



[www.uis.no/hhuis](http://www.uis.no/hhuis)

Eivind Windingstad

Egil-André Knutsen

Konkurransse og samarbeid på Norsk kontinentalsokkel  
*Samarbeid mellom konkurrenter*

E-MBA300

Masteravhandling 2019


Avhandlingen er innlevert som del av «Excecutive MBA-studiet»  
ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger

## Registrering av masteroppgave – Executive MBA

(Fyll ut det blå feltet)

Forfatter/e	Studentnummer	Mailadresse
Egil André Knutsen .....	236885 .....	knuegi@gmail.com .....
Eivind Windingstad .....	236886 .....	eweivind@gmail.com .....

(Signaturen er en bekreftelse på at studenten/e oppfyller forkunnskapskravene for skriving av masteroppgaven)

### Problemstilling/arbeidstittel (Norsk/Engelsk)

Den norske samarbeidsmodellen mellom oljeselskapene på Norsk sokkel.  
Belyse tilfeller der konkurrenter har valgt å etablere felles samhandlingsløsninger og hvorvidt det er mulig å identifisere positiv effekt.

### Veileder (Dersom studenten har et bestemt ønske)

.....

Registreringsskjema for masteroppgaven er levert

Stavanger, ...../.....2018      Sign. UiS EVU .....

Masteroppgaven er registrert og tittel er godkjent

Stavanger, ...../.....2018      Sign. veileder .....

Skjemaset leveres i utfylt stand til UiS EVU innen 1. september

## Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende oppgave på vår Executive Master in Business Administration. Siden vi begge jobber innenfor olje og gass bransjen var det naturlig å legge problemstillingen for avhandlingen til denne konteksten. Problemstillinger som økende kostnader og «Oljekrise» er noe vi begge har stått midt oppi. Vi ønsket derfor å se nærmere på noen av de tiltakene som gjentatte ganger er forsøkt innført for å få kontroll på kostnadene, da vi stilte oss undrende til hvorfor dette er så vanskelig.

Arbeidsprosessen har vært både krevende og lærerik, og den har gitt oss muligheten til å kombinere relevant arbeidserfaring med faglig innsikt og teoretisk bakgrunn i den aktuelle problemstillingen.

Relevante nøkkelinformanter har vært en vesentlig faktor for å kunne fullføre denne avhandlingen. Våre nøkkelinformanter har vært en inspirasjonskilde og gitt oss verdifull innsikt i prosjekter som er drevet frem av bransjen. En stor takk til Inger Hoff som satte oss i kontakt med Roger Pedersen og Ståle Tungesvik i KonKraft prosjektet. Takk også til Helge Dahl-Jørgensen i DigitalNorway som ga oss en mengde informasjon, også på tvers av bransjer.

Vi ønsker også å rette en takk til våre veiledere; Dekan Bjarte Ravndal og Professor Kenneth H. Wathne ved Universitet i Stavanger, for kyndig veiledning og for å ha gitt oss gode konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Utdannelsen og avhandlingen er gjennomført som et deltidsstudium, der vi begge etter beste evne har forsøkt å sjonglere full jobb og familie ved siden av. Vi ønsker derfor også å rette en takk til de som har sørget for at hjulene har gått rundt på hjemmebane, spesielt i innspurten av denne prosessen.

Det å være to stykker har gjort at vi alltid har hatt en diskusjonspartner med interesse for problemstillingen. Vi har pushet, gitt tilbakemeldinger og motivert hverandre underveis i prosessen, og vil derfor avslutte med å takke for et godt samarbeid.

Med vennlig hilsen

Egil-André Knutsen   Eivind Windingstad

## Sammendrag

Oljebransjen er en av Norges viktigste næringer, og siden vi oppdaget våre naturressurser i har vi i nærmere 50 år kunnet skape velstand som også har bidratt til teknologiske fremskritt som er i verdenstoppen. Dette har skapt innovasjon innen næringen, men også bidratt til bransjeglidninger og innovasjon som en kan dra nytte av i andre næringer.

Det er et mangfold av interessenter i en sterkt konkurransepreget næring og foruten de store oljeselskapene har hele verdikjeden skapt et seg et godt fotfeste og tjent gode penger siden starten av oljeeventyret. Dette har lagt grunnlaget for at vi har utviklet oss til at Norge er i dag en av verdens rikeste velferdsnasjoner. Næringen er også syklisk av natur og svingninger i oljeprisen, forbruk og tilgang til råvarer preger bransjen på opp siden og nedsiden. Når oljeprisen er høy, handler det om å få tingene gjort, nesten uten tanke på kostnader, og en har reelt mindre fokus på kostnader og høy produktivitet er avgjørende for konkurranseevnen. Dette står i sterk kontrast til når man opplever nedtur og oljeprisene er lave, som i 2015 som sannsynligvis er den lengste og mest smertefulle som har vært for bransjen, har det store konsekvenser for mange organisasjoner, arbeidstakere og samfunn.

Næringen og industrien er i stadig endring og man ser at myndighetene har lagt til rette for at også mindre aktører skal ha mulighet til å ta del i utviklingen, slik at den ikke utelukkende blir dominert av store internasjonale aktører. Denne tilretteleggingen forutsetter en større grad av samhandling for at verdikjedene i bransjen skal fungere optimalt. Dette gir en relasjon mellom aktørene som er diametrisk, i den grad at aktørene samarbeider og konkurrerer samtidig.

KonKraft, en samarbeids arena for Norsk olje og Gass, Norsk Industri, Norges Rederiforbund og Landsorganisasjonen i Norge, har ved flere anledninger tatt initiativet til samhandling i næringen for å opprettholde norsk sokkels konkurranseevne. Sett gjennom KonKraft prosjektet «*Konkurransekraft - norsk sokkel i endring*»- *Utvalgets anbefalinger*, og i lys av relevant teori, ser vi i denne avhandlingen nærmere på hvordan næringen arbeider for å få til økt samhandling og samtidig vurdere hva som motiverer til samhandling for å fremme forslag som kan opprettholde konkurranseevnen, hvor både konkurranse og samarbeid eksisterer samtidig.

Med denne konteksten, hvor logiske interaksjoner og relasjoner eksisterer og skaper konkurransekraft, vil vi i lys av empiri, se hvilke utfordringer og barrierer som stikker seg ut når aktører på samme nivå i næringskjeden skal samarbeide, og hvilke tiltak eller rammeverk man har for å møte disse?

Gjennom avhandlingen viser vi til at bransjen har noen bransjespesifikke elementer som påvirker samarbeidsklimaet mellom oljeselskapene, dette begrunnes ut ifra den konteksten aktørene befinner seg i. Noen eksempler på dette er den tydelige myndighetsinvolveringen som har vært inn mot bransjen helt siden oppstarten, samt en syklisk oljepris hvor det tidvis har vært stor avstand mellom topp og bunn. Prisutviklingen viser seg å ha stor innflytelse på aktørenes insentiver til samhandling. De konkrete utfordringene og barrierene er likevel så generiske at man kan dra nytte av og gjenbruke erfaringer fra andre bransjer.

Et sentralt funn er viktigheten av forankring før man etablerer et samarbeid. Dersom ikke nødvendig forankring er tilstede, vil mulighetene for å lykkes være betydelig redusert.

Til slutt lanserer vi en anbefaling om at aktørene jobber mot et felles rammeverk, med utgangspunkt i coopetition. For bedre å håndtere kombinasjonen av konkurranse og samarbeid, som preger samhandling mellom oljeselskapene i dag.

# 1 Innhold

Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
1 Innhold .....	vi
2 Tabeller og figurer .....	viii
3 Innledning .....	1
3.1 Bakgrunn .....	4
3.2 Forskningsspørsmål .....	6
3.3 Avgrensning .....	7
3.4 Disposisjon .....	8
4 Teori .....	10
4.1 Resource based view .....	10
4.2 Strategiske allianser .....	13
4.3 Coopetiton .....	19
4.4 Oppsummering .....	23
5 Metode .....	23
5.1 Forskningsdesign og metode .....	23
5.2 Troverdighetskriterier .....	26
5.3 Datainnsamling .....	27
5.3.1 Populasjon og utvalg .....	29
5.3.2 Dataanalysens utfordringer .....	29
5.4 Forskningsetiske vurderinger .....	30
6 Kontekst og rammevilkår .....	31
6.1 Rammevilkår og tilrettelegging fra myndighetene .....	31
6.2 Lisensens livssyklus .....	35
6.3 Eksisterende initiativer og arenaer .....	36
7 Analyse .....	37
7.1 KonKraft rapporten .....	37
7.1.1 Mandat, struktur og metodikk .....	38
7.1.2 Funn og uttrekk fra anbefalinger .....	40
7.3 Resultater og analyse fra den kvalitative datainnsamlingen .....	42
7.3.1 Intervjusammendrag og meningsfortolkning .....	43

7.3.2	Tematisering.....	44
8	Drøfting.....	50
8.1	Utfordringer og barrierer.....	51
8.2	Tiltak og rammeverk.....	55
9	Konklusjon.....	58
9.1	Implikasjoner for bransjen.....	59
9.2	Et felles rammeverk for samhandling.....	60
9.3	Evaluering av forskningsspørsmål .....	61
9.4	Begrensinger ved forskningen .....	62
9.5	Forslag til videre arbeid .....	63
10	Ordlister .....	65
11	Vedlegg.....	65
12	Lenker .....	66
13	Referanser .....	67

## 2 Tabeller og figurer

Figur 1 Direkte og Indirekte petroleumsrelatert aktivitet. ....	1
Figur 2 Verdens største produsenter av flytende petroleum (råolje, kondensater). ....	3
Figur 3 Oljeprisutviklingen fra januar 2000 til desember 2018. ....	3
Figur 4 aktørinndelingen på norsk sokkel .....	7
Figur 5 Ulike kombinasjoner av samarbeid og konkurranse.....	14
Figur 6 Ulike motiver for å danne allianse .....	15
Figur 7 Coopetition, teoretisk bakgrunn. ....	20
Figur 8 Tilstand for coopetition .....	20
Figur 9 En konseptuell modell for coopetition mellom kjemper .....	22
Figur 10 Flytdiagram for den overordnede metodiske tilnærming til oppgaven. ....	24
Figur 11 Eksport av olje og gass etter verdi .....	32
Figur 12 Eierfordelinger Lisenser.....	33
Figur 13 Antall aktører på norsk sokkel fordelt på størrelse, 1998-2018).....	34
Figur 14 livssyklus til en lisens .....	35
Figur 15 Metodikk for bransjetransformasjon/endring.....	40
Figur 16 En tilpasset versjon av en konseptuell modell for coopetition.....	61



### 3 Innledning

Olje og gass er en global internasjonal industri og i Norge er det en av våre viktigste næringer, og ifølge Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet (2019a) sysselsetter direkte og indirekte 170.000 mennesker, inkludert leverandørindustrien. Dette er selskaper som leverer produkter eller tjenester til olje og gass sektoren, enten direkte til oljeselskapene eller som underleverandør til en større leverandør. Ifølge en studie utført av Samfunns- og næringslivsforskning (Vatne, 2018) sysselsatte leverandørindustrien i 2017 om lag 86.000 mennesker. Noe som ifølge den samme rapporten var en nedgang på 39.500 sammenliknet med 2012. Dette viser at det ikke bare er oljeselskapene som påvirkes av aktivitetsnivå, og at større endringer i aktivitetsnivået får ringvirkninger langt utover i samfunnet. Figuren under er en illustrasjon av virksomheter som er definert som direkte petroleumsrelatert aktivitet (blå og lyseblå) og indirekte petroleumsrelaterte aktiviteter (oransje).



Figur 1 Direkte og Indirekte petroleumsrelatert aktivitet. Kilde: Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet (2018)

I 2014 var oljeprisen nær 115 dollar fatet, men i 2016 var prisen per fat olje nærmere 30 dollar (Sundberg, 2016). Dette førte naturligvis til at inntjeningen til oljeselskapene stupte, og prosjekter som tidligere hadde vært lønnsomme gikk nå i minus. For å kutte kostnader etter oljeprisfallet ble flere planlagte aktiviteter satt på hold eller kansellert. For allerede pågående

prosjekter ble det krav om å kutte kostnader. Dette gikk også hardt utover leverandørindustrien, og førte til nedbemanning og permitteringer på tvers av sektoren, og bransjen hadde nok en gang sett at kostnadene var blitt for høye og at noe måtte gjøres for at man skulle forsvare videre prosjekter. Offshore basert olje og gass industri er svært kostbart, og nettopp på grunn av høye kostnader har Olje og gass industrien store potensialer i besparelser på en effektiv samhandling i tid og kostnader (Chima & Hills, 2007).

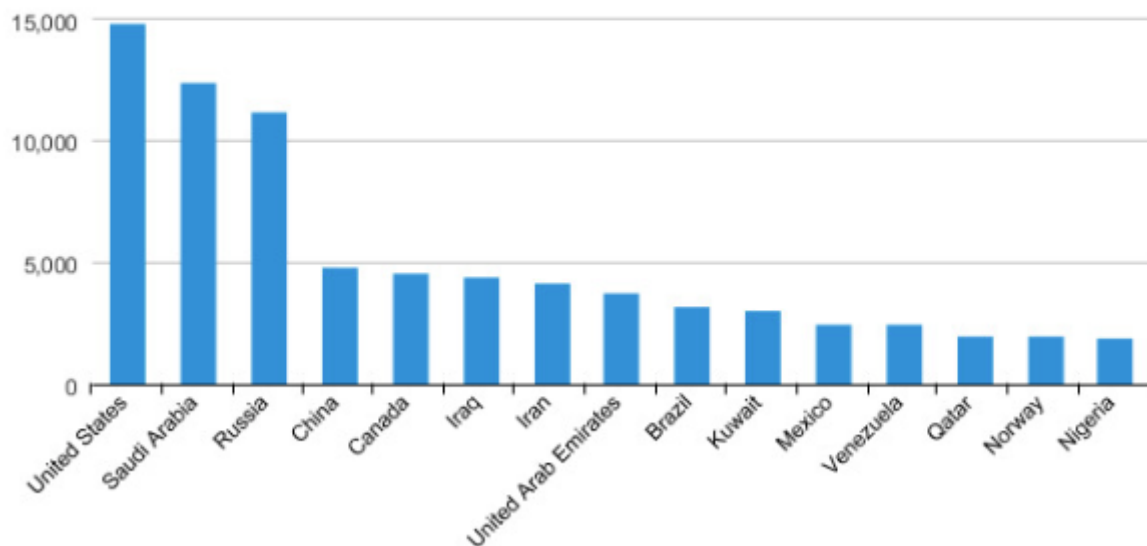
Mange tiltak ble iverksatt for å senke kostnadene både på kortere og lengre sikt. KonKraft som er en samarbeidsarena for Norsk olje og gass, Norsk Industri, Norsk Rederiforbund og Landsorganisasjonen i Norge (LO), ble involvert for å undersøke det potensialet som ligger i forbedret samhandling mellom organisasjonene. Dette var ikke første gang det ble tatt til orde for økt samhandling mellom aktørene i sektoren. Allerede i 2012 sendte KonKraft (2012b) ut en pressemelding om å redusere kostnader på norsk sektor, og utvalget i KonKraft mente den gangen at det lå et stort potensial for kostnadsreduksjoner gjennom standardisering av arbeidsprosesser, utstyr og dokumentasjonskrav. Anbefalingen gikk til en tverrfaglig gruppe som skulle arbeide videre med forslagene.

KonKraft (2015) publiserte en rådsuttalelse i 2015 med at Norsk olje og gass og Norsk Industri har etablert standard kontraktstyrt avtale mellom organisasjonene i KonKraft. Avtalene oppfordres til å brukes av alle parter og de understreker at det viktig at alle parter tar i bruk disse kontraktene for å bidra til kostnadseffektiv prosjektgjennomføring.

Da oljeprisen sank dramatisk i 2016 kom KonKraft (2018) igjen på banen med et utvalg, denne gangen med fokus på å styrke konkurransekraften til norsk sokkel. Utvalget gjennomførte i løpet av 2017 et prosjekt med formål å sikre verdiskapningen, arbeidsplasser og global konkurransekraft for den norske olje og gass næring på lang sikt. Arbeidet resulterte i rapporten *Prosjekt «Konkurransekraft - norsk sokkel i endring»- Utvalgets anbefalinger* (KonKraft, 2018) og har en rekke anbefalinger til hvordan økt samhandling mellom aktørene i bransjen bør gjennomføres for å redusere kostnader, samtidig som effektiviteten økes.

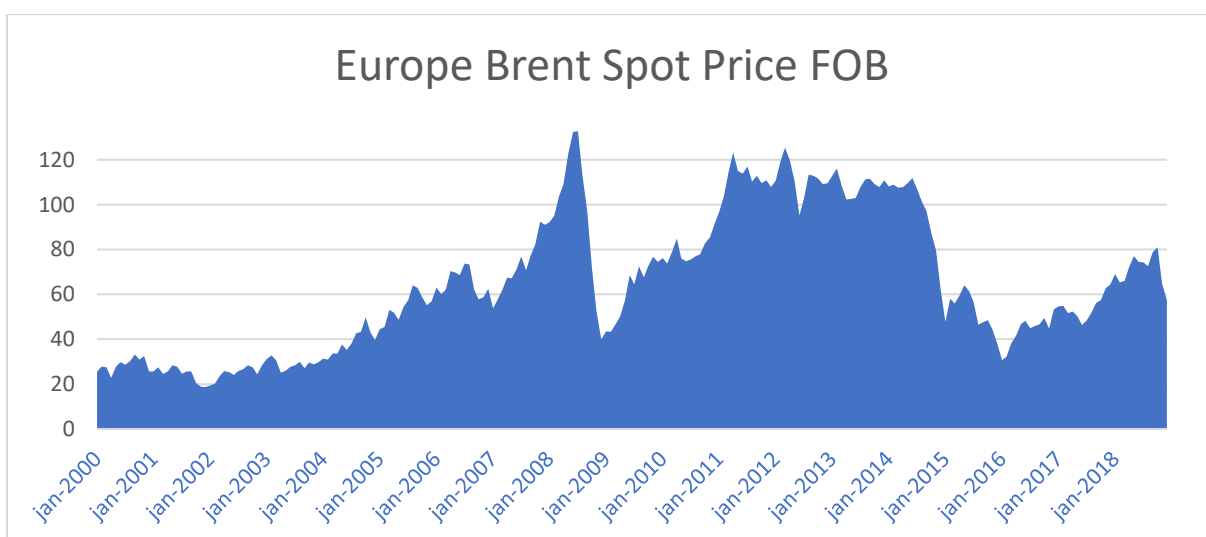
## Total Petroleum and Other Liquids Production - 2016

Thousand Barrels Per Day  
20,000



Figur 2 Verdens største produsenter av flytende petroleum (råolje, kondensater). Kilde: (Hovland, 2017)

Olje og gass næringen er en internasjonal bransje som gjerne påvirkes av bevegelser i internasjonal politikk. Til tross for at olje og gass bransjen er en av Norges største næringer, er den ikke blant de største på verdensbasis. Det betyr at store aktører som USA, Saudi-Arabia med OPEC og Russland bidrar til å påvirke de makroøkonomiske forholdene, og dermed også norsk sektor.



Figur 3 Oljeprisutviklingen fra januar 2000 til desember 2018. Kilde: (U.S. Energy Information Administration (EIA), 2019)

Oljeprisen påvirkes av makroøkonomiske og politiske forhold, og vi ser at den beveger seg i sykluser. I tider med lave oljepriser har aktørene betydelig fokus på kostnader. Mens i perioder med høye oljepriser hvor inntektene nærmest flommer over, ser det ut til at kostnadene følger etter. Noe som skaper problemer for bransjen når prisene synker igjen.

Det har opp gjennom historien vært gjennomført mange initiativer for å øke samhandlingen mellom aktørene på norsk sokkel. Vi vil gjennom avhandlingen også vise til hvordan myndighetene har lagt til rette for samhandling gjennom sin styring. Motivasjonene bak økt samhandling er mange, og for myndighetene handler det først og fremst om å sikre arbeidsplasser og inntekter til staten. Hos aktørene ligger motivasjon som reduserte kostnader, økt effektivisering og økt inntjening. Likevel viser historien at kostnadene til selskapene steg i tråd med oljeprisen frem til oljeprisfallet i 2016.

Selv om aktørene i sektoren overordnet er enige om at økt samhandling vil bidra til økt effektivisering og økt inntjening, så virker det som det er noen barrierer eller hinder som står i veien for å iverksette dette. Flere av aktørene som skal samhandle er også konkurrenter, noe som kan tenkes å påvirke viljen til samhandling.

### 3.1 Bakgrunn

Norsk sokkel er i dag et av verdens største offshore marked og mye av den teknologiske fremgangen tilskrives Norges utgangspunkt som en shipping og industri nasjon. Krevende forhold og strenge regelverk har gjort at man har funnet teknologiske løsninger for å utvinne naturressursene (Olje-og-energidepartementet, 2018). Allikevel tæres det på ressursene og ordreserven må tilpasses og investeringer og konkurrerende erstatninger dukker opp, og det er viktig for industrien og Norge at konkurransekraften opprettholdes.

Rapporten «*Konkurransekraft - norsk sokkel i endring*» KonKraft (2018) tar til orde for økt samhandling mellom aktørene på norsk kontinental sokkel. Samtidig viser rapportene som ble utgitt i KonKraft (2012a) og uttalelsene i KonKraft (2015), at initiativ til samhandling ikke er noe nytt fenomen. Likevel ble bransjen rammet hardt da oljeprisen plutselig sank i 2016. Noe som kan tyde på at aktørene ikke har tilstrekkelig kostnadsfokus når oljeprisene er høye, og man nær sagt tjener penger uansett.

På norsk sokkel er det et mangfold av selskaper som innehar både partner- og operatørstatus i lisensene. Her finner vi selskaper som Equinor, Shell, Aker BP og ConocoPhillips Norge. Stadig pågående konsolideringer og navneendringer vil nok føre til at selskapsnavn i denne oppgaven raskt er utdatert, en oppdatert oversikt finnes på OD sine fakta sider (Norwegian Petroleum Directorate, 2019a). Aktørbildet på norsk sokkel er sammensatt av mindre og mellomstore selskaper med hovedfokus i Norge, men også av store internasjonale selskaper med baser spredt over hele verden. I Norge konkurrerer selskapene i hovedsak om tildeling av nye områder for utvinning, og tilgang til den beste arbeidskraften.

