumenterar för att markedsstorleken är en medverkande orsak till att disse to regionene tiltrekker seg så mange internasjonale selskaper. Stockholm har flere innbyggere enn København, men øresundsregionen er betydelig større enn Stockholm, slik at det er et definisjonsspørsmål hvilket område som er størst. Nå skal det påpekes at denne kartleggingen av regionkontorer kun fokuserer på et begrenset antall næringer og ikke på næringer der Norge har komparative fortrinn, som sjømat, energi og maritim sektor.

Wickmann Matthiessen (2006:35) viser at offentlige kommunikasjoner, forsknings og utviklingsvirksomhet i stockholms- og øresundsregionene sannsynligvis også spiller en viktig rolle for å tiltrekke seg regionale hovedkontorer. Han kartlegger blant annet antall interkontinentale flyforbindelser fra de nordiske hovedstedene i perioden 2000–2002. Ved å telle opp hvor det er mer enn 250 direkteforbindelser per år finner han følgende:

De mest befærdede interkontinentale links er mellom Stockholm og New York og mellom København og New York. Begge linier tæller over 100.000 passagerer pr. år. København er bedst posisjonert med hensyn til interaksjon med byer i andre kontinenter, og er med 11 sterke interkontinentale links det eneste interkontinentale knudepunkt i Østersøområdet. Stockholm har to sterke forbindelser til USA, mens Oslo og Helsinki hver har en.

I Østersjø-området er det tre byer/regioner som framhever seg når det gjelder vitenskapelige publikasjoner. Dette er København-Malmø-Lund, Berlin og Stockholm-Uppsala. «De er næsten lige store og blandt Verdens sværvægttere.» På neste nivå ligger Helsinki, St. Petersburg, Warszawa, Hamburg, Göteborg og Oslo. «De er langt fra på høyde med de tre store, men representerer dog nogen tyngde og har kræfter til at gøre sig gældende på den globale verdensscene.» (Wickmann Matthiessen, 2006:40).

4.2 Betydningen av institusjonell arv og kulturelle forskjeller

Morgan (2001) påpeker at foretak er preget av sosiale prosesser og institusjonene i det landet som fostret dem. Foretakene er med andre ord resultater av bestemte historiske nasjonale begivenheter. For å forstå hvordan ulike lands virksomheter fungerer må man kjenne til ulikheter i vertsland og hjemlands sosiale institusjoner og praksis.

Den «norske» modellen

Sosialt og politisk kjennetegnes den norske modellen av sterke organisasjoner både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, samarbeid mellom disse organisasjonene og regjeringen, kollektive lønnsforhandlinger, sammenpresset lønnsstruktur (solidarisk lønnspolitikk), sjenerøse allmenne forsikringsordninger ved arbeidsledighet og sykdom samt organer for samarbeid mellom ansatte og ledelse. I tillegg framheves frontfag-modellen. De nordiske landene representerer alle forholdsvis små, åpne økonomier. For å hindre at lønnsveksten i skjermet sektor medførte høye arbeidskraftkostnader i konkurranseutsatt sektor (som ikke på samme måten kunne velte utgiftene over på prisene), ble lønnsoppgjørene lenge først gjennomført i konkurranseutsatt sektor. Forhandlingsresultatet i konkurranseutsatt sektor (frontfagene) ble så normdannende for hele økonomien.

Det har også vært tradisjon for «solidarisk» lønnspolitikk eller en sammenpresset lønnsstruktur med små avstander mellom de lavest og de høyest lønnede. Dette har medført at virksomhet som var lite produktiv, heller ikke var lønnsom. Arbeidskraftintensiv industri flyttet enten ut av landet eller ble automatisert. Samtidig ble høyproduktiv virksomhet svært lønnsom fordi de ansatte ble betalt mindre enn det produktiviteten deres skulle tilsi.

Sjenerøse allmenne forsikringsordninger ved arbeidsledighet og sykdom har økt fleksibiliteten i økonomien. Trepertssamarbeidet har medført at lov og regelverk er utformet slik at det tjener arbeidslivet og er et supplement til framforhandlede avtaler mellom partene.

Den norske arbeidslivsmodellen anses å være særlig gunstig for produktivitetsutvikling. Samarbeid skaper lojalitet, inspirerer de ansatte til å komme med innspill og antas derfor å medføre forbedringer i produkter og prosesser på virksomhetsnivå. En sammenpresset lønnsstruktur gjør arbeidskraft med mye kompetanse relativt billig og arbeidskraft med liten kompetanse relativt dyr. Dette har igjen bidratt til en industristruktur med forholdsvis moderne teknologi og forholdsvis høyt kompetanseinnhold i arbeidsoppgavene på makronivå.¹⁷ Et nærliggende spørsmål er om det er en fordel

¹⁷ Se Falkum og Grimsrud 2007; Freeman 1997; Hernes 2006; Moene og Wallerstein (2006).

å ha viktige hovedkontorfunksjoner lokalisert i Norge for at den «norske» måten å tenke på skal implementeres bedre i organisasjonen?

Pågående forskning ved Fafo viser at norske selskaper i liten grad «eksporterer» samarbeidsrelasjoner mellom ansatte og ledelse til vertslandene (se Kvinge og Ulrichsen 2008; Løken med flere kommer 2008). Dette kan blant annet henge sammen med ulike institusjonelle rammevilkår (ulike former for markedsøkonomier) og at forskjeller i kultur mellom Norge og vertslandene gjør det vanskelig å overføre en «norsk» måte å organisere virksomheten på. Vi venter derfor ikke at den «norske samarbeidsmodellen» har betydning for hvor norske multinasjonale selskaper ønsker å lokalisere hovedkontorfunksjonene.

Rusten med flere (2005:528) viser imidlertid til at den norske kulturen med flate strukturer og likhetstenkning, gjør informasjonsutveksling (både formell og uformell) forholdsvis enkel. Det medfører at det er sterke bånd mellom bedrifter og lokalsamfunnet. Avstanden til myndighetspersoner er kort. Denne typen *sosial nærhet* kan dermed betraktes som en fordel i det den skaper tillit og dermed reduserer transaksjonskostnader. Isolert sett kan dette bidra til at norske selskaper ikke ønsker å flytte hovedkontorfunksjoner til utlandet.

I tillegg har tidligere empiriske undersøkelser (Kvinge 1996, 2003) vist at ledelsen i store virksomheter gjerne la kompetanseintensiv virksomhet til Norge – alt annet likt – på grunn av relativt lave lønninger til høyt utdannet arbeidskraft. I løpet av det siste tiåret kan imidlertid Norge ha mistet noen av sine komparative fortrinn på dette området ettersom både Kina, India og de nye EU-medlemmene i Øst-Europa i stor grad tilbyr velutdannet arbeidskraft – til forholdsvis lave kostnader.

Innovasjonssystemer og lokalisering av kunnskapsproduksjon

Kunnskap varierer etter hvor lett den er å kodifisere og dermed å overføre over lengre avstander. Jo mer implisitt eller «tacit»¹⁸ kunnskapen er, jo viktigere er det med kommunikasjon ansikt til ansikt for å overføre informasjon. Noe kunnskap kan bare overføres gjennom erfaring, det vil si at man tilegner seg den gjennom observasjon og gjennom egen prøving og feiling. Kunnskap er gjennomsyret av meningsinnhold fra den sosiale og institusjonelle sammenhengen hvor den oppstod, og dette medfører at

¹⁸ Gertler (2004:133)—med referanse til Polanyi (1958, 1966); Nelson og Winther (1982) beskriver «tacit» kunnskap som følger: [T]he tacit component of the knowledge required for successful performance of a skill is that which defies codification or articulation—either because the performer herself is not fully conscious of all the 'secrets' of successful performance or because the codes of language are not well enough developed to permit clear explication. (Nelson, R. R., Winther, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul; Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

en del viten ikke er lett å overføre.¹⁹ Det betyr at jo vanskeligere det er å artikulere og kodifisere informasjon, jo mer geografisk konsentrert vil vi forvente at kunnskapen er. Tette relasjoner og geografisk konsentrasjon kan imidlertid også bety reproduksjon av ideer og for få muligheter for nye tanker til å vinne fram.

Grunnforskning har i alle typer selskaper gjerne vært sentralisert og lokalisert til selskapets hjemland. Dette kan delvis forklares med at forskning i stor grad var fundamentert i tradisjonelle, lokale innovasjonssystemer, og delvis med at kunnskapsproduksjonen har vært vanskelig å overføre. I 1993 var omtrent ti prosent av forskning og utviklingsaktiviteten i multinasjonale selskaper lagt til datterselskaper i utlandet. Sammenkoblingen mellom selskapenes forskningsenheter og hovedkontoret ser imidlertid ut til å bli løsere. I 2002 var andelen ovenfor økt til 16 prosent, og noe av forskningsaktiviteten lokaliseres nå også i utviklingsland som India og Kina (UNCTAD 2005).

De norske innovasjonssystemene utviklet seg i stor grad rundt de store norske multinasjonale selskapene innen ressursbaserte sektorer. Virksomheter innen «høyt teknologiske sektorer» har derimot ofte hatt problemer med å finne finansiering av forskning og utvikling lokalt i Norge (Narula 2002). Aanstad og Koch (2005) og Herstad og Jónsdóttir (2006) stadfester det gjensidige forholdet mellom det nasjonale innovasjonssystemet og de store multinasjonale foretakene med base i Norge.

Selv om det har vært en viss økning i mobiliteten av forskningssentra, ligger fremdeles brorparten av forskningsaktivitetene i de multinasjonale selskapenes hjemland. På verdensbasis ser vi imidlertid tendenser til mer forskningssamarbeid på tvers av selskaper (Borrus med flere. 2000; Narula og Zanfei 2005). Internasjonalisering av forskning og utvikling (FoU) er likevel begrenset til noen få sektorer (kjemisk produksjon, farmasi, automobil, elektronikk og datamaskiner), der det er utviklet gode systemer for patentering (UNCTAD 2005).

Dersom forskningssamarbeid nå i større grad finner sted på tvers av landegrenser kan dette ha sammenheng med flere forhold. For det første er kulturelle forskjeller redusert (mer reisevirksomhet, tilgang til Internett og TV). Universitetsutdanningen er blitt mer lik på ulike deler av kloden. De fleste lærebøker er på engelsk og fundamentert i en angloamerikansk tradisjon. Mindre kulturelle forskjeller betyr at mer informasjon enn tidligere kan kodifiseres, det vil si at det er blitt lettere å lokalisere FoU og andre hovedkontorfunksjoner på tvers av land (Kvinge, 2007).

FoU var tidligere ofte samlokalisert med andre hovedkontorfunksjoner som foretaksutvikling eller overordnet strategi. Dette kunne delvis være begrunnet i at den

¹⁹ En faktor som ofte undervurderes når det gjelder kommunikasjon er felles morsmål. Det er mulig å lære seg et fremmed språk slik at en kan greie seg på en reise, men det tar tid å forstå den dypere betydningen av ord og uttrykk. Engelsk begynner å bli et «verdensspråk», og utbredelsen av grunnleggende engelskkunnskaper i en region er sannsynligvis en betingelse for at det skal være aktuelt å legge hovedkontorfunksjoner dit.

sentrale ledelsen skulle ha nødvendig kontroll, og at det ble oppfattet at man slik bedre kunne beskytte kjernekompetansen. Sentralisering av kunnskap og ferdigheter medfører at selskaper kan være særlig effektive når det gjelder å administrere innovasjoner. Nye produkter kan skapes i høyt tempo til relativt lave kostnader. Slik sentralisering kan imidlertid bety at selskapets forskningsenhet ikke kommer i berøring med relevante ideer, behov og produksjonsbetingelser andre steder på kloden. Det meste av empirien om kilder til innovasjon sier at det er kunder og leverandører som er viktigste opphav til nye varer og tjenester. Med desentraliserte ressurser og et desentralisert beslutningssystem kan datterselskapene lettere fange opp endringstendenser i markedene i tillegg til å respondere på lokale behov og således unngå «innelåsings-sklerose»²⁰. På den andre siden kan fragmentering av aktiviteter føre til redusert effektivitet i form av dårlige utnyttelse av stordriftsfordeler.

Forskning og utvikling antas å ha eksterne effekter for regionen der virksomheten lokaliseres. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 6. I og med at de store norske selskapene er viktige for innovasjonssystemet, er det også av betydning hvor disse selskapene vurderer å lokalisere slik virksomhet i fremtiden.

4.3 Globale byer – magnet for hovedkontorer?

Klier (2006) kartlegger amerikanske selskaper på nittitallet og finner at særlig noen storbyområder trekker til seg hovedkontorer. Ved flytting er det gjerne tilgang på ulike fasiliteter og «levekår» som teller (Metropolitan Areas amenities»). Faktorer som inngår i et mål på attraktivitet er gjennomsnittstemperaturen i januar, antall internasjonale flydestinasjoner uten mellomlanding, kostnader ved forretningsdrift i regionen, utdanningsnivået og antall utlendinger som er bosatt i området. Det kontrolleres blant annet for selskapets størrelse og grad av internasjonalisering.

Davis og Henderson (2003) finner empirisk støtte for tendenser til agglomerasjon når det gjelder hovedkontorfunksjoner i USA og spesielt på positive effekter forbundet med tilgang på lokale tjenester. Dette kan tolkes som at der nye kontorer opprettes eller der omlokalisering finner sted, gjerne er der det allerede er en opphopning av hovedkontorer fra før.

²⁰ «Several studies have pointed to problems of stagnation that can occur in some long-term associations. [...] When the participants in a network become too tightly knit and information circulates only among a small group, networks can become restrictive and ossified. Information that cycles back and forth only among the same participants can lead to lock-in or sclerosis. When networks turn inward and become restricted in terms of access to new members, the possibility of «group think» increases. [...] In sum, the ties that bind economic actors together can become the ties that blind, thwarting recognition of preferable alternatives.» (Powell og Grodal 2005:78)

Også i Norge finnes de fleste hovedkontorene i de største byene (og da særlig Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim). Omlag syv av ti hovedkontorer til de hundre største norske selskapene er lokalisert til Oslo-området, og det har vært en svak tendens mot økt konsentrasjon av hovedkontorfunksjoner i denne regionen i løpet av de siste tretti årene (Jakobsen og Onsager 2005b:176)²¹.

Sassen påpeker (2001a) at mens industrielle senter delvis er blitt bygd ned som følge av globalisering med påfølgende omlokaliseringer av virksomhet, er ikke dette tilfellet for tjenesteyting. Bakgrunnen er delvis at nettopp globalisering av produksjonen har gjort det mer krevende for konsernhovedkontorene å styre prosessene, noe som øker deres etterspørsel etter avanserte tjenester. Hovedkontorene til multinasjonale selskaper tenderer derfor mot å lokalisere seg i storbyregionene. Byregionene tilbyr både hovedkontorer og forretningsmessig tjenesteyting fordelene ved geografisk nærhet samt lavere transport- og transaksjonskostnader. Byene blir dermed også arenaer for så vel markedsforståelse som innovasjon. Florida (2002), som undersøkte hvordan noen byer lykkes med nyskaping, fant at særlig tre elementer er viktige; nemlig toleranse, teknologi og talent.

Ifølge Wichmann Matthiessen (2006:14) er konseptet *world cities* basert på en oppfatning om at noen byer er globale servicesenter. Byer med *world city* status er metropoler, som har betydelige eksterne relasjoner globalt, og som spiller ledende roller i betydningsfulle nettverk. Transnasjonale strømmer organiseres i disse byene. «De er logistiske centre og kommandocentraler i den globale økonomi.» Wichmann Matthiessen (2006:19) med referanse til Castells (1996)²² viser videre til at IT-teknologien endrer oppfattelsen av rom fra «spaces of places» til «spaces of flows».

