



Maritim Sikkerhed, Sundhed og Miljø, Hotel Nyborg Strand, 26.-27. august 2010

# Outsourcing af maritime funktioner fra Danmark til udlandet - muligheder og udfordringer

Henrik Sornn-Friese

*Center for Shipping Economics and Innovation*

**Copenhagen Business School**



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

# Rederierne reducerer i Danmark...

- **Sø**
  - Maersk Line, Torm og Clipper erstatter danske med billige asiatiske skibsofficerer
  - Torm undlader at ansætte unge skibsofficerer, de selv har uddannet
  - Lauritzen afskediger skibsofficerer
- **Land**
  - Outsourcing af back-office (IT, økonomi, mm.) til Indien
  - Outsourcing af shipping-funktioner til udlandet (fx Dubai)
- **Hovedspørgsmål**
  - Normal justering af kapacitet til "krisen" eller strukturel udvikling?  
*(Er den nuværende outsourcing af maritime funktioner til udlandet et midlertidigt fænomen eller noget, der er kommet for at blive?)*
  - Hvilke udfordringer og muligheder for Det Blå Danmark?

# Agenda

1. Globaliseringen af dansk søfart
2. De tre årsager til international outsourcing af maritime funktioner
3. Udfordringer for Det Blå Danmark og rederierne
4. Muligheder – et debatoplæg

# Globaliseringen af dansk søfart – Tre faser

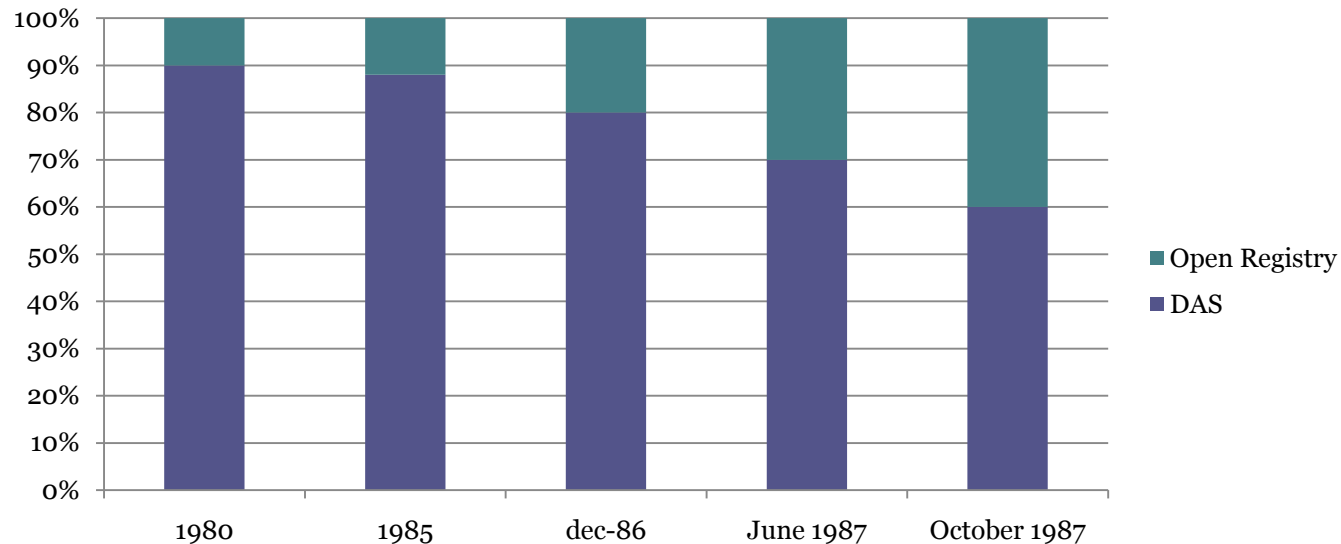


[www.ds-norden.com](http://www.ds-norden.com)

# Fase 1: 1960'erne til 1980'erne

- Udflagning til åbne registre

## Danske rederiers udflagning



- Hjemflagning i DIS
- FORTSAT international outsourcing af skibsbesætning

# Fase 2: 1990'erne

## “Captive Offshoring”

### Førende rederier åbner kontor i udlandet

Lauritzen	USA (1981), Tokyo (1983), Sydafrika (1999), Singapore (2005)
Torm	Filippinerne (1988), Singapore (2003), Indien og USA (2007)
Norden	Singapore (1996), USA (2000), Kina (2002), Brasilien (2003)
Herning	Frankrig (2000), Singapore (2005)
Unifeeder	Finland (1993), Tyskland (1999), Belgien (2009)
..., ..., ...	

- APMM er et særligt tilfælde, idet rederiet åbnede eget kontor i USA så tidligt som 1943 og i dag har mere end 130 kontorer verden over
- Før 1990'erne var de fleste danske rederier repræsenteret i udlandet via en lokal virksomhed (agent)

## Fase 3: 2000'erne

- Offshoring af (videnintensive) kontorjobs
  - IT, økonomi, regnskab, lønninger osv. flyttet til især Indien (fx P&O Nedlloyd, APMM)
- Offshoring af (videnintensive) skibsofficerer
  - Maersk Line,
  - Torm
  - Clipper Group
- Offshoring af (videnintensive) landbaserede maritime kerneaktiviteter
  - Norden og andre outsourcer administration i forbindelse med skibsrejser til Dubai-firma DaDesk
  - Maersk Ship Management rykker til Singapore

# De tre årsager til international outsourcing af maritime funktioner



<http://s435.photobucket.com>

# Øget faktormobilitet

I søfart er alle produktionsfaktorer globalt mobile:

- Skibet (KAPITAL)
  - Grundlæggende, naturligt mobilt
- Skibsregister (LAND)
  - Åbne registre (1920, 1960'erne og frem)
  - Internationale registre (de sene 1980'ere)
  - “Bareboat”-registrering (efter 2. verdenskrig)
- Søfolk og kontorpersonale (ARBEJDSKRAFT)
  - Fremvæksten af et globalt arbejdsmarked

# ”De nye søfartsnationer” indhenter os

- Læring gennem aktiv deltagelse i international skibsfart
  - Den arbejdskraft rederier fra traditionelle søfartsnationer hyrer fra “nye søfartsnationer” får søfartsstillinger i deres hjemlande
  - Captive offshoring + offshore outsourcing giver anledning til learning-by-doing i de nye søfartsnationer
- Investeringer i søfartsspecifik træning og uddannelse
  - SSI (Seafarer Supply Initiatives) i fx Kina
  - Søfartsskoler
  - Maritime universiteter
- ... og generisk uddannelse
  - Logistik; transport (især de asiatiske lande)
  - Teknik/ingeniørkunst (alle)
  - Økonomi/regnskab (især Indien)
  - IT; kommunikation (især Indien)

# Rederierne er blevet bedre til offshoring

- Relations- og netværksorganisering
  - Læring fra tidligere outsourcing og international sourcing
  - Forbedrede kontrakter: bedre mulighed for at specificere krav og forventninger og fastsætte incitament
  - Relationelle kontrakter: informationsdeling, feedback, commitment og fælles mål
- Interne ledelsessystemer til at koordinere et geografisk spredt netværk af leverandører
  - Organisatorisk kompetence (just-in-time systemer, kvalitetskontrol, standarder osv.)
  - Teknologisk kompetence (IKT)

# Udfordringer for Danmark som førende søfartsnation



# Konsekvenser for klyngen

- Behov for at kompetence (arbejdskraft) flyder fra rederierne til øvrige maritime virksomheder:
  - Innovation
  - Kvalitetsskibs fart
  - International (politisk) indflydelse

Flow af arbejdskraft FRA rederierne TIL ”Det Blå Danmark” (2004)

## SØULKE

## LANDKRABBER

Branche	Procentvis andel	Branche	Procentvis andel
Offshore-sektoren	30	Skibsmæglerne	12.5
Farvandsvæsenet	42		
Bugser- og redningstjeneste	20		
Færger og passagerfragt	75		
Den mindre skibsfart	17		

# Konsekvenser for rederierne

- Risiko for ”udhuling af teknisk ekspertise”
  - Identificere kompetente leverandører
  - Overvåge og kontrollere leverandørernes aktiviteter
  - Assistere leverandører i fælles problemløsning
  - Tiltrække de bedste leverandører
    - Også leverandører ønsker at lære af deres kunder
    - Også leverandører foretrækker langsigtede relationer
    - Leverandører ønsker at være ”de stærkes” foretrukne partnere (tilhøre eliten)

# Muligheder? Et oplæg til debat



<http://outsorceportfolio.com>

# Hvordan opretholdes (substitueres) ”dansk” maritim kompetence?

- *En samlet strategi eller delstrategier*
  - *Uddannelse*
  - *Substitution af den traditionelle arbejdskraft*
  - *Regionale løsninger*
  - *Øget specialisering*

# Maritim uddannelse

- ”Institutioner” som giver rederne incitament til at investere i uddannelsen af danske søfolk
  - Offentlig finansiel support til maritim træning og uddannelse
    - Storbritanniens SMarT-programmer
  - Kontrakter som binder søfolk til søen for en vis periode
  - Sø/land-sammenhænge og karrieretilrettelæggelse
- Nye læringselementer
  - Direkte på inspektøropgaver
  - Specifikt til lods
- Øget fleksibilitet og omstillingsevne
- Vi er godt i gang
  - *”Søfartsfartspolitisk vækststrategi” (2003) og ”Danmark som Europas førende søfartsnation” (2006)*
    - DP officerer
    - Officersuddannelser som professionsbacheloruddannelser med af- og påstigningsmuligheder
    - Fokus på sø/land-kombinationer

# Substitution

- *Med ny teknologi (automatisering)*
  - ”Knowledge management”
    - Enklere papirgang, tjeklister, videndeling
  - e-navigation
    - Teknologi, regler og standarder om bord og i land
- *Med alternativ dansk arbejdskraft*
  - Skibssingeniører kan varetage skibsinspektion
  - Søværnsfolk kan varetage lodsopgaver
- *Med udenlandsk arbejdskraft (insourcing)*
  - På kort sigt: nomadearbejdere ligesom de polske håndværkere
  - På langt sigt: fastboende (statsborgerskab; ingen omkostningsfordel)

# Grænseoverskridende løsninger

- *Skandinavisk perspektiv, Østersøperspektiv, Nordsøperspektiv, EU-perspektiv, ...*
- Fælles regionalt maritimt arbejdsmarked
  - Øget regional mobilitet med tilrettede vilkår på arbejdsmarkeds- og personskatteområdet
  - Samarbejde om udviklingen af maritime uddannelser
- Regionale samarbejder
  - På lodsområdet
    - Fx fælles dansk-svensk-norsk farvandsmyndighed eller beredskabsnetværk
  - På Søfartsstyrelsernes områder
    - Fx havnestatskontrol

# Specialisering

- Kortlægning af maritime spidskompetencer, som ikke vil være truet af international outsourcing
  - ”Face-to-face”-aktiviteter