Myndighetene legger gjennom sin styring og kontroll av petroleumsvirksomheten opp til et minimumsnivå av informasjonsdeling og samarbeid mellom oljeselskapene. Dette gjøres blant annet gjennom konsesjons og tildelingsprosessen. En utvinningstillatelse gir rettighetshaverne enerett til undersøkelser og utvinning av petroleum innenfor et geografisk område. Tildelingen skjer normalt gjennom konsesjonsrunder, med på forhånd kunngjorte kriterier. På bakgrunn av søknadene som kommer inn tildeles utvinningstillatelse til en gruppe selskaper. Utvinningstillatelsen inneholder også forpliktelser med hensyn til blant annet minimumsaktivitet og tilhørende tidsfrister. Departementet utpeker en operatør som skal forestå petroleumsvirksomheten i tillatelsen. Gruppen av rettighetshavere skal sammen finansiere virksomheten, og hver enkelt rettighetshaver skal bidra med sin kompetanse og har samtidig et påseansvar ovenfor operatøren (Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet, 2019d). Rettighetshaverne plikter innen 30 dager etter tildeling å tegne en samarbeidsavtale som overordnet regulerer prosessene i forbindelse med drift og finansiering av en utvinningstillatelse (Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, 2019). Ved å sette sammen aktører og legge opp til informasjonsdeling, bidrar man også til at kompetanse fordeles på flere aktører, og sørger samtidig for å spre risiko og øke sannsynligheten for at et prosjekt blir realisert, dersom en av aktørene for eksempel skulle ønske å trekke seg ut av prosjektet.

Det har over flere år blitt tatt til orde for at økt samhandling er nødvendig for å ivareta et bærekraftig kostnadsnivå på norsk kontinentalsokkel. På den ene siden har vi samhandling og informasjonsdeling som er introdusert av myndighetene. Men også innenfor det myndighetsregulerte samarbeidet, finnes det variasjoner av informasjonsdeling. Toppleder i

Petoro Grethe Moen uttalte i 2018 at bransjen lider av dele-angst, og at det er betydelig forskjell på hvor mye informasjon som deles avhengig av hvem som er operatør for lisensene (Myrset, 2018).

Mange vil hevde at det også finnes et stort potensial innenfor områder der man ikke er forpliktet gjennom sentrale reguleringer til å samhandle eller dele informasjon med andre. Og det er det er innenfor dette område vi ønsker å undersøke nærmere eksempler på den tilnærmingen oljeselskapene har hatt til samhandling seg imellom.

Oljeselskapene kan være både konkurrenter og samarbeidspartnere på en og samme tid, på en måte som er positiv for alle involverte aktører. Porter (1990) peker på at mange nasjonale aktører kan sammen utvikle og fremme innovasjon. Konkurranseskraft avhenger av nasjonens evne til å ivareta og konkurrere mot sterke utenlandske konkurrenter. Aller best fordi nasjonen selv kjenner sine egne omgivelser og utfordringer best og hvordan man kan opprettholde produktivitet og varig konkurransefortrinn.

### 3.2 Forskningsspørsmål

En sentral motivasjon for denne avhandlingen, har vært at vi har ønsket å undersøke nærmere den dynamikken som oppstår og må håndteres når aktører som er konkurrenter skal samarbeide. Dette er i stor grad situasjonen for partner- og operatør-selskapene på norsk sokkel. For å undersøke denne dynamikken og hvordan den håndteres har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

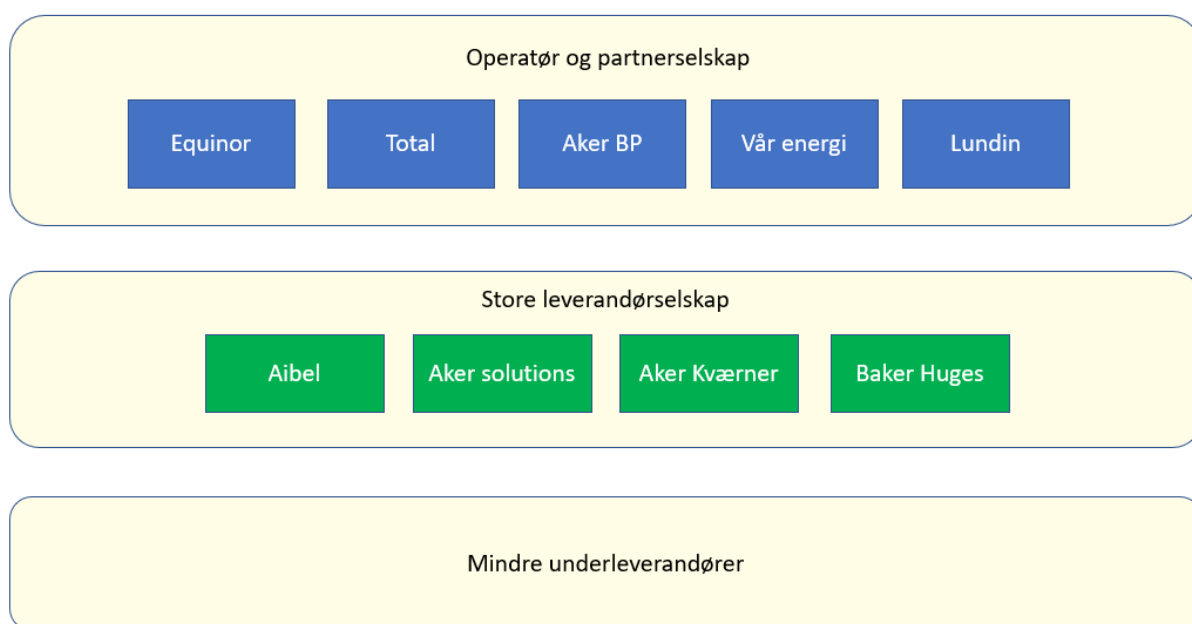
***Forskningsspørsmål 1: Hvilke utfordringer og barrierer er det som må overkommes når oljeselskapene som opererer på norsk sokkel skal samarbeide?***

***Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak eller rammeverk har man for å møte utfordringene og barrierene for et fungerende samarbeid mellom oljeselskapene på norsk sokkel?***

Konteksten for forskningsspørsmålet er samarbeid mellom Oljeselskapene som innehar status som operatør eller partnerselskap på norsk sokkel.

### 3.3 Avgrensning

Det er stort mangfold av aktører på ulike nivå i tilknytning til petroleumsvirksomhet på norsk sokkel. Her er spennet fra mindre underleverandører videre til de store leverandørene og på toppen, oljeselskapene. Figuren under gir en overordnet oversikt i hvordan aktørbildet på norsk sokkel er inndelt. Her er oljeselskapene med operatør og partnerselskapene representert på toppen av næringskjeden, med store leverandørselskap og mindre underleverandører under der igjen. Illustrasjonen gir eksempler på noen av de aktørene som befinner seg innenfor de forskjellige nivåene.



Figur 4 aktørinndelingen på norsk sokkel

Samhandling og allianseinngåelser forekommer både horisontalt, mellom aktører som befinner seg på samme nivå i næringskjeden, og vertikalt type kunde leverandør forhold. Denne avhandlingen vil fokusere på samarbeidet som skjer horisontalt mellom oljeselskapene som har operatør- eller partnerstatus på norsk sokkel. Samarbeid mellom aktører på samme nivå i næringskjeden, der aktørene også er konkurrenter, legger til en ekstra dimensjon av kompleksitet til samhandlingen, sammenlignet med samarbeid som foregår vertikalt i et mer kunde-leverandør forhold. Avhandlingen sitt fokus er derfor begrenset til de selskapene som innehar eierandeler i en eller flere lisenser på norsk sokkel, og således har status som operatør eller partnerselskap.

Også blant operatør og partnerselskapene er spennet stort. Her er det fra mindre nystartede selskaper med et titalls ansatte, til store internasjonale selskaper mer flere titalls tusen ansatte. Den store utfordringen her er å få innpass samt å komme i kontakt med de riktige personene som også har erfaring innenfor feltet vi forsøker å belyse. Vi har derfor valgt å legge fokus på den kvalitative delen av datainnsamling til personer med tilknytning til utvalget som står bak prosjektet KonKraft (2018). Dette utvalget representerer gjennom sin tilknytning et mangfold av selskaper og organisasjoner og har således hatt en nøytral og sentral rolle som det vises til i vedlegg 2 KonKraft Prosjektorganisasjon. Dette har gitt våre informanter ulike synsvinkler til å bidra til en uavhengig konsensus rapport.

Ulovlig samarbeid i form av prissamarbeid og kartellvirksomhet er ikke en del av fokusområde for denne oppgaven.

### 3.4 Disposisjon

Grunnlaget for avhandlingen er påstanden om at økt samarbeid mellom aktørene på norsk sokkel, vil bidra til økt verdi for alle involverte parter. Fokuset for denne avhandlingen er primært det samarbeid som foregår mellom aktørene som har rollen som partner eller operatør selskap. Dette er aktører som også er skarpe konkurrenter innenfor en del områder, og avhandlingen ser nærmere på utfordringer og tiltak i denne dynamikken.

Den teoretiske delen tar utgangspunkt i tre teoretiske fundament, som bygger på hverandre for å danne den teoretiske grunnmuren for avhandlingen. Resource Based View (RBV) trekker frem den strategiske verdien av en virksomhets ressurser og kapabiliteter. RBV gir også et rammeverk for hvordan man kan identifisere og utnytte de strategisk verdifulle ressursene og kapabilitetene, for at disse skal bidra til et varig konkurransefortrinn for virksomheten.

Strategiske allianser argumenterer for at virksomheter kan få mer ut av ressursene og kapabilitetene sine gjennom å kombinere dem med andre. Strategiske allianser gir en oversikt over de vanligste typene for allianser, samt de vanligste motivasjonene for å inngå i en allianse med andre. Tilgangen til ressurser og kapabiliteter er en viktig faktor å gå inn i en allianse, samtidig som motstand mot å dele egne ressurser og kapabiliteter fører til at man likevel vil



avstå fra å gå inn i en allianse. Teorien rundt strategiske allianser gir et rammeverk for hvilke grader av samarbeid vi har i allianser og hvordan dette påvirker forholdet og verdiskapningen. Teorien rundt strategiske allianser tar også for seg noen kjente problemstillinger og suksesskriterier i allianser.

Siden vi i denne avhandlingen har valgt å se på samarbeid mellom partner- og operatørselskap, vil samhandlingen foregå mellom aktører som også er konkurrenter. Forskningen rundt Coopetition bygger på i stor grad på forskning på strategiske allianser. Coopetition sitt bidrag utover strategiske allianser; er at man i coopetition anerkjenner og verdsetter at man kan ha et verdifullt samarbeid på ett område, samtidig som man er bitre konkurrenter innenfor et annet.

Slik bygger vi opp avhandlingens teoretiske rammeverk, med utgangspunkt i RBV som utgangspunkt for strategiske allianser og videre til coopetition som adresserer spenningen som ofte oppstår i allianser.

Med utgangspunkt avhandlingens definerte forskningsspørsmål, utdypes valg av metode og forskningsdesign. Valg av metode og forskningsdesign legger grunnlaget for å hente relevant informasjon og data for videre undersøkelse av forskningsspørsmålene. Valg av metode legger også grunnlaget for validiteten av avhandlingens drøfting og konklusjon.

Denne avhandlingen har to hovedtilnærminger til datainnsamling. Den første er en systematisk innsamling av tilgjengelig informasjon fra myndighetsorganer og relevante samhandlingsorganisasjoner for å etablere konteksten for aktørene og bransjen. Konteksten er også nødvendig for å analysere og drøfte de funnene vi gjør i den øvrige datainnsamlingen. Den andre delen av informasjonsinnhentingene tar utgangspunkt i et større samhandlingsprosjekt mellom partene på norsk sokkel. Prosjektet var et bransjedrevet initiativ, hvor mange av de relevante aktørene for vår studie var bidragsytere. Vi hadde dialog og gjennomførte intervjuer med personer som hadde nøkkelroller i prosjektet.

Analysen gir en systematisk gjennomgang av funnene fra datainnsamlingen. Her gjør vi rede for kontekst og rammevilkår for bransjen, og vurderer hvordan dette påvirker samarbeids klimaet for sektoren. Videre vil analysen gjøre rede for metodikk, struktur og utfordringer ved samhandlingsprosjektet.

Gjennom drøftingen vurderes forskningsspørsmålene, ved at de funn som er redegjort for i analysen argumenteres opp mot det teoretiske rammeverket.

Konklusjonen oppsummerer og konkluderer funnene i avhandlingen, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Konklusjonen presenterer også noen betraktninger til hvordan aktørene kan håndtere de utfordringene som legges frem i analysen.

## 4 Teori

I dette kapitlet vil gjøre rede for det teoretiske rammeverket som er benyttet for å belyse viktige sider ved avhandlingens forskningsspørsmål. Det teoretiske rammeverket er viktig for å kunne forstå og drøfte forskningsspørsmålet på en god og strukturert måte. Det som på den ene siden kan være hovedmotivasjonen for samhandling, kan samtidig være forklaring på at man vil begrense eller avstå fra samhandling.

Rammeverket er bygget på teorier rundt ressurs basert syn, som tar for seg de enkelte organisasjonene styrker og svakheter videre mot strategiske allianser, for samhandling og komplementære effekter, og til slutt mot coopetition som belyser dynamikken ved å samarbeide og konkurrere samtidig.

### 4.1 Resource based view

Den konkurransemessige fordel og overlegne ytelsen til en organisasjon kan forklares gjennom organisasjonens særegne ressurser og kapabiliteter (Wernerfelt, 1984).

Ressursbasert syn (RBV) tar utgangspunkt i å gi organisasjonen mulighet til å identifisere de ressurser og kapabiliteter som bidrar til å skape verdi for virksomheten. Formålet med å identifisere ressursene og kapabilitetene, er for å kunne utnytte dem for å skape konkurransefortrinn, og aller helst et varig konkurransefortrinn. Mye forskning ser på bedriftens styrker og svakheter og hvordan ressursene skaper verdi, og her vil vi se videre på hvordan RBV kan bidra til å identifisere den enkelte organisasjons mulighet for varige konkurransefortrinn.

Ressurser er de materielle eiendeler som organisasjonen har eller som de kan ha tilgjengelig. Hvordan organisasjonen benytter sine ressurser, i form av systemer, prosesser og styring er like viktig i hvordan de råder over sine ressurser og kapabiliteter for å utnytte de til sin fordel i en strategisk konkurransesammenheng (Barney, 1991). Enkelte forskere bruker begrepet immaterielle-eiendeler, og inkluderer kapabiliteter som en del av dette.

Ressurser kan fremstå i form av de materielle og immaterielle eiendeler bedriften besitter som f.eks. maskiner, bygninger, materialer, patenter og databaser. Kapabiliteten er hvordan dette utnyttes ved produktivitet, fleksibilitet og effektivitet. Finansielle ressurser fremstår som f.eks. kontantstrøm, likviditet og rapporteringsstruktur. De menneskelige ressursene i form av f.eks. ledere og ansattes individuelle kunnskap, leverandører og kunder og hvordan relasjoner og kunnskap, erfaringer kan utnyttes i et samspill. Organisasjonens fysiske, finansielle eller menneskelige ressurser kan være dens muligheter til strategisk valg, men kan likeså være organisasjonens hemsko til å utvikle strategiske konkurransefortrinn (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2017, s. 96-128).

Organisasjoner har ulike ressurser og de varierer også innenfor samme industri og bransje og de har dermed sine spesifikke ressurser og kapabiliteter. Det er viktig for organisasjonen og forstå hvor og hva som skiller dem fra sine rivaler og hvordan de kan utnytte dette til sin fordel, også kjent under resource-based view (RBV). Barney (1991) beskriver konkurransefortrinn og fremføringen som en organisasjon utøver som sin egenart i sine ressurser og kapabiliteter. Og at organisasjoner skaffer seg konkurransefortrinn ved å implementere strategier som fremhever organisasjonens interne styrker, og tar hensyn til eksterne trusler og interne svakheter. Det er selskap-spesifikk kompetanse som er kritisk for en organisasjons suksess. (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Barney (1991) peker på forskjellen mellom en organisasjons konkurransefortrinn og organisasjonenes vedvarende konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn oppnås når organisasjonen gjennom sine ressurser tilfører strategien verdi og ingen konkurrent eller potensiell konkurrent gjør lignende. Mens en vedvarende konkurransefordel oppnås når organisasjonen gjennom sine ressurser tilfører strategien verdi og ingen konkurrent eller potensiell konkurrent gjør lignende eller har mulighet til å kopiere fordelene ved valgte strategi. Man tar da hensyn til og inkluderer også potensielle konkurrenter som fremtidig kan entre en industri eller marked. Definisjonen for vedvarende er en lengre periode eller tidsrom

en organisasjon kan inneha en konkurransefordel, og vedvarer etter forsøk på å kopiere har uteblitt. Vedvarende konkurransefortrinn kan ikke antas å vare evig, og uventede endringer i den økonomiske strukturen i en industri kan være grunnlag for det som engang var den strategiske verdien for et organisasjonen, ikke lengre gi den samme organisasjonen verdi eller konkurransefortrinn, og disse endringene kan redefinere organisasjonens styrker og svakheter i en radikal retning (Barney, 1991).

Organisasjonens ressurser må defineres, forstås og klassifiseres i den grad de er homogene og mobile eller heterogene og immobile. Er en organisasjons ressurser perfekt mobile vil ressursene være tilgjengelig og enkelt for andre organisasjoner og tilegne seg og implementere. Er ressursene i organisasjonen derimot heterogene og immobile vil ressursene være vanskeligere for andre organisasjoner og tilegne seg (Barney, 1991). Barney (1991) konkluderer med at søken etter vedvarende konkurransefortrinn må ha fokus på organisasjoners heterogene og immobile ressurser. Peteraf (1993) beskriver heterogenitet i bedrifter som ulikheter i nivåer på effektivitet og at noen er bedre enn andre. Organisasjoner med gode egenskaper til å ivareta sine ressurser og ferdigheter er bedre rustet til økt produktivitet og konkurransevne og vil dermed oppnå bedre bunnlinje. Peteraf (1993) utdyper også at ressurser som heterogene og immobile hvis de ikke kan byttes eller deles på. Nærmere beskrevet at ressurser som ikke har annen verdi enn innenfor egen organisasjon og vil være stabile for organisasjonen. Imperfekte mobile ressurser er flyttbare, men har en større verdi innad i organisasjonen og av dem som besitter dem, enn for andre. Ressurser som er imperfekte mobile har størst verdi når de er organisasjons spesifikke behov (Williamson, 1985).

Barney (1991) har utviklet en teoretisk modell som bygger på antagelser med fire attributter for å tilkjennegi ressursene organisasjonen innehar. Modellen kalles VRIO analysen og ved hjelp av denne kan man a) VALUABLE definere om ressursene er verdifulle og kan bidra til økt effektivitet og kan generere vedvarende konkurransefortrinn b) RARE er ressursene sjeldne og unike, og lar de seg ikke uten videre implementeres av rivaler eller andre organisasjoner c) IMITABLE er ressursen mulig å kopiere, her ser man om man innehar verdifulle og unike ressurser vil en ofte være i front og en foregangs organisasjon man ønsker å kopiere. d) ORGANIZED er organisasjonen forberedt på å utnytte sine definerte ressurser i en strategi.

Samhandlingen og analysen mellom de ulike definerte ressursene utgjør om organisasjonen kan tilskrives å ha vedvarende konkurransefortrinn. En rekke ressurser som oppfyller alle disse fire betingelsene, har rett potensiale for å gi et varig konkurransefortrinn for organisasjonen.

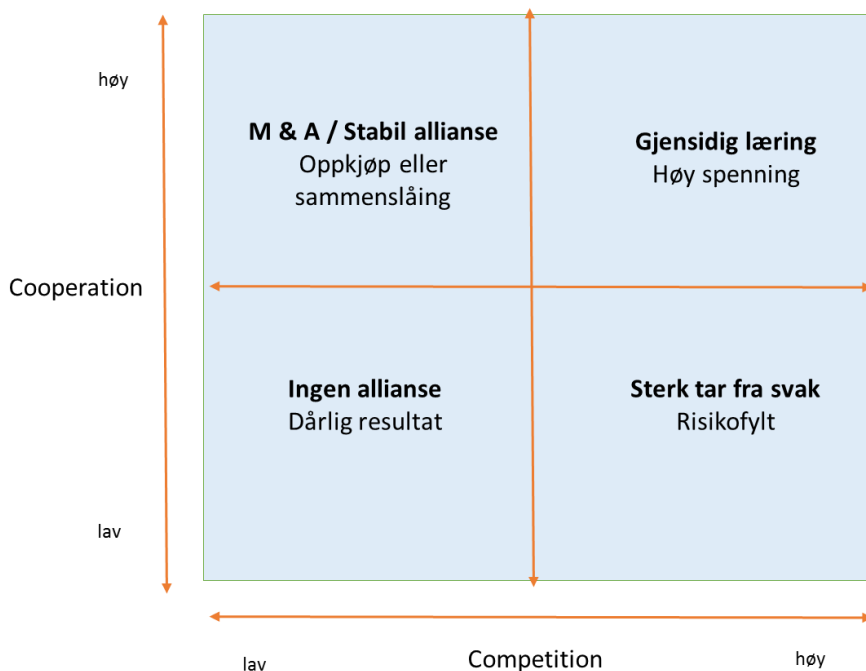
RBV tilnærming legger til grunn at selskapets verdifulle ressurser vanligvis er begrenset, vanskelig å imitere, og at det ikke finnes noen direkte erstatning (Barney, 1991). Som beskrevet tidligere vil evnen til å utnytte ressursene være av stor betydning for virksomhetens konkurransekraft. Det kan samtidig tenkes at virksomheten mangler viktige ressurser, eller at de kunne fått enda bedre resultat om de kunne kombinere egne ressurser med ressursene som noen andre har. Das og Teng (2000b) peker på at RBV i strategiske allianser har blitt viet liten oppmerksomhet, til tross for at det de siste årene har vært økende i dagens konkurranse marked. Das og Teng (2000b) beskriver videre at det handler om å optimalisere utbyttet av egne ressurser gjennom å kombinere de med andre. Slik gir RBV tilnærming insentiv til å inngå allianser, gjennom å aggregere, dele eller bytte verdifulle ressurser, når ressursen ikke enkelt er tilgjengelig på markedet, eller gjennom sammenslåing og oppkjøp (M&A).

## 4.2 Strategiske allianser

RBV viser til utnyttelse av ressurser og kapabiliteter innenfor ens egen organisasjon, men flere artikler og forskning tar for seg fordelene ved relasjoner og strukturert samarbeid mellom flere organisasjoner (Day, 1995; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998; Ring & Van de Ven, 1992). Gulati (1998) definerer en strategisk allianse som en frivillig ordning mellom virksomheter, som involverer bytting, deling eller samutvikling av produkter, teknologier eller tjenester. Definisjon av strategisk allianse kan også beskrive en tilstand hvor to eller flere organisasjoner frivillig deler ressurser og aktiviteter for å oppnå en konkurransefordel i en felles strategi (Das & Teng, 2000b; Johnson et al., 2017, s. 338-365). Allianser kan også oppstå som et resultat av å sikre en sterk posisjon i et marked gjennom samarbeide mellom konkurrerende aktører for å holde potensielle inntrengere ute av markedet (Child, Faulkner & Tallman, 2005; Day, 1995; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998; Ring & Van de Ven, 1992).