Lokaliteter forsvinder ikke ud af billedet, men bliver defineret ud fra deres position i forhold til strømme. Castells stiller fokus på social praksis i form af økonomiske, kulturelle og politiske funktioner, men finder at den materielle support er afgørende. Han udpeger tre områder. Det første omfatter infrastruktur support spændende fra det globale internet til internationale lufttrafikale netværk. Det andet omfatter centre for strategisk betydningsfulde funktioner, som knytter lokaliteter til overordnede netværk og steder, der koordinerer interaktion i netværkene. Sådanne privilegerede byer er centrale og overordnede lokaliteter. De er de globale byer. Det tredje er den rumlige organisering af eliten: teknokratisk, finansiel og ledelse, som understøtter dennes interesse.

²¹ Jakobsen og Onsager (2005a, b) viser til at i Storbritannia hadde 74 prosent av de hundre største foretakene lokalisert hovedkontoret i londonregionen på åttitallet. I Canada hadde tilsvarende 75 prosent av de hundre største foretakene lokalisert hovedkontoret til Montreal eller Toronto. I USA er hovedkontorlokaliseringene litt mer spredt på flere storbyer.

²² Castells, M (1996): *The Rise of the Network Society*. Blackwell

Wichmann Matthiessen refererer til Taylor-gruppens arbeider med å kartlegge slike *world cities* med fokus på 315 byer, deriblant Oslo.²³ Gruppen tar utgangspunkt i lokaliseringstrategien til hundre ledende virksomheter innen tjenesteyting (revisjon, bank og finans, reklame, forsikring, juss, rådgivning til foretaksledelse) med verdensomfattende aktiviteter. Det viste seg at hovedkontorene til disse selskapene lå i 20 av de studerte 315 byene (10 i USA/Canada og 10 i Europa). London og New York lå på toppen når det gjaldt hovedkontorlokaliseringer, etterfulgt av Chicago, Paris og Tokyo.

Stockholm og København havnet forholdsvis høyt opp på listen, sammen med Warszawa og Hamburg. «Disse storbyer hører til den eksklusive gruppe af sådanne højt profilerede globale places of flow. Man kan konstatere, at Taylorgruppen ikke regner byer som Helsinki, Oslo, Göteborg, St. Petersburg eller Riga, når det globale bysystems overordnede centre bliver identificeret, selv om deres position er undersøgt med samme analytiske baggage.» Wichmann Matthiessen (2006:29–30)

Aslesen og Jakobsen (2007) viser også til at internasjonal litteratur antyder en positiv vekselvirkning mellom hovedkontorlokaliseringer og lokalisering av kunnskapsintensive tjenester (KIBS). I Europa er kunnskapsintensiv tjenesteyting ofte lokalisert til de største byregionene. Forfatterne refererer til teoretisk diskusjon om fordelene ved nærhet (geografisk, sosial, kognitiv). Enkelte forskere argumenterer for at det er mulig å bygge opp tillit og kommunisere over forholdsvis store avstander. Det skilles for eksempel mellom geografisk nærhet, sosial nærhet (som bygger på gjensidig tillit) og kognitiv nærhet. Forfatterne påpeker at geografisk nærhet ikke alltid er det samme som sosial eller kognitiv nærhet mellom aktørene. Når det gjelder relasjonene mellom hovedkontorfunksjoner og KIBS, synes det imidlertid å være viktig med både geografisk, sosial og kognitiv nærhet.

KIBS are often thought of as forming a joint head-office-corporate-service complex, located in major cities and capital regions, which is characterised by interdependency, knowledge spillovers and networking. This suggests interdependency between geographical, social and cognitive proximity. Aslesen og Jakobsen (2007:190)

Berghe (2005) peker på betydningen av gode fysiske kommunikasjonsmuligheter. I løpet av de siste årene har noen storbyer mistet sin tiltrekningskraft som lokaliseringssted for multinasjonale foretaks hovedkontorer. Særlig London, New York og Chicago har erfart dette (Sassen, 2001b). Bedre kommunikasjonsmuligheter (mobiltelefoni, e-post, etc.) kan være med på å forklare utviklingen (Townsend, 2001).

Økt trafikk tetthet i de store byene er en annen årsak. For eksempel tar det nå relativt mye tid å bevege seg fra et sted til et annet i London, både over og under bakken.

Kort oppsummert kan vi si at enkelte byregioner foretrekkes som sted for lokalisering av hovedkontorfunksjoner fordi de har rikelig tilgang på kompetent arbeidskraft

²³ Taylor, P. J. (2004): *World City Network. A Global Urban Analysis*. Routledge

og spesialisert tjenesteyting samt godt utbygd infrastruktur, blant annet mange internasjonale flyforbindelser²⁴. Oslo plasseres forholdsvis lavt på listen over globale byer, men kan likevel være attraktiv for norskbaserte selskaper og norske ledere som er vokst opp her, særlig på grunn av «nærhet» mellom beslutningstakere på mange plan og lett tilgang til uformell og formell informasjon.

4.4 Faktorer som påvirker lokalisering av hovedkontorfunksjoner

Tidligere forskning identifiserer flere faktorer som påvirker hovedkontorlokaliseringen: historiske forhold (selskapets regionale forankring, oppkjøp og fusjoner), politiske forhold (offentlig eierskap, nasjonale reguleringer) og lokaliseringsmessige forhold (se Jakobsen og Onsager 2005a, 2005b, Birkinshaw med flere 2006).

Lokaliseringsmessige forhold kan være nærhet til kompetansemiljøer, tilgang på kompetent arbeidskraft og gode kommunikasjonsforhold. Men også type virksomhet og selskapets «modenhet» i forhold til internasjonaliseringsprosessen, samt eierstruktur kan være viktig når lokaliseringsvalg foretas.

Type virksomhet

Birkinshaw og Hood (1998) peker på at forskningen på 1970- og 1980-tallet hadde et syn på multinasjonale foretak som sterkt sentralstyrt og hierarkisk oppbygd, der de utenlandske datterselskapene hovedsakelig drev med salg eller produksjon. Implisitt gikk man ut fra toveis kommunikasjon mellom hovedkontor og datterselskap uten å betrakte det enkelte datterselskapet som del av et nettverk. Videre ble datterselskapene gjerne oppfattet som enheter som utførte det hovedkontoret bestemte uten egne prioriteringer og vurderinger av hva som ville tjene selskapet best. Det ble antatt at hovedkontoret kunne styre alle datterselskapene på samme måte. De siste tiårenes omfattende endringer i marked og selskapsorganisering har endret oppfatningen av hva som er hovedkontorets rolle. Det er også blitt mer fokus på de ulike rollene datterselskaper kan ha, og på den dynamiske utviklingen av datterselskaper. Ideen er at over tid genererer datterselskapene kunnskap som etter hvert medfører endret status i forhold til hovedkontoret og til en utvidelse av ansvarsområder og oppgaver.

Hvilken fase i internasjonaliseringsprosessen selskapet er i, vil sannsynligvis påvirke hvordan det organiserer seg på tvers av datterselskaper. Noen selskaper utvikler seg for

²⁴ For en oppsummering av litteraturen når det gjelder disse faktorene, se for eksempel Jakobsen og Onsager (2005a).

eksempel fra å være globale til transnasjonale (om man bruker typologien til Bartlett og Ghoshal 1989). Mens globale selskaper er toppstyrt fra hovedkontor i det opprinnelige hjemlandet, kan transnasjonale selskaper mer oppfattes som et nettverk av virksomheter med utveksling av varer, tjenester og kunnskap på tvers av landegrenser. Hovedkontorets rolle endrer seg fra å være øverste ledd i en hierarkisk organisasjon til å være en tilrettelegger for informasjonsflyten, men den strategiske betydningen er minst like viktig i transnasjonale som i globale selskaper.

Tar man utgangspunkt i hvordan selskap velger å løse sine kommunikasjonsutfordringer, ser vi at forskjeller i lokalisering av konsernhovedkontoret i stor grad kan beskrives med utgangspunkt i typologien vi presenterte i kapittel 0. Tabell 4.1 oppsummerer hvordan selskapers lokaliseringsbeslutninger kan tenkes å variere ut fra kjennetegn ved selskapenes virksomhet.

Tabell 4.1 Lokalisering av konsernhovedkontoret for ulike typer virksomhet

	Transnasjonale spillere	Internasjonale serviceytere	Multinasjonale nyskaper
Lokaliserings-preferanser	Prinsipielt uavhengig av produksjon og salg, men viktig å forutse kommende globaliseringstrender	I sentrale markeder	I sentrale markeder med god tilgang på talenter
Attraktive byer	Byer med mange lokaliseringsfortrinn	Store handelsbyer	«Buzz»-byer

I selskaper som kan betraktes som *transnasjonale spillere*, har hovedkontoret en viktig rolle når det gjelder strategiutforming og kontroll. I prinsippet kan imidlertid strategifunksjonen lokaliseres hvor som helst, så lenge andre viktige faktorer er oppfylt, som tilgang på kompetanse og gode transportforhold. Det er avgjørende for konsernledelsen å forstå kommende globaliseringstendenser for å kunne være i forkant av utviklingen, noe som krever at ledelsen er mobil og «kommer seg rundt i verden».

For *internasjonale serviceytere* er det viktig å være i nær kontakt med kundene for å se hvor nye behov oppstår. Slik sett er det særlig viktig å lokalisere strategienheten i de største markedene.

For *multinasjonale nyskaper* er samlokalisering mellom konsernhovedkontor og en av produksjonseenhetene muligens viktigere enn i de to andre tilfellene. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mellom konsernledelse og ansatte i kunnskapsproduksjonen er ofte nødvendig for at ledelsen skal kunne være orientert om framdrift på produkter med videre. *Multinasjonale nyskaper* er avhengige av å tiltrekke seg talenter, og konsernhovedkontoret vil derfor, alt annet likt, sannsynligvis lokaliseres til såkalte «buzz-byer».

Historiske forhold (selskapets regionale forankring) og endringer i eierskap

Som vi var inne på i avsnitt 4.2, vil selskaper gjerne ha sine røtter på det stedet der det ble etablert. Jakobsen og Onsager (2005b:177) sier følgende:

Selskaper «forankres» på steder, eksempelvis gjennom eierskapstilknytning, gjennom forretningsforbindelsene som etableres, og via det faktum at personalet har tilknytning til stedet (...). Allerede gjennomførte, territorielt bundne investeringer («sunk costs») og vansker med å flytte selskapets kompetanse på grunn av personalets tilhørighet, impliserer en betydelig grad av treghet som reduserer selskapets tilbøyelighet til å flytte hovedkontoret, også i tilfeller hvor fortrinnene knyttet til en ny lokalitet er betydelige.

Jakobsen og Onsager (2005b:181) viser videre til at eierskifte og fusjoner som en viktig drivkraft for hovedkontorendringer også er dokumentert i internasjonale studier.

Ifølge det empiriske arbeidet til Birkinshaw med flere (2006) på svenske data er faktorene som påvirker lokalisering av hovedkontorfunksjoner på konsernnivå, andre enn de faktorene som påvirker lokalisering av hovedkontorfunksjoner på forretningsnivå. Litteraturen om strategisk ledelse skiller mellom strategien for den enkelte forretningsenhet og strategien for hele konsernet. Forfatterne viser at hovedkontorer på forretningsnivå flytter utenlands som respons på endringer i intern sammensetning av aktiviteter mens konsernhovedkontorer flytter utenlands som respons på krav fra eksterne interessenter (stakeholders), særlig globale finansmarkeder og aksjeeiere. Mens hovedkontorer innen enkelte forretningsområder vil trekke mot områder med høy agglomerasjon av tilsvarende virksomhet, vil konsernhovedkontorer trekke mot finansielle sentra som for eksempel London.

Der selskapene har en stor eier (som for eksempel den norske staten), er det grunn til å vente at hovedkontorets strategiske funksjoner blir liggende i Norge. Spesielt staten har forankring av hovedkontor i Norge som et premiss for sitt eierskap. Men også når det er andre dominerende eiere, er det viktig med nærhet til største eier.

Uten noen dominerende enkelteier og stor grad av internasjonal, institusjonell kapital (selskaper er for eksempel notert på børsene i London og New York) vil vi vente at det kan være viktigere å ha sentrale hovedkontorfunksjoner lokalisert i slike internasjonale finanssentra. Viktigheten av nærhet til finansielle sentra er ventelig større for selskaper som kan kategoriseres som *transnasjonale spillere*, enn for andre typer selskaper.

Tilgang på kompetent arbeidskraft

Hovedkontorene vil både søke etter personer som kan gå inn i ulike lederposisjoner, og etter personer som kan ansettes i andre funksjoner. Storbyer kan representere en «pool» av potensielle ledere, nettopp fordi andre selskaper har lokalisert hovedkontorene sine der. I en survey blant norske selskaper fant Jakobsen og Onsager (2005a) at åtti

prosent av selskapene rekrutterte ledere fra andre selskaper og organisasjoner i samme region, mens cirka tyve prosent også hadde rekruttert ledere fra utlandet. Sistnevnte strategi var mest vanlig blant selskaper med internasjonal virksomhet.

For internasjonalt orienterte selskaper er det ikke bare formell kompetanse som teller, men like mye kreativitet og «sosial intelligens», blant annet evne til å samhandle på tvers av kulturelle barrierer.

Tilgang på kompetent arbeidskraft er viktig så vel for transnasjonale spillere og internasjonale serviceytere som for multinasjonale nyskapere, men det etterspørres trolig litt ulike vektlegging av ferdigheter i de ulike selskapstypene. Vi antar at *transnasjonale spillere* særlig trenger mennesker med strategisk kompetanse og evne til å se «de store linjene». Det må være mennesker som lett tilegner seg fremmed språk og kultur, og som ser løsninger og potensial der hvor de til enhver tid befinner seg. *Internasjonale serviceytere* vektlegger sannsynligvis evne til å se kommende (mote)trender, framtidig etterspørsel, inntjeningsmuligheter og muligheter for gode logistikk-løsninger. *Multi-nasjonale nyskapere* trenger først og fremst mennesker med utpregede kreative evner og som samtidig er problemløserne.

Skatteregime

Braunerhjelm og Lindqvist (1999) viser at særlig gode transportmuligheter og fordelaktig individuell skatt har størst betydning for hvor svenske selskaper lokaliserer sine hovedkontorer.²⁵ Undersøkelsen tyder ikke på at selskapsskatten har stor betydning for lokaliseringsvalg, noe som kan ha sammenheng med at Sverige har et konkurransemessig forholdsvis gunstig nivå på selskapsskatten (28 prosent med gode muligheter for avskrivninger).

Når det gjelder den individuelle beskatningen, kan den medføre vanskeligheter med å rekruttere kvalifiserte personer til hovedkontorene. Sverige har en perifer beliggenhet, og for konsernledelsen, som bruker mye tid på reisevirksomhet, veier kommunikasjonsfaktoren tungt. Forholdene i Norge er tilsvarende. Dersom beskatningen for høyt utdannet arbeidskraft oppleves som mye hardere i Norge enn i andre land det kunne være alternativt å bosette seg, kan dette isolert sett bidra til at det er vanskelig å rekruttere spesialister til landet. Det vil totalt sett være lønn og annen godtgjørelse etter skatt som sammenliknes mellom land, alt annet likt. Norske foretak må derfor eventuelt kompensere for et høyt nivå på personbeskatningen med særlig god avlønning til utenlandske eksperter, og dette gjelder trolig alle tre selskapstyper.

