

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Helge Bjørøy

Strategisk partnerskapsavtale for vellykket havbunnsutbygging på norsk kontinentalsokkel

Dato: 1. september 2020

Totalt antall sider: 68

Abstract

In this Master Thesis I have investigated the effect of a strategic partnership alliance in what appears as a successful subsea field development on the Norwegian Continental Shelf.

My main research question was:

- To what extent was the project delivery successful?
- In what way has traditional project management affected the delivery?
- In what way has long term partner agreement affected the delivery?
- In what way has vertical integration affected the delivery?
- In what way has the establishment of a common agenda affected the delivery?

In a qualitatively study I have interviewed some main project participants.

I find the project to be successful, and that traditional project management has contributed positively. But also, I find that long term partnership agreements, high level of vertical integration and the establishment of a common agenda seems to have a more significant contribution to the success. Especially in the concept select phase and the FEED phase the alliance seems to have made choices that led to significant cost reductions and a robust field development.

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt virkningen av en strategisk partnerskapsavtale i det som fremstår som en vellykket havbunnsutbygging på norsk kontinentalsokkel. Min problemstilling har vært:

«Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse av havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda?»

For å besvare dette har jeg sett nærmere på følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad var prosjektleveransen vellykket?
- På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?
- På hvilken måte har langsiktige partneravtaler påvirket leveransen?
- På hvilken måte har vertikal integrering påvirket leveransen?
- På hvilken måte har etablering av en felles agenda påvirket leveransen?

I en kvalitativ studie har jeg intervjuet sentrale prosjektdeltakere.

Jeg finner at prosjektet må kunne sies å være vellykket, og at tradisjonell prosjektledelse har bidradd positivt til det. Samtidig finner jeg at langsiktige partneravtaler, høy grad av vertikal integrering og etablering av en felles agenda ser ut til å ha gitt et mere signifikant bidrag til suksess. Særlig i konseptstudiet og forprosjekteringen ser alliansen ut til å ha gjort valg som har gitt signifikante kostnadskutt og en robust utbyggingsløsning.

Allianser mellom operatørselskap og leverandører har ikke vært den rådende strategien for denne typen utbygginger på norsk kontinentalsokkel. Med Oljedirektoratets fokus på gjennomførte prosjekters overskridelser de senere år har flere mindre operatørselskap inngått lignende allianser. Denne oppgaven vil bidra til forståelse av hvorfor Oda utbyggingen ble gjennomført under budsjettet tid og kostnad, og gi verdfull læring til lignende utbygginger.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende del av studiet MBA i Teknologiledelse ved NORD Universitet, studiested Mo i Rana.

Både MBA studiet generelt, og spesielt arbeidet med denne masteroppgaven har vært svært inspirerende og lærerikt.

Jeg vil rette en stor takk til de som har satt av tid og latt seg intervju slik at jeg kunne gjennomføre denne studien av Oda prosjektet.

Jeg vil også rette en stor takk til veileder Førsteamanuensis Thomas Andre Lauvås ved NORD Universitet som har bidradd med konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger.

Som deltidsstudent i tillegg til jobb har det vært avgjørende med støtte fra familien i valget mitt om denne videreutdanningen. En særlig stor takk til Reidun for tålmodigheten du har vist.

Glesvær 1. september 2020

Helge Bjørøy

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over figurer	v
1. Innledning	1
1.1. Problemstilling	1
2. Kontekstbeskrivelse, begreper og avgrensninger	3
2.1. Kontekst	3
2.2. Begreper	4
2.3. Avgrensninger	5
3. Teori	6
3.1. Eksternanalyse	6
3.2. Historisk utvikling	6
3.3. Horisontal og vertikal integrasjon	7
3.4. Strategiske allianser	7
3.4.1. Leverandørintegrering	7
3.4.2. Relasjonsbasert perspektiv	10
3.5. Tradisjonell prosjektledelse	12
3.5.1. Interessenthåndtering	12
3.5.2. Jerntriangelet	14
4. Metode	15
4.1. Metodisk tilnærming	15
4.1.1. Kvalitativ eller kvantitativ metode	15
4.1.2. Tidsperspektiv	15
4.1.3. Induktiv eller deduktiv forskning	16
4.1.4. Forskningsdesign	16
4.1.5. Utvalgsstrategi	17
4.1.6. Datainnsamling, Intervjuer	18
4.1.7. Intervjuguide	18
4.1.8. Transkribering og koding	19
4.1.9. Behandling av personopplysninger	20
4.1.10. Datasikkerhet	21
4.2. Evaluering av metodevalg	22
4.2.1. Metodevalg, styrker og svakheter	22

4.2.2.	Skrive alene	23
4.3.	Egen rolle i forhold til prosjektet.....	24
4.3.1	Teoretisk underlag.....	24
4.3.2.	Praktiske konsekvenser	26
5	Empiri.....	28
5.1.	I hvilken grad var prosjektleveransen vellykket?	29
5.2.	På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?	30
5.3.	På hvilken måte har langsiktige partneravtaler påvirket leveransen?.....	32
5.4.	På hvilken måte har vertikal integrering påvirket leveransen?.....	36
5.5.	På hvilken måte har etablering av en felles agenda påvirket leveransen?.....	38
6.	Analyse.....	41
6.1.	I hvilken grad var prosjektleveransen vellykket?	41
6.2.	På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?	42
6.3.	På hvilken måte har langsiktige partneravtaler påvirket leveransen?.....	43
6.4.	På hvilken måte har vertikal integrering påvirket leveransen?.....	46
6.5.	På hvilken måte har etablering av en felles agenda påvirket leveransen?.....	46
7.	Konklusjon	48
	Litteraturliste	A
	Vedlegg 1 – Bekreftelse fra Norsk Senter for Forskningsdata AS	C
	Vedlegg 2 – Datahåndteringsplan	D
	Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring	G
	Vedlegg 4 – Intervjuguide 1	J
	Vedlegg 5 – Intervjuguide 2.....	L