Strategiske allianser kommer i flere former, og kan oppstå på bakgrunn av ulike motiver og formål og involverer fra to til mange virksomheter. Raske endringer i teknologi, marked og

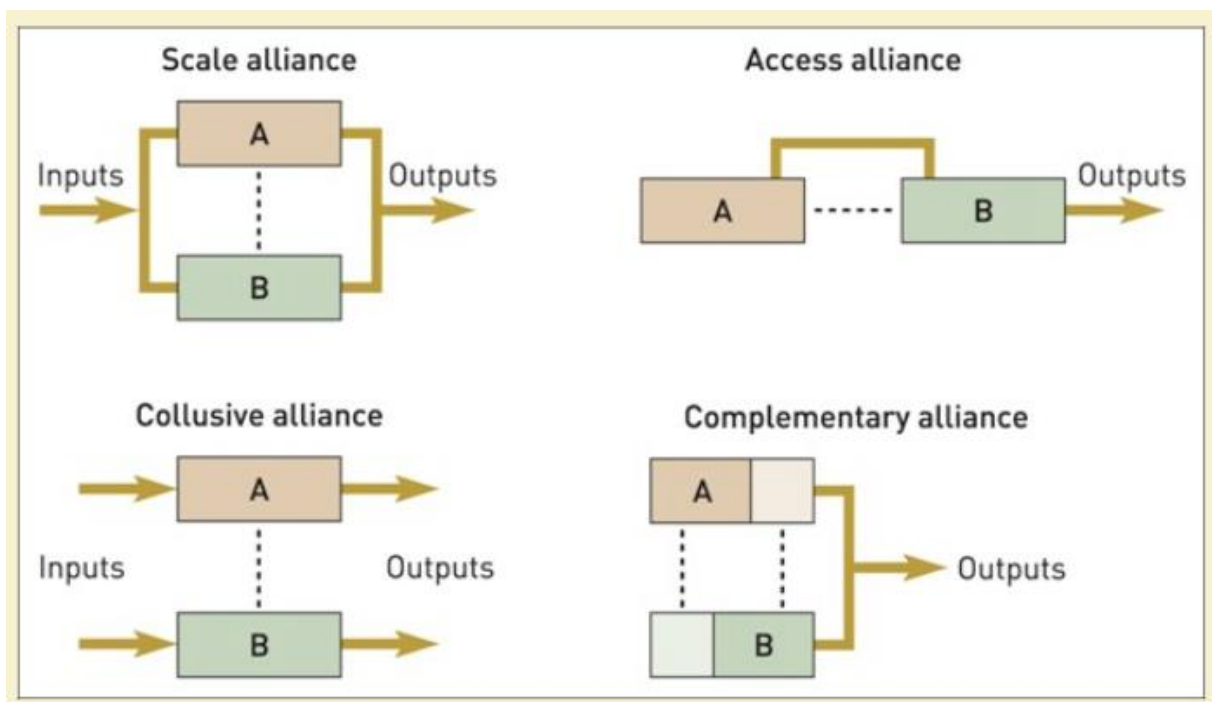
konkurransen gjør at mange organisasjoner søker samarbeid og allianser for å styrke sin konkurransekraft (Day, 1995; Gulati, 1998; Ring & Van de Ven, 1992) og allianser kan oppstå både vertikalt og horisontalt mellom aktører (Gulati, 1998). Ved å tilegne seg ressurser og kapabiliteter ulike organisasjoner innehar vil en allianse oppnå konkurransefordeler, og strategiske allianser, på tross av sine utfordringer er å definere som et moderne nettverks samarbeid mellom organisasjoner og en endring fra tradisjonelle organisasjonsmodeller. Child et al. (2005) illustrerer i sin figur hvordan samarbeid og konkurranse forekommer i ulike kombinasjoner og hvordan potensielle utfall kan ta form. Her vises det til at når samarbeid er høyt og konkurransen er lav vil det være muligheter om samarbeidet over tid har vært bra, og at sammenslåing eller oppkjøp av hverandre gir gode grunnlag for en allianse. Når både samarbeid og konkurranse er høyt vil det oppstå en spenning, og opportuniste kan råde over samarbeidet. Ved lav konkurranse og lavt samarbeid vil en sannsynligvis ikke oppnå noen fordeler og det vil være et lavt engasjement og dermed oppnå dårlige resultat. I siste utfall, ved høy konkurranse og lavt samarbeid vil det være en risiko for at en av partene vil overtar kunnskap og ferdigheter fra den andre.



Figur 5 Ulike kombinasjoner av samarbeid og konkurranse, oversatt fra: Cooperative Strategy figur 1.1 (Child et al., 2005)

Man kan dele strategiske allianser inn i to hovedkategorier: Equity allianser og Non-equity allianser. En equity allianse kjennetegnes ved at aktørene går inn og eier noe felles, den vanligste formen for equity allianser er joint venture, hvor hver av aktørene forblir uavhengige, men setter opp en ny organisasjon som de eier sammen. Non-equity allianser er gjerne løse definert, og ofte basert på kontrakter (Johnson et al., 2017, s. 338-365).

Motivasjonen for å inngå strategiske allianser, ligger i det potensiale som er for de involverte organisasjonene, til å oppnå noe som de ikke enkelt kunne gjort på egenhånd, som også er underliggende motivasjon når organisasjoner velger å dele ressurser og aktiviteter med andre virksomheter. Day (1995) viser til at allianser etableres for ulike formål og noen motiver kan være basert på økonomiske, markedsrettede eller kunnskaps rettede. Allianser kan dermed ha ulik varighet og kan være av er kort art når en ressurs er ervervet og målet er oppnådd, eller lengre varighet om ressursene tilføres fra små virksomheter til større virksomheter som er i behov av disse ressursene.



Figur 6 Ulike motiver for å danne allianse, (Johnson et al., 2017, s. 335-368)

Motiver for å inngå allianser deles gjerne inn i fire hovedkategorier. Ved en «skala allianse» er aktørene først og fremst motivert av typiske skala fordeler. Gjennom økte volumer kan aktørene oppnå fordeler som reduserte kostnader, det kan være innenfor felles produksjon

eller R&D aktiviteter. En annen skala fordel kan være i forbindelse med økt forhandlingsmakt. En annen vanlig motivasjon er «tilgangs allianser», hvor en organisasjon oppnår tilgang til en annen organisasjons kapabiliteter for å kunne produsere og selge sine produkter. Typiske eksempler på dette er allianser med lokale distribusjonsaktører, for eksempel for å få tilgang til sterkt regulerte markeder som Kina. Komplimenterende allianser er noenlunde som tilgangs allianser, men her komplementerer organisasjonen sine svakheter og styrker ved å ivareta sine egne karakteristiske trekk og dermed matcher. Den siste av de fire hovedkategoriene er «oppkonstruerte allianser» hvor hensikten er å øke deres markeds makt og redusere eller svekke konkurrenters markedsposisjon. Det vises til at dette ofte er kartell og ulovlig virksomhet (Johnson et al., 2017, s. 335-368).

Motivasjonen for å inngå en allianse med andre virksomheter, kan ha utgangspunkt i en eller flere av kategoriene som nevnt over. Felles for motivene er likevel den muligheten som ligger i økt konkurransekraft gjennom å kombinere egne ressurser og kapabiliteter med andres. Dyer og Singh (1998) tar for seg i sin artikkel og legger til grunn at en fordel, eller ulempe, en organisasjon har ofte er forbundet med den relasjon eller det nettverk organisasjonen er en del av og viser til at bl.a. komplementære ressurser og kapabiliteter mellom organisasjoner er et viktig aspekt å oppnå konkurransefordeler. Lambe, Spekman og Hunt (2002) viser i sine undersøkelser at den kompetanse, ressurser og kapabiliteter som tas med inn i en allianse av de ulike aktørene er av avgjørende verdi for om det bidrar til allianse suksess. Ut fra disse verdiene kan alliansen skape sine egne idiosynkratiske ressurser og viser til at de komplementære og kompetanse ressursene kun har en indirekte effekt for alliansens suksess gjennom de nyskapede idiosynkratiske ressursene og er nøkkelfaktorer for alliansen.

I en studie gjort av Gomes, Barnes og Mahmood (2016) som tar for seg 800 artikler over en periode over 22 år viser de til en systematisk samling av artikler og økt interesse for strategiske allianser, på bakgrunn av dets høye feilrate. Dette har også ført til forsøk å identifisere underliggende teorier fra tidligere studier for allianser, på grunn av ens kompleksitet, og underbygger at bl.a. teorier som RBV kan legges til grunn for allianse strategier. Til tross for at det ligger store muligheter i form av økt konkurransekraft gjennom strategiske allianser, viser historien at strategiske allianser opplever en høy feilrate, og Lunnan og Haugland (2008) anslår at så mange som 70 prosent av alliansene feiler med hensyn til å imøtekomme målene til morselskapene.



At så mange allianser feiler i å oppnå sine mål, er en indikasjon på at det er mange hensyn som må ivaretas om man skal lykkes med å hente ut den potensielle verdien som ligger i den kompleksitet som gjelder fenomenet strategiske allianser.

Alle organisasjoner som inngår i en form for strategisk allianse, utsetter seg for betydelig moralsk risiko. Dette er fordi man ikke har kontroll over de andre partene i alliansen, og den kostnaden det kan medføre dersom en partner skulle opptre opportunistisk (Gulati, 1998). Innenfor en strategisk allianse vil det alltid være en risiko for at en partner vil minimere sitt bidrag og være gratispassasjer, eller opptre opportunistisk. For at organisasjoner skal kunne møte denne problemstillingen på en god måte, er de avhengige av å ha en god kjennskap til eventuelle partnere. Organisasjonen bør også ha god kjennskap til partnernes pålitelighet, noe som er særskilt viktig dersom man er avhengig av partnerne for å lykkes (Bleeke & Ernst, 1991).

Styringsmodellen eller «governance» modellen definerer hvordan man organiserer og strukturerer alliansen. Herunder finner vi gjerne også beskrevet hierarki og beslutningsprosesser. Selv om mange ser på allianser som en definert styringsstruktur, er det samtidig stor variasjon i den formelle strukturen mellom allianser (Powell, 1990). Das og Teng (1998) setter søkelyset på at en ved strategiske allianser som er bygd på ærlighet og forpliktelser kan ofte resultere i potensiell opportunistisk adferd, som juks og villedning av informasjon, hos en eller flere av partene på bakgrunn av to særskilte faktorer som tillit og kontroll. Ved at man som virksomhet setter noe på spill ved å dele ressurser og kapabiliteter, utsetter man seg for en viss risiko. Det å danne strategiske allianser, forutsetter derfor at partene må ha tillitt til at de andre ikke utnytter de andres svakheter (Barney & Hansen, 1994). Hva man investerer i alliansen, og visshet om at partnere har mye å tape på å opptre opportunistisk, kan bidra til å styrke tilliten mellom partene (Gulati, 1998). En annen viktig faktor som må være til stede for at en allianse skal lykkes over tid, er vedvarende sponsorat og støtte fra de involverte partenes toppledelse (Johnson et al., 2017, s. 338-365). Det er toppledelsen som setter de strategiske føringene og prioriteringene for organisasjonen. Således kan også toppledelsesforankring bidra til å påvirke hvordan personene som jobber inn mot en allianse velger å opptre.

Samarbeid i strategiske allianser kan sees på som nokså paradoksalt fordi en må beherske og balansere tillit og kontroll, og samtidig som en organisasjon naturlig vil følge sine mål, må en gjerne gi avkall på noe for at alliansen samlet skal oppnå sine mål (Das & Teng, 1998). Lane og Bachmann (1998) har identifisert og klassifiserer tre former for tillit. Kalkulert-, forståelse- og

identifiserbar tillit. Kalkulert tillit baserer seg på at man har en forventning til hverandre, hvor en på forhånd måler kost og nytte basert på tenkelige handlinger motparten foretar seg. Denne formen for tillit ser man i nye relasjoner som oppstår og kan også relatere seg til «en armlengdes avstand» prinsippet og kjennetegnes i starten av en mulig allianse mellom organisasjoner også innebærer en viss form for risiko for partene. En annen tillitsform er når man har forståelse for og deling av tanker. Det kan gi partene en mulighet til å forutse en handling, og man har da sannsynligvis etablert et godt forhold og kunnskap om hverandre. Man kjenner hverandre såpass at man kan forstå eller forutse den andre partens handlinger, og dette har gjerne startet med kalkulert tillit som har utviklet seg fordi en har lært hverandre å kjenne over tid. Identifiserbar tillit oppstår når man er på samme nivå i ulike sammensetninger og ofte gjennom lange relasjonsforhold. Man har gjennom lang relasjon knyttet nære bånd og evner dermed å identifisere seg med hverandre og forstå den andre partens ønsker også fordi en evner å sette seg inn i den andres situasjon. Disse tre fasene, eller former for tillit spiller en sentral rolle i etablering og evalueringsfasen for hvordan man tenker i grad og form ved allianser, og viser hvordan det kan være en dynamisk prosess for utviklingen av samarbeidet.

Dagens utvikling i teknologi og krav til stadig vedvarende konkurransekraft taler til fordel for allianser og samhandling, og Das og Teng (2000b) viser til hvordan RBV kan bidra til å forstå grunnlaget for allianser bedre og ser på to kritiske faktorer i allianser.

Den ene er kollektive styrker, som er den mengde verdifulle ressurser en allianse rår over, og som gir styrke til alliansen. Disse ressursene byr på muligheter. Den andre er interne konflikter som oppstår i alliansen når det er konkurrerende interesser, uenighet om kontroll og uenighet om utnyttelse av ressurser. Ulike målsettinger og opportunistiske handlinger kan skape konflikter. Når konflikter oppstår er det destruktivt for alliansen, og oppstår det konkurrerende interesser reduseres insentiver. Skiftende strategiske endringer i alliansen i forbindelse med markeds og teknologiske endringer kan skape uklare veivalg, hvor det ikke er en klart definert ledelse og ansvar, og ses ofte i allianser hvor det er 50/50 delinger (Day, 1995).

### 4.3 Coopetiton.

En begrensning med litteraturen rundt strategiske allianser, er at den relativt ensidig fokuserer på området hvor virksomhetene er enige om å samarbeide. Mens områder som konkurranse, spenning og ustabilitet i allianser er ansett som et problem og grunn til bekymring (Das & Teng, 2000a), ser man i coopetition studier på dette som mulige kilder til suksess.

En påstand er at det mellom bedrifter eksisterer enten konkurranse eller samarbeid, og mye teori og forskning dreier seg om nettopp konkurranse eller samarbeid, uten at man vurderer synergien av at disse skjer samtidig. I noen tilfeller ser vi at organisasjoner som i utgangspunktet konkurrerer også kan samarbeide, og ha en relasjon til hverandre for å sammen styrke sin posisjon i et marked eller i en utviklingsfase. Ved å slå sammen ordene *Cooperative* og *Competition* har man opprettet begrepet «*Coopetition*». Coopetition synet på samhandling tar til orde for at virksomheter kan konkurrere og samarbeide samtidig, til fordel for alle involverte parter. Bengtsson og Kock (2000) forklarer coopetition som virksomheter som er involvert med hverandre og høster fordeler med å konkurrere og samarbeide, samtidig som det er en kompleks, men også en fordelaktig relasjon for begge parter. Kompleksiteten ligger i den fundamentale forskjellen som er i det å konkurrere for egen interesse, samtidig som en samarbeider og har en gjensidig avhengighet.

Czakoń og Mucha-Kuś (2014) har i sin review gjort grundige søk og systematisk kategoriserer de sine funn innen coopetition, og slår fast at det er relativt lite og stort sett ny litteratur som tar for seg problemstillingen coopetition. Den tidligste litteraturen som direkte tar for seg fenomenet coopetition er ifølge Czakoń og Mucha-Kuś (2014), Brandenburger og Nalebuff (1997) som beskriver coopetition, som et nytt og innovativt tenkesett mellom organisasjoner, og relaterer dette i stor grad til spillteori og hvor innovativ forretningsstrategi ligger i hvem man samarbeider med, og hvordan man spiller spillet mellom samarbeid og konkurranse. Dette kan også relateres til Das og Teng (1998) som i sin artikkel ser på systematisk tillit og kontroll mekanismene som uavhengige egenskaper og viktige faktorer i strategiske allianser for å bygge tillit. I boken til Brandenburger og Nalebuff (1997) vises det til flere eksempler fra organisasjoner som har hatt fordeler av spillet med coopetition som strategi og utnyttet vinn-vinn situasjonene.

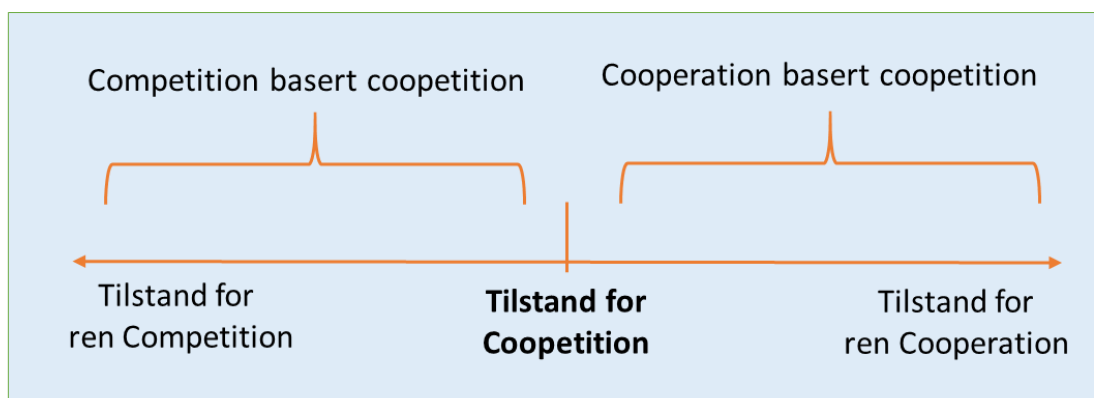
Det teoretiske grunnlaget for coopetition er bygget på mer etablerte teoretiske rammeverk. Analyser viser at det er fire hovedperspektiver som stikker seg frem som basis for arbeid rundt coopetition: allianser, resurs basert syn, konkurranse og nettverk teori. Figuren under viser hvilke teoretiske rammeverk som er benyttet i studier om coopetition. Det er viktig å merke seg at summen overstiger 100%, da det ofte er brukt mer en ett teoretisk underlag per studie.

Back-ground	Game Theory	Alliances	TCE	RBV	Networks	Competition	Evolutionary Economics	Other
% of articles	39%	83%	8%	35%	23%	24%	9%	3%

Note: The sum exceeds 100% as authors typically use more than one theoretical framework in their studies.

Figur 7 Coopetition, teoretisk bakgrunn. (Czakon & Mucha-Kuś, 2014)

Coopetition forutsetter to forskjellige logikker når det kommer til interaksjon. På den ene siden har man den fiendtligheten som oppstår på bakgrunn av interessekonflikt mellom partene som er konkurrenter. På den andre siden, er det nødvendig å utvikle tillit og felles forpliktelser for å nå et felles mål (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004).



Figur 8 Tilstand for coopetition, oversatt fra figur 1 (Eriksson, 2008)

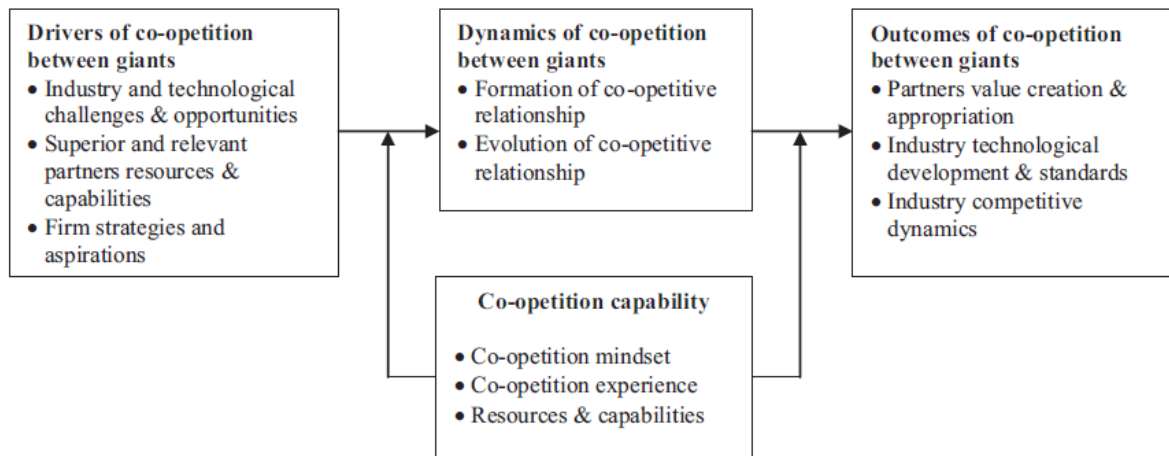
En grunnleggende tanke bak konkurranse som utgjør den ene halvdel av coopetition basert samhandling, bygger på antakelsen om at individet vil handle for å maksimere egne interesser (Smith, 1950). Den andre delen handler som samarbeid, der partene bidrar mot et felles mål.

Forholdet mellom virksomheter innenfor samme segment eller bransje, er ikke nødvendigvis svart/hvitt men beveger seg langs en akse. Fra en tilstand der man har en ren konkurransesituasjon uten noen form for samhandling, og over til et rent samarbeidsforhold

uten noen form for konkurranse. Coopetition forutsetter at både konkurranse og samarbeid eksisterer samtidig. Bengtsson og Kock (2000) deler coopetition inn i tre kategorier. Konkurransedominert samhandling: Coopetition med overvekt av konkurranse. Balansert samhandling: Coopetition hvor konkurranse og samarbeid er likt distribuert. Samarbeidsdominert samhandling: Coopetition med overvekt av samarbeid. Dersom man går i ytterkantene av akse vil forholdet opphøre å være coopetition, men gå over til en rent konkurranse eller samarbeidsforhold, avhengig av hvilken retning man går. Som ved strategiske allianser har partene potensielt sett mye å tape, dersom en partner skulle opptrå oppportunistisk. Spenningen og ustabiliteten i et coopetition basert forhold, understreker behovet for å legge til rette for et balansert partnerskap, der man også har en hensiktsmessig balanse mellom konkurranse og samarbeid mellom virksomhetene (Gnyawali & Park, 2011).

Som ved allianser er det flere måter å inngå og organisere coopetition basert samhandling på. Samhandlingen kan foregå direkte mellom to eller en gruppe virksomheter, eller den kan organiseres gjennom en felles interesse organisasjon. Det er likevel noen forhold man ved coopetition tilnærmingen tar spesifikt hensyn til. Coopetition anbefaler at man har en klar formening om hvilke deler av verdikjeden man skal samarbeide om, og hvor man er konkurrenter. Bengtsson og Kock (2000) viser til at jo lengre vekk en kommer fra kunden dess mer er intensjonene til å samarbeide tilstede, sammenliknet med aktiviteter og deler av verdikjeden som foregår nærmere kunden.