²⁵ Studien bygger på en surveyundersøkelse som omfatter Sveriges 50 største foretak. I tillegg til at gode transportmuligheter og fordelaktig individuell skatt har stor betydning for lokaliseringsvalg, viser undersøkelsen at fusjoner og oppkjøp er svært avgjørende for om det faktisk blir et skifte av lokalisering.

Betydningen av skatt for å tiltrekke utenlandske ressurspersoner har i flere land medført særskilte skatteordninger for utenlandske eksperter. I Norden har spesielt Danmark og Finland utviklet ordninger som framstår som relativt gunstige for utenlandske eksperter og bedriftene som skal ansette dem, jamfør Boks 4.1.

Boks 4.1 Ekspertskatt – ulike regler i nordiske land

Danmark

Inntektskatten til utenlandske personer med inntekter over 56 000 danske kroner per måned skattlegges med 25 prosent i høyst tre år. Dette framstår som en meget enkel, effektiv og forutsigbar ekspertskatt der det ikke kreves noen vurderinger av hvem som er eller ikke er ekspert i forkant av godkjenning. Den enkle modellen innebærer også lave administrasjonskostnader.

Ordningen ble innført i 1992 som en egen skatteordning. Hensikten var å lokke foretaksledere og andre nøkkelpersoner til landet for å arbeide i et foretak eller på en forskningsinstitusjon. De som omfattes av skatteordningen illegges 25 prosent av bruttolønnen i skatt, forutsatt at inntekten overstiger 56 000 DDK per måned. Skattlegging etter disse særskilte reglene kan bare foretas i høyst 36 måneder i løpet av en **tiårsperiode**, regnet fra første ansettelsesdag. Det danske systemet stiller ingen krav til spesialistkompetanse – det er kun lønnsnivå som er avgjørende.

Finland

Ekspert i Finland betaler 35 prosent i skatt i to år.

Ekspertskatten i Finland likner det danske systemet. Her foretas et generelt skille mellom nøkkelpersoner og personer som arbeider som lærere eller forskere. Man regnes som utenlandsk nøkkelperson når man arbeider i landet lenger enn seks måneder og har en månedsinntekt som overstiger 5 800 EUR. I tillegg kreves at arbeidet forutsetter en spesifikk kompetanse.

Den finske loven omtaler ekspertskatten som kildeskatt for lønnstakere, og den trådte i kraft i 1996. Tilfredsstiller man kravene til spesiell kompetanse, kan man velge å betale kildeskatt for lønnsinntekt på 35 prosent av bruttoinntekten i stedet for vanlig lønnsbeskatning. Ordningen kan anvendes i 24 måneder.

Hensikten med loven er å lokke nøkkelpersoner med spesiell sakkunnskap til Finland. Europakommisjonen har vurdert ordningen og anså i 2000 at systemet var et allment tiltak som ikke var i strid med fellesskapslovgivningen.

Sverige

I Sverige gis utenlandske eksperter en skattefri arbeidsinntekt på 25 prosent. Det er Forskarskattenemnden som beslutter om en person kan nyte godt av ekspertskatte-

ordningen. Skatteletten gjelder de tre første årene av oppholdet i Sverige, og oppholdet skal bare være planlagt å vare høyst fem år.

Skatteletten betyr at 75 prosent av lønn og annen arbeidsinntekt inntektsbeskattes etter vanlige svenske skatteregler. Tilsvarende er grunnlaget for beregning av sosiale avgifter 75 prosent av inntekten. Også en del arbeidsgiverkostnader holdes utenfor skattegrunnlaget. Det gjelder kostnader forbundet med flytting til og fra Sverige, barns skolegang (grunnskole og vidergående), to hjemreiser per år til tidligere hjemland for arbeidstakeren og øvrige familiemedlemmer.

De som kan vurderes til ordningen er eksperter/spesialister, forskere, foretaksledere og andre nøkkelpersoner. For å tilhøre kategorien ekspert/spesialist eller forsker kreves at personen har særskilt kompetanse eller innretning. Dessuten skal det finnes betydelige vanskeligheter med å rekruttere slik kompetanse i Sverige.

Arbeidstakeren må ikke være svensk statsborger. I gjennomsnitt innvilges 300 personer ekspertskatt i Sverige hvert år. Den svenske ekspertskatten ble innført i 2001 blant annet fordi nabolandene hadde innført liknende ordninger. I Sverige anses ordningen relativt lite interessant i og med at de fleste foretak ikke bryr seg med å søke om skattelette for eksperter.

Norge

I Norge gis personer som oppholder seg her mindre enn to år, anledning til å benytte et standardfradrag på ti prosent i inntekten, som alternativ for fradrag for kostnader pådratt i forbindelse med arbeidet i Norge. Standardfradraget gjelder i stedet for minstefradrag og sosiale fradrag (fagforeningskontigent og annet). Fram til og med 2005 praktiserte Norge et standardfradrag på 15 prosent av bruttolønnen for alle utenlandske statsborgere som arbeidet i landet mindre enn maksimalt fire år, fra det år man ble skattemessig bosatt i landet. Reglene ble strammet inn ved årsskiftet 2006, til å gjelde maksimum to år og ti prosent, jamfør Ot. prp 1 (2005–2006) Skatte- og avgiftsopplegget 2006 – lovendringer.

Næringsmessige klynger

Med næringsmessige klynger menes ofte samlokalisering av produsenter, leverandører, kunder, forskningsmiljøer med videre. I Norge antas det å være tre sterke næringsmiljøer innen henholdsvis sjømat, maritim sektor og energi (olje, vannkraft). Ved å være lokalisert i klyngen vil hovedkontoret enklere ha tilgang til uformell informasjon, og det er lettere å løse problemer ad hoc. Et anekdotisk eksempel er fiskebåtreidere som diskuterer mulige forbedringer av båten med skipsbyggere på flyet mellom Ålesund og Oslo.

Transportsystemer

Vi har allerede flere ganger snakket om viktigheten av gode transportsystemer. Ettersom ledelsen i internasjonale konsernhovedkontorer er avhengig av å reise mye, er direkte internasjonale flyforbindelser et pluss, men det skal heller ikke være for vanskelig å ta seg fram etter at flyet er landet.

5 Hva bestemmer lokalisering av hovedkontorer i Norge?

I dette avsnittet rapporterer vi funn fra en intervjuundersøkelse som ble gjennomført av Econ og Fafo i løpet av vinteren 2008 og en survey-undersøkelse foretatt av SSB høsten 2007 (publisert juni 2008). Disse nye funnene sammenliknes med tidligere norske funn om lokalisering av hovedkontorfunksjoner og med empiri fra Sverige.

5.1 Datagrunnlag

Statistisk sentralbyrå (SSB) har gjennomført en survey blant 1620 norske foretak (stratifisert utvalg) om foretaks flytting av aktiviteter innenlands og til utlandet. Det blir spurt om foretaket i perioden 2001–2006 har flyttet ut bestemte aktiviteter²⁶. Aktivitetene som er listet opp, omfatter både kjerneaktiviteter og ulike støttefunksjoner, deriblant administrative og managementfunksjoner. Administrasjon og management kan oppfattes å være typiske konsernhovedkontorfunksjoner. I tillegg er det spurt om en rekke andre støttefunksjoner som transport- og logistikkfunksjoner, markedsføring, salg og kundeservice, informasjons- og kommunikasjonstjenester (IKT), ingeniørtjenester og tjenester relatert til dem samt forskning og utvikling (FoU). Svarprosenten er 85, noe som må betraktes som relativt høyt.

Vi har gjennomført intervju med sytten ressurspersoner som enten representerer konsernledelsen og/eller styret i store norske selskaper med betydelig internasjonal virksomhet. Våre intervjuer er fordelt slik at de omfatter fire viktige norske næringsmiljøer, nemlig teknologiindustri, maritim virksomhet, prosessindustri og kunnskapsbasert tjenesteyting. Maritim virksomhet spenner over foretak som kan kategoriseres som

²⁶ Flytting er her definert som: «Total eller delvis flytting av et foretaks aktiviteter (kjerne- eller støttefunksjoner) som i dag blir utført innen et konsern i Norge, til et annet foretak i eller utenfor konsernet i utlandet. Unntak: Flytting av aktiviteter til utlandet uten å redusere aktiviteten og/eller antall arbeidsplasser i foretaket i Norge. Midlertidig bruk av underkontraktører i utlandet (Kontrakter over ett år regnes som en varig etablering).»

transnasjonale spillere så vel som *internasjonale serviceytere*. Vi har her lagt vekt på å intervju representanter for ulike deler av den maritime klyngen.

I prosjektet har vi konsentrert oss om opprinnelig norske foretak, det vil si vi har ikke sett nærmere på utenlandske multinasjonale selskaper. Bakgrunnen er at det særlig er norske selskaper som vil stå overfor et valg om hovedkontorfunksjoner fortsatt skal lokaliseres i Norge eller flyttes ut av landet. Utenlandske selskaper vil eventuelt stå overfor et valg om hvorvidt regionale hovedkontorer legges til Norge, men vi går ut fra at det ikke vil være aktuelt å omlokalisere konsernhovedkontorer fra utlandet til Norge.

Den kvalitative analysen har hatt som målsetting å øke vår forståelse av hva som bestemmer valg av Norge som lokalisering for konsernhovedkontorer, og hva denne lokaliseringen betyr for kjøp av varer og tjenester lokalt samt for utviklingen av selskapene. Selskapene som er omfattet er ikke representative for en populasjon av norske selskaper. Med andre ord er det ikke mulig med basis i intervjuene å trekke generelle konklusjoner om hovedkontorlokaliseringer i Norge. Informantene er valgt ut med tanke på at de har innsikt i forhold i næringslivet som går ut over egen bedrift. Med andre ord er valg av informanter foretatt med utgangspunkt i forventet informasjonsintensitet og forventning om innsikt i prosesser og tenking rundt lokaliseringsspørsmål med videre. Vi har basert intervjuene på en semistrukturert intervjuguide. Denne intervjuguiden ble imidlertid brukt selektivt, slik at det ikke foreligger svar fra alle informantene på alle spørsmålene. Denne eksplorative tilnærmingen kombineres med analyser av SSBs datamateriale og diskuteres i lys av tidligere empiriske arbeider på norske og svenske forhold.

Intervjuundersøkelsen inneholder for få enheter til at vi kan lete etter eventuelle forskjeller basert på kjennetegn ved selskapene (*transnasjonale spillere*, *internasjonale serviceytere* og *multinasjonale nyskaper*) når det gjelder de viktigste funksjonene i konsernhovedkontorets virksomhet eller lokalisering av disse funksjonene.

5.2 Empiriske funn – intervjuundersøkelse

Viktigste funksjoner

I tabell 5.1 lister vi opp betydningen ulike hovedkontorfunksjoner har i de foretakene som er omfattet av vår intervjuundersøkelse. Forretningsutvikling og relasjoner til eierne samt finans er de viktigste funksjonene. «Den viktigste funksjonen konsernhovedkontoret har er strategi og å utvikle et solid fundament for raske beslutninger, når det trengs.» «Den viktigste funksjonen er langsiktighet og å bestemme i forhold til strategi, visjoner, målsetninger, bedriftskultur.» Dette samsvarer med Jakobsen og Onsagers (2005b) funn som viser at aktiviteter knyttet til strategi, kontroll og policy

framstod som viktigere enn koordinering av ulike deler av selskapet. Statistisk analyse viste for øvrig at strategifunksjonen ble oppfattet som viktigere i norske konsernhovedkontorer enn hva den ble i nasjonale hovedkontorer for utenlandske multinasjonale selskaper. Dette er hva man skulle forvente.

Jakobsen og Onsager (2005b) finner videre at vel halvparten av selskapene hadde fått økt antall funksjoner i løpet av de siste fem årene, mens tre av ti selskaper ikke hadde opplevd noen endring. Også vår intervjuundersøkelse viser at børsnoteringer i utlandet og medfølgende rapporteringskrav gjerne innebærer at oppgavene i konsernledelsen øker.

I vår intervjuundersøkelse anses FoU, innkjøp og logistikk som de minst viktige funksjonene i hovedkontoret (jf. Tabell 5.1), noe som samsvarer med funn fra en svensk studie (Braunerhjelm og Lindqvist 1999). Nærhet til konkurrenter, leverandører og forskning og utvikling (FoU) betyr mindre enn nærhet til kunder. Gjennomgående synes koblingen mellom konsernledelse og FoU å være svak i denne svenske undersøkelsen.²⁷

Tabell 5.1 Viktige funksjoner i hovedkontorets virksomhet (basert på 12 intervju)

Funksjon	Gradering, 1–7 (7=viktigst). N=12	Andel som hadde denne funksjonen i svenske hovedkontorer. Prosent. N=29
Forretningsutvikling	6,4	97
Relasjoner til eierne	6,2	97
Finans	5,9	100
Personalutvikling	5,4	93
Informasjon	5,2	100
Juridiske spørsmål	5,0	100
Forskning og utvikling	4,5	76
Innkjøp og logistikk	3,2	82

Kilde: Norge: Econ og Fafos intervjuundersøkelse (2008) og Sverige: Braunerhjelm og Lindqvist (1999)

Informasjon og juridiske spørsmål graderes i den nedre halvdel av funksjonene i selskapene omfattet av vår undersøkelse på tross av at alle hovedkontorene i den svenske studien fra 1999 hadde disse funksjonene. En mulig forklaring kan være at nordiske foretak i stadig større grad har outsourcet disse funksjonene det siste tiåret. I og med at intervjuundersøkelsen omfatter et lite antall norske foretak, er det imidlertid ikke

²⁷ FoU er for øvrig den hovedkontorfunksjonen som er mest internasjonalisert i svenske selskaper. Dette bekreftes av Strandell (2008). I Sverige er det heller slik at utenlandske foretak øker satsingen på FoU i landet i større grad enn svensk-kontrollerte foretak.

mulig å trekke noen bastante konklusjoner her. Når det gjelder personalutvikling, sa en av våre informanter dette: «Hovedkontoret tar seg av informasjon og personalutviklingen når det gjelder ledelsen i datterselskapene. Det er viktig at ledelsen av datterselskapene internaliserer vår filosofi, måten å tenke forretning på.» Den viktigste funksjonen til konsernhovedkontoret også i dette selskapet var imidlertid «å bidra til å bygge opp den industrielle virksomheten i selskapene vi eier, bygge nye selskaper og kjøpe nye selskaper.»

Lokalisering bestemt av historiske tilfældigheter

Basert på litteraturgjennomgangen hadde vi som hovedhypotese at lokaliseringen av hovedkontoret primært er bestemt av historiske tilfældigheter eller lokaliseringsmessige fortrinn i forhold til første eiers bosted eller opprinnelig produksjon. I vårt materiale var alle informanter i utgangspunktet enige i denne påstanden. I ett tilfelle var hovedkontoret blitt flyttet til London i forbindelse med oppkjøp, der oppkjøper var et britisk selskap. Det er generelt lite sannsynlig at rent utenlandske selskaper skulle legge hovedkontoret til Norge. «For få eksplisitte fordeler her og for perifert.»

Tolv av tretten informanter var enige i påstanden om at endringer i hovedkontorlokalisering forekommer sjelden, men når det skjer, er det ofte som følge av oppkjøp og fusjoner. En informant (representant for en *transnasjonal spiller*) påpeker at oppkjøp og fusjoner setter hovedkontorlokaliseringen «i spill» først og fremst når den primære hovedkontorfunksjonen er eierstyring. Det kan i noen tilfeller være aktuelt ikke å legge konsernhovedkontoret til noen av landene der de involverte partene i et oppkjøp eller en fusjon er lokalisert, men til «et tredje sted» for å omgå nasjonale interesser.