Selv om organisasjoner kan være i stand til å samarbeide og konkurrere samtidig, kan dette være vanskelig for et enkeltindivid å gjøre det samme. Organisasjonens aktiviteter for samarbeid og konkurranse, må derfor deles mellom forskjellige individer (Bengtsson & Kock, 2000). En mulighet er å gjøre inndeling på enhetsnivå. Dette gir de ulike mulighet til å rendyrke de forholdene som bidrar til å styrke enten et samarbeidsforhold, eller konkurransekraft.



Figur 9 En konseptuell modell for coopetition mellom kjemper (Gnyawali & Park, 2011)

Gnyawali og Park (2011) presenterer i sin studie et rammeverk for å håndtere coopetition mellom store virksomheter. Rammeverket tar utgangspunkt i driverne og går gjennom dynamikken til resultatet. Selv om dette rammeverket er spisset mot store virksomheter, tar den for seg noen viktige kapabiliteter, som også kan virke som katalysatorer i mer generisk forstand. Studien viser til nødvendigheten av at virksomheter utvikler sine evner til coopetition som en del av sine kapabiliteter. Og at en organisasjon som har den innstilling og erfaring som er relevant for coopetition, er bedre rustet til å håndtere konflikter og hente mer verdi ut av forholdet. Viktigheten av erfaring viser også at det det kan eksistere varierende nivå av modenhet, og at dette er noe som kan utvikles over tid.

På grunn av risikoen for opportunistisk adferd, er det naturlig at de involverte partene vil ønske å implementere tiltak for å redusere denne risikoen. Et slikt tiltak er å begrense omfanget av samarbeidet (Oxley & Sampson, 2004). En annen viktig faktor for å håndtere opportunisme, er gjensidig forpliktelse og involvering av partenes toppledelse (Gnyawali & Park, 2011).

## 4.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet gjort rede for de tre teoretiske perspektivene; ressurs basert syn, strategiske allianser og coopetition. Det ressurs baserte synet tar utgangspunkt i virksomhetens egne ressurser og kapabiliteter, for å skaffe seg konkurransefortrinn ovenfor andre aktører i markedet. Gjennom å inngå i strategiske allianser kan virksomheter ved å dele eller slå sammen ressurser og kapabiliteter oppnå konkurransefortrinn de ikke uten videre kan klare alene. Samtidig ønsker partene å verne om egne ressurser og kapabiliteter, noe som i mange tilfeller jobber mot et mulig samarbeid. Coopetition forsøker å adressere utfordringen man ofte ser med manglende stabilitet i allianser. Ved en coopetition basert tilnærming søker man å hente ut positive synergier for alle involverte parter, ved at virksomheter kan være både samarbeidspartnere og konkurrenter på en og samme tid.

## 5 Metode

I dette kapitlet vil vi forklare nærmere hvordan vi har gått frem for å gjøre våre undersøkelser og validiteten av disse. Vi valgte et eksplorerende forskningsdesign fordi vi ville undersøke et fenomen hvor det konkurreres og samarbeides samtidig. Med bakgrunn i problemstillingen har vi utformet to forskningsspørsmål, som vi i lys av teorien har etablert et forskningsdesign og metode for avhandlingen som vi bygger videre på. I datainnsamlingen var det viktig for oss å redegjøre for konteksten som aktørene i bransjen befinner seg i, samtidig som vi gjorde konkrete intervjuer med våre utvalgte nøkkelinformanter. De kvalitative resultatene fra datainnsamlingen er analysert, og blir til slutt drøftet opp mot problemstilling og forskningsspørsmålene.

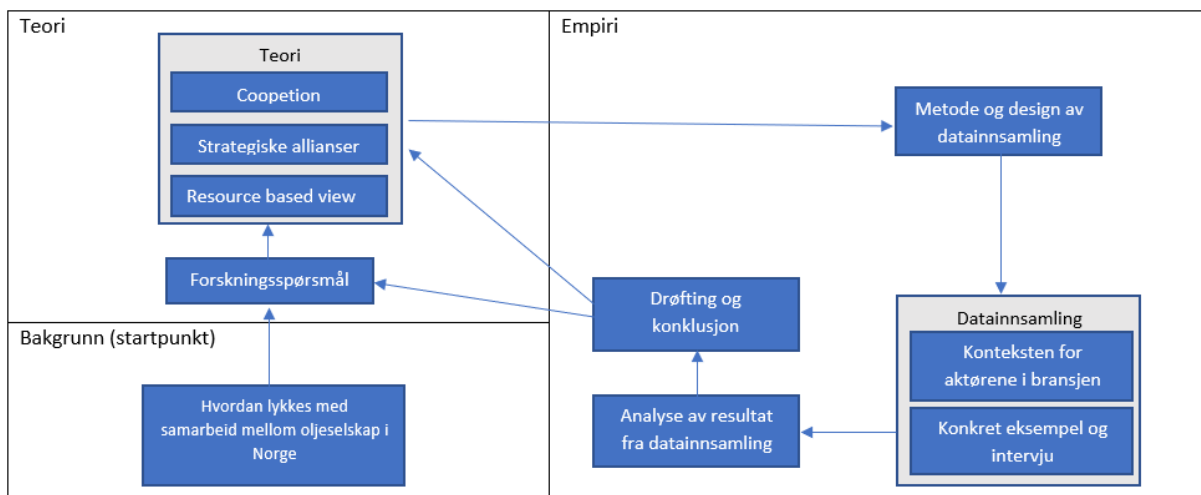
### 5.1 Forskningsdesign og metode

Design av oppgaven er basert på tematikken rundt den såkalte «Norske samarbeidsmodellen». Hvor oljeselskap som i utgangspunktet er konkurrenter former koalisjoner og samarbeidsprosjekter. Vi ser nærmere på denne kombinasjonen av konkurranse og

samarbeid, og søker å belyse utfordringer og barrierer som kan oppstå i en slik konstellasjon, og hvordan dette håndteres.

Studien har i stor grad en eksplorerende form, i den grad at vi søker å undersøke et fenomen som oppstår mellom flere aktører i en bransje. Målsetningen ved studien er å få økt innsikt og forståelse i noe av den dynamikken som foregår mellom oljeselskapene med hensyn til samhandling. Da den opprinnelige problemstillingen for avhandlingen var åpen og noe uklar, valgte vi å fokusere på en eksplorerende tilnærming til studien. En eksplorerende undersøkelse benyttes når et problem ikke er klart definert (Hellevik, 2002).

Studien har tatt utgangspunkt i en metodisk tilnærming, der vi utarbeidet et flytdiagram som vi benyttet til å organisere arbeidet. Flytdiagrammet startet som et overordnet skall som vi jobbet oss gjennom i flere iterasjoner, og la inn detaljer etter hvert som arbeidet skred frem.



Figur 10 Flytdiagram for den overordnede metodiske tilnærming til oppgaven.

Denne avhandlingen søker å finne ut mer om hvordan oljeselskapene i Norge jobber i forbindelse med samhandling seg i mellom, og hvilke barrierer som må overkommes for å lykkes. Dette er destillert til to mindre åpne forskningsspørsmål, som fokuserer på å avdekke utfordringer og barrierer ved dette arbeidet, samt om det benyttes noe rammeverk for å håndtere dette.

For å kunne jobbe videre med problemstillingen henter avhandlingen sitt teoretiske grunnlag fra tre områder som er relevant for samhandling: Ressurs basert syn, strategiske allianser, og Coopetition. Ressurs basert syn tar utgangspunkt i noe av det som gir aktørene sine



konkurransefortrinn. Ressurser og kapabiliteter kan således være både en muliggjøre og begrensende faktor når det kommer til samhandling. Teorien rundt strategiske allianser gir god oversikt over hovedtypene av allianser og de viktigste motivasjonene for å inngå allianse. Her får vi også innsikt i viktige suksesskriterier for strategiske allianser. Coopetition ser mer spesifikt på dynamikken som oppstår når man er konkurrent og samarbeidspartner samtidig, noe som er sentralt for problemstillingen i denne avhandlingen.

For å svare på forskningsspørsmålet trengs informasjon som er spesifikk for bransjen vi ønsker å undersøke. Design og metode for datainnsamling er todelt. Den ene fokuserer på å kartlegge kontekst og rammevilkår for aktørene. Konteksten for aktørene er relevant, fordi den kan påvirke aktørenes mulighet, evne og vilje til samhandling. Informasjon for å kartlegge kontekst er innhentet via åpne kilder. Den andre delen tar utgangspunkt i et konkret eksempel. Gjennom datainnsamlingen fikk vi oversikt over et stort antall forum og initiativer. Det var viktig for oss å ta utgangspunkt i et initiativ som traff bredt, der arbeidet var godt dokumentert og tilgjengelig, og hvor det var mulig å få til dialog med bidragsytere i initiativet. Vi landet derfor på KonKraft (2018). Til forskjell fra mange andre initiativer og forum var resultatet fra arbeidet offentliggjort, samtidig som arbeidsmetodikk var beskrevet og ressurspersoner tilgjengelige.

Sentrale deler av datainnsamlingen i studien er basert på kvalitative metoder, og vil legge til grunn intervju med et utvalg personer som har eller har hatt sentrale roller i forbindelse med samhandlingsprosjekter for aktørene på Norsk sokkel. Dette utvalget representerer mangfoldet av selskaper og organisasjoner og har dermed hatt en nøytral og sentral rolle og som har gitt våre informanter ulike synsvinkler til å legge frem en uavhengig konsensus rapport. Gjennom dybdeintervjuer forsøker vi å få vi en nyansert innsikt i erfaringer og barrierer knyttet til samarbeid mellom organisasjoner som også er konkurrenter.

Samarbeidsutvalget KonKraft, som har gjort en uavhengig konsensus rapport og som gjennom prosjektet «Konkurranseskraft – norsk sokkel i endring» har hatt tett dialog med flere aktører og organisasjoner. Formålet var å komme med tiltak som skulle øke konkurranseskraft gjennom økt samhandling mellom aktørene i oljenæringen. Vi forsøker dermed å identifisere noen av de utfordringene de har erfart i sitt arbeid, samt hvilket potensiale man ser i et mer utbredt samarbeid mellom aktørene.

Analysedelen presenterer de funnene som ble gjort gjennom datainnsamlingen, som er relevant for problemstillingen i avhandlingen. Videre så sammenstilles og presenteres dataene med det formål at de skal gi grunnlag for videre drøfting og konklusjon, opp mot avhandlingens teoretiske rammeverk og forskningsspørsmål.

Drøftingen vil koble de empiriske dataene opp mot det teoretiske rammeverket, for å diskutere problemstillingene som er relevant for forskningsspørsmålene.

## 5.2 Troverdighetskriterier

Samarbeid på norsk sokkel har dype røtter i Norge, og staten legger til rette for dette blant annet gjennom konsesjonssystemet (Ryggvik & Smith-Solbakken, 2018). Slik sett er samarbeid på norsk sokkel godt dokumentert. Dette har vært en bevist strategi fra myndighetene for å bidra til å bygge opp lokal kompetanse og den norske industrien. Mye av dette handler om myndighets initiert samarbeid. Gjennom departementenes offentlige nettsider har vi gjort søk og finner mye dokumentert og troverdig informasjon om næringen utgitt av relevante myndighetsorganer. Dette er informasjon basert på historiske og oppdaterte vedtak på regler og rammeverk som legger føringer og retningslinjer for næringen.

I de teoretiske referansene finner vi anerkjente internasjonale artikler som kan betraktes som troverdige kilder. Fra den empiriske forskningen er det benyttet både enkeltartikler og review, som bidrar til en god oversikt over fenomenet Coopetition. Denne forskningen tar for seg erfaringer og funn på tvers av bransjer. Underliggende for fenomenet Coopetition finner vi anerkjente teorier som RBV og Strategiske allianser.

I den kvalitative datainnsamlingen er intervjuene gjennomført med fagpersoner eller personer som alle har direkte erfaring med fenomenet vi ønsker å undersøke, og dermed fremstår med integritet innenfor området. Intervjuobjektene fremstår som profesjonelle og objektive i sine beskrivelser. De som bidro i intervjuet hadde ulike bakgrunn, og jobbet for forskjellige organisasjoner og vi har dermed lyktes i å få en viss spredning. Informantene hadde en sentral rolle i prosjektorganisasjonen og utvalgets sammensetning og arbeidsgrupper. Prosjektorganisasjonen har bestått av og involvert nærmere 60 personer fra bransjen og næringen og

nøkkelinformantene har hatt en nøytral og sentral rolle som har gitt dem ulike synsvinkler i arbeidet frem mot en uavhengig konsensus rapport. Vi gjennomførte intervjuer med fire sentrale nøkkelinformanter, dette antallet er likevel såpass lavt, at vi ikke kan påberope oss en generell dekning av en bransje. Det er heller ikke utenkelig at vårt ønske om å kunne gjengi person- og selskapsnavn kan ha påvirket informasjonen vi fikk, sammenliknet med en intervjusituasjon der det var løfte om anonymitet. Å ha sentrale informanter som er villige til å bli gjengitt med navn, kan også være en styrke med hensyn til avhandlingens troverdighet.

### 5.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen har blitt utført i flere omganger, ettersom vi har fått mer informasjon underveis i prosessen. Avhandlingen ser nærmere på samarbeid mellom partner og operatørselskapene på norsk kontinentalsokkel. For å få innsikt i et konkret eksempel der resultat og metodikk var tilgjengelig har vi og benyttet den publiserte rapporten «Konkurranseskraft – norsk sokkel i endring», som grunnlag utgangspunkt for videre undersøkelser (KonKraft, 2018). Denne rapporten er publisert på konkraft.no. Siden bidragsyterne også er listet i denne, var det også mulig å få til en dialog med et utvalg av disse for den kvalitative datainnsamlingen.

For å få innsikt i forhold og regelverk for selskapene har vi benyttet Oljedirektoratet sine nettsider (Oljedirektoratet) og Olje og Energidepartementet sine informasjonssider (Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet). Her finner vi en oversikt over grunnleggende rammevilkår som petroleumsloven, letepolitikk og utbygging og drift.

Teoridelen er basert på litteratur og artikler om teoriene Resource Based View (RBV), Strategiske allianser og Coopetition. Litteratur og artikkelsøk på nett er gjort i søkemotoren Oria som er tilgjengelig via UIS sine nettsider, og søkemotoren Google Scholar.

Siden vi ønsket å få en utvidet overordnet innsikt i hvordan det jobbes i forhold til økt samarbeid i bransjen ønsket vi å gjennomføre kvalitative intervjuer med noen nøkkelinformanter fra KonKraft og prosjektet. Dette var personer som alle hadde hatt en sentral rolle i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet. Formålet ved det kvalitative forskningsintervjuet er å få et nyansert beskrivelse av intervjupersonens egen beskrivelse av en situasjon eller hendelse (Olav, 2007). Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i sin

helhet. Dette ble gjennomgått, og hovedfunnene som var relevant for vår problemstilling ble hentet ut og samordnet. Nøkkelinformantenes beskrivelser ble så analysert, tolket og tematisert sett opp i sammenheng med våre underliggende forskningsspørsmål. Formålet med intervjuene var å få innsikt i elementer og nyanser ved prosjektgjennomføringen som ikke var tilgjengelig bare ved å lese sluttrapporten.

Gjennom intervjuguiden (Vedlegg 1: Intervjuguide) la vi opp til en halvstrukturert intervjuprosess. Med det menes at intervjuguiden tok for seg de hoved temaene vi ønsket å belyse, samtidig som planen for gjennomføring var mer åpen. Målet med denne tilnærmingen var å skape flyt i samtalen, samtidig som vi holdt en rød tråd med hensyn til temaene vi ønsket å få belyst. En tilnærming med åpne spørsmål bidrar også til en økt innsikt, da vi ikke hadde nødvendig oversikt over tema til å treffe med mer direkte og lukkede spørsmål. Dette er en metode som også passer til at vi har valgt en eksplorerende tilnærming til tema. I hovedsak ble var det avtalt en time for hvert av intervjuene, som ble avholdt enten via videokonferanse eller ved møte i samme rom. Alle intervjuene ble gjennomført som selvstendige intervjuer, og ingen av intervjuobjektene ble bedt om å ta stilling til eller kommentere informasjon som kom frem i andre intervjuer. Alle intervjuene tok utgangspunkt i samme intervjuguide, men her hadde intervjuobjektene en del frihet med hensyn til å gi informasjon som de mente var viktig å få frem i forbindelse med samhandling. En utfordring med denne tilnærmingen er at det blir mer krevende å gjennomføre en strukturert analyse av den kvalitative datainnsamlingen. Blant annet fordi intervjuobjektene ikke nødvendigvis vil fokusere på de samme tingene innenfor temaene som ble tatt opp.

For å innhente informasjon om hva som er gjort i andre bransjer i Norge, har vi søkt opp kjente initiativer innenfor banknæringen som VIPPS, og BITS, samt Bygge-, Anlegg- og Eiendomsnæringen (BAE-næringen).

Det har ikke lyktes oss å finne eksempler på empirisk forskning som tar for seg hvordan selskapene organiserer samarbeid seg imellom best mulig innenfor denne næringen.

### 5.3.1 Populasjon og utvalg

Sentralt for utvalget av populasjonen for vår datainnsamling, var erfaring med samarbeidsprosjekter på tvers av flere organisasjoner. Aktørene på norsk sokkel består av en blanding av forholdsvis små nystartede selskap og opp til store multinasjonale selskaper, som har vært representert på sokkelen siden starten. En utfordring dette landskapet gir med hensyn til vår problemstilling, er at det innenfor de forskjellige organisasjonene er vanskelig og tidkrevende å finne representanter som kan bidra i å belyse vår problemstilling.

Vi søkte etter prosjekter av nyere dato, og valgte derfor å fokusere på å innhente informasjon og erfaringer fra personer som hadde vært direkte involvert i forbindelse med prosjektet «Konkurranseskraft – norsk sokkel i endring». Gjennom KonKraft fikk vi tilgang til personer som hadde hatt sentrale roller i etableringsfasen og arbeidet med å koordinere prosjektet og utarbeide rapporten.

Det ble gjennomført fire kvalitative intervjuer hvorav erfaringsbakgrunn dekket spennet fra bransjeforening, arbeidstakerforening, operatørselskap og organisasjonen DigitalNorway, som også har erfaring fra tilsvarende arbeid i andre bransjer.

Når det gjelder intervjuobjektene fra bransjeforening, arbeidstakerforening og operatørselskap, er det viktig å trekke frem at de først og fremst representerte KonKraft i denne sammenheng, og ikke sin arbeidsgiver. Bakgrunn og erfaring er likevel relevant, og kan påvirke måten en vurderer en problemstilling.

### 5.3.2 Dataanalysens utfordringer

Denne avhandlingen forsøker å besvare et forskningsspørsmål av generisk karakter, som går på tvers av mange aktører i en hel bransje. Til enhver tid pågår det et mangfold av samhandlingsprosjekter og annet samarbeid mellom aktørene, uten at arbeidsmetodikk, utfordringer og utfall gjøres offentlig tilgjengelig.

Det var viktig å finne et samarbeidsprosjekt av nyere dato, hvor det fremdeles var mulig å komme i dialog med personer som hadde bidratt i prosjektet, for å få tilgang til

førstehåndserfaringer. Vi valgte derfor å basere datainnsamlingen på KonKraft (2018), da flere sentrale aktører som er relevant for vår problemstilling også deltok i dette arbeidet. Rapporten redegjør også for prosjektorganisasjonens sammensetning (Vedlegg 2 – KonKraft Prosjektorganisasjonen), hvordan man har organisert arbeidet og rammeverket som er benyttet. Vi kan likevel ikke påstå at vi har grunnlag for å fastslå at avhandlingen presenterer en fullstendig oversikt over bransjens utfordringer og tilnærming til samhandling som helhet. Men at våre funn likevel er generiske nok til å representere et mangfold og større bredde.

Ved at vi valgte en eksplorerende tilnærming til studien, ble det også gjort et valg om å gjennomføre intervjuene som åpne, halvstrukturerte sesjoner. Dette ga noen utfordringer, da datamaterialet fra disse sesjonene ble ustrukturert, som gjorde tematisering og meningsfortolkning mer utfordrende og tidkrevende.

#### 5.4 Forskningsetiske vurderinger

I forbindelse med datainnsamlingen ble det gjennomført kvalitative intervjuer. Personene som deltok i intervjuene ble først kontaktet per e-post, hvor vi presenterte oss selv og bakgrunnen for at vi tok kontakt. Noe kommunikasjon i forkant av intervjuet ble også gjort muntlig.

Nøkkelinformantene bidro med informasjon i hovedsak i kraft av sin rolle som fagperson, og intervjuprosessen gikk ikke inn på informasjon om enkeltindivider, eller sensitiv informasjon om personer eller organisasjoner.

Ved innledningen til hvert intervju, ble det avklart hvorvidt intervjuobjekt godtok at personens navn, rolle og firma kunne gjengis i avhandlingen. Intervjuobjektene ble også informert om at vi ønsket å ta opp samtalen på bånd og det ble bekreftet at dette var greit. Det ble samtidig avtalt at eventuell sitater ville bli avklart med den som uttalte det, før det ble brukt i avhandlingen. Kapitlet *Resultater og analyse fra den kvalitative datainnsamlingen* er også oversendt informantene på e- post for gjennomsyn.

Det har ikke vært behov for å innhente eller behandle sensitiv person informasjon, eller behov for dataregister i forbindelse med avhandlingen.

## 6 Kontekst og rammevilkår

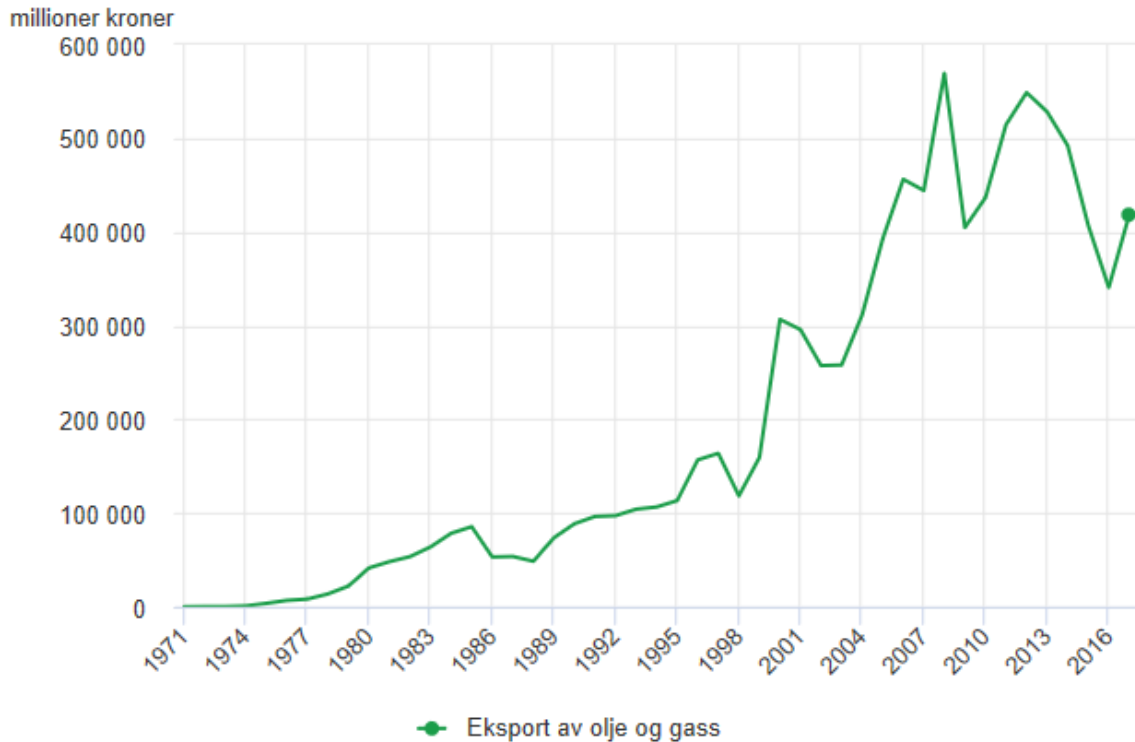
Dette kapitlet gjør kort rede for konteksten aktørene befinner seg i, som er relevant for samhandling. Vi presenterer herunder myndighetenes tilrettelegging, og gir en kort oversikt over noen eksisterende initiativer og arenaer. Denne konteksten er relevant fordi den er nødvendig for å definere nå-situasjonen, og bidrar til å gi innblikk i hvilket utgangspunkt aktørene har med hensyn til samhandling.