Lederen i et foretak – som kan betegnes som en *multinasjonal nyskaper* – sier at hovedkontoret sannsynligvis legges til land med et stort hjemmemarked etter oppkjøp eller fusjon.

Der hvor det er akkumulert betydelig kompetanse i hovedkontoret, er det vanskeligere å bryte opp. Ved nasjonale fusjoner får man av og til delte løsninger, men over tid trekkes funksjonene mot det som oppleves som «tyngdepunktet» i organisasjonen. Når hovedkontorfunksjonen innebærer samordning av forretningsområder eller verdikjeder, kan dette være styrende for samlokalisering av hovedkontorfunksjoner etter fusjon eller oppkjøp.

Flere informanter påpekte også at det i perioder kan være skille mellom formell og reell hovedkontorplassering. DnB hadde for eksempel – etter at banken ble opprettet gjennom en fusjon mellom Bergen Bank og Den norske Creditbank i 1990 – formelt hovedkontoret i Bergen, men etter hvert ble flere og flere av funksjonene flyttet til Oslo. DnB fusjonerte senere med Sparebanken NOR, og i dag har DnBNOR hovedkontoret i Oslo.

Nærhet til nøkkelaktører og produksjonsvirksomhet

Ti informanter var enige i følgende utsagn: «Nærhet til eiers/initiativtakers bosted er viktigst også i dag, men globalisering og annet har i stor grad opphevet bindingen mellom hovedkontor og produksjonssted.» Særlig der hvor Staten er største eier, vil det være forventninger om og eventuelle fordeler forbundet med å ha konsernhovedkontoret lokalisert til Norge.

Flere informanter bekrefter at type virksomhet har betydning for vurderingen av om hovedkontoret bør ligge i nærheten av produksjonen. Jo mer transnasjonalt selskapet er, jo mindre betyr samlokalisering. For noen transnasjonale spillere synes imidlertid nærhet til produksjon som oftest å være like viktig som tidligere. En informant sier følgende: «Hvis rammeverket er bra i Norge, blir vi her, uavhengig av globaliseringen. Men det er klart vi må flytte ut hvis vi ikke har igjen noen virksomhet i Norge.» En annen informant påpeker at det ikke har noe for seg å ha hovedkontoret i Norge når alle markedene og kompetansen er helt andre steder. «Kompetansen i Norge er i ferd med å bli dramatisk forringet på grunn av avstanden til operativ virksomhet.» Det påpekes fra flere at dersom konsernhovedkontoret ligger langt fra all produksjonsvirksomhet, mister man viktig informasjon. «Det er bare unntakvis at man legger hovedkontoret andre steder enn der det er operasjonell virksomhet. Vi får korrekter som man ellers ikke ville fått.»

I et foretak (*transnasjonal spiller*) ble det lagt vekt på at det er viktig at hovedkontoret for virksomheten ligger nær produksjonen, men at konsernhovedkontoret kan ligge hvor som helst eller i nærheten av de største eierne.

Jakobsen og Onsager (2005b) finner for øvrig at hovedkontoret (definert som den enheten som hadde ansvar for strategiutvikling, og der de viktigste styrings- og ledelsesfunksjonene er samlet) ofte var samlokalisert med andre enheter i konsernet (såkalt integrerte hovedkontorer). Mer enn seksti prosent av selskapene hadde for eksempel innkjøpsenheten samlokalisert med hovedkontoret, mens tilsvarende tall for salg/markedsføring og FoU var henholdsvis 58 prosent og 48 prosent. Samlokalisering mellom produksjon og hovedkontor forekom i 30 prosent av foretakene. Det var en tendens til at store foretak (minst tusen årsverk) i mindre grad hadde integrerte hovedkontorer enn gjennomsnittet. Slike store, norske foretak med utstrakt internasjonal virksomhet vil ofte være det vi her har betegnet som *transnasjonale spillere*.

Blant våre informanter (gjelder særlig maritim virksomhet) synes nærhet til den industrielle klyngen som selskapet er en del av, å være viktig. En av våre informanter uttrykte det slik: «Faglige klynger må ikke undervurderes. Vi trenger både formelle og uformelle treffpunkter.»

Aslesen og Jakobsen (2007) undersøker – med bakgrunn i norske data – hvor viktig geografisk nærhet er for kommunikasjonen mellom hovedkontor og bedrifter som

produserer kunnskapsintensive tjenester (KIBS).²⁸ Hovedkontorene kjøpte store deler av konsulenttjenestene lokalt, særlig i Oslo-regionen. Utenfor Oslo var det tendenser til at hovedkontorene kjøpte strategirådgivning fra hovedstadsregionen og mer standardiserte tjenester lokalt. Av og til ble avanserte tjenester kjøpt i utlandet. Dette gjaldt særlig komplekse og industrispesifikke tjenester. Aslesen og Jakobsen (2007) fant at jo mer strategisk viktig kunnskapen var, jo større var sannsynligheten for at det ble lagt mindre vekt på geografisk nærhet mellom hovedkontor og kunnskapsprodusent.

Andre viktige lokaliseringsfaktorer

Selv om hovedkontoret ligger i Norge av historiske årsaker, kan dette endre seg over tid. Ni av ti av våre informanter var enige i at ny lokalisering blir valgt med utgangspunkt i hva som sikrer best utførelse av selve hovedkontorfunksjonen, og at lokaliseringsfortrinn er lokaliteter som forenkler ledelse av flernasjonale konsern. Når foretaket vokser, trenger det å koble seg til et talentmarked. Rammevilkår og transportsituasjon får også mer å si. Gode flyforbindelser (uten for mange omstigninger), tilrettelegging for familien og nærhet til fagmiljø er viktige lokaliseringsfaktorer. Tidskostnadene for transport av personer er store, og her er det heller ingen fordel lenger å ligge i London.

Ledernes bostedspreferanser synes å ha betydning. «Det er en fordel å ha konsernhovedkontoret i et land lederne ønsker å komme tilbake til.» I et annet selskap, som kan betegnes som en *transnasjonal spiller* med kun en liten del av virksomheten i Norge, ble det sagt at det er lederne som er nøkkelressursene, ikke annen kompetanse i konsernhovedkontoret.²⁹

Det å kunne bo i Norge, men samtidig ha en internasjonal karriere synes å være attraktivt for unge talenter. For å tiltrekke seg utenlandsk kompetanse er det avgjørende å ha tilgang til internasjonal skole.

Vi spurte også om norske byer er tilstrekkelig attraktive for hovedkontorlokalisering når foretakene har sitt historiske opphav i Norge. Dette ble som oftest bekreftet (åtte av elleve informanter), men delvis med forbehold om at Oslo er den eneste byen i Norge hvor det er aktuelt å lokalisere hovedkontoret. «Oslo har logistikk, lett å komme seg til og fra Oslo. Her er det også mange eksterne partnere som vi kan bruke innen finans, juss, strategi.» For virksomheter innen olje vil imidlertid Stavanger særlig være aktuell som sete for hovedkontorfunksjoner.

²⁸ Datamaterialet bestod av en survey til hovedkontorer (hovedkontor i de 198 største norske selskapene), en telefonsurvey til 600 bedrifter som produserer kunnskapsintensive tjenester, case studier i 21 hovedkontorer og intervju med 13 ledere i konsulentselskaper i Oslo.

²⁹ Der konsernhovedkontoret samlokaliseres med annen virksomhet, vil det sannsynligvis i større grad være viktig å velge en lokalisering med god tilgang på ulike former for kompetanse.

Andre faktorer som nevnes som svært viktige i intervjuene, er god tilgang på attraktive bosteder for spesialisert arbeidskraft og at myndighetene satser på å gjøre sektoren lønnsom gjennom de rammebetingelser som gis, investeringer i FoU, med videre. Flere informanter nevnte det faktum at høyt utdannet arbeidskraft har relativt lav lønn i Norge som et lokaliseringsfortrinn. Dette gjelder særlig «høyteknologiske sektorer» og er i tråd med tidligere undersøkelser (Kvinge 1996, 2003). «Det er billigere å ha hovedkontoret i Norge. Sammenpresset lønnsstruktur er en fordel.» På spørsmål om utøvere av komplekse og strategiske oppgaver er avhengige av fysisk kontakt og samlokalisering i et konsernhovedkontor, varierer svarene noe. Ansikt-til-ansikt-kontakt er viktig i alle fall til man er blitt bedre kjent og har opparbeidet nødvendig tillit. Lederen i et foretak sier dette: «Fysisk kontakt og samlokalisering er veldig viktig. Det er ikke mulig å ta store, viktige beslutninger uten å sitte sammen. Bare dette med e-post medfører en kjempestor lekkasjefare.» I et annet foretak ble det også nevnt at i spesielle situasjoner, som for eksempel i krisesituasjoner – og når massemedia utøver stort press på foretaket – er det nødvendig å kunne sitte sammen for å finne gode løsninger.

Informantene i vår intervjuundersøkelse er blitt bedt om å gradere en lokaliseringsfaktors viktighet på en skala fra 1 til 7, der 7 er «meget viktig». I Tabell 5.2 lister vi opp de viktigste lokaliseringsfaktorene slik de framkommer fra denne intervjuundersøkelsen. Resultatet sammenliknes med en survey som ble gjennomført i Sverige i slutten av nittiårene (Braunerhjelm og Lindqvist 1999). Foruten å sammenlikne mellom land sier dette også noe om utviklingen over tid (en tiårsperiode). I Norge graderes god tilgang på kompetent arbeidskraft høyest, mens denne faktoren ikke er omfattet av den svenske undersøkelsen. Om vi ser bort fra oppkjøp og fusjoner som kan sies å påvirke omlokalisering heller enn å være en lokaliseringsfaktor i seg selv, så graderes gode transportmuligheter som høyest i Sverige og nesthøyest i Norge. Deretter kommer nærhet til den næringsmessige klyngen. (Her mangler også informasjon fra Sverige).

I undersøkelsen Jakobsen og Onsager (2005b) gjennomførte på norske data, ble tilgang på kompetent arbeidskraft også nevnt som det viktigste lokaliseringsfortrinnet. Andre betydningsfulle lokaliseringsmessige forhold var muligheter for uformell kontakt med forretningsforbindelser, lett tilgang til andre enheter i konsernet og nærhet til spesialiserte foretaksmiljø. Selv om spørsmålene delvis er stilt ulikt og vår intervjuundersøkelse har for få observasjoner til å være representativ, synes det dermed likevel å være forholdsvis stort samsvar mellom funnene i vår undersøkelse og funnene til såvel Jakobsen og Onsager (2005b) som til Braunerhjelm og Lindqvist (1999).

Gode skattevilkår for personer skårer relativt høyt både i Sverige og i Norge. En ulempe som nevnes når det gjelder å tiltrekke seg utenlandsk kompetanse, er nivået på personskattesatsene i Norge. Når det gjelder betydningen selskapsskatten har for lokaliseringsvalg, synes den å være liten på grunn av muligheter for skattetilpasning. Faktorer som nærhet til leverandører, FoU-sentra og konkurrenter har relativt lav betydning i begge land. Nærheten til kunder kan ha en viss betydning for noen foretak.

Jakobsen og Onsager (2005a, 2005b) undersøker hvem som er de viktigste informasjonsleverandørene til hovedkontorene. På førsteplass rangeres andre enheter i konsernet, tett etterfulgt av kunder. Leverandører er noe mindre viktige, mens universiteter og forskningsinstitusjoner oppfattes som minst viktige.

Som vi ser fra Tabell 5.2 skåret den norske samarbeidsmodellen forholdsvis lavt når det gjelder viktige lokaliseringsfaktorer. Kun én informant (*transnasjonal spiller*) var eksplisitt opptatt av å framheve positive sider ved den norske samarbeidsmodellen: «Det er viktig for oss å ha et godt forhold til og god kommunikasjon med fagbevegelsen. Forutsetter en ansvarlig fagbevegelse. Vi har faktisk bedre dialog med fagbevegelsen enn med myndighetene». Denne informanten mente for øvrig at selv om man i et lite land som Norge trenger og har fordeler av tett dialog mellom myndigheter og næringsliv, er det blitt mindre av dette over tid.

Tabell 5.2 Viktige lokaliseringsfaktorer i Norge og Sverige

Gradering 1–7 (7=viktigst)	Norge N=14	Sverige N=29
God tilgang på kompetent arbeidskraft	6,2	
Oppkjøp eller fusjon (eierskifte)	5,8	5,1
Gode transportmuligheter for personer	5,7	5,4
Nærhet til den næringsmessige klyngen	5,2	
Gunstig skatteregime	5,1	5,2
Nærhet til sentrale beslutningstakere	5,1	
Ledelsens bostedspreferanser	5,0	
Nærhet til andre hovedkontor i samme og andre næringer	4,6	
Nærhet til kunder	4,5	4,3
Nærhet til eiere	4,5	
Nærhet til finansieringskilder (bank)	4,2	
Synlighet i det mest sentrale markedet	4,0	
Nærhet til leverandører	3,9	3,1
Nærhet til FoU-sentra	3,8	3,0
Nærhet til konkurrenter	3,5	3,2
Den norske samarbeidsmodellen	2,2	
Oppkjøp eller sterk vekst i underkonsern		4,7
Regelverk, økonomisk politikk		4,3
Fordelaktig selskapsskatt		4,0

Kilde: Norge: Econ og Fafos intervjuundersøkelse (2008). Sverige: Braunerhjelm og Lindqvist (1999)

5.3 Empiriske funn – SSBs survey

Statistisk sentralbyrå (SSB) survey viser at i perioden 2001 til 2006 flyttet vel 14 prosent av norske foretak med minst 50 ansatte aktiviteter til utlandet.³⁰ I tillegg har vel 3 prosent planer om å flytte aktiviteter utenlands for første gang i perioden 2007 til 2009. SSB opplyser videre at det meste av aktivitetene flyttes til EU-land³¹, men at det er forskjeller mellom næringer. Følgende er sakset fra SSBs hjemmeside (http://www.ssb.no/vis/magasinet/norge_verden/art-2008-06-04-01.html):

Både innenfor produksjons- og tjenestesektoren var EU den desidert mest populære destinasjonen for gjennomførte flyttinger i perioden 2001 til 2006. Det er likevel noen klare forskjeller mellom sektorene. Andelen av foretak i tjenestesektoren som flyttet til EU-land var på nærmere 80 prosent, mens den i produksjonssektoren var i overkant av 60 prosent. Andelen av flytting til asiatiske land viser motsatt trend med 10 prosent for tjenestesektoren og 25 prosent for produksjonssektoren.

SSB har gjennomført noen spesialkjøringer på disse dataene for vårt prosjekt. Analysene gjelder kun foretak som har minst 50 ansatte. Tabell 5.3 viser at det store flertallet (92 prosent av foretakene) ikke flyttet kjernefunksjoner eller administrasjons- og managementfunksjoner i perioden 2001–2006. Seks prosent av foretakene flyttet kjernevirksomhet til utlandet (til egne datterselskaper eller andre foretak³²), mens tilsvarende tall for administrasjons- og managementfunksjoner var tre prosent.

Tabell 5. 3 Norske foretaks flyttinger av aktiviteter innenlands og utenlands i perioden 2001–2006. Foretak med mer enn 50 ansatte. Vektet fordeling i prosent

	Foretaket har flyttet ut hele eller deler av kjerneaktiviteten	Foretaket har flyttet ut hele eller deler av administrative og managementfunksjoner
Flyttet til annet foretak i Norge	1	3
Flyttet til foretak i utlandet	6	3
Ikke flyttet til annet foretak	92	92
Vet ikke/ikke relevant	1	1
Ikke svart/ugyldige svar	0	1
Alle	100	100

Kilde: SSB spesialkjøringer

³⁰ Det betyr at tilsammen 14 prosent av norske foretak flyttet kjernevirksomhet og/eller en eller flere støttefunksjoner utenlands.