### 6.1 Rammevilkår og tilrettelegging fra myndighetene

I denne seksjonen vil vi kort gjøre rede for de overordnede vilkår organisasjonene som skal operere på norsk sokkel må forholde seg til. Dette er relevant i forhold til problemstillingen for avhandlingen, fordi myndighetene legger noen sentrale føringer som i praksis sikrer at man ivaretar et minimum av samhandling og deling mellom aktørene. Dette fører til at utgangspunktet for samarbeid og konkurranse mellom virksomhetene, er et annerledes enn det vil være for mindre regulerte bransjer.

Aktivitetsnivået på norsk sokkel har vært økonomisk viktig for å bygge opp det velferdssamfunnet vi ser i Norge i dag. Siden oppstarten av Ekofisk, på slutten av sekstitallet gitt grunnlag for mange arbeidsplasser og tilført den norske stat betydelige ressurser. Ifølge Statistisk sentralbyrås informasjonstjeneste (2019) var eksportinntektene fra olje og gass om lag 400 milliarder kroner. I tillegg var om lag 170.000 mennesker, i 2017 direkte eller indirekte sysselsatt inn mot bransjen, ifølge Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet (2019a).

## Eksport av olje og gass etter verdi

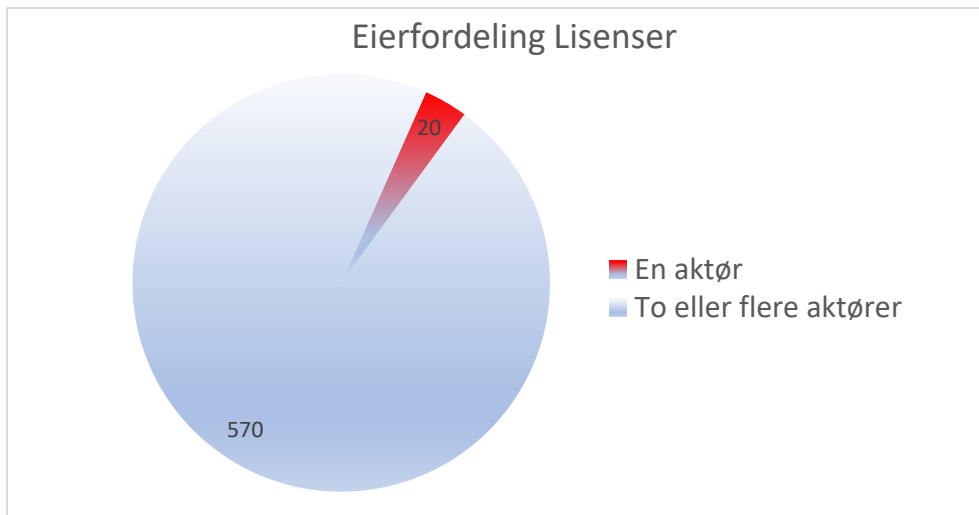


Kilde: Utenrikshandel med varer, Statistisk sentralbyrå

Figur 11 Eksport av olje og gass etter verdi (Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet, 2019b)

Samtidig som man fikk inn selskaper med kompetanse og erfaring fra petroleumsvirksomhet til havs i Mexicogolfen, var det tidlig viktig for norske myndigheter og bygge opp norsk industri. Norge gikk inn for den samme konsesjonssystemet som Storbritannia, hvor grupper av selskaper fikk tildelt andeler i utlyste blokker (Ryggvik & Smith-Solbakken, 2018). Dette var en metode som sikret erfaringsoverføring og som også bidro til å bygge opp kompetanse hos norske aktører.

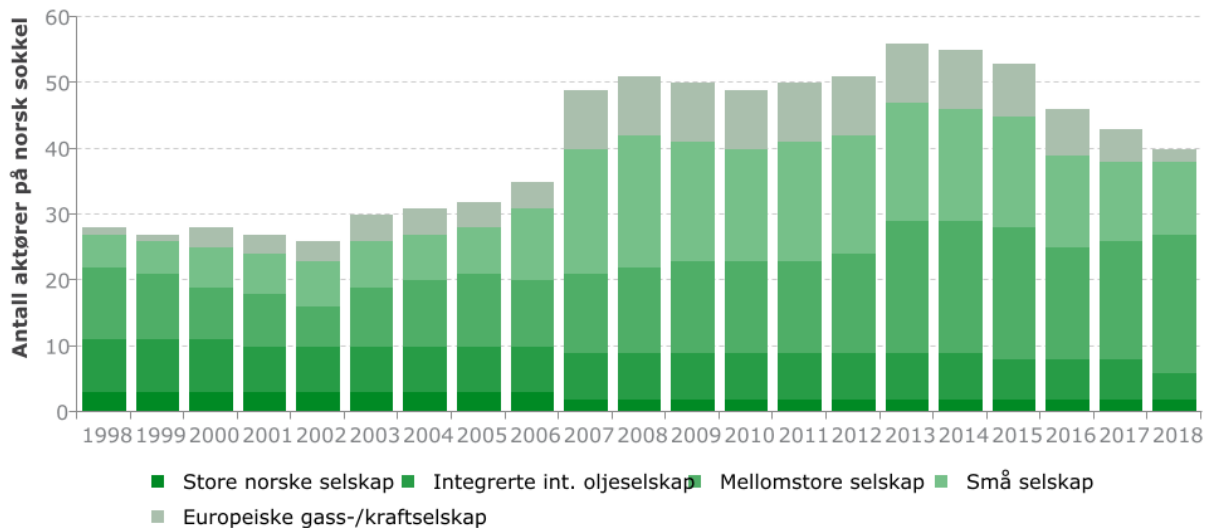




Figur 12 Eierfordelinger Lisenser. Underlagsdata hentet fra Norwegian Petroleum Directorate (2019a)

Myndighetene har videreført linjen om å tildele rettigheter til grupper av selskaper. En gjennomgang av Oljedirektoratets oversikt over rettighetshavere den 6. april 2019 viser at av totalt 590 tildelinger var kun 20 av tillatelsene eid av et selskap alene, mens i 570 var andelene delt mellom 2 eller flere aktører (Norwegian Petroleum Directorate, 2019a).

Konsesjonsprosessen har således vært et viktig verktøy for å legge til rette for et mangfold av aktører, gjennom at de store og erfarne aktørene «tvinges» til å samarbeide og dele informasjon med de andre aktørene.



Figur 13 Antall aktører på norsk sokkel fordelt på størrelse, 1998-2018), (Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet, 2019c)

Figuren over viser hvordan aktørbildet på norsk sokkel har utviklet seg i perioden mellom 1998 og 2018. Det totale antallet aktører har gått noe ned, sammenlignet med årene like før det dramatiske oljeprisfallet i 2016. Samtidig viser oversikten at det hele tiden har vært en balansert kombinasjon av store og små selskaper.

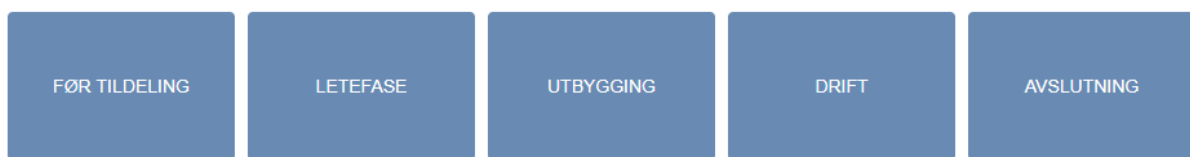
Vi viser i denne seksjonen at norske myndigheter tidlig så verdien i å legge til rette for samarbeid og informasjonsdeling. En virksomhets ressurser og kapabiliteter er sentralt for virksomhetens ytelse og konkurransevne (Wernerfelt, 1984). Uten en tydelig statlig styring kunne raskt de store aktørene tatt styring og det ville vært vanskelig for nye lokale aktører å få innpass.

Myndighetene er først og fremst opptatt av den verdiskapningen fra bransjen som er til nytte for samfunnet, og landets innbyggere. Deler av dette er gjennom direkte inntekter gjennom skatteinntekter, eierskap i lisenser gjennom Statens Direkte Økonomiske Engasjement (SDOE), samt eierskap i selskap som Equinor. Ved at man gjennom konsesjonssystemet har valgt å stort sett fordele tildeling av en lisens til en gruppe av selskaper, føres aktørene inn i en form for horisontalt samarbeid som har likhetstrekk med en allianse. Ved å kombinere kapabiliteter og ressurser fra flere virksomheter kan man oppnå bedre resultater til en lavere risiko enn om en virksomhet står alene. Bedre resultat i form av høyere produksjon eller reduserte kostnader, kommer igjen staten til gode i form av økte skatteinntekter og utbytter. Tillit er

viktig for at et samarbeid skal kunne fungere. Det å danne strategiske allianser, forutsetter at partene må ha tillitt til at de andre ikke utnytter de andres svakheter (Barney & Hansen, 1994; Das & Teng, 1998). Et utgangspunkt for tillit er kjennskap til de organisasjonene man skal inngå et samarbeid med. Slik kan man også argumentere for at myndighetenes tilrettelegging og tildelingsmodell, øker kontakten og kjennskapen mellom virksomhetene på norsk sokkel, og legger på den måten også til rette for økt samhandling også utenfor de områdene som er direkte styrt av myndighetene.

## 6.2 Lisensens livssyklus

Lisensene på norsk sokkel følger et bestemt livsløp fra tildeling til endelig avslutning og tilbakelevering.



Figur 14 livssyklus til en lisens. Kilde: (EPIM, 2019)

Som tidligere beskrevet er aktørbildet på norsk sokkel mangfoldig, det samme gjelder eierandeler og operatørskap i lisenser. En lisens går gjennom en bestemt livssyklus fra tildeling, letefase, utbygging, drift og til slutt avslutning. Det vil være forskjellige forpliktelser og behov avhengig av hvilken fase en lisens befinner seg i.

Hvilken fase lisensene en gitt aktør har eierandel i vil være med å påvirke hvilke behov og insentiver aktøren har med hensyn til samhandling. Siden det først er i driftsfasen aktørene begynner å generere inntekter, vil også investerings vilje og mulighet bli influert av hvilken fase lisensene aktøren har eierandel i befinner seg i.

Konteksten som den enkelte aktør agerer ut ifra avhenger også derfor av hvor i livssyklusen lisensen eller lisensene de har eierandeler i befinner seg.

### 6.3 Eksisterende initiativer og arenaer

I denne seksjonen vil vi gi en kortfattet oversikt over et utvalg av de initiativene og arenaene for samhandling mellom aktørene i sektoren, vi har kommet over gjennom vår informasjonsinnhenting. Bakgrunnen til at vi tar med dette, er for å vise at KonKraft prosjektet ikke på noen måte er enestående i bransjen. Utvalget av felles initiativer, løsninger og samhandlingsarenaer gir også en indikasjon på at flere av aktørene har en positiv innstilling til samhandling i bransjen.

Samhandling mellom aktørene på norsk sokkel har en lang historikk, og mye av dette kan nok tilskrives den involvering myndighetene har hatt historisk inn mot sektoren. Dette er nærmere beskrevet under kapittel «6.1 Rammevilkår og tilrettelegging fra myndighetene». Aktørene har i tillegg samhandling utenfor det som er direkte styrt av myndighetene, både horisontalt, mellom aktører på samme nivå i næringskjeden, og vertikalt, i et mer kunde leverandør tilnærmet forhold. Vi viser også til at det har vært økende grad av oppkjøp og konsolidering de siste årene.

Norsk olje og gass og KonKraft er to arenaer som er beskrevet i denne avhandlingen. Vi har også kort tatt med EPIM samarbeidet, da det er direkte nevnt gjennom KonKraft rapporten. EPIM er en organisasjon som styres og finansieres av operatørselskapene, hvis formål er å tilrettelegge for best mulig informasjonsflyt mellom operatørselskaper, partnerselskaper, myndigheter og andre interessenter. KonKraft rapporten trekker frem behovet for å styrke EPIMs ledelsesforankring hos medlemselskapene som et viktig tiltak. Dette er en merknad som også støttes av Johnson et al. (2017, s. 338-365), som konstaterer at vedvarende sponsorat og støtte fra de involverte partenes toppledelse, er nødvendig for at en allianse skal lykkes over tid. Under arbeidet med denne avhandlingen er det publisert informasjon om at man jobber med å slå sammen EPIM med Norsk Olje og Gass (Stangeland, 2019), som har tung topplederforankring i industrien.

Det er også etablert samarbeid innenfor Oljevern Beredskap, Standardisering gjennom Norsok, Salg av geodata gjennom GTO, Initiativ for økt samhandling i nord gjennom Barents Sea Exploration Collaboration (BaSEC) og forskning blant annet gjennom Demo 2000, OG21 og Petromax2. DISKOS bestående av Norwegian Petroleum Directorate (NPD) og olje selskap i den norske sektoren koordinerer nasjonale petroleums data. Noen av initiativene involverer

mange aktører, mens andre initiativer som begrenset til en kjernegruppe av aktører (Norwegian Petroleum Directorate, 2019b).

Det finnes også mange flere initiativer som ikke nevnes her, men dette gir et innblikk i noe av den bredden aktørene jobber på innenfor samhandling. Basert på antallet initiativer er det grunnlag for å påstå at virksomhetene har hatt anledning til å opparbeide kjennskap til hverandre, som er nødvendig for å vurdere hvorvidt kriteriene for tillit er oppfylles av de andre partene. Dette viser også noe av det spennet som er med hensyn til fagområder, og deler av næringskjeden hos de involverte aktørene. Vi har ikke gått inn i de spesifikke forumene eller initiativene og vurdert fremgangsmåte eller suksessrate, men det kunne vært en interessant utvidelse og sett på hvilke rammeverk for samhandling som er brukt innenfor de forskjellige initiativene.

## **7 Analyse**

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere de funn som er gjort gjennom datainnsamlingen. Vi starter med å gjøre rede for KonKraft rapportens grunnleggende elementer, som arbeidsmetodikk og resultat og videre med de funn og uttrekk vi har gjort i rapporten. Så tar vi for oss intervjusammendrag og meningsfortolkning, som bygger på resultatene fra den kvalitative datainnsamlingen fra nøkkelinformantene. Dette presenteres i tematisert form og analyseres i kontekst av forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket for avhandlingen.

### **7.1 KonKraft rapporten**

KonKraft (2018) har vært en viktig kilde til informasjon til denne avhandlingen. Dette er relevant fordi man gjennom dette arbeidet har samlet aktører som i hver for seg har forskjellige mål og interesser, for å bli enige om noen felles anbefalinger. Formålet med anbefalingene var å finne tiltak som kan bidra til å gi økt felles verdiskaping og reduserte kostnader på tvers av organisasjonene. Gjennom den offentliggjorte rapporten får vi i tillegg

til utvalgets anbefalinger, innsikt i prosjektets mandat, struktur og metodikk. Arbeidet var organisert og koordinert gjennom en sentral organisasjon, i form av et sekretariat. I tillegg var det såpass kort tid siden arbeidet var fullført, at det har vært mulig å få til intervjuer med personer som har hatt sentrale roller i arbeidet.

### 7.1.1 Mandat, struktur og metodikk

«Rådet» er KonKrafts øverste organ og er sammensatt av topplederne i sentrale organisasjoner som Norsk Olje og Gass, Norsk Industri, LO, Norges rederiforbund, Equinor, Aibel, Technip med flere. Dette er et klart signal om at man gjennom organisasjonen har et tydelig fokus på ledelsesforankring. En annen interessant observasjon med KonKraft er den sterke forankringen inn mot arbeidstaker organisasjonene.

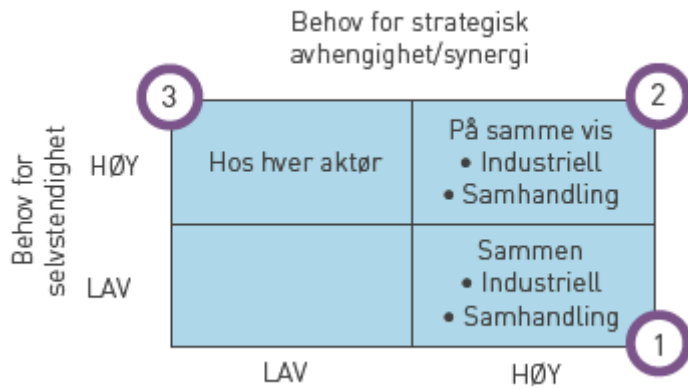
Ved organisering av utvalget som skulle drive frem arbeidet, ble det lagt vekt på at utvalget skulle ledes av en profilert og erfaren næringslivsleder med god kjennskap til bransjens utfordringer. Lederen burde også være i stand til å engasjere og skape nasjonal oppmerksomhet rundt prosjektet og resultatene. Igjen ser vi at fokus på forankring har vært et viktig utgangspunkt for arbeidet. Som vi gjorde rede for i teoridelen er ledelsesforankring en viktig forutsetning for å lykkes i strategiske allianser.

Vedlegg 1 i KonKraft rapporten, presenterer det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for arbeidet. Her har man hentet inspirasjon fra banknæringen, gjennom Digital Norway som har bistått med rådgivning i KonKraft arbeidet. Denne metodikken består av fem deler: Del 1 er «den industrielle logikken». Der essensen i metoden handler om å forme en industriell logikk eller strategi for bransjen, som definerer hvor prestasjonsforbedringspotensialet ligger, og hvilke tiltak som kreves for å realisere potentialet. Det betyr at man i tillegg til å identifisere områdene som har best verdimesig potensiale, må vurdere hvorvidt det finnes en vilje til å samarbeide innenfor de identifiserte områdene. Dette stemmer godt med funnene til Bengtsson og Kock (2000), som viser til viktigheten av å separere det området man er konkurrenter og området man samarbeider på for å unngå konflikt.

Del 2 er «Samhandlingslogikken», som handler om å definere felles styringsmodeller, spilleregler og insentiver. Samarbeid foregår i grenseflatene mot andre aktører, og er en kontinuerlig prosess. Samhandlingslogikken skal bidra til å etablere de trygge rammene som er nødvendig for god informasjonsdeling mellom selskapene. Vi ser her at styringsmodellen trekkes frem som en viktig suksessfaktor. Samhandlingslogikken viser til behovet for å definere omforente styringsmodeller for å lykkes i samhandlingen. Selv om mange anser allianse som en definert styringsmodell, viser vi i teorikapittelet at det er stor variasjon til hvordan dette blir løst. Styringsmodellen vil også påvirkes av hvorvidt man legger til grunn en felles eierskap- «equity» modell, eller mindre formell- «non equity» modell som utgangspunkt for samhandlingen.

Del 3 peker på en «Faset tilnærming», og peker på at samhandling bør deles inn i faser, og bygger på etter hvert. I denne anbefalingen ligger det til grunn at et begrenset utvalg av virksomheter tar initiativ til samhandling og for å utforske potensialet som ligger i et eller flere foreslåtte tiltak. Forslaget tar utgangspunkt i at samhandlingen starter i begrenset skala. Ved å starte i begrenset skala både i innhold og antall aktører, får man mulighet til å verifisere om man greier å hente ut det potensiale som ligger i økt samhandling innenfor et spesifikt område. Man får også verifisert at man evner å etablere en fungerende styringsstruktur for samhandlingen. Dersom samhandlingen innebærer deling av ressurser og kapabiliteter, gir en faset tilnærming mulighet til å bygge tillitt mellom partene, som også er en viktig suksessfaktor i allianser (Barney & Hansen, 1994; Das & Teng, 1998).

Del 4 «Helt sammen, på samme måte, hver for seg». Her har man gjort en tilpasning av Haspeslagh og Jemison (1991) sin beslutningsmodell ved oppkjøp og integrering av selskaper. Mens Jemison og Haspeslagh (1991) identifiserer sammenheng mellom vurderingskriterier og integrasjonsform, fokuser Digital Norway sin tilpassede modell på aktørenes behov for selvstendighet på den ene siden, og strategisk avhengighet/synergier på den andre siden, for å identifisere riktig nivå av samhandling.



Figur 15 Metodikk for bransjetransformasjon/endring. Kilde (KonKraft, 2018)

Formålet med denne tilnærmingen er å identifisere hvilke områder man skal/ikke skal samarbeide om, og i hvilken form dette kan gjøres.

Del 5 handler om å etablere ett felles «Veikart», for det videre arbeidet for å realisere potensialet som ligger i samhandling i industrien. Formålet med den femte og siste tilnærmingen, er å løfte blikket og definere noen felles mål på lengre sikt. Utgangspunktet til rapporten er å definere noen felles bransje mål, men modellen kan også anvendes i en mindre skala.

### 7.1.2 Funn og uttrekk fra anbefalinger

Rapporten trekker frem den samlede kompetansen og innovasjonskraften i de norske offshoreklyngene som et av de viktigste konkurransefortrinnene til norsk sokkel. Her trekker man frem de felles fordelene og konkurransefortrinn man kan oppnå ved å dele på ressurser og kapabiliteter mellom virksomheter. Videre trekkes det frem at dette er et fortrinn som er utviklet over en lang tidsperiode, gjennom en kombinasjon av samarbeid og konkurranse. Her verdsetter man at både konkurranse og samarbeid har positive sider.

KonKraft utvalget har gjennom arbeidet kommet frem til 28 anbefalinger til næringen. Vi har delt anbefalingene inn i følgende syv kategorier: Informasjonsdeling, standardisering, felles



digitale plattformer, samhandlings arenaer, myndighets involvering, forskning, og til slutt omdømme og attraktivitet.

En utfordring som trekkes frem er aktørenes syn på informasjonsdeling. Flere av anbefalingene har derfor definisjon av hvilke data som kan og bør deles, som del av aksjonspunktet. Informasjon og data er i mange sammenhenger en viktig ressurs for virksomheten, fordi at når data og informasjon blir brukt riktig og som en del av virksomhetens strategi, kan bidra til å styrke konkurransekraften til virksomheten (Wernerfelt, 1984). Dersom man anser data og informasjon som en viktig ressurs, vil det også være risiko forbundet med å dele ressursen, blant annet fordi de andre partene kan velge å opptre opportunistisk (Gulati, 1998). Den store variasjonen i type virksomheter på norsk sokkel fører naturlig nok også til ulike selskapskulturer, og at man vil ha ulike insentiver med hensyn til deling.

Informasjonsdeling og standardisering ligger som et fundament i anbefalingene. Utvalget anbefaler at man starter med å etablere standarder for utveksling og bruk av data innenfor definerte områder, hvor det er forbundet lite konflikter deling. Dette er anbefalt gjort mellom en kjernegruppe av aktører. Utgangspunktet for å starte i et begrenset omfang er at de involverte partene bygger erfaringer innenfor løsning og arbeidsmetodikk. Dette gir også de involverte partene mulighet til å definere hvilke deler verdikjeden man greit kan samarbeide om, og samtidig utvikle egen modenhet rundt samhandling.

En del samhandling forutsetter at partene har tilgang til samme digitale plattform eller verktøy. Dette gjelder blant annet for økt samarbeid innenfor logistikk og beredskap. Det anbefales også oppgradering av eksisterende plattformer. En forutsetning for at dette arbeidet skal lykkes, er at partene blir enige med hensyn til informasjonsdeling og standarder for utveksling av data.

Gjennom anbefalingene tar utvalget også til orde for at nødvendige samhandlingsarenaer etableres for relevante parter der dette er hensiktsmessig. Et slikt eksempel er i forbindelse med operasjonsstøtte til beredskap. Samtidig ønsker man å styrke eksisterende samhandlingsarenaer som EPIM. Her legges det vekt på at nødvendig ledelsesforankring i de involverte virksomhetene må på plass for å få ut potensialet som ligger i denne arenaen.

Gjennom arbeidet med KonKraft (2018) har mange bransjeaktører som til daglig har ulike mål, eller er i direkte konkurranse arbeidet sammen og kommet frem til noen felles anbefalinger som skal bidra til økt konkurransekraft for bransjen. Utvalget trekker frem potensialet som ligger i økt samhandling og deling, samtidig som de setter fingeren på de utfordringene som må forseres for å få til dette. Rapporten anbefaler også et rammeverk for å gjennomføre endringene. Her viser man til rammeverket som er brukt av banknæringen, som har lang erfaring med samhandling i Norge. I anbefalingene ligger det at aktørene finner sammen i mindre grupper, og løser problemstillingene innenfor disse. Her slutter også KonKraft utvalgets arbeid, hvilket betyr at det herfra og ut avhenger av at enkeltaktører er villige til å finne sammen og investere nødvendig tid og ressurser for å sette anbefalingene ut i live.

### 7.3 Resultater og analyse fra den kvalitative datainnsamlingen

Gjennom den kvalitative datainnsamlingen fikk vi kartlagt hvordan et sett nøkkelinformanter som har vært sentrale i organiseringen og arbeidet med KonKraft rapporten, vurderer suksesskriterier og utfordringer i forbindelse med samhandling mellom organisasjoner. Dette utvalget representerer mangfoldet av selskaper og organisasjoner og har således hatt en nøytral og sentral rolle, noe som gjør at våre informanter har fått ulike synsvinkler og grunnlag til å beskrive prosessen man har vært gjennom, for å kunne legge frem en uavhengig konsensus rapport for bransjen. Nøkkelinformantene var alle svært imøtekomende og engasjerte. Vår observasjon var at innledningen og problemstillingen vi presenterte raskt ble forstått, og dermed opplevde vi en entusiasme for avhandlingen. Da tema for intervjuene ble gitt på forhånd, brukte vi intervjuguiden i hovedsak til å styre dialogen og tilpasset den enkelte intervjusituasjonen, og gjennom samtalene kom vi naturlig innom de temaene vi ønsket å få informasjon om. Ved å samle de empiriske resultatene i en strukturert form og forankre dette mot den relevante kjerneteorien sett opp mot forskningsspørsmålene, har vi identifisert og observert informantenes svar.

I løpet av intervjuene kom enkelte tema gjerne opp flere ganger, og ved å systematisere har vi trukket frem noen konkrete temaer som fremstår som sentrale. Spesielt sentrale temaer som ble trukket frem er: tillit, tidlig identifisering av konfliktområder, forankring, villighet til å

dele og til slutt samhandlingsarenaer. Vi sitter da igjen med et sammendrag og nyansert bilde av observasjoner og meningsfortolkninger av informantenes opplysninger.

### 7.3.1 Intervjusammendrag og meningsfortolkning

Nøkkelinformantene fortalte innledningsvis om grunnlaget for KonKraft prosjektet, hvor de også gjorde rede for egen rolle i prosjektet. Informantene beskriver hvordan man på et tidlig stadium gjorde en sammensetting av personer som ville få en sentral rolle i prosjektet. Allerede i prosjektetableringen var det fokus på å trekke inn riktig kompetanse. En informant var tydelig på at det var viktig å hente inn en prosjektleder som kunne industrien, og som kunne bidra til å løfte næringen. Det ble da ved valg av prosjektleder lagt vekt på at dette skulle være en person med bred erfaring fra industrien og som ble sentral i å drive frem prosjektet. Kompetanse og erfaring ble også vektlagt ved etableringen av arbeidsgrupper og utnevning av gruppeledere. Personer ble sammensatt av KonKrafts øverste råd, bestående av organisasjonene og representanter fra industrien, med brede og ulike interesser i næringskjeden. En forankring i prosjektet og det sammensatte utvalget, måtte bestå av personer med gjennomslagskraft i næringen, og det trekkes frem som en nødvendighet av informantene.

Alle informantene melder om at det opplevdes stor vilje og interesse for KonKraft prosjektet, noe som informantene meddeler kan ha en sammenheng med nedgangstiden i industrien. Man kan relatere dette til den usikkerheten og nedgangen som på den tiden rådet i industrien, hvor næringen og industrien var i store endringer, og alle så behovet for å ta grep for å senke kostnadene for å kunne opprettholde aktivitetsnivå. Det kommer frem fra informant a) at liknende prosjekt var gjort tidligere, men at resultatene av disse ikke opplevdes som formålstjenlig for alle involverte parter og at store kontrakter likevel gikk ut av landet. I 2012 opplevde næringen en oppgang som følge av økende oljepriser, som igjen førte til en bedring av aktørenes økonomiske situasjon. Dette kan ha vært en medvirkende faktor til at flere aktører da valgte å løse problemstillinger på egenhånd, fremfor å gjøre dette sammen med andre.

I arbeidsgruppene var man forberedt på at prosjektet og forslagene kunne medføre endringer som resulterer i forbedringer og effektivisering, med påfølgende overflødige ressurser og personell. Dette kunne bety at arbeidsplasser forsvant. Samtidig var man tydelig på og kommuniserte at målet med prosjektet var å styrke industriens konkurransevne på lang sikt. Informant d) legger vekt på at det var viktig å få med de tillitsvalgte og ansatte som viktig ressurs. Alle informantenes oppfatning er at industrien, bransje organisasjoner og selskap tok på alvor innover seg den situasjonen de befant seg i, og på kort tid stilte til rådighet dedikert personell og ressurser for å tenke nytt for å sikre konkurransekraften. Dette var samtidig også aktører med ulikheter og interesser som skapte utfordringer og kompleksitet for prosjektet.

### 7.3.2 Tematisering

De felles eide initiativene og anbefalinger ble basert på, at for å få til noe sammen og skape merverdi for de involverte, var det viktig å skape **tillit**. Et sentralt spørsmål om tillit og identifisering av barrierer for tillit som informant b) trekker frem, er risikoen for å gjøre andre gode, uten å få noe igjen for det for egen organisasjon? Det var i arbeidsgruppene opptil hvert enkelt selskap og representant å bestemme hva en ville dele eller ikke. Ulikheten mellom aktørene og størrelsen på selskapene innebar at større selskap har mer ressurser og således har mer å sette på spill hva det gjelder tillit, enn hva mindre selskap kan bidra med og dermed kan de mindre selskapene ha mer å vinne på sin deltagelse, ifølge informant b). Informant d) trekker frem at et viktig aspekt for å skape tillit på tvers av ulike interesser mellom deltagerne, var at de som deltok også var forpliktet til å bidra samt dele fra flere kanter. Man valgte å enes og ha god dialog på tvers av tillitsvalgte, fagbevegelse, arbeidsgiver- og arbeidstaker organisasjoner. Her ser vi trekk fra Gulati (1998) som belyser at frykten for deling og gjensidig avhengighet ikke nødvendigvis trenger klassifiseres som en allianse, men ses i lys av andre muligheter når en er enig om hva en kan samarbeide om. Dette bygger Gulati (1998) videre på at inngåelse av allianser og uforutsigbarhet møter en betydelig bekymring for moralsk hasard fra den andre aktører og med det utfall at en blir utsatt for opportunistisk adferd. En aktør kan således bidra med begrenset informasjon og sitte som en gratispassasjer eller rett og slett opptre opportunistisk. For å minimere denne risikoen er det viktig å kjenne aktørens relabilitet, mål og mening med deltagelsen (Gulati, 1998). Das og Teng (1998) viser til at

mangelfull tillit og opportunistisk adferd ofte er grunnlaget for alliansers høye feilrate og på bakgrunn av manglende tillit som gjør aktørene mistenksomme ovenfor hverandre og kan påvirke videre konstruktivt arbeid. Her ser vi klare sammentrekk fra teorien strategiske allianser hvor en i en tidlig fase er i en avgjørende situasjon med å skape tillit og hva hver enkelt vil investere i alliansen. Aktørene må finne balansen mellom tillitt og kontroll samtidig som organisasjonen skal følge sine mål, og må vurdere hva en må gi avkall på for at alliansen samlet skal oppnå sine mål. Over tid vil en lære hverandre å kjenne, og kalkulerbar tillit vil i en dynamisk prosess kunne utvikles til identifiserbar tillit.

Informantene trekker frem viktigheten av **tidlig identifisering av konfliktområder**. Informant d) trekker frem at en valgte en strategi om å drive videre det en kunne enes om, og at man skulle la de vanskelige områdene som ikke lar seg gjøre noe med, eller hvor det er klare motstridigheter ligge. Man begynte med å enes om hva en er enige om, å skille vekk det en konkurrerer om. Dette var områder som man måtte definere på hva gjør en sammen, og hva man skulle gjøre hver for seg. Prosjektet startet tidlig med å kartlegge hvilke områder og tema som ikke skulle være en del av prosjektet, og som en ikke skulle mene noe om, ifølge informant d). Bakgrunnen for at man valgte å legge bort problemområdene tidlig, var at man ikke ønsket at konfliktene skulle ta fokus bort fra de tingene man var enige om. Eksempler på slike avgrensninger som også trekkes frem i KonKraft (2018) er, tiltak knyttet til tariffoppgjørene mellom partene, eller fiskale rammevilkår.

Informant c) nevner at det mellom HMS og støtteaktivitet er allerede mye samarbeid. Store ulikheter og interesser mellom aktørene gjorde det absolutt nødvendig at en var bevist på å jobbe videre med de områdene som lot seg dele og som ikke var konkurransepreget, dette trekkes frem som viktig av flere informanter. Spesielt nevnes det av informant a) at det var også viktig å skape en forståelse for deltagernes rolle at en ble frigjort fra sin daglige rolle i selskapet, for å bidra med sin kompetanse for å se muligheter og kollektiv tenkning for industriens beste og i sin helhet. Her ser vi at informantenes tilnærminger er i samsvar med anbefalingen om at organisasjonens aktiviteter for samarbeid og konkurranse må deles mellom forskjellige individer (Bengtsson & Kock, 2000).

Prosjektet måtte ha med noen som tenker ut av boksen og har frie tøyler. Allikevel nevnes det at den enkeltes bakgrunn skinner igjennom «når det begynner å dra seg til». Her kan man

relatere dette til graden av samhandling som var tiltenkt og kommunisert blant aktørene. En JV er veldig mye mer forpliktende og av større karakter enn f.eks. en non-equity allianse, som gjerne er løsere definert og hvor man kun involverer deler av organisasjonen (Das & Teng, 2000a). At hver aktør sitter med kontroll over sine respektive områder, eller kontroll over hva motparten kan foretar seg, kan være av betydning for opportunistisk adferd. Dette henger igjen sammen med graden av tillit en skal skape seg imellom og hvor mye kontroll en må eller skal gi fra seg. Konfliktområdene sees i sammenheng med graden av tillit og kontroll. Das og Teng (2000a) viser til at tillit og kontroll er parallelle konsept blant parter som skal samhandle. Ved å identifisere konfliktområdene kan man bygge tillit i den forstand at man ikke skal miste kontroll over noe man verner, fordi man har bygget felles mål og identifisert potensielle områder for konflikt. En vil verne og holde kontroll over hver enkeltes organisasjons kritiske ressurser og kapabiliteter, inntil man har tillit til å ha fokus på komplimenterende ressurser som kommer samhandlingen til gode. Bengtsson og Kock (2000) deler coopetition inn i tre kategorier. Konkurransedominert samhandling: Coopetition med overvekt av konkurranse. Balansert samhandling: Coopetition hvor konkurranse og samarbeid er likt distribuert. Samarbeidsdominert samhandling: Coopetition med overvekt av samarbeid. Her ser vi klare trekk fra coopetition teorien (figur 8) hvor en spenning og ustabilitet som oppstår øker behovet for å legge til rette for et balansert forhold som bygger på en balanse mellom konkurranse og samarbeid mellom aktørene.

En annet tema som går igjen og derfor fremstår som sentralt, er **forankring**. Det er to viktige dimensjoner ved forankring som trekkes frem for å lykkes i det videre arbeidet. Deltagere i prosjektet var dedikerte personer med erfaring fra selskapene, og det var viktig å få med personer med tilgang til ressurser og med riktig forståelse for konsensus for å drive anbefalingene videre innad i de respektive organisasjoner og opp i ledelsen. Ledelsesforankring hos de virksomhetene som skal bidra i samarbeidsprosjektet, er viktig for å sikre at man har nødvendige ressurser tilgjengelig til å gjennomføre prosjektet, sier informantene. Formålet med prosjektet var å legge frem noen anbefalte tiltak og KonKraft rapporten summerer bare opp. Det er viktig å sette dette ut i industrien og at «det er noen få som virkelig tar lead og ville dette videre» ifølge informant d). Man vil være avhengig av at det er aktører som er villige til å ta føringen for å iverksette anbefalingene i rapporten. I så henseende vil man være avhengig av nødvendig ledelsesforankring hos sentrale aktører, for

at anbefalingene skal drives videre. Det ble derfor lagt ned betydelig innsats allerede før etableringen av prosjektet for å sikre nødvendig forankring i ledelsen til de selskapene som skulle bidra inn i prosjektet. Informant d) legger vekt på at toppledelse likevel måtte «pushes» for å sikre engasjement. Det trekkes også frem av informant a) at myndighetene var en pådriver og god diskusjonspartner, men valgte ikke å ha en formell rolle i prosjektet.

En annen dimensjon av forankring som ble trukket frem var involvering av de tillitsvalgte og arbeidstakerorganisasjonene. Det å involvere arbeidstakerorganisasjonene i arbeidet ble trukket frem som viktig av informant d) og nevner videre at i Norge har arbeidstakerorganisasjonene stor innflytelse, og kan dermed ha stor påvirkning på hvorvidt en endring omfavnes eller motarbeides i organisasjonen. Representanter fra arbeidstakerorganisasjonene ble invitert inn i prosjektet og benyttet som en ressurs i dette arbeidet.

I forbindelse med prosjektarbeidet, trekkes det frem faktorer som tidspress og tilgjengelighet fra de som deltok i arbeidsgruppene. Størrelsen på prosjektet og antall aktører involvert gjorde dette til en utfordring i seg selv og de fleste av deltakerne i arbeidsgruppene hadde dette som en tilleggsoppgave til sin vanlige jobb. Derfor måtte de gjerne prioritere mellom arbeid for arbeidsgruppen, og sine daglige gjøremål. Her legges det vekt på at forankringen som var gjort i forkant, ble viktig for at deltagerne skulle få prioritert jobben for arbeidsgruppene.

Det er ledelsen, CEO, administrerende eller daglig leder, som har en viktig rolle i bedriftens mange små og store avgjørelser på lang og kort sikt. Ledelsen har som et av hovedansvarene å se til at bedriftens ressurser er godt tilpasset den konteksten organisasjonen til enhver bedrift befinner seg i. Da er det også avgjørende at kapabilitetene er tilstede og allokertes, og eventuelt tilegner seg dette i form av kapital, menneskelige eller andre ressurser for at organisasjonen kan utnyttes til fulle og dermed kan befeste sin konkurransesituasjon i markedet og bransjen. En organisasjons interne ressurs og kapabilitetsanalyse, er et viktig verktøy for å vurdere strategisk allianser eller cooptation. Det er avgjørende at ledelsen har en strategi for horisontal og vertikal samhandling både internt og eksternt i ulike sammenhenger ved forhandlinger og nettverksbygging. Naturlig er ledelsen involvert i strategi arbeidet og ikke uventet vil det dukke opp spørsmål om strategiske allianser. Videre på denne stien vil mange utfordringer komme til overflaten når forskjellige organisasjoner skal

samarbeide tettere. Tillit, ansvarsfordeling, kultur (intern bedriftskultur og geografisk kultur) er noen kritiske faktorer for en god samhandling og videre suksess for alliansen som ledelsen må ta inn over seg (Child et al., 2005 s. 195). Her ser vi klare trekk mot RBV teorien hvor det er viktig å kjenne sine styrker og svakheter. Identifiserte verdier som organisasjonen besitter i ledere og ansattes individuelle kunnskap og spesifikke ressurser og kapabiliteter, er viktig hvordan dette utnyttes i et samspill. Det er organisasjonen egenart med sine ressurser og kapabiliteter om må vektlegges og hensyn tas for å skaffe seg konkurransefortrinn.

Manglende **villighet til å dele** informasjon trekkes frem som en av barrierene som kan stå i veien for samhandling. Dette baseres igjen på det viktige tema som tillit, eller fravær av tillitt. Som informant b) nevner deler man gjerne ikke informasjon før man opplever tillit, eller deling fra andre representanter fra selskaper som var representert. Partene ønsker å se at de selv får en gevinst ved å dele informasjon. Her nevnes ikke bare problemet ved å gi et bidrag uten å få noe tilbake, men frykten for å gjøre konkurrenten bedre uten å få noe igjen. Og det fremkommer at selv om de som jobbet i arbeidsgruppene var instruert til at de skulle representere bransjen, så er det ikke til å komme utenom at bakgrunnen til hver enkelt farger meningene. Informant a) trekker frem at det var diskusjon om delingsbiten og at det var ulik modenhet i det som går på data deling, og at det samtidig med prosjektet startet en digitaliseringsbølge som var viktig for industrien og se videre på. Her finner vi støtte i teorien som viser at organisasjoner som har innstillinger som er relevant for cooptation, er bedre rustet til å håndtere konflikter og hente mer verdi ut av samhandlingen (Gnyawali & Park, 2011). Informant d) viser til at data delingen ble utfordret i prosjektet med at man istedenfor så på hva en ønsket av data fra andre, kunne se på hvilke datasett hver og en satt på, og hvordan en selv kunne tenke seg å dele disse. Videre nevnes det at man ofte i de digitale løsningene bare ser etter de store løsningene, men har lett for å overse de små ting som kan bidra til effektivisering.

Elementer som størrelse, økonomi og hvilket land hovedkontoret ligger i er med å påvirke organisasjonskulturen, og selskapskulturen er et element som nevnes av flere for å ha innflytelse på delingsvilje. Det kommer også frem at det var tilfeller der enkeltrepresentanter ønske å legge frem forslag som ville gi særfordeler, men at dette ble håndtert direkte i arbeidsgruppen og dermed ikke utgjorde noe reelt problem.



Her finner vi igjen fra teorien at villigheten til å dele kan assosieres med motivasjonen for å inngå en allianse med andre virksomheter. Felles for motivene er likevel den muligheten som ligger i økt konkurransekraft gjennom å kombinere egne ressurser og kapabiliteter med andres. Dyer og Singh (1998) tar for seg i sin artikkel og legger til grunn at en fordel, eller ulempe, en organisasjon har ofte er forbundet med den relasjon eller det nettverk organisasjonen er en del av og viser til at bl.a. komplementære ressurser og kapabiliteter mellom organisasjoner er et viktig aspekt å oppnå konkurransefordeler. Lambe et al. (2002) viser i sine undersøkelser at den kompetanse, ressurser og kapabiliteter som tas med inn i en allianse av de ulike aktørene er av avgjørende verdi for om det bidrar til allianse suksess. Ut fra disse verdiene kan alliansen skape sine egne idiosynkratiske ressurser og viser til at de komplementære og kompetanse ressursene kun har en indirekte effekt for alliansens suksess gjennom de nyskapede idiosynkratiske ressursene og er nøkkelfaktorer for alliansen. Både RBV, strategiske allianser og coopetition teoriene spiller alle inn med viktig trekk i villigheten til å dele. Vi ser klare motiver i hele prosessen som vil være sammenhengende faktorer fra teorien man bør vektlegg for å muliggjøre en suksessfull allianse basert på coopetition.

Behovet for fungerende **samhandlingsarenaer** (fellesforetak) ble trukket frem som et viktig verktøy for å styrke samhandling mellom aktørene på Norsk kontinentalsokkel. Informant c) trekker frem at det etableres ulike partnerselskap mellom selskapene som tar ulik form for å optimalisere drift. Dette kan være arenaer som opprettes mellom noen få aktører med felles interesser eller større felles arenaer. DISKOS er et joint venture bestående av Oljedirektoratet (Norwegian Petroleum Directorate) og olje selskap i den norske sektoren hvor Oljedirektoratet koordinerer fellesforetakets nasjonale petroleums data, som rapporteres inn av olje selskapene og tilgjengelig gjøres offentlig. Et annet fellesforetak er EPIM samarbeidet styrt av operatørene på den norske sokkelen for å skape en tillitsbasert samhandling arena for samarbeid og deling av informasjon for økt effektivitet og innovasjon, men det trekkes frem at denne arenaen er lite kjent, og krever høyere forankring i selskapene for å få ut potensialet, noe som også fremheves i Konkraftrappen.

Grunnleggende for disse arenaene er at man ønsker å få til noe sammen, og at man er villig til å dele resultatet etterpå. Som informant b) påpeker ønsket alle selskap å ivareta sin konkurransekraft, og man er avhengig av hverandre. Å anerkjenne at det er andre som har

gått denne veien før, ved å se til hva andre som er gjort i egen næring og hva andre bransjer har gjort er også en observasjon som trekkes frem, både gjennom samtalen med intervjuobjektene, men også i rapporten. For å få bistand til å innhente erfaringer fra andre bransjer valgte man å trekke inn DigitalNorway, som er en aktør med erfaring fra denne typen prosjekter. Bransjer som ble spesielt trukket frem for å ha lyktes med felles prosjekter var banknæringen og bygg næringen. Også fra egen næring trekkes EPIM frem som et vellykket prosjekt basert på samhandling mellom aktører.