³¹ Med EU-land menes EU27.

³² Dette kunne være foretak uten eget eierskap eller der det norske foretaket eide mindre enn 50 prosent.

Når det gjaldt flytting av andre støttefunksjoner til utlandet, var fordelingen som følger:

Transport- og logistikkfunksjoner: 1 prosent

Markedsføring, salg og kundeservice: 3 prosent

Informasjons- og kommunikasjonstjenester: 4 prosent

Ingeniør- og relaterte tjenester: 2 prosent

Forsknings- og utviklingsfunksjoner: 1 prosent

Andre aktiviteter: 2 prosent.

Det ser dermed ut som om typiske konsernhovedkontoraktiviteter som administrasjon og management i liten grad er flyttet til utlandet i foretak av en viss størrelse (minst 50 ansatte). Når det gjelder støttefunksjoner rettet mot kunder (som markedsføring, salg og kundeservice, IKT-tjenester), er disse i noe større grad omfattet av flytting til utlandet. Begge funnene er i samsvar med andre undersøkelser, referert tidligere.

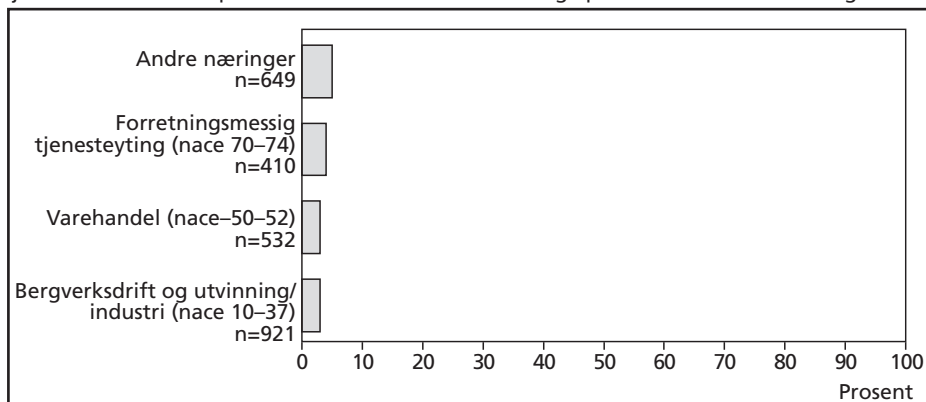
Som vi var inne på ovenfor, vil vi vente at internasjonale serviceytere legger konsernhovedkontoret sammen med en stor salgsavdeling, mens multinasjonale nyskapere kan ha fordeler av å samlokalisere konsernhovedkontoret med selskapets sentrale forretningsutviklings- og/eller forskningsaktivitet, og at transnasjonale spillere i større grad er åpne for å legge konsernhovedkontoret hvor som helst i verden. Det har ikke vært mulig innenfor tidsrammen for prosjektet å foreta inngående analyser av dette spørsmålet. SSB har imidlertid gjort spesialkjøringer når det gjelder utsetting av kjernevirksomhet, administrasjon/management for ulike næringer. Selv om det er en grov forenkling, kan vi kategorisere industriforetak som *transnasjonale spillere*; foretak innen varehandel og de fleste bransjer innen forretningsmessig tjenesteyting som *internasjonale serviceytere*. Foretak innen det vi omtaler som *multinasjonale nyskapere*, finnes innen et fåtall andre bransjer innen forretningsmessig tjenesteyting.

Figur 5.1 viser hvor stor andel av foretak med minst 50 ansatte som satte ut administrasjon/management til foretak i utlandet (til egne datterselskaper eller andre foretak). Som det framgår av Figur 5.1, var det få foretak innen forretningsmessig tjenesteyting som hadde satt ut administrasjon/management til utlandet, og det ble dermed vanskelig å gjennomføre ytterligere oppdeling av dette materialet.

Det er liten variasjon i andelen når det gjelder flytting av typiske konsernhovedkontorfunksjoner til utlandet: 3 prosent for både bergverksdrift/ utvinning og industri samt varehandel og 4 prosent for forretningsmessig tjenesteyting. Den høyeste andelen (5 prosent) finner vi i andre bransjer. Det er særlig bransjer som transport, lagring og kommunikasjon som utmerker seg når det gjelder relativt høy andel flyttinger av administrative og managementfunksjoner innen gruppen «andre næringer». Transport, lagring, kommunikasjon samt industri står for øvrig til sammen for omlag halvparten av all internasjonal flytting av administrative og managementfunksjoner.

Tolv prosent av foretakene innen bergverksdrift/utvinning og industri hadde flyttet kjernevirksomhet til utlandet. Tilsvarende tall for forretningsmessig tjenesteyting var 3 prosent. Andelen industriforetak innen de viktigste industrielle klyngene³³ som har flyttet administrasjon og management til utlandet, er tilnærmet lik null.

Figur 5.1 Andel foretak med minst 50 ansatte som har flyttet administrasjons-/ managementfunksjoner til utlandet i løpet av 2001–2006. Vektet fordeling i prosent innen ulike næringer*



Kilde: SSB spesialkjøringer

* n: Antall foretak i hver kategori (oppblåste tall).

5.4 Sammendrag og drøfting

Vår intervjuundersøkelse viste at i de fleste tilfeller var selskapets juridiske sete, strategiutvikling og flere andre hovedkontorfunksjoner lokalisert til Norge av historiske årsaker. Vanligvis ble selskapet i sin tid etablert her i landet, og hovedkontoret lå der eieren ønsket å bo. Flere av våre informanter (noen eiere av selskapene) poengterte at de helst ville fortsette å bo i Norge, og at Norge dermed var det mest nærliggende lokaliseringen. Videre ble det sagt at kompetansen spiller en viktig rolle med hensyn til til lokalisering, for eksempel sa en informant at: «Det er tungt å flytte hovedkontoret. Vi har bygget opp en norsk kompetanse, og den er det vanskelig å flytte.»

Dette viser en form for «sti-avhengighet» eller treghet i systemet. Det er høye byttekostnader ved å flytte. Våre data viser videre at konsernhovedkontoret og hovedkontor for enkelte forretningsområder blir liggende i hjemlandet når staten har store eierandeler, eller når det er et stort innslag av familieeie. Der selskapene er børsnoterte

³³ Definisjon av industrielle klynger bygger på det siste norske Porterprosjektet (Reve og Jakobsen 2001). Definisjonene er som følger: Petro-industriell klynge: 23.2, 35.114, 35.115, 35.116. Maritim klynge: 29.111, 29.12, 29.221, 35.11, 35.111, 35.112, 35.113, 35.117, 35.12. Sjømat: 15.2, 15.411, 17.52. Restende industri: andre koder

uten en stor, norsk eier, vil sannsynligheten for å flytte konsernhovedkontoret til internasjonale, finansielle senter som London og New York være større.

Surveydata innsamlet av Statistisk sentralbyrå viser at typiske konsernhovedkontoraktiviteter – som administrasjon og management – i liten grad er flyttet til utlandet i foretak av en viss størrelse (minst 50 ansatte). Når det gjelder støttefunksjoner rettet mot kunder (som markedsføring, salg og kundeservice, IKT-tjenester), er disse i noe større grad omfattet av flytting til utlandet.

Til tross for at det delvis er kostnader ved å flytte hovedkontorfunksjoner, vil imidlertid omlokaliseringer kunne være et tema framover. Sammen med eierforhold vil sannsynligvis selskapstype og modenhetsgrad når det gjelder internasjonalisering av virksomheten ha betydning for hvor hovedkontorfunksjoner legges i framtiden. Det samme gjelder behovet for nærhet til kunder og relevante næringsmessige miljøer. Gitt slike faktorer, vil det være internasjonal tilgjengelighet, tilgang på kompetanse og talenter samt hva som oppfattes å være gode levekår, som bestemmer valget mellom ulike byregioner i en global verden.

6 Hva er den samfunnsøkonomiske betydningen av hovedkontorer?

Det er flere argumenter for at det kan være fordelaktig for land å tiltrekke seg hovedkontorer. Vi kan skille mellom direkte effekter knyttet til det bidraget hovedkontorene gir til lokal sysselsetting og verdiskaping, og en rekke indirekte virkninger.

Det kan videre være nyttig å skille mellom markedsrelaterte indirekte effekter og indirekte effekter som henger sammen med manglende markedsmekanismer (såkalte eksterne effekter). Markedsrelaterte indirekte effekter er knyttet til de positive ringvirkningene som oppstår lokalt som følge av hovedkontorenes etterspørsel etter varer og tjenester. Til eksterne effekter hører blant annet kunnskapsoverføring mellom bedrifter og agglomerasjon (opphopning av virksomheter på et sted). Andre indirekte effekter er signaleffekt, markedsføringseffekt, økt mulighetsoppmerksomhet og utdanningseffekt. Nedenfor drøftes hvordan hovedkontor både direkte og indirekte bidrar til økt verdiskaping og sysselsetting.

Som vi har vært inne på i kapittel 4, vil store selskaper ofte både ha konsern-hovedkontoret og hovedkontorer for ulike deler av den operasjonelle virksomheten. I drøftingen i dette kapittelet konsentrerer vi oss om konsernhovedkontorer. Regionale virkninger knyttet til divisjonshovedkontorer vil være nær forbundet med diskusjonen om regionale virkninger knyttet til produksjonsvirksomhet. I forbindelse med utenlandske oppkjøp av norske selskaper kan det tidligere konsernhovedkontoret bli omgjort til landhovedkontor, og i noen tilfeller til et center *of excellence*. Dette er imidlertid tema vi lar ligge her.

Det kan være vel så viktig å være opptatt av hvor selskaper lokaliserer forskning og utvikling som av plassering av konsernhovedkontorer. Forskning og utvikling er gjerne større i omfang og mer kompetanseintensiv enn den strategiske styringen av selskaper. Som vist i kapittel 4 har det imidlertid vært en sterk vekselvirkning mellom de store nasjonale selskapene og det lokale innovasjonssystemet. Slik sett har trolig lokalisering av selskapenes strategiske funksjoner en betydning for framtidig forskning og utvikling i Norge.

6.1 Konkrete bidrag til sysselsetting og verdiskaping

Jakobsen og Onsager (2005a, 2005b) kartlegger hovedkontorene i de største norske selskapene. Undersøkelsen omfatter 123 selskaper. De fant at jo større selskapene var, jo færre årsverk utgjorde hovedkontorfunksjonene i forhold til andre årsverk i konsernet. Store selskaper hadde gjennomsnittlig 60 årsverk i annen virksomhet per årsverk ved hovedkontoret, mens tilsvarende tall for mindre selskaper var 16 årsverk.

I vår intervjuundersøkelse ble det opplyst i omtrent en tredjedel av selskapene at hovedkonsernfunksjonene hadde økt, mens den i en tredjedel av selskapene var redusert i omfang. Vi har ikke gått nærmere inn på hva en slik økning eller reduksjon skyldes. Økning kan ha sammenheng med at oppgavene ved konsernhovedkontoret er blitt mer komplekse, mens reduksjon kan henge sammen med *outsourcing* av stabsfunksjoner. Jakobsen og Onsager (2005b) fant at antall funksjoner hadde økt i halvparten av selskapene.³⁴

Foretak som har mye internasjonal virksomhet er som oftest store, og det er her det særlig kan være aktuelt å legge hovedkontorfunksjoner til utlandet. Ifølge SSBs oversikter er cirka 500 000 personer sysselsatt i private bedrifter med minst hundre ansatte (www.ssb.no/statistikkbanken/). Av disse arbeider anslagsvis 29 prosent i utenlandskontrollert virksomhet i Norge (se Kvinge 2007).³⁵ Alt etter om vi regner 20 eller 50 ansatte i annen virksomhet per ansatt i hovedkontorfunksjoner, svarer hovedkontorfunksjoner i store selskaper da til mellom 7 000 og 18 000 arbeidsplasser. Dette utgjør ingen store tall i seg selv, men det er snakk om høyt kvalifiserte personer.

Konsernhovedkontorene kjøper som oftest en rekke tjenester eksternt (finans, juridiske tjenester, revisjon, markedsføring, med videre). Personlige kontakter vil ofte

³⁴ En av dem som klarest har pekt på positive effekter av relokalisering av virksomheter er Slaughter (2004). Slaughter har, sammen med andre (se for eksempel Hanson m. fl. 2003), i flere empiriske arbeider vist til at amerikanske multinasjonale selskaper som har ekspandert ute, samlet sett øker sysselsettingen i hjemlandet. Grunnen til at relokalisering av virksomhet faktisk kan gi en vinn-vinn-situasjon skyldes dels at aktivitet i lavkostland og i høykostland som oftest ikke er substituerbare aktiviteter, tvert i mot. Når selskaper internasjonaliseres, oppstår nye typer aktiviteter og jobber i morselskapet knyttet til koordinering av en større virksomhet med aktiviteter i flere land (komplementaritet). Nye typer tjenester vokser også fram. Relokalisering av virksomhet til områder med lavere kostnadsnivå gir en inntektseffekt som øker etterspørselen etter alle selskapets aktiviteter. Slaughter forklarer det faktum at når sysselsettingen i amerikanske multinasjonale selskaper øker samtidig som de flytter virksomhet til eller ekspanderer i andre land, med at økt aktivitet som følge av økte inntekter alene (inntektseffekten) er større enn endringer som følge av at aktiviteter flyttes et annet sted (substitusjonseffekten). Den økte styringsmessige kompleksiteten som følger av at selskaper blir mer internasjonale, gir spesielt vekst innenfor spesialiserte stabsrettede tjenesteaktiviteter. Amati (2005) og OECDs siste data for internasjonal handel med tjenester underbygger at inntektseffekten så langt dominerer over substitusjonseffekten i rike land.

³⁵ Dette tallet er basert på industrivirksomhet og kan være lavere i noen sektorer og høyere i andre sektorer.

tillegges vekt ved kjøp og salg av varer og tjenester. Hvis hovedkontorer står for store innkjøp, vil de nettverk som skapes lokalt kunne gi lokale leverandører et konkurransefortrinn. Der hvor et selskap har virksomheter på tvers av landegrenser og er vertikalt integrert, vil det imidlertid kunne være en politikk for interne leveranser av varer og tjenester, det vil si man retter først blikket mot egne enheter før man går ut i det eksterne markedet. Det er da i prinsippet likegyldig hvor hovedkontoret er lokalisert, eller hvilken nasjonalitet den største eieren har. Her varierer sannsynligvis praksis mye mellom selskaper. Flere studier dokumenterer at investorer har en «home market bias», det vil si lokale eiere kjøper mer i hjemlandet enn utenlandske eiere, se blant annet referanser i NOU (1996: 17). På tilsvarende måte kan plassering av hovedkontorer i et land medføre flere ringvirkninger for lokal økonomi enn om hovedkontoret er plassert i utlandet (se Razin 1988 for en oversikt).