En samhandlingsarena minner på mange måter om en equity allianse, som vi her definerer som en egen selvstendig styrt organisasjon som handler på vegne av ett sett med aktører. Det vil være en arena som på mange måter setter rammer rundt tidligere belyste tema som tillit, konfliktområder og villighet til å dele. Det springende spørsmål vil være om en slik arena på sikt vil være vanskelig å forankre hos de medvirkende aktørene og vil på sikt utspille sin rolle på bakgrunn av manglende forankring – eller være løsningen på motstridigheter som oppstår på de ulike nivå?

## 8 Drøfting

I denne seksjonen vil vi se nærmere funnene som er presentert i analysekapittelet og drøfter dette opp mot forskningsspørsmålene i avhandlingen. Først trekker vi inn tillit, konfliktområder og manglende villighet til å dele fra analysekapittelet sett opp mot utfordringer og barrierer. Videre tar vi for oss tidlig identifisering av konfliktområder og samhandlingsarenaer fra analysekapittelet opp mot rammeverk og tiltak. Vi ser på dette i lys av det teoretiske rammeverket.

Vi innleder avhandlingen med å vise til behovet og motivasjonen for økt samhandling mellom aktørene på norsk sokkel. I en periode med høye oljepriser økte kostnadene for selskapene, dette medførte store konsekvenser da prisene stupte i 2016 (Sundberg, 2016). Det ble da tatt til orde for at økt samhandling mellom aktørene var nødvendig (Knoph, 2017).

Videre presenterer vi kontekst og rammevilkår. Her kommer det frem at olje og gass næringen i Norge har lang historikk for samhandling. Dette er blant annet lagt til rette for gjennom

myndighetsinvolvering. Helt siden oppstarten, på slutten av sekstitallet har det norske konsesjons og tildelingssystemet, der flere aktører deler eierskap i utvinningslisenser, gitt insentiv til samhandling og felles løsninger.

Denne historikken gir grunnlag for at aktørene har hatt både tid og anledning til å utvikle modenhet rundt samarbeid og konkurranse. På den annen side kan det også over tid utvikle seg kulturer og sedvaner, som ikke nødvendigvis er i tråd med det overordnede målet. Olje og gass sektoren er sammensatt av både norske og store internasjonale selskap. Her kan også kultur spille en rolle. Noe som også kom frem i den kvalitative datainnsamlingen. Her ble elementer som størrelse, økonomi og hvilket land hovedkontoret ligger i trukket frem som elementer som er med å forme organisasjonskulturen.

## 8.1 utfordringer og barrierer

Analysen av den kvalitative datainnsamlingen viser til noen konkrete forutsetninger som må være ivaretatt når man etablerer samhandling mellom aktørene. Dersom disse forutsetningene ikke er tilstede, vil det raskt bli en barriere eller utfordring for samhandlingen. Vi ser nærmere på disse forutsetningene; tillit, avklare konfliktområder, villighet til å dele.

Basert på konteksten, hvor man på ene siden har samhandling og informasjonsdeling som er introdusert av myndighetene, vil det på andre siden også finnes et stort potensielt innenfor områder hvor man ikke er forpliktet gjennom reguleringer til å samhandle og dele informasjon. Det vises til at det er betydelig forskjell på hvor mye informasjon som deles avhengig av hvem som er operatør for lisensene (Myrset, 2018). Konkurransen er sterk blant aktørene og samtidig som det forekommer noe samarbeid, vil det i denne konteksten naturlig oppstå en spenning og mulighet for opportuniste som kan påvirke samarbeidet.

Ut fra analysene fra informantene ser vi at det er gjort en del premisser på forhånd for involvering av deltagere i KonKraft prosjektet. Det kommer ikke klart frem for oss om det er en bevisst handling på å opparbeide nødvendig tillit blant deltagerne, men det kan vi anta at dette er ivaretatt under metodikken som er lagt til grunn. Det vil være en viktig forutsetning å starte med begrepet tillit for å bygge konsensusbasert samarbeid, som prosjektet viser til. Dette finner vi en klar støtte for i teorien bak strategiske allianser hvor Lane og Bachmann

(1998) har identifisert og klassifiserer tre former for tillit. Med tillit finner vi den beste definisjonen som det å våge å ta større risiko og færre forholdsregler i samhandling med andre (Kolbeinstveit, 2018).

Når flere organisasjoner deler ressurser og kapabiliteter i et strukturert samarbeid kan de oppnå konkurransefordeler i en felles strategi. Men det vil på den andre siden være klare utfordringer i en slik frivillig allianse, og tillit vil være den barrieren en tidlig må være bevist på fordi den må være tilstede som fundament for videre arbeid. Utfallet ved manglende tillit vil være en klar opplevd risikofaktor for at en av partene kan overta kunnskap og ferdigheter fra den andre, og en samhandling kan vanskelig bygges videre uten dette er tilstede. Det vil derfor her være viktig å definere det potensialet og underliggende motivasjonen som ligger for de involverte for å inngå en samhandling. Viljen for å utsette seg for en moralsk risiko, avhenger av at en har god kjennskap til hverandre og ens pålitelighet, ærlighet og forpliktelser. Ved å gi slipp på noe verdifullt som man har kontroll over til andre parter i alliansen, utsetter man seg for en risiko for å bli lurt, dersom andre parter i alliansen skulle opptre opportunistisk. Skal man sette noe på spill ved å dele ressurser forutsetter det at partene har tillit. Ulik kultur og aktører med ulike motivasjoner, som gjerne ikke deler begrepet og har en konsensus bak definisjonen tillit setter samhandling mellom aktørene på prøve. Man kan stille seg spørsmål om dette begrepet tillit kan balanseres og kontrolleres i den grad man ønsker, i en så tilsynelatende kompleks næring og sterk konkurranse drevet industri.

KonKraft rapporten og flere avisartikler tar til orde for økt samhandling, men allikevel vises det til en viss frykt for deling. Men er det slik at denne frykten for deling baseres på at man prøver å skape en tillit i konkurransedrevet næring og industri? Som er paradoksalt da man må beherske og balansere grunnleggende tillit. KonKraft tar initiativ til å samle aktører å bryte noen barrierer. De aktørene som allerede ved å melde sin interesse og deltagelse i prosjektet, har basert seg på å inngå en tillit i og med at man har en positiv forventning til hverandre. Man har kalkulert og brutt første barriere ved å måle kost og nytte ved i det hele tatt å delta i prosjektet. Etter hvert som man begynner å kjenne hverandre over tid, står på samme nivå og har etablerte bånd og kan identifiserer seg med hverandre, vil det bygges en større grad av tillit mellom aktørene. Dette ser man på som grunnleggende i grad og form av allianser, og det

vises til at det er en dynamisk prosess for samarbeidet, som bygger på tillit. Dette er noe vi også finner støtte for i metodikken som er lagt til grunn og som også er brukt i andre bransjer.

Administrerende direktør i Petoro, som er den aktøren med flest partnerlisenser på norsk sokkel, har uttalt at noen deler mindre enn noen gang, mens andre ønsker å dele alt (Myrset, 2018). Dette er en klar indikasjon på at aktørene vurderer dataene sine forskjellig. Det kan også være en indikasjon på at aktørene vurderer verdien av det man får ulikt, eller man kan tolke det slik at det er ulike grader av tillit som lager barrierer for den enkelte aktør. En annen forklaring kan være at man har uklare definisjoner eller underliggende motivasjon om potensialet som ligger for de involverte for å inngå en samhandling. Del 3 i rapporten, hvor en ser på en «faset tilnærming» som legger til grunn at et begrenset utvalg av virksomheter tar initiativ til samhandling, vil i anbefalingen ta til orde for at man skal starte i en begrenset skala som innbefatter å bygge tillit mellom partene ved å etablere en styringsstruktur.

Det vil videre være viktig å definere hva man skal gjøre sammen eller hver for seg for å unngå konfliktområder. En virksomhets særegne ressurser og kapabiliteter kan bidra til konkurransefortrinn (Wernerfelt, 1984). I dagens marked er data og informasjon blitt en stadig viktigere ressurs, og evnen til å behandle og bearbeide data er stadig viktigere kapabilitet. Aktørene i petroleumssektoren er blitt anklaget for å lide av dele-angst (Myrset, 2018). Denne påståtte aversjonen mot samhandling kan henge sammen med at aktørene er redde for å miste noe om de deler sine ressurser med en eller flere konkurrenter. Som en av nøkkelinformanten påpeker ble det i prosjektet satt fokus på å identifisere konfliktområdene, for så å jobbe videre med de områdene en var enige om. Ved å definere felles styringsstruktur som ivaretar spilleregler og insentiver kan man skape noen rammer mellom selskapene for å etablere felles mål. Rammeverket som er benyttet i KonKraft rapporten med «samhandlingslogikken», og informasjon fra nøkkelinformantene viser til viktigheten ved det å skape trygge rammer for samarbeidet. En kan da identifisere konfliktområder for å evaluere hva man skal gjøre sammen eller hver for seg.

RBV teorien vil være et godt fundament for hver enkelt til å identifisere sine ressurser og kapabiliteter og man kan således ha en klarere formening om hva man ønsker å dele eller ha for seg selv. Det kan i den videre prosessen tenkes at teorien bak strategiske allianser muligens

har begrensinger og ser for lite nyansert på når man skal dele sine ressurser og kapabiliteter og at teorien ikke tar nok hensyn til den konkurransemessige delen i en slik kontekst.

I perioden før 2015 var oljeprisen høy og med den var også inntjeningen til aktørene høy. Det er derfor rimelig å anta insentivene for samarbeid for å få ned kostnadene ikke opplevdes like sterk, som i perioden etter 2015. Når svingningene i markedet gjentar seg, vil en anta at motivasjonen til å drive videre flere av anbefalingen i rapporten ikke vil være like sterk, fordi det nå tendenser til et oppsving i næringen. En mulig forklaring kan være at en slik spenning og ustabilitet i næringen øker behovet for en balansert form for samarbeid som bygger på og tar mer hensyn til en mer dynamisk balanse mellom konkurranse og samarbeid.

Manglende villighet til å dele data trekkes i den kvalitative datainnsamlingen frem som en av barrierene som kan stå i veien for samhandling. Her er det en underliggende frykt for å bidra uten selv å få noe tilbake. Som tidligere beskrevet består aktørbildet på norsk sokkel av både små, store, nye og gamle aktører. I dette bildet er det naturlig at noen av aktørene har opparbeidet seg kapabiliteter og ressurser i form av data, som er mer omfattende og potensielt verdifull en det en liten og fersk aktør har rukket. Ved å dele data risikerer man å bidra til å bygge opp en fremtidig konkurrent, uten å få noe igjen for det. På den andre siden kan økt samarbeid og deling bidra til færre ulykker og lavere kostnader, som kommer alle involverte parter til gode. Frykt for opportunistisk atferd blant de andre aktørene er således en barriere mot samhandling og deling. Det kan derfor tenkes at frykt for at den andre part skal opptre opportunistisk, eller være gratispassasjer kan påvirke de andre aktørenes bidrag, og således gi en selvforsterkende negativ effekt, dersom den ikke blir adressert riktig.

Vi har ikke funnet indikasjoner på at det gjennom arbeidet med KonKraft rapporten er gjort noen vurderinger til hvorfor det er slik. Det er heller ikke presentert hvordan hver enkelt aktør gjør sin interne vurdering med hensyn til hva som kan deles og ikke. Med utgangspunkt i den heterogeniteten av aktører i bransjen, med små, store norske og internasjonale, er det likevel rimelig å anta at det benyttes ulike tilnærminger for å vurdere hvilke ressurser man ønsker å dele.

## 8.2 Tiltak og rammeverk

Som vi ser er det en rekke utfordringer og barrierer som må overkommes for å etablere en velfungerende samhandling. For å overkomme kjente utfordringer og barrierer valgte man å se til banknæringen, og bygge på det rammeverket som kommer derfra. Aktørene fra banknæringen i Norge har lang historikk med samhandling og kan vise til flere vellykkede eksempler på dette (Haare & Solheim, 2011). Dette viser at man i KonKraft prosjektet har gjort to konkrete grep; man har sett til andre bransjer og tatt læring fra noen som har gått veien før, og man har introdusert et rammeverk for å kunne unngå eller håndtere utfordringer og barrierer underveis. Gjennom analysen av intervjuene, ser vi at det er noen konkrete tiltak som er prioritert for å tilrettelegge for en best mulig samhandling mellom de involverte aktørene. De tiltakene som var spesielt fremtredende var; å gjennomføre en god forankring, tidlig identifisering av konfliktområder og samhandlingsarenaer.

Forankringsprosessen startet allerede før igangsettingen av KonKraft prosjektet, av KonKrafts øverste organ, som er sammensatt av sentrale toppledere innenfor bransjen. En utfordring med ledelsesforankring er at det kan være svært tidkrevende å gjennomføre. Det kan være utfordrende å selge inn en forventet gevinst, som samtidig forutsetter at de involverte aktørene legger inn en investering i prosjektet og samtidig setter noe på spill. Det kan derfor gjerne i startfasen av et prosjekt være enklere å gå i gang uten å gjennomføre denne forankringen. Konsekvensen av det kan da bli at prosjektet ikke får nødvendig gjennomslag, eller tildeles tilstrekkelig med ressurser, og således ikke lykkes i å levere på sine mål. Fokus på forankring i ledelsen til de relevante aktørene er støttet av Johnson et al. (2017, s. 208-237) som uttaler at vedvarende sponsorat og støtte fra de involverte partene er viktig for å lykkes. Forankring som bidrar til gjensidig forpliktelse og involvering av aktørenes toppledelse, kan også bidra til å forhindre opportuniste (Gnyawali & Park, 2011).

En annen side av forankring som trekkes frem er involvering av arbeidstaker organisasjonene. Når man legger til rette for tiltak for økt samhandling, motivert av effektivisering og kostnadsreduksjon, er det ikke vanskelig å se at arbeidstakerne vil bli påvirket på et tidspunkt. I Norge står arbeidstakerne og arbeidstakerorganisasjonene sterkt, og en tidlig involvering av disse i prosessen kan bidra til å styrke legitimiteten og engasjementet rundt tiltakene som man vil iverksette. På den annen side vil man ved å inkludere arbeidstakerrepresentanter tidlig i

prosessen kunne tvinges til å legge bort viktige kostnadsreducerende tiltak tidlig i prosessen, for at disse skal være villige til å støtte totaliteten.

Det teoretiske rammeverket som benyttes i KonKraft presenterer en tilpasset versjon av Haspeslagh og Jemison (1991) sin beslutningsmodell ved oppkjøp og integrering av selskaper, for å identifisere områdene som er egnet for samhandling. Den praktiske tilnærmingen i prosjektet var å identifisere og utelukke konfliktområdene, og samtidig finne de områdene hvor det ikke var konflikter. Gjennom intervjuene ser vi at tidlig identifisering av konfliktområder trekkes frem som et viktig tema. Konfliktområder i denne konteksten kan være områder der aktørene er uenige, eller områder der man anser hverandre som konkurrenter. Dette støttes også av det teoretiske rammeverket som presenteres i rapporten. Metodikken som presenteres i KonKraft rapporten presenterer en egen modell (figur 13), som har til formål å bidra til å identifisere hvilke områder man ønsker samhandling, og hvilke man ønsker å gjøre hver for seg. Måten man i KonKraft prosjektet har valgt å håndtere konfliktområdene på, er at disse identifiseres og legges bort. Ved denne strategien risikerer man å gå glipp av en potensiell gevinst dersom man skulle klare å bygge et samarbeid rundt et krevende område. Samtidig unngår man å bruke mye ressurser på et initiativ som har dårlige odds, når man likevel har nok av andre initiativer å ta av. Child et al. (2005) viser til at dersom man både har høy grad av samarbeid og høy grad av konkurranse, så vil det føre til økt spenning, og økt sannsynlighet for opportunistisk opptreden. Dette gir støtte til at aktørene utsetter seg for økt risiko ved å gå inn på vanskelige områder, og at man kan redusere denne risikoen ved å holde disse områdene utenfor. En strukturert tilnærming til hvilke områder en skal samarbeide om og hvilke som skal holdes utenfor, der muligheter og risiko vurderes fremstår som et viktig tiltak, som bør inkluderes i aktørenes rammeverk for samhandling.

Et område som ble trukket frem som et felt som det var mulig å jobbe videre med var Helse Miljø og Sikkerhet (HMS). Selv om det er krevende å definere hvordan man skal samarbeide i praksis, er det enkelt å enes om at ingen av aktørene ønsker ulykker, heller ikke hos konkurrenten. Ulykker kan være svært kostbare, og de kan også være med på å svekke anseelsen av hele bransjen. Denne tilnærmingen samsvarer godt med funnene til Bengtsson og Kock (2000) som viser til at jo lengre vekk en kommer fra kunden dess mer er intensjonene



til å samarbeide tilstede. Kunden i denne settingen vil være område der aktørene er konkurrenter.

Nøkkelinformantene viser også til behov for fungerende samhandlingsarenaer, som et viktig verktøy for fremtidig samhandling. Det finnes flere slike arenaer i dag, EPIM en av de som trekkes frem når det kommer til digitale løsninger og informasjonsdeling. EPIM er en arena som kontrolleres og finansieres av operatørselskapene på norsk sokkel. Denne samarbeidsformen kan sammenlignes med en equity alliance, der hver av aktørene forblir uavhengige, men setter opp en ny organisasjon som de eier sammen. Det trekkes samtidig frem at dette samarbeidet trenger å styrkes for å få nødvendig gjennomslag. En styrke ved å ha en organisasjon hvor alle operatørselskapene på norsk sokkel er representert, er at dersom man her blir enige om å etablere nye initiativer eller verktøy så er mulighetene for gjennomslag i bransjen gode. Dette forutsetter imidlertid at de som representerer operatørselskapene inn i samhandlingsarenaen har nødvendig forankring og gjennomslagskraft i egen organisasjon, til at de verktøy og tiltak som kommer ut av samhandlingsarenaen blir tatt i bruk. En annen utfordring ved at alle operatørene er representert, vil være å oppnå enighet om hvilke tiltak som skal investeres i og satses på. Også blant operatørselskapene er det stor heterogenitet, både i størrelse på organisasjonen, men også med hensyn til hvilken fase utviklingen av lisensene befinner seg i. En lisens som befinner seg i lete- eller utbyggingsfasen, vil ikke nødvendigvis ha de samme behovene som en lisens som er kommet over i driftsfasen. Det er også først i driftsfasen at en lisens begynner å generere inntekter, det kan derfor også tenkes at aktørene vil ha ulik appetitt med hensyn til investeringer i fellesprosjekter avhengig av hvilken fase utvinningslisensene deres befinner seg i. Denne situasjonen kan føre til at gode prosjekter aldri kommer i gang, fordi det er for mange aktører med ulike interesser som skal bli enige før et prosjekt kan starte.

Som vi ser kan det være en utfordring å få flere aktører til å bli enige om form og nivå på samhandlingen. Rammeverket i KonKraft rapporten peker på en «faset tilnærming» som den anbefalte løsningen. Her legger man til grunn at et begrenset utvalg går sammen for å utforske hvilke muligheter som finnes innenfor et gitt initiativ. På denne måten unngår man å bli handlingslammet som et resultat av at mange aktører med forskjellig behov skal bli enige. Risikoen man da utsetter seg for er at et lavere antall aktører som er med i samarbeidet, får en høyere kostnad ved at det er færre aktører å dele kostnadene på, og at prosjektet gir en

lavere verdiskapning. Dette gjelder spesielt dersom det er snakk om et standardiseringsinitiativ. Det vil derfor være viktig at de aktørene som går sammen ser en egenverdi i prosjektet, eller at de har såpass stor påvirkning i bransjen at de kan få med seg relevante aktører etter hvert, gjennom en såkalt bjellesau effekt.

## 9 Konklusjon

I denne avhandlingen har vi undersøkt hvilke utfordringer og barrierer som møter aktørene, når oljeselskapene på norsk sokkel jobber med samhandling. Vi har videre sett på hvilke verktøy og rammeverk man har for å håndtere disse utfordringene. Med bakgrunn i denne problemstillingen og forskningsspørsmål har vi lagt til grunn et teoretisk rammeverk, som funnene og problemstillingen sees i lys av. Gjennom avhandlingen redegjør vi også for konteksten som aktørene befinner seg i, da denne er med på å sette en del premisser med hensyn til samhandling mellom aktørene.

Gjennom studien av arbeidet med KonKraft (2018) finner vi at det er noen konkrete utfordringer og barrierer som utpeker seg når oljeselskapene på norsk sokkel skal samhandle. Disse utfordringene og barrierene er sammenlignbare med det det som vi ser av forskning på strategiske allianser og coopetition i andre bransjer.

Gjentakende initiativer for å redusere kostnader gjennom økt samhandling mellom oljeselskapene på Norsk sokkel, KonKraft (2012b) og KonKraft (2015) er noen eksempler som nevnes i denne avhandlingen. Likevel var ikke dette nok til å unngå krise i næringen når prisene sank i 2016. Avhandlingen viser til at samhandling mellom oljeselskapene ofte motiveres av de samme faktorene som vi finner igjen i strategiske allianser, der kanskje muligheten for effektivisering og kostnadsreduksjon gjennom stordriftsfordeler og standardisering stikker seg ut. Oljeprisen er en faktor som har stor innvirkning på aktørene i bransjen, og slik sett utgjør en del av den konteksten aktørene til enhver tid befinner seg i. Oljeprisen har historisk vært syklisk, med tydelig topp sommeren 2008, og en sterk periode mellom våren 2011 og sommeren 2014. Det er rimelig å hevde at fokus med hensyn til kostnadsbesparelser, er svakere i perioder med høye oljepriser med påfølgende god økonomi, enn perioder med

lavere priser og dårligere økonomi. Slik kan vi hevde at høye oljepriser og god økonomi har hatt en negativ påvirkning på motivasjonen for samhandling, da ressursbegrensninger ikke har stått i veien for å løse oppgavene på egenhånd.

## 9.1 Implikasjoner for bransjen

Tillit er en sentral forutsetning for all form for samarbeid. Lav grad av tillit gir økt frykt for at samarbeidspartnere skal opptre opportunistisk, og dermed redusert vilje til samarbeid. Dette fører igjen til begrensninger i hvilken merverdi partene klarer å få ut av et samarbeid. Tillit er noe som utvikler seg over tid, og det kan derfor være riktig å starte med områder som innebærer lite risiko for de involverte aktørene, dersom dette brukes bevist som en plattform å bygge videre på, slik at man med økt grad av tillit kan utvide samarbeid etter hvert. Her bør aktørene være klar over de mekanismene som finnes for å redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd, som ledelsesforankring og andre tiltak som gir opportunistisk atferd en negativ konsekvens for aktøren som opptrer opportunistisk.

I dag preges aktørene av svært ulik tilnærming til samarbeid og deling. Enkelte holder tilbake så mye som mulig, mens andre deler alt. Aktørene må kjenne verdien av sine ressurser og kapabiliteter. En bevist og strukturert tilnærming for å vurdere verdien av organisasjonens ressurser og kapabiliteter, er nødvendig for å kunne gjøre kvalifiserte vurderinger med hensyn til hva man kan dele, og hva man ikke ønsker å dele. Å forstå verdien av egne data og kapabiliteter også et viktig utgangspunkt for å vurdere verdien om man slår de sammen med andre.

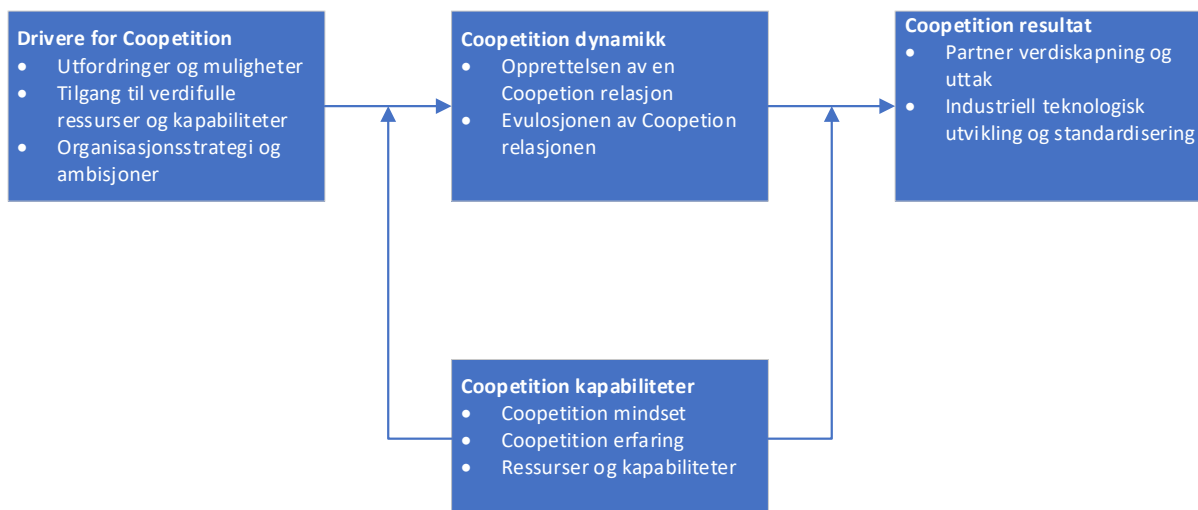
Samarbeid mellom aktører som også er konkurrenter, vil naturlig bidra til å skape en del spenning i samarbeidsforholdet. Å identifisere konfliktområder, eller mer spesifikt hvor man er konkurrenter og hvor man skal samarbeide er et viktig utgangspunkt for å håndtere denne spenningen. Aktørene må også ha et bevist forhold til hvilke forretningsområder som skal inngå i et samarbeidsforhold. Det er en klar anbefaling at man innfører et tydelig skille for de enhetene og individene som jobber inn mot samarbeidet, og de som jobber i de konkurrans utsatte delene av virksomheten. På den måten unngår man at de som er involvert i samarbeidsforholdet har blandede insentiver.

Forankring er en forutsetning for enhver form for samarbeid, kanskje spesielt når det gjelder horisontalt samarbeid. Uten riktig forankring øker sannsynligheten for at samarbeidet feiler i å levere den verdien som var tenkt på forhånd. Ledelsesforankring er nødvendig for å sikre riktig prioritering og ressurssetting inn mot samarbeidsforholdet. I en travel hverdag vil den enkelte ansatte prioritere det som til enhver tid er viktigst, ledelsen har en sentral rolle i å bidra til denne prioriteringen. En sterk ledelsesforankring vil også kunne bidra til en mer stabil kurs når oljeprisene endrer seg. En allianse eller annen form for samarbeidsforhold uten nødvendig ledelsesforankring, vil lett risikere å miste fokus, og dermed feile i å levere på sine mål. Forankring inn mot de ansatte og ansatte representanter kan bidra til å gi arbeidet viktig legitimitet og prestisje, som gjør at ansatte ønsker å jobbe for å styrke samarbeidsforholdet. Vi vil derfor hevde at nødvendig forankring er en forutsetning for å lykkes i et samhandlingsprosjekt.

## 9.2 Et felles rammeverk for samhandling

Gjennom avhandlingen viser vi til at det er noen viktige kontekstspesifikke faktorer som påvirker samarbeidsklimaet mellom oljeselskapene på norsk sektor. En tydelig myndighetsinvolvering, og en syklisk utvikling i oljepris med stor avstand mellom topp og bunn, er eksempler på forhold som påvirker aktørenes mulighet og vilje til samhandling. Disse faktorene betyr likevel ikke at det ikke fremdeles er mye nyttig lærdom å hente fra forskning på andre bransjer. Et samarbeidsforhold der aktørene er både konkurrenter og samarbeidspartnere omtales gjerne som coopetition.

Oljeselskapene på norsk sokkel er både konkurrenter og samarbeidspartnere på samme tid. Vi mener det ville være nyttig for bransjen å bevege seg mot et felles overordnet rammeverk for å håndtere kombinasjonen av konkurranse og samarbeid.



Figur 16 En tilpasset versjon av en konseptuell modell for coopetition (Gnyawali & Park, 2011).

Over viser en lett tilpasset versjon av Gnyawali og Park (2011) sin konseptuelle modell for å håndtere coopetition mellom store virksomheter.

Denne modellen er generalisert slik at den kan brukes for en bredere gruppe, enn den originale modellen. Modellen kan bidra til å gi en felles forståelse for utgangspunktet til et samarbeid, hva som er viktig å fokusere på underveis og hva aktørene får ut av samarbeidet.

Gnyawali og Park (2011) beskriver coopetition mindset, coopetition erfaring og de ressuser og kapabiliteter som legges inn i forholdet, som viktige katalysatorer. En bevist utvikling av organisasjonenes kapabiliteter rundt coopetion, vil kunne gjøre aktørene bedre rustet til å håndtere konflikter, og hente mer verdi ut av samarbeidet.

### 9.3 Evaluering av forskningsspørsmål

Denne avhandlingen adresserer to spørsmål som det var et ønske om å få svar på. Det første var: Hvilke utfordringer og barrierer er det som må overkommes når oljeselskapene som opererer på norsk sokkel skal samarbeide? Her gjorde vi noen konkrete funn med hensyn til sentrale utfordringer og barrierer fra KonKraft prosjektet. Vi finner også flere av disse igjen i forskning på samhandling i andre bransjer. Til tross for at vår undersøkelse ikke gir grunnlag

for å si at listen over utfordringer og barrierer som presenteres i avhandlingen er utfyllende for oljebransjen, gir den likevel grunnlag til å si at den er generisk og representativ. Slik sett gir avhandlingen innsikt i noen av de utfordringer og barrierer som må overkommes når oljeselskapene på norsk sokkel skal samarbeide. For å få en bredere oversikt ville en naturlig oppfølging være å undersøke flere samhandlingsprosjekter.

Forskningsspørsmål nummer to var: Hvilke tiltak eller rammeverk har man for å møte utfordringene og barrierene for et fungerende samarbeid mellom oljeselskapene på norsk sokkel? I KonKraft prosjektet vises det til et konkret rammeverk som er lagt til grunn for arbeidet. Her har man sett til banknæringen, som man mener er en bransje som er kommet lenger enn petroleumsnæringen, og hentet inspirasjon derfra. Avhandlingen viser også til noen spesifikke tiltak, som fremstod som sentrale i gjennomføringen av prosjektet. Vi viser også hvordan elementer fra det underliggende rammeverket, og tiltakene støttes gjennom funn fra forskning på strategiske allianser og coopetition i andre bransjer. Avhandling svarer på forskningsspørsmål nummer to, og kan konkludere med at man har rammeverk og tiltak som kan bidra til å håndtere utfordringer og barrierer for samhandling. Det er likevel knyttet usikkerhet til hvor utbredt rammeverket er i øvrige deler av bransjen.

#### 9.4 Begrensinger ved forskningen

Forskningen er bygd på et eksplorerende design, som vi valgte fordi vi ønsket å utforske samarbeidet og konkurransen som foregår på norsk sokkel. Det ledet oss til problemstillingen og forskningsspørsmålene og relevant teori for videre forskning. De kvalitative intervjuene var ressurskrevende å tolke og ga oss kompleks informasjon med mye data som ble noe ustrukturert. Utvalget av nøkkelinformanter var også såpass lite at det gir oss i liten grad et generaliserende inntrykk. Dette ser vi over den tid forskningen pågikk at et større utvalg av informanter hadde vært ønskelig og at en blanding av kvalitative og kvantitative data hadde kunnet utdype besvarelsene og gitt oss et bredere informasjonsgrunnlag.

Hoveddelen av datainnsamlingen i denne avhandlingen er basert på det arbeidet som er gjort i forbindelse med KonKraft (2018). Det ville vært en styrke om vi hadde hatt innsikt i flere samhandlingsprosjekter, da dette kunne gitt en større validitet med hensyn til de funnene som

ble gjort. Det er også en begrensning i KonKraft rapporten at den avslutter med ett sett av anbefalinger. Hvilke av anbefalingene som er implementert, og hvordan dette blir gjort er ennå ikke klart når arbeidet med denne avhandlingen blir ferdigstilt.

En annen begrensning med avhandlingen er at vi ikke får dokumentert hvor utbredt metodikken som er benyttet for KonKraft er i bransjen forøvrig. Og at vi derfor ikke får tilstrekkelig grunnlag til å konkludere hvorvidt rammeverket som er presentert i forbindelse med KonKraft arbeidet, benyttes i bransjen for øvrig.

## 9.5 Forslag til videre arbeid

Det er spesielt tre spørsmål vi sitter igjen med etter arbeidet med denne avhandlingen. Det første er hvorvidt KonKraft arbeidet har bidratt til økt samhandling mellom aktørene i bransjen. Det andre er hvor representativ arbeidsmetodikken og rammeverket som er benyttet i KonKraft arbeidet har fått fotfeste i andre pågående samhandlingsprosjekter i bransjen. Den tredje faktoren som det ville vært nyttig å se nærmere på, er i hvilken grad konteksten bidrar til å påvirke samhandlingen mellom aktørene.

Prosjektet «Konkurranseskraft – norsk sokkel i endring» presenterer i sin rapport en rekke konkrete anbefalinger. Her ville det vært interessant å følge noen av disse initiativene for å vurdere hvorvidt arbeidet med tiltak og metodikken som har vært gjennomført, gir noen endelig effekt for aktørene i bransjen. Og på denne måten kunne vurdere virkning av tiltak og metodikk opp imot resultatet i det videre arbeidet. Et at de prosjektene som ble startet som et resultat av KonKraft (2018), og som ville vært interessant å følge videre er «Datalink» prosjektet. Her har en gruppe sentrale aktører på norsk sokkel gått sammen for blant annet å identifisere og utpeke beste praksis og standardiserte metoder for datadeling.

Vi har gjennom arbeidet med denne avhandlingen gått spesifikt inn i ett samhandlingsprosjekt der mange aktører er involvert, og belyst barrierer og utfordringer som vi også finner igjen fra forskning mot andre bransjer. Vi viser også at man har sett til andre bransjer, og at det er lagt til grunn et rammeverk for å unngå eller håndtere barrierer og utfordringer. Her ville det være

interessant å gjennomgå noen flere samhandlingsprosjekter, for å vurdere om det er noen rød tråd med hensyn til underliggende metode og rammeverk for gjennomføring.

Avhandlingen viser også til den konteksten aktørene befinner seg i, der man fra myndighetenes side har lagt til rette for en minimumsgrad av samhandling mellom aktørene. Samtidig er det en annen kontekst som påvirker hver enkelt aktør sitt fokus og behov, som henger sammen med livssyklusen til lisensene aktøren har eierandeler i. En mulig oppfølging kunne derfor vært å se om det er en sammenheng mellom status på lisensene en aktør har eierandel i, og hvor mye samhandling aktøren er involvert i.



## 10 Ordliste

Begrep/Forkortelse	Beskrivelse
Coopetition	Cooperation og Competition
EPIM	Exploration & Production Information Management
Fat olje	Måleenhet. Et fat tilsvarer 159 liter
HMS	Helse, Miljø og Sikkerhet
JV	Joint Venture
Kondensat	En blanding av de tyngste delene av naturgassen. Kondensat er flytende ved normalt trykk og temperatur
KonKraft	Konkurranseskraft på norsk sokkel
M & A	Mergers and Acquisitions (Fusjoner og oppkjøp)
NPD	Norwegian Petroleum Directorate. Engelsk for Oljedirektoratet.
OD	Oljedirektoratet – Statlig fagdirektorat og forvaltningsorgan, under olje og energidepartementet
Operatørselskap	Den som på rettighetshavernes vegne forestår den daglige ledelse av petroleumsvirksomheten.
Organisasjoner	Bedrifter samt arbeidsgiver- og arbeidstaker organisasjoner
Partnerselskap	Rettighetshaver/deleier i en produksjonslisens
R & D	Research and Development (Forsknings og utviklingsarbeid)
RBV	Resource Based View / Ressursbasert syn

## 11 Vedlegg

- **Vedlegg 1:** Intervju guide
- **Vedlegg 2:** KonKraft Prosjektorganisasjonen

## 12 Lenker

Barents Sea Exploration Collaboration (BaSEC)	<a href="https://www.norskoljeoggass.no/">https://www.norskoljeoggass.no/</a>
DigitalNorway	<a href="https://digitalnorway.com/se-vare-prosjekter-digital-norway/">https://digitalnorway.com/se-vare-prosjekter-digital-norway/</a>
EPIM	<a href="https://epim.no/">https://epim.no/</a>
Google Scholar	<a href="https://scholar.google.no/">https://scholar.google.no/</a>
KonKraft	<a href="http://konkraft.no/">http://konkraft.no/</a>
Norsk olje og gass	<a href="https://www.norskoljeoggass.no/">https://www.norskoljeoggass.no/</a>
Norsok	<a href="https://www.standard.no/">https://www.standard.no/</a>
OG21 og Petromax2	<a href="https://www.forskningsradet.no/">https://www.forskningsradet.no/</a>
Oljedirektoratets Faktasider	<a href="http://factpages.npd.no/factpages/Default.aspx?culture=no">http://factpages.npd.no/factpages/Default.aspx?culture=no</a>
Oljevern Beredskap	<a href="https://www.nofo.no">https://www.nofo.no</a>
Oljevern Beredskap	<a href="https://www.nofo.no/">https://www.nofo.no/</a>
ORIA	<a href="https://student.uis.no/bibliotek/sok-og-finn/">https://student.uis.no/bibliotek/sok-og-finn/</a>
Salg av geodata gjennom GTO	<a href="https://www.norskoljeoggass.no/gto">https://www.norskoljeoggass.no/gto</a>

## 13 Referanser

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.
- Bengtsson, M. & Kock, S. J. I. m. m. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, 29(5), 411-426.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69(6), 127-135.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997). Co-Opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business. I: Currency Ed.
- Child, J., Faulkner, D. & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy* Oxford University Press, USA.
- Chima, C. M. & Hills, D. (2007). Supply-chain management issues in the oil and gas industry, 5(6), 27-36.
- Czakon, W. & Mucha-Kuś, K. (2014). Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122-150.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000a). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77-101.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000b). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Day, G. S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.  
<https://doi.org/10.1177/009207039502300409>
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. (2019). AGREEMENT RELATING TO THE UNITISATION AND OPERATION OF THE UNKNOWN FIELD. Hentet fra  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/pdf\\_filer\\_2/og/standard\\_unitavtale.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/oed/pdf_filer_2/og/standard_unitavtale.pdf)
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- EPIM. (2019). VEILEDER TIL RESSURSREGELVERKET – GOD VIRKSOMHETSSTYRING. Hentet fra  
<http://veileder.epim.no/veileder/BusinessProcessNetwork-nb-NO/9b64d9b5-c082-4d05-8fc1-4f4c33710820.htm>
- Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on coopetition in client-contractor relationships, 134(2), 103-111.
- Gnyawali, D. R. & Park, B.-J. R. J. R. P. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, 40(5), 650-663.
- Gomes, E., Barnes, B. R. & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International business review*, 25(1), 15-27.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.

- Haare, H. & Solheim, J. A. (2011). *Utviklingen av det norske betalingssystemet i perioden 1945-2010, med særlig vekt på Norges Banks rolle Norges Bank.*
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* Universitetsforlaget.
- Hovland, K. M. (2017). Dette er verdens ti største oljeprodusenter, (10.11.2017). Hentet fra <https://e24.no/energi/olje/dette-er-verdens-ti-stoerste-oljeprodusenter/24184489>
- Jemison, D. B. & Haspeslagh, P. C. J. N. Y. e. F. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal.*
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Knoph, A. M. (2017). Mener oljebransjen må dele på flere hemmeligheter, (05.10.2017). Hentet fra <https://sysla.no/offshore/mener-oljebransjen-ma-dele-pa-flere-hemmeligheter/>
- Kolbeinstveit, L. (2018). Hva er tillit? , (29.11.2018). Hentet fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-tillit>.
- KonKraft. (2012a). *Anbefalinger fra KonKraft til OED innen økt utvinning og kostnadsreduksjon.* Hentet fra <http://konkraft.no/wp-content/uploads/2016/05/%C3%98kt-utvinning-til-OED.pdf>
- KonKraft. (2012b). Sammen for økt utvinning på norsk sokkel. I. Hentet fra [http://konkraft.no/konkraft\\_testimonial/](http://konkraft.no/konkraft_testimonial/)
- KonKraft. (2015). Råduttaelse 24.11.15. I. Hentet fra [http://konkraft.no/konkraft\\_testimonial/](http://konkraft.no/konkraft_testimonial/)
- KonKraft. (2018). Prosjekt «Konkurranseskraft - norsk sokkel i endring»- Utvalgets anbefalinger. Hentet fra [http://konkraft.no/konkraft\\_statement/](http://konkraft.no/konkraft_statement/)
- Lambe, C. J., Spekman, R. E. & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* OUP Oxford.
- Lunnan, R. & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic management journal*, 29(5), 545-556.
- Myrset, O. (2018). Oljebransjen har deleangst, (18.12.2018). Hentet fra <https://sysla.no/offshore/onsdag-oljebransjen-har-deleangst/>
- Norwegian Petroleum Directorate. (2019a). Factpages. Hentet fra <http://factpages.npd.no/factpages/Default.aspx>
- Norwegian Petroleum Directorate. (2019b). The Norwegian National Data Repository for Petroleum data. Hentet fra <https://www.npd.no/en/diskos/>
- Olav, D. (2007). Metode og oppgaveskriving for studenter.
- Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. Norsk petroleum. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/>
- Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. (2018). LEVERANDØRINDUSTRIEN. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/utbygging-og-drift/leverandorindustrien>

- Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. (2019a). ARBEIDSPASSER. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/arbeidsplasser/>
- Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. (2019b). EKSPORT AV OLJE OG GASS. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/produksjon-og-eksport/eksport-av-olje-og-gass/>
- Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. (2019c). MANGFOLD OG KONKURRANSE. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/utbygging-og-drift/aktorbildet/>
- Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. (2019d). PETROLEUMSLOVEN OG KONSESJONS-SYSTEMET. Hentet fra <https://www.norskpetroleum.no/rammeverk/rammeverkkonsesjonssystemet-petroleumsloven/>
- Olje-og-energidepartementet. (2018). Leverandørindustrien. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/leverandorindustrien/id2001283/>
- Oljedirektoratet. Hentet fra <http://npd.no>
- Oxley, J. E. & Sampson, R. C. J. S. M. J. (2004). The scope and governance of international R&D alliances, 25(8-9), 723-749.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations, 1(1), 77.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117.
- Quintana-Garcia, C. & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Ryggvik, H. & Smith-Solbakken, M. (2018). Norsk oljehistorie. Hentet fra [https://snl.no/Norsk\\_oljehistorie#-Konsesjonssystemet](https://snl.no/Norsk_oljehistorie#-Konsesjonssystemet)
- Smith, A. (1950). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776) Methuen.
- Stangeland, G. (2019). EPIM slås sammen med Norsk olje og gass, (7. mars 2019). Hentet fra <https://petro.no/nyheter/epim-slas-sammen-med-norsk-olje-og-gass>
- Statistisk sentralbyrås informasjonstjeneste. (2019). Oljeøkonomien: Hvor blir det av pengene? Hentet fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/oljeokonomien-hvor-blir-det-av-pengene>
- Sundberg, J. D. (2016). Statens direkte oljesalg har falt med 139 mill. dagen. *E24.no*. <https://doi.org/https://e24.no/makro-og-politikk/oljebremsen/slik-rammer-oljeprisfallet-statens-oekonomi-vaart-direkte-oljesalg-har-falt-med-139-mill-dagen/23594567>
- U.S. Energy Information Administration (EIA). (2019). PETROLEUM & OTHER LIQUIDS. Hentet fra <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pet&s=rbrte&f=m>
- Vatne, E. (2018). SNF-prosjekt nr. 8126: Sysselsetting i olje- og gassindustrien. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/6cde1d4efca44c67a31c36ef98a1e4e8/r01\\_18.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/6cde1d4efca44c67a31c36ef98a1e4e8/r01_18.pdf)

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Williamson, O. (1985). *Williamson OE The Economic Institutions of Capitalism. I*: NY: Free Press.

## Vedlegg 1: Intervju guide

### Innledning

1. Fortelle kort om konkraft
  - a. Sammensetning, forankring og formål
  
2. Kan du si litt om hvilke utfordringer møtte dere på underveis i arbeidet
  - a. Koordinering, tilgang til enkeltpersoner, ulike synspunkter (positive, negative, samarbeidsvilje, kultur)
  
3. Oljeselskapene på norsk sokkel er både konkurrenter og samarbeidspartnere.
  - a. Hvor vil du si at de er samarbeidspartnere?
  - b. Hvor vil du si at de er konkurrenter?
  
4. Steg det frem noen spesifikke områder hvor det vil være «enkelt» å samarbeide på tvers?
  - a. Fagområder, del av livssyklusen, arbeidsoppgaver, hvorfor
  
5. Er det noen kjente eller forventede barrierer for å få dette til?
  - a. Hvilke
    - i. Menneske/kulturavhengig
    - ii. Tekniske
    - iii. Lover/regelverk
  
6. Er det noen klarer områder hvor det etter din vurdering ikke er aktuelt at selskapene samarbeider?
  - a. Fagområder, del av livssyklus, arbeidsoppgaver, hvorfor
  
7. Vil du trekke frem noen eksempler der det er etablert samarbeid på tvers?
  - a. Mellom enkeltselskaper, flere selskaper, på tvers av bransjen (er det sammenlignet med andre bransjer)

## Vedlegg 2: KonKraft Prosjektorganisasjonen

Figur v.1.1

Prosjektorganisasjonen. (Kilde: KonKraft)