I våre intervjuundersøkelser ble det opplyst at det meste av varer og tjenester til hovedkontoret ble kjøpt lokalt i Norge. I gjennomsnitt kjøpte seks av selskapene (som vi har opplysninger om når det gjelder dette spørsmålet) for cirka 28 millioner i eksterne tjenester per år. Grovt regnet svarer da tjenestekjøp gjennom konsernhovedkontorene til cirka sju prosent av omsetningen innen finansiell og forretningsmessig tjenesteyting.³⁶

I tillegg til direkte effekter er det positive ringvirkninger (multiplikatoreffekter) ved at de som er ansatt i hovedkontorvirksomheten og lokale tjenesteleverandører igjen kjøper varer og tjenester med videre. Virkningen av slike multiplikator-effekter kan imidlertid lett overdrives. Det er all grunn til å anta at om et hovedkontor opphører, vil de ansatte i og de som leverer til hovedkontoret bli sysselsatt andre steder til en betaling som ikke er veldig annerledes. Hovedkontorenes viktigste direkte bidrag til verdiskaping og sysselsetting er dermed den sysselsetting de representerer i seg selv, og den de legger grunnlaget for innenfor forretningsmessig tjenesteyting.

6.2 Signaleffekter – hovedkontoret signaliserer dynamikk

Særlig storbyområdene er aktuelle som lokalitet for konsernhovedkontorer (jamfør diskusjonen i kapittel 4). Dette er knyttet til urbaniseringsfordeler som tilgang på talenter, kompetansemiljøer og god infrastruktur. Noen av verdens mest populære byområder når det gjelder plassering av hovedkontorfunksjoner – som London, New

³⁶ Ifølge SSB er det ca. 1450 foretak med minst 100 ansatte i Norge. Dersom vi antar at hovedkontorene i disse foretakene kjøper for ca. 28 millioner i gjennomsnitt, utgjør dette kjøp av varer og tjenester lokalt for vel 40 milliarder kroner. Total omsetning av finansiell og forretningsmessig tjenesteyting i Norge i 2007 utgjorde ca. 550 milliarder kroner (se www.ssb.no/statistikkbanken).

York og Tokyo – begynner å få problemer med trafikkopphopning, høye eiendomspriser, forurensning med videre.

Byer opparbeider seg et rykte, og det oppstår en egen dynamikk. Dette gir også opphav til svingninger i hva som er populært – hva som tiltrekker. Eksempelvis har det variert over tid hvilke storbyer som tiltrekker seg kunstnere og andre kreative mennesker. I en periode var det Paris, så London, deretter New York. Nå er det særlig Berlin som er stedet man skal dra til for å hente kunstnerisk inspirasjon. Du drar ikke på studieopphold til Paris om du ønsker å vise at du er med «der det skjer». Dersom kunstnere ikke lenger er interessert i å arbeide eller stille ut i Paris, blir dette nettopp en by der museene nesten bare viser impresjonistenes og andre tidligere avantgardisters arbeider. Det er altså på mange måter snakk om selvoppfyllende profetier. Jakobsen og Onsager (2005b:195) har parallelle betraktninger når det gjelder spørsmålet hvorvidt rene hovedkontorlokaliseringer har en symbolfunksjon.

Deres tilstedeværelse er (...) viktig for å synliggjøre utad at den aktuelle regionen er attraktiv som lokalitet i den nye kunnskapsøkonomien. Dette kan påvirke lokaliseringsbeslutningen til andre selskaper som vurderer den aktuelle regionen. Private og offentlige investorer kan også ha preferanser i retning av en region hvor det finnes en opphopning av hovedkontorer, siden en slik konsentrasjon assosieres med dynamikk og vekstkraft i en moderne økonomi. Regioner som 'mister' hovedkontorer, kan lett få et stempel som nedgangsregioner, noe som igjen kan ha selvforsterkende negativ effekt i forhold til regionale utviklingsprosesser.

Det er sannsynligvis noen gitte faktorer som skal være på plass for å sette i gang snøball-effekten som gjør enkelte storbyer særlig attraktive. Disse faktorene vil kunne variere alt etter om vi ser på *transnasjonale spillere*, *internasjonale serviceytere* eller *multinasjonale nyskaper*, se diskusjonen i kapittel 4.

6.3 Markedsføringseffekt – hovedkontoret viser fram Norge

Nært knyttet opp mot signaleffekten er markedsføringseffekten. Vi tenker her spesielt på at ledere for konsernhovedkontoret – når de reiser ut og besøker operasjonell virksomhet i verden – samtidig «markedsfører» Norge som interessant land. Kjennskap til norske ledere kan være med på å øke kapitalmarkedets tillit til Norge som investeringsland. Man skal ikke langt avgårde før man møter oppfatninger om Norge som et eksotisk land man kjenner lite til. Fremdeles lever historier om at norske barn drar til skolen med reinsdyr og slede eller at det går isbjørn i gatene. Møter mellom mennesker bidrar til at forutinntatte meninger revurderes.

6.4 Mulighetsoppmerksomhet – ledere ser muligheter i eget land

Når lederne er oppvokst i Norge – og i tillegg kjenner næringen de arbeider i godt – er informasjonskostnadene og risikoen forbundet med hva det er lurt å satse på i regionen relativt små. Tilsvarende er opparbeidet kunnskap om et område eller en næring gjerne begrunnelsen for hvorfor det er viktig å ha tilgang til lokale banker. Lokalt kjennskap gir reduserte transaksjonskostnader. Mulighetsoppmerksomhet handler i tillegg om å se potensialet i egne omgivelser, i eget land. En av informantene våre sa følgende: «Et hovedkontor i Norge vil lettere kunne se næringsmulighetene (finansielt, geografisk, naturgitt) her. Er hovedkontoret lokalisert i Santiago, vil det ikke se mulighetene i Norge på samme måte. De aller fleste ser mulighetene nærmest seg.»³⁷

Et annet aspekt knyttet til synlighet er at oppmerksomheten fra myndighetene gjerne øker med størrelsen. Dersom multinasjonale selskaper har sine strategifunksjoner lokalisert til Norge, får konsernhovedkontorene større vekt i sentrale beslutningstakers bevissthet, og dette kan igjen ha konsekvenser for politikkutforming og rammevilkår. Dette handler delvis om at konsernledelsen deltar i samme nettverk som sentrale politikere, og delvis om synlighet som sentral aktør i økonomien.

6.5 Arbeidsmarked, utdanning og kunnskapsoverføring

Ved å ha konsernhovedkontorfunksjoner lokalisert til Norge bidrar selskap til å utvide jobbmulighetene for norske ledere i selskaper. Mennesker som er født her kan ønske fortsatt å bo i Norge, selv om de leder store, internasjonale selskaper. Som vi var inne på i kapittel 4, viser Jakobsen og Onsager (2005a, 2005b) at ledere gjerne rekrutteres på tvers av selskaper, det vil si at de store selskapene utgjør et eget arbeidsmarked for norske ledere.

Hovedkontorene kan også sees på som viktig opplæringsinstitusjoner for talenter og kommende ledere. Gjennom nettverk og bytte av arbeidsplass bidrar kompetanseoppbyggingen ved hovedkontoret til å spre kompetanse i regionen. En av våre informanter sa følgende: «Lederne roterer innen selskapet, med en viss suksess. Noen begynner også andre steder. Kompetanse overføres dessuten gjennom styrene og forretningsmessige relasjoner (*spillover effekt* begge veier).»

³⁷ Konsernledelsen har sannsynligvis bare kapasitet til å ha oversikt over en viss mengde prosjekter eller selskap. Et stort oppkjøp følges dermed gjerne av at et annet selskap, som synes mindre viktig for helheten, selges ut.

Flere av våre informanter fortalte at unge, talentfulle mennesker gjerne er opptatt av å få internasjonal erfaring. Det var derfor en fordel om selskapet hadde virksomhet i flere land hvis dette medførte at det var mulig å arbeide litt flere steder.

6.6 Agglomerasjonseffekter

Agglomerasjon betyr opphopning eller gjensidig tiltrekning av virksomhet. Mennesker flytter dit hvor det er arbeid å få, handelsfolk og tjenesteytere flytter etter og så videre. Det finnes en kritisk masse for når agglomerasjonskreftene skyter fart på samme måte som sentrifugalkreftene kan slå inn og virke motsatt vei under bestemte vilkår.

Følgende eksempel viser den gjensidige avhengigheten mellom hovedkontorlokalisering og kommunikasjonssystemer: Det må være en viss antatt mengde trafikk for at det skal lønne seg å bygge ny/utvide en lufthavn. Hovedkontorer har stort behov for gode flyforbindelser. Når utbyggingen først er gjort, fører det gjerne til at flere virksomheter og hovedkontorer lokaliserer seg i regionen, noe som på sikt kan føre til ny eller utvidet flyplass og så videre. En stor hovedkontorlokalisering kan i denne sammenhengen være det som skal til for å sette fart i prosessen. Et annet nærliggende eksempel er bygging av ny opera. For at en slik investering skal kunne rettferdiggjøres, må det være en viss etterspørsel etter denne type konserter. Slik etterspørsel foreligger først når byen har fått en tilstrekkelig størrelse. Samtidig vil det være mange mennesker som ikke ville flytte til en by uten varierte kulturelle tilbud.

På samme måte vil hovedkontorlokalisering i en region bidra til at markedet for spesialiserte tjenester øker. Dette igjen gir en bedre tilgang på høyt kvalifisert arbeidskraft i regionen, noe som gjør regionen enda mer attraktiv for hovedkontoretableringer.

Betydningen av geografiske og industrielle klynger har fått stor oppmerksomhet internasjonalt, så vel som i Norge.³⁸ Ideen er at samlokalisering av ulike typer virksomhet gir positive indirekte effekter som bidrar til selvforsterkende vekst i sysselsetting og omsetning. Vår intervjuundersøkelse kan tyde på at hovedkontorer spiller nøkkelroller i eksplisitte næringsmiljøer/industrielle klynger. Asheim (2001: 53) betoner

³⁸ «Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufacturers of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies, or common inputs. Finally, many clusters include governmental and other institutions – such as universities, standards-setting agencies, think tanks, vocational training providers, and trade associations – that provide specialized training, education, information, research, and technical support.» Porter (1998: 78)

nødvendigheten av at bedrifter i de næringsmessige klyngene er i interaksjon med multinasjonale selskaper; «in spite of the important role of place-specific, local resources and regional innovation systems, firms in regional clusters are in need of innovative cooperation and integration with world-class, national and international competence centres and innovation systems to stay competitive.» På den andre siden kan det være viktig for konsernhovedkontorer å være en del av slike klynger for å være i kontakt med ledende ideer og ha tilgang til de beste talentene (Birkinshaw og Hood 2000).

7 Er det behov for en politikk for å tiltrekke seg hovedkontorer?

Teori og empiri tilsier at lokalisering av selskapers hovedkontor primært er bestemt av historiske tilfeldigheter: Det kan være første eieres bosted eller at selskapet ble startet på et sted som opprinnelig lå godt til rette for den aktuelle produksjonen.

Etter hvert som selskapet utvikler seg og vokser, vil den økonomiske betydningen av selskapet øke, både for lokalsamfunnet og landet det er en del av. I kapittel 6 drøfter vi flere forhold som tilsier at tilstedeværelse av hovedkontor i internasjonale selskaper kan spille en viktig rolle for dynamikken og verdiskaping i næringsmiljøene de inngår i. Vi pekte spesielt på hovedkontorene har en positiv virkning på det lokale næringsmiljøet ved at

- de signaliserer at regionen er dynamisk og attraktiv for andre
- de markedsfører landet eller regionen ved at ledelsen reiser mye
- selskapsledelsen lettere ser kommersielle muligheter nær eget land enn andre steder
- de utdanner framtidige ledere
- de bidrar til kunnskapsutveksling mellom ulike typer aktører i markedet for spesialiserte kunnskapstjenester
- de bidrar til agglomerasjon av virksomhet

I økende grad ser vi at selskaper vurderer kritisk hvor det er hensiktsmessig å lokalisere forskjellige hovedkontorfunksjoner. Det er flere kritiske lokaliseringsfaktorer, slik det framgår av våre intervju og tidligere gjennomførte empiriske undersøkelser (se kapittel 4 og 5). Noen lokaliseringsfaktorer kan åpenbart påvirkes av politiske valg.

Selv om det er en fordel for et land å ha hovedkontormiljøer i landet, er det likevel ikke opplagt om en kan eller bør formulere en hovedkontorpolitikk som en del av landets næringspolitikk. For det første bør en slik politikk ha som ambisjon å være treffsikker. I hvilken grad er det mulig å utvikle en politikk som bidrar til å tiltrekke seg eller holde på hovedkontorfunksjoner på vandring? For det andre vil politikk som påvirker hovedkontorlokaliseringer, ofte være begrunnet ut fra andre hensyn enn lokalisering av hovedkontor til hjemlandet. Det kan også være at eksplisitte virkemidler for

å holde på eller tiltrekke hovedkontor kan ha negative sideeffekter som virker motsatt av de overordnede målene for norsk næringspolitikk – som er å bidra til høyest mulig verdiskaping i samfunnet.

Nedenfor går vi gjennom begge disse spørsmålene: Hva kan være en relevant hovedkontorpolitikk? Hva er næringspolitisk relevante fordeler og ulemper ved tiltak for å tiltrekke seg hovedkontorer?

7.1 Hva kan være en relevant hovedkontorpolitikk?

Vi har tidligere delt internasjonale selskaper i tre grupper: *Transnasjonale spillere*, *internasjonale serviceytere* og *multinasjonale nyskapere*. Hovedkontorene i de ulike gruppene av selskap er i ulik grad knyttet til øvrige deler av selskapet eller konsern. Begrunnelsen for lokaliseringsvalg er også ulik. En relevant hovedkontorpolitikk bør derfor utformes med disse forskjellene for øye.

Lokaliseringen av *transnasjonale spillere* er ofte fysisk adskilt fra resten eller hoveddelen av selskapet. Hovedkontoret ligger der hvor det er enklest å drifte hele konsernet. Ofte er det der hvor det alltid har ligget, men fordi de lokaliseringsmessige båndene til resten av selskapet er svake, vil spørsmålet om rett lokalisering av selve konsern-hovedkontoret jevnlig komme på styrets agenda. To situasjoner utløser typisk en slik diskusjon: 1) Når selskapet kjøper, fusjoner med eller får nye eiere. 2) Når selskapet får ny daglig leder/konsernsjef. I begge tilfeller blir spørsmålet: Hvorfra driftes selskapet mest effektivt?

En politikk for å tiltrekke seg eller holde på slike hovedkontor må forholde seg til de viktigste lokaliseringsparametrene. For *transnasjonale spillere* er det særlig tre forhold hvor politikk kan påvirke lokaliseringsvalgene:

- **Effektiv transport av personer**

Ledelsen er avhengig av rask transport av nøkkelpersonell til store deler av verden. Tiden er en endelig fysisk skranke for alle (ingen har mer enn 24 timer per døgn til rådighet). Ledelsen bruker normalt svært mye tid på reise, til datterselskap, andre markedsaktører, Eiermiljøer og annet. Dersom dagens hovedkontorlokalisering gir vesentlige større tidsulempen enn alternative lokaliteter, vil det normalt bare være et spørsmål om tid før hovedkontoret flytter.

En politikk som forenkler persontransport til flyplass og fra flyplass til øvrige deler av verden vil derfor bidra til at slike hovedkontorer forblir i landet.

En politikk for effektiv persontransport er imidlertid ikke bergrenset til fysisk transport. Også institusjonelle ordninger som forhindrer ventetid, uforutsigbare hendelser som streiker og annet, samt troverdighet i framtidig løsning når det gjelder

eksisterende eller reell flaskehalser er viktige. Eksempelvis vil Gardemoens mulighet til å utvide tilbudet i takt med etterspørselen virke positivt inn på oppfatningen av Oslo-områdets transporteffektivitet.

- **Effektive løsninger for finansielle operasjoner**

Hovedkontorene har ansvaret for selskapenes viktigste finansielle operasjoner. Både effektiviteten i løsningen av slike oppgaver og skattlegging av overføringer/utbytte mellom datter- og morselskap er viktig for hovedkontorets evne til å fungere som et hovedkontor.

Regulering av bankvesen og skattlegging av utbytte fra datterselskap er derfor av betydning for lokalisering av hovedkontor.

Det norske regelverket er på disse områdene i hovedsak på linje med sammenlignbare land.

- **Attraktive rammebetingelser for ledelsen**

Hovedkontorer i større selskaper søker å hente inn ressurspersoner fra andre land for å få best mulig kompetanse representert i selskapet. For *transnasjonale spillere* er det i tillegg av stor betydning å synliggjøre for hele selskapet at det er karrieremuligheter i selskapet, helt uavhengig av hvor du kommer fra.

For å få ressurspersoner til å flytte ofte mellom land, er det vanlig og nødvendig å tilby en lønn uavhengig av landets skattenivå. Høyt nivå på skatt på personinntekt vil derfor i praksis fungere som en kostnad for selskapet.

Norsk beskatning av personer med høyinntekt oppfattes som relativ hard. Eventuelle særregler for eksperter som oppholder seg i landet midlertidig, vil være et politikktiltak rettet mot denne problemløsningen.

Hovedkontorlokalisering hos *internasjonale serviceytere* er langt mer preget av nærhet til viktigste marked. Også slike hovedkontor kommer «i spill» som følge av fusjoner eller oppkjøp, men markedslogikken tilsier at antall valgmuligheter for hovedkontorplassering er mindre. Det er først når valgene står mellom markedsmessig likartede alternativer, at det blir en reell valgsituasjon, for eksempel fordi selskapene som fusjonerer er like store, eller fordi to geografiske markeder har utviklet seg slik at de er like store.

En relevant politikk for å holde på hovedkontor blant *internasjonale serviceytere* vil i prinsippet ha de samme elementene som overfor *transnasjonale spillere*, men ha vesentlig mindre effekt. Trolig vil en hovedkontorpolitikk for denne gruppen av selskaper kunne defineres ut fra hva man ikke bør gjøre. Den mest relevante politikken er å unngå å pålegge norsk næringsliv og ledere vilkår som er så mye dårligere enn i sammenlignbare land at de skremmes til å minimalisere aktiviteten i Norge.

Multinasjonale nyskapere skiller seg fra de to andre foretakstypene ved at hovedkontoret helst legges nær kreative miljøer – primært i eget selskap, men også nær kreative

miljøer generelt. Politikk for å holde på slike hovedkontor vil derfor primært være en politikk for å utvikle sterke kreative miljøer i landet.

Utviklingen av kreative miljøer påvirkes av et komplisert samspill av kulturelle og samfunnsmessige faktorer hvor politikk har begrenset betydning. Utdanningspolitikk og generell næringspolitikk spiller trolig en viktig rolle, men det gjør også kulturpolitikk (eksempelvis liker kreative software-utviklere å bo i byer «det skjer noe i») og samferdselspolitikk. Videre er det viktig at utlendinger lett integreres i samfunnet, det vil blant annet si at mennesker med en fremmed kulturbakgrunn oppleves som en ressurs, både i arbeidslivet og i sosiale sammenhenger.

Et ofte underkjent næringspolitisk element i samferdselspolitikken er satsing på kollektivtransport i byer. Jo mer effektiv transport det er mellom ulike deler av et byområde, jo større er det reelle arbeidsmarkedet for kunnskapsintensive næringer (herunder hovedkontorfunksjoner) blant multinasjonale nyskapere.

Den relevante politikken for multinasjonale nyskapere er derfor primært en politikk for talentproduksjon og entreprenørskap. Likevel vil lokaliseringsfaktorene som er viktige for transnasjonale spillere, være relevante også for disse. Poenget er at hovedkontorfunksjonene kommer sjeldnere «i spill» og når de gjør det, vil det trolig være størrelsen på den kreative virksomheten i Norge som avgjør hvilke selskapsfunksjoner som forblir eller etableres i Norge.

Samlet sett er det vår vurdering at en eksplisitt politikk for å tiltrekke eller holde på hovedkontorer vil ha størst effekt for transnasjonale spillere. For slike selskap kan politikk til gjengjeld være svært viktig.

Enkelte land har derfor utformet både skatteregler og bevisste infrastrukturtiltak med sikte på å tiltrekke seg slike bedrifter. Det har ligget utenfor ressursrammene i dette prosjektet å studere slik politikk i detalj. Danmark, Nederland og Sveits kan likevel nevnes som eksempler på land som har lagt vekt på at skatteregler (regler for beskatning av holdingsselskaper og/eller regler for beskatning av utenlandske eksperter) og transportmessig infrastruktur skal oppleves som attraktive for hovedkontorer til transnasjonale spillere.

Våre *intervjuer* tyder ikke på at Norge i dag verken har en politikk som tiltrekker transnasjonale spillere eller skremmer slike selskaper ut av landet. Unntaket er foretak innenfor områder hvor Norge har sterke næringsmiljøer med mange transnasjonale selskaper. Et slikt miljø er Norges maritime miljø. Her framstår det norske miljøet som så profilert og sterkt at en tilpasset politikk faktisk kan tiltrekke transnasjonale spillere fra andre land.

Intervjuene tyder på at rammebetingelsene for øvrige transnasjonale spillere oppleves som gode nok, men likevel preget av enkelte ulemper knyttet til relativt få internasjonale flyruter og høy personskatt. Den historiske tilknytningen til Norge er likevel en viktigere «bli-værende»-faktor for de fleste selskapene enn de nevnte ulempene er en «på-tide-å-komme-seg-vekk»-faktor.

7.2 Hva er næringspolitisk relevante fordeler og ulemper ved tiltak for å tiltrekke seg hovedkontorer?

Vi har ovenfor påpekt enkelte generelle politikkområder som kan virke inn på hovedkontor-etableringer. Men hva med direkte tiltak med sikte på å tiltrekke seg hovedkontorer? Hvilke tiltak kan det være, og er de fornuftige?

I prosjektet har vi utviklet flere hypoteser som kan hjelpe oss til å forstå virkninger (fordeler og ulemper) av en aktiv hovedkontorpolitikk. Vi har ikke tilstrekkelig informasjon gjennom prosjektet (litteratur og intervjuer) til å avkrefte eller bekrefte hypotesene. De kan likevel nyttes som retningslinjer for tenkning om en hovedkontor-politikk. Vi går gjennom disse nedenfor (uthevet skrift) og gjengir noen av informantenes kommentarer i tillegg til egne vurderinger.

Næringspolitiske tiltak som generelt bidrar til å gjøre norske regioner attraktive for hovedkontorer «i spill», styrker norsk verdiskapingspotensial.

- De av informantene våre som uttalte seg om spørsmålet, var stort sett enige i dette. Politikkområdene, som det er gjort rede for i kapittel 7.1 ovenfor, ble påpekt av flere som både attraktivitetsskapende og robuste i forhold til andre næringspolitiske hensyn.
- Områdene som særlig ble nevnt som viktige, var aktiv utdanningspolitikk for å stimulere kompetanse og kreativitet, aktiv transportpolitikk og gunstige skatteregler for utenlandske eksperter med midlertidig opphold.
- Utenlandske ressurspersoner ble framhevet av flere som helt nødvendige for ethvert hovedkontor i internasjonale bedrifter. Slike personer må tilbys nettolønn dersom flytting til Norge skal være aktuelt. Med relativt høyt persons-kattenivå (men uten særregler, slik vi finner i våre naboland) blir slike personer kostbare for norske hovedkontorer, noe som begrenser bruken av utenlandske eksperter.
- Våre vurderinger er at særlige skatteregler for slik ressurspersoner (slik som Sverige og Danmark har) vil gjøre det enklere for norske bedrifter. Samtidig vil relativt dyre utlendinger gi større interesse for å ansette nordmenn, noe som vil gi større opplærings-effekt. Vi mener likevel at det overordnede hensynet knyttet til beskatning av utenlandske eksperter bør være om de har gunstige virkninger for hovedkontorer «i spill».

Tiltak som innebærer gunstigere vilkår for spesielle næringer eller aktiviteter enn for andre, forutsetter en framoverskuende markedsinnsikt ingen myndigheter kan påberope seg. Slike tiltak åpner for spill om myndighetens gunst og reduserer landets verdiskapingspotensial.

- Flere av informantene var enige i dette.
- Det framkom imidlertid en interessant nyansering som framhevet at regionale myndigheter og kommuner burde ha større frihet til å utvikle generelt gunstige rammebetingelser i form av infrastrukturtiltak i bred forstand tilpasset næringer som er viktige for regionen.
- Det er uklart hva dette vil være i praksis, men lydhørhet for bedrifters behov i utforming av lokale reguleringsplaner og annet vil lette arbeidet med å framstille Norge som et attraktiv investeringsland.

Tiltak som «låser fast» hovedkontorer til virksomheter med sterk historisk forankring kan fungere som en forsikringsordning for tap av viktige hovedkontorer i potensielle framtidige spillsituasjoner, noe som kan trygge verdiskapingspotensialet. Slike tiltak kan være høye statlig eierandeler eller konsesjonsregler.

- Informantene våre hadde ulike vurderinger av dette. Flere så at statlig eierskap *kan* virke som en forsikringsordning, og at dette kan være viktig for å holde et tilstrekkelig høyt antall hovedkontorer i Norge.
- Andre så statlig eierskap som en hemsko for foretakets muligheter til å tilpasse seg endringer i markedet.
- Vår vurderinger er at Norge bare i liten grad er et preferert land for hovedkontorer i spill. Dette taler for at man holder fast på en forsikringsordning som det statlige eierskapet er.
- Det er imidlertid viktig å være klar over at de aller fleste foretak med statlig eierskap er et resultat av historiske tilfeldigheter. En etablering av en aktiv *oppkjøpspolitikk* vil rammes av samme problemer som en politikk som forsøker å plukke næringer med behov for spesialordninger. Det er liten grunn til å tro at statlige myndigheter er i stand til å avgjøre hvilke selskaper som utpeker seg når det gjelder særlige samfunnsmessig behov for å «låse hovedkontoret fast» til Norge.

Omfattende bruk av næringspolitiske «forsikringsordninger» skaper usikkerhet om rammene rundt utenlandske direkteinvesteringer («Hva skjer i morgen?»). Slik usikkerhet fungerer som en kostnad og reduserer omfanget av utenlandske direkte investeringer og interessen for å lokalisere nye hovedkontoret til landet.

- De informantene som uttalte seg om spørsmålet, var i stor grad samstemte om dette. Flere advarte klart mot en aktiv oppkjøpspolitikk, noe vi er enige i.

7.3 Oppsummerende kommentarer

Det er liten grunn til å tro at Norge kan utvikles til å bli en magnet for hovedkontorer til internasjonale selskaper i spill. Unntaket er for foretak i sterke norske næringsmiljøer, hvor Norge også har en relativt betydelig posisjon internasjonalt. Slike miljøer er få, men Norges maritime miljø og produksjon av sjømat kan være eksempler på slike miljøer.

En norsk hovedkontorpolitikk bør uansett ha som utgangspunkt at det er gevinster i å legge til rette for at selskaper med utspring i Norge finner det attraktivt å beholde hovedkontoret i Norge.

For de fleste foretak vil en politikk for hovedkontor sammenfalle med en næringspolitikk som stimulerer nyskaping og kreativitet. For selskapenes lokalisering av hovedkontor er det spesielt viktig at de største byene er attraktive som bo- og arbeidsregioner for mennesker med høy og spesialisert kompetanse – både fra Norge og andre land.

Tiltak direkte rettet mot å holde på eksplisitte hovedkontorfunksjoner er spesielt relevante for selskapene vi har kalt *transnasjonale spillere*. Det er i slike selskaper at hovedkontorlokalisering mest direkte er påvirket av politisk bestemte rammebetingelser.

En politikk for å holde på (og eventuelt tiltrekke) konsernhovedkontoret til transnasjonale spillere krever i liten grad spesialordninger, men noen tiltak kan tenkes.

Et tiltak som kan virke direkte stimulerende på viljen til å beholde hovedkontoret i Norge er spesielle skatteregler for eksperter med midlertidig opphold i Norge, jamfør de ordningene som finnes i Danmark og Sverige. Slike skatteregler vil ha minimal betydning for skatteproveny eller tilpasning fra norske skatteyttere, men vil likevel gi et tydelig signal om at det generelt er vilje til å legge til rette for at hovedkontoret i alle typer virksomheter skal ha gode vilkår i Norge.

Også utviklingen av det statlig eierskapet er spesielt relevant for transnasjonale spillere. Hovedbegrunnelsen for det statlige eierskapet i dag er å sikre at hovedkontorene forblir i Norge. Det er et defensivt tiltak, som kan fungere gunstig når det begrenses til nettopp norske transnasjonale spillere. Dersom statlig eierskap utvikles til et aktivt

virkemiddel (oppkjøpsstrategi), vil virkningen kunne bli det motsatte av intensjonen ved at det kan skape mistillit til gjennomsiktigheten og effektivitet i det norske eiermarkedet. I så fall kan interessen for å investere i Norge blir mindre.

Viktigste tiltak for å stimulere hovedkontor i Norge fra alle typer virksomheter er likevel et godt utdanningssystem som også oppmuntret til kreativitet, samt gode kollektive transportløsninger for personer, både i form av flyforbindelse til utlandet og velfungerende transport i byene. En slik politikk vil gagne også resten av norsk næringsliv og har slik sett ingen skadevirkninger.

Referanser

- Ahnström, L. (1984), «Why are Offices Where They are? The Search for Factors Determining the Location of Company Headquarters». *GeoJournal*, 9, 163–170.
- Asheim, B. (2001), «Localised Learning, Innovation and Regional Clusters». I: Mariussen, Å., red., *Cluster Policies – Cluster Development?* Stockholm: Nordregio Report 2001:2.
- Aslesen, H. W. og S. E. Jakobsen (2007), «The Role of Proximity and Knowledge Interaction Between Head Offices and KIBS.» *Tijdschrift voor economische sociale geografie (Journal of Economic & Social Geography)*, 98, 188–201.
- Aslesen, S. (2005), *EU-utvidelsen. Mulige tilpasningsstrategier i norske skipsverft*. Fafo Østforum, Fafo-notat 2005:07.
- Bartlett, C. A. og S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benito, G. R. G. (2000), «Industrial Clusters and Foreign Companies' Centres of Excellence in Norway». I: Holm, U. og T. Pedersen, red., *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence. A Subsidiary Perspective*. London: Macmillan Press Ltd.
- Berghe, D. van der (2005), *European Headquarters: Location Decisions and Establishing Sequential Company Activities*. Utrecht: Ernst & Young.
- Birkinshaw, J. og N. Hood (1998), «Introduction and Overview». I: Birkinshaw, J., N. Hood, red., *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London: Macmillan.
- Birkinshaw, J. og N. Hood (2000), «Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters.» *Journal of International Business Studies*, 31(1), 141–154.
- Birkinshaw, J., P. Braunerhjelm, U. Holm, S. Terjesen (2006), «Why do Some Multinational Corporations Relocate their Headquarters Overseas?» *Strategic Management Journal*, 27, 681–700.

- Borrus, M., D. Ernst og S. Haggard (2000), «Cross-Border Production Networks and the Industrial Integration of the Asia-Pacific Region». I: Borrus, M., D. Ernst, S. Haggard, red., *International Production Networks in Asia*. London and New York: Routledge.
- Braunerhjelm, P., G. Eliasson, M. Hallberg, C. Pratten, og B. Stymne (2001), *Huvudkontoren flyttar ut – Om de svenska huvudkontorens betydelse för tillväxt och välbefinnande*. SNS Förlag.
- Braunerhjelm, P. og K. Ekholm (1998), *The Geography of Multinational Firms*. Boston, Dordrecht og London: Kluwer Academic Publishers.
- Braunerhjelm, P. og T. Lindqvist (1999), «Utvandrarna – effekter og drivkrafter bakom huvudkontorsflytten.» *Ekonomisk Debatt*, 27(8), 483–496.
- Burger, J. D. og F. E. Warnock (2003), *Diversification, Original Sin, and International Bond portfolios*. Board of Governors of the Federal Reserve System.
- Davis, J. C. og J. V. Henderson (2003), *Agglomeration of Headquarters*. Working Paper, Providence, RI: Brown University.
- Dunning, J. H. og R. Narula (1996), «The Investment Development Path Revisited. Some Emerging Issues». I: Dunning; J. H., R. Narula, red., *Foreign Direct Investments and Governments*. London and New York: Routledge.
- Dunning, J. og G. Norman (1983), «The Theory of the Multinational Enterprise: an Application to Multinational Office Location.» *Environment and Planning*, 15, 1327–1342.
- Econ (2006), *Tjenestevirksomheter i internasjonal bevegelse?* Econ-rapport 2006-056.
- Econ og Menon (2005), *Innovasjon tjenester?* Econ-rapport 2005-080.
- Econ og Menon (2007), *Norsk næringsstruktur i 2025 i lys av eldrebølge og globalisering*. Econ-rapport 2007-042.
- The Economist (1999), «The Centerless Corporation», July 3, 62.
- Ekholm, K. (1998), «Headquarter Service and Revealed Factor Abundance.» *Review of International Economics*, 6(4), 545–553.
- Eliasson, G. (1991), «Financial Institutions in a European Market for Executive Competence». I: Wihlborg, M. Fratianni og T. D. Willet, red., *Financial Regulation and Monetary Arrangements after 1992*. Amsterdam, North-Holland.
- Ernst & Young (2006), *European Attractiveness Survey*.

- Falkum, E., B. Grimsrud (2007), «Mellom institusjon og praksis». I: Dølvik, J.E., T. Fløtten, G. Hernes og J. M. Hippe, red., *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Feldstein, M.S. og C. Horioka (1980), «Domestic Saving and International Capital Flows.» *Economic Journal*, 90.
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. Basic Books.
- Forsgren, M. og J. Johanson (1992), «Managing Internationalization in Business Networks». I: Forsgren, M. og J. Johanson, red., *Managing Networks in International Business*. Gordon and Breach, Philadelphia, 1-16.
- Forsgren, M, U. Holm og J. Johanson (1995), «Division Headquarters Go Abroad – A Step in the Internationalization of the Multinational Corporation.» *Journal of Management Studies*, 32 (4), 475-491.
- Freeman, R. B. (1997), «Are Norway's Solidaristic and Welfare State Policies Viable in the Modern Global Economy?» I: Dølvik, J. E., A. H. Steen, red., *Making Solidarity Work? The Norwegian Labour Market Model in Transition*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Gertler, M. S. (2004), *Manufacturing Culture: The Institutional Geography of Industrial Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Goold, M., D. Young og D. Collis (2007), «The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters.» *Strategic Management Journal*, 28, March, 383–405.
- Goold, M. og D. Young (1999), *Effective Headquarters Staff*. Ashridge Strategic Management Centre. London.
- Grünfeld, L. A. og E. W. Jakobsen (2006), *Hvem eier Norge? Eierskap og verdiskaping i et grenseløst næringsliv*. Universitetsforlaget.
- Grønning, T., S.E. Moen og D.S. Olsen (2008), «Low Innovation Intensity, High Growth and Specialized Trajectories». I: Edquist, C. og L. Hommen, red., *Small Country Innovation Systems* (281–315). Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Hanson, G., H., Raymond, J. Mataloni Jr., M. J. Slaughter (2003), *Expansion Abroad and the Domestic Operations of US Multinational Firms*. Paper, September.
- Hedlund, G. (1986), «The Hypermodern MNC: A Heterarchy?» *Human Resource Management*, 25, 9–36.

- Helpman, E og P. Krugman (1985), *Market Structures and Foreign Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Hernes, G. (2006), *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafos Rådsprogram 2006–2008, Fafo-notat 2006:25.
- Herstad, S. J. (2006), «Internasjonalisering gjennom flernasjonale selskaper. Innovasjonssystemets forlengede arm.» *Forskningspolitikk*, 29(4), 14–15.
- Herstad, S. J. og A. Jónsdóttir (2006), *National Innovation Systems and Domestic Multinational Corporations: Synthesis Report*. NIFU STEP, RANNIS.
- Holm, U. og T. Pedersen (2000), «Introduction and Overview». I: Holm, U. og T. Pedersen, red., *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*. London: Macmillan Press Ltd.
- Hymer, S. (1972), «The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development». I: Bhagwati, J. N., red., *Economics and world order*, 113–140. London: Macmillan.
- IBM-Plant Location International (2003), Belgia.
- IMD (2000), *The World Competitiveness Yearbook*.
- ISA (1998), *Spelar det någon roll? – Om ökat utlandsägande i svenskt näringsliv*. Rapport från ISAs Ekonomiska Råd, Elanders Gotab, Stockholm.
- ISA (1999), *I huvudet på ett företag – om huvudkontorets roll och lokalisering*. Rapport från ISAs Ekonomiska Råd, Elanders Gotab, Stockholm.
- ISA (2008a), *Investeringar i den globala och svenska ekonomin – Vad väntar Sverige?* Intellecta Tryckindustri, januari.
- ISA (2008b), *Företagen i en globaliserad ekonomi – Full fart i huvudkontoren*. Februari.
- Jakobsen, S. E. og K. Onsager (2005a), «Head Office Location: Agglomeration, Clusters or Flow Nodes?» *Urban Studies*, 42 (9), 1517–1535.
- Jakobsen, S. E. og K. Onsager (2005b), «Hovedkontor i storbyene - funksjoner, lokaliseringsbetingelser og regionale effekter». I: Vatne, E., red., *Norske storbyers funksjon i norsk økonomi*. Spartacus forlag.
- Jones, A. (2002), «The 'Global City' Misconceived: The Myth of 'Global Management' in Transnational Service Firms.» *Geoforum*, 33, 335–350.

- Klier, T. H. (2006), «Where the Headquarters Are: Location Patterns of Large Public Companies, 1990-2000.» *Economic Development Quarterly*, 20(2), 117–128.
- Kvinge, T. (1996), *Norske foretaks investeringer i utlandet. Fafo-notat 1996:9.*
- Kvinge, T. (2003), *Borte best? Kartlegging av store selskapers lokaliseringsstrategier.* Fafo-notat 2003:25.
- Kvinge, T. (2007), *Essays on foreign direct investments and host country effects.* Centre for technology, innovation and culture. Faculty of Social Science. University of Oslo
- Kvinge, T. og A. R. Ulrichsen (2008), «Do Norwegian Companies' Direct Investments in Poland Imply Exports of Labour Relations?» *Economic & Industrial Democracy*, 29 (1).
- Lichtenberg, R. (1960), *One Tenth of a Nation, National Forces in the Economic Growth of New York.* Harvard: Harvard University Press.
- Løken, E., G. Falkenberg og T. Kvinge (2008 under publisering), *Norsk arbeidslivsmodell – ikke for eksport?* Fafo-rapport
- Morgan, G. (2001), «The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divide». I: Morgan, G., P. Hull Kristensen og R. Whitley, red., *The multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides.* New York: Oxford University Press.
- Narula, R. (2002), «Innovation Systems and Inertia in R&D Location: Norwegian Firms and the Role of Systemic Lock-in.» *Research Policy*, 31(5), 795–816.
- Narula, R. og A. Zanfei (2005), «Globalization of Innovation. The Role of Multinational Enterprises». I: Fagerberg, J., D. C. Mowery, og R. R. Nelson, red., *The Oxford handbook of innovation.* Oxford: Oxford University Press.
- NOU 1996: 17, *I Norge – for tiden?* Oslo: Finansdepartementet.
- OCO Consulting (2003), Investment Promotion Service, Storbritannia.
- OECD (1994), *The Measurement of Scientific and Technical Activities: Proposed Standard Practice Surveys of Research and Experimental Development (Fracati Manual: 1993)* Paris: OECD.
- Olshov, A. (2006a), «En nordisk marknad växer fram». I: Olshov, A., red., *Glokalisering 2006: Internationale koncerner i Norden.* ØI- Øresundinstituttet
- Olshov, A. (2006b), «Slutsatser». I: Olshov, A., red., *Glokalisering 2006: Internationale koncerner i Norden.* ØI- Øresundinstituttet

- Pehrson, L (1999), «Kan aktiebolag flytta?» I: Bernitz, U., S. Gustavsson og L. Oxelheim, *Europaperspektiv 1999*. Stockholm: Nerenius & Santéus förlag.
- Porter, M.E. (1998), «Clusters and the new economics of competition.» *Harvard Business Review*, 76 (6), 77–90.
- Portes, R. og H. Rey (2000), *The Determinants of Cross-Border Equity Flows: The Geography of Information*. Revised version of CEPR Discussion Paper 2225, CEPR, London.
- Powell, W. W. og S. Grodal (2005), «Networks of Innovators». I: Fagerberg, J., D. C. Mowery og R. R. Nelson, red., *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Pred, A. (1977), *City-Systems in Advanced Economies. Past Growth, Present Processes and Future Development*. London: Hutchinson.
- Randøy, T. og J. Li (1998), «Global Resource Flows and MNE Network Integration». I: Birkinshaw, J., N. Hood, red., *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London: Macmillan Press Ltd.
- Razin, E. (1988), «Ownership Structure and Linkage Patterns of Industry in Israel's Development Towns.» *Regional Studies*, 22(1), 19–31
- Reve, T. og E. W. Jakobsen (2001), *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rusten, G. (1990), *Hvorfor omlokaliserer hovedkontorer? En studie av hovedkontorflyttinger i Norge 1967–1987*. Geografi i Bergen nr 148. Institutt for geografi, Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen.
- Rusten, G., J.G. Bryson, H. Gammelsæter (2005), «Dislocated versus local business service expertise and knowledge: the acquisition of external management consultancy expertise by small and medium-sized enterprises in Norway.» *Geoforum* 36, 525–539
- Sassen, S. (2001a), «Cities in the Global Economy». I: Paddison, R., red., *Handbook of Urban Studies*. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage Publications.
- Sassen, S. (2001b), «Global Cities and Global City Regions: A Comparison». I: Allen J. Scott, red., *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Schütte, H. (1998), «Between Headquarters and Subsidiaries: The RHQ Solution». I: Birkinshaw, J., N. Hood, red., *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Macmillan Press Ltd.

- Slaughter, M. J. (2004), *Globalization and Employment by U.S. Multinationals: A Framework and Facts*. Paper, March 2004, Tuck School of Business at Dartmouth.
- SSB (2007a), *Oppgang for direkteinvesteringer i Norge*, tilgjengelig 04.04.2008 på: <http://www.ssb.no/udin/>
- SSB (2007b), *Sterk vekst i direkteinvesteringer i utlandet*, tilgjengelig 04.04.2008 på: <http://www.ssb.no/vis/emner/09/04/diu/art-2007-10-09-01.html>
- Storper, M., A.J. Venables (2004), «Buzz: Face-to-Face Contact and the Urban Economy.» *Journal of Economic Geography*, 4, 351–370.
- Strandell, A. K. (2008), *The International Location of Headquarters of Multinationals – The Swedish Experience*. ITPS, Working Paper, R 2008:001.
- Swedenborg, B. (1979), *The Multinational Operations of Swedish Firms. An Analysis of Determinants and Effects*. Dissertation, IUI, Stockholm.
- Townsend, A. M. (2001), «The Internet and the Rise of the New Network Cities, 1969–1999.», *Environment and Planning B*, 28 (1), 39–58.
- UNCTAD (2003), UNCTAD/PRESS/PR/2003/80 21/07/03, www.unctad.org.
- UNCTAD (2005), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2006), *World Investment Report 2006*. New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2007), *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York and Geneva: United Nations.
- von Tunzelmann, N. og V. Acha (2004), «Innovation in 'low-tech' industries». I: Fagerberg, J., D. C. Mowery, D.C., og R. Nelson, red., *The Oxford handbook of innovation* (407–432). Oxford: Oxford University Press.
- Wamli, B. og S. O. Hansen (1993), «Utenlandske direkte investeringer i Norge.» *Penger og Kreditt* 1, 18–24. Oslo: Norges Bank
- White, R. og T. Poynter (1990), «Organizing for the World-Wide Advantage». I: Bartlett, C., Y. Doz og G. Hedlund, *Managing the Global Firm*, 95–113. London: Routledge.
- Wichmann Matthiessen, C. (2006), «Øresundbyen og Øresundområdet. I internasjonalt bysystemperspektiv: roller og nettverk». I: Olshov, A., red., *Glokalisering 2006: Internationale koncerner i Norden*, ØI- Øresundinstituttet.

Aanstad, S. og P. Koch (2005), *Foreign Takeovers in the Nordic Countries. Summary Report and Policy Recommendations*. Oslo: NIFU STEP.

Vedlegg: Oversikt over informanter

- Birger Magnus, konserndirektør, Schibsted ASA
- Christian Rynning-Tønnesen, konsernsjef, Norsk Skog ASA
- Eli Vassenden, Chief Operating Officer, Grieg
- Geir Arne Drangeid, senior partner, Aker
- Harald Arnkværn, høyetsrettsadvokat, styreefaring fra flere større selskaper
- Harald Norvik, strategirådgiver i Econ Pöyry og styreleder i Telenor
- Ingvald Løyning, administrerende direktør, Kverneland Group
- Jan M. Moberg, administrerende direktør, Edda Media
- Jens Ulltveit-Moe, administrerende direktør, Umoe
- Jon S. von Tetzchner, administrerende direktør, Opera Software ASA
- Jostein Furnes, finansdirektør, Det Norske Veritas
- Odd Ivar Biller, konserndirektør, Hydro ASA
- Peter Ruzicka, administrerende direktør, Canica AS
- Stig Finslo, direktør, Edda Media
- Svein Rennemo, konsernsjef, Petroleum Geo-Services ASA
- Thorleif Enger, konsernsjef, Yara ASA
- Wilhelm Wilhelmsen, hovedaksjonær, Wilhelm Wilhelmsen

Hvor man ligger – der reder man?

Denne rapporten undersøker hvor selskaper med virksomhet på tvers av landegrenser lokaliserer hovedkontorfunksjoner og betydningen for verdiskaping. Lokalisering av konsernhovedkontor er primært bestemt av historiske tilfeldigheter. Endringer i lokalisering av hovedkontor skjer sjelden, men hovedkontor kommer «i spill» som følge av fusjoner eller oppkjøp. Når et hovedkontor flytter, blir nytt sted valgt ut fra hva som sikrer best utførelse av selve hovedkontorfunksjonen. Hovedkontoret kan spille en viktig rolle for næringslivsdynamikk og verdiskaping i landet, men primært indirekte via bidrag til sofistikerte markeder for forretningsmessig kunnskap. Viktigste politikk for hovedkontor er et godt utdanningssystem som også oppmuntret til kreativitet, samt gode kollektive transportløsninger for personer.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no



Fafo-rapport 2008:22
ISBN 978-82-7422-632-6
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20064