Oversikt over figurer

1. Innledning

Utbygginger av olje- og gassfelt på norsk kontinentalsokkel er kostbare siden samtlige felt ligger under havoverflaten. Som i andre bransjer finnes det eksempler på både gode og dårlige prosjekter. Prosjekter som har fått mye kritikk er for eksempel Yme- og Goliat utbygningene (TU.no, 2014). Begge disse har hatt betydelige kostnads- og tidsoverskridelser. Yme endte også i at hele utbyggingen måtte rives før feltet kom i produksjon, kostnaden var rundt 11 milliarder norske kroner, noe som påførte det norske samfunnet et tap på 8,6 milliarder kroner. Samtidig finnes det eksempler på godt gjennomførte prosjekter. Equinor's Johan Sverdrup utbygging og Spirit Energy's Oda utbygginger er slike eksempler. Begge disse kom i drift under budsjettet kostnad og før planlagt tid. Dette har åpenbart økonomiske konsekvenser for utbyggerne, men på grunn av skatteregimet for utbygginger på norsk kontinentalsokkel medfører dette kostnader eller innsparinger også i et samfunnsøkonomisk perspektiv. I forhold til den nylige «Korona-krisen» har Finansdepartementet også advart mot insentiver til denne bransjen (Norsk Rikskringkasting AS, 2020).

Det er gjort en del studier på strategiske allianser, blant annet med en ressursbasert tilnærming (Teng, 2007). Tsang hevder i en artikkel, også med et ressursbasert perspektiv, at tradisjonelle teorier som for eksempel transaksjonskostnader ikke er relevant perspektiv for allianser (Tsang, 1998). Det er også studier på betydningen av sosiale nettverk i utforming av allianser mellom mindre bedrifter (Barnir & Smith, 2002). Rothärmel og Boeker har studert ulike selskapers motivasjon for å danne allianser (Rothärmel & Boeker, 2008). Spekman et al. hevder at det har vært for lite fokus på hvordan allianser blir ledet etter at de er formet (Spekman, Forbes, Isabella, & Macavoy, 1998).

Det finnes altså vitenskapelige artikler som er mer enn 20 år om allianser, likevel har denne samarbeidsmåten ikke fått innpass i feltutvikling innen olje- og gass på norsk sokkel før Oda feltet ble bestemt utbygget i 2016. Senere har også andre allianser blitt etablert i bransjen.

Fra media fremstår Oda utbyggingen som vellykket, jeg ønsker derfor å se om suksessen kan tilskrives at utbyggingen ble utført av operatørselskapet i allianse med et utvalg leverandører.

1.1. Problemstilling

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på virkningene av langvarige forpliktende samarbeid mellom kunde og leverandører, og hvordan vertikal integrering mellom kunde og leverandørene påvirker leveransen. Hvis mitt fokus hadde vært effekten av prosjektledelse så

ville det vært naturlig å avgrense til den mere kvantifiserbare delen av prosjektet, fra innsending av PUD søknad til ferdigstilling. Men med mitt fokus finner jeg det mere riktig å sette søkelys på virkningene fra etableringen av samarbeidet til prosjektets slutt.

Jeg har derfor formulert følgende problemstilling:

Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse av havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda?

For å besvare dette vil jeg se nærmere på følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad var prosjektleveransen vellykket?
- På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?
- På hvilken måte har langsiktige partneravtaler påvirket leveransen?
- På hvilken måte har vertikal integrering påvirket leveransen?
- På hvilken måte har etablering av en felles agenda påvirket leveransen?

2. Kontekstbeskrivelse, begreper og avgrensninger

Oppgaven omhandler virkningene av en utradisjonell prosjektgjennomføring i en konkret bransje. For å øke forståelsen av hva som gjør prosjektet spesielt vil jeg her si litt om prosjektets kontekst. Jeg vil også klargjøre noen begreper som blir brukt i senere kapitler, slik at lesere uten bransjekunnskap også kan følge resonnementene. Avgrensningene i siste del av dette kapitlet vil også bidra til å avklare rammene for oppgaven.

2.1. Kontekst

Den norske staten er eier av alle olje- og gassforekomster på norsk kontinentalsokkel. Det er derfor naturlig å se norske myndigheter ved Oljedirektoratet (OD) som en interessent som bør ha betydelig interesse for gjennomføringen av slike prosjekter.

OD tildeler lisenser for utbygginger på sokkelen til en gruppe selskaper som er forhåndsgodkjente. Ett av selskapene får ansvaret som operatørselskap, de øvrige får ansvar som rettighetshavere, i tildelingen defineres også hvor stor andel de ulike selskapene har. Operatørselskapet bygger ut og drifter feltet på vegne av lisensen, kostnader og inntekter fordeles i henhold til andel. Både inntekter og utgifter reduseres med 78% som følge av beskatningen på sokkelen. Godt gjennomførte prosjekter er ikke en forutsetning for utgiftsrefusjon, ordningen har også vært under et visst politisk press. Samtidig er refusjonsordningen et viktig insentiv for potensielle utbyggere på sokkelen siden overskuddet blir så hardt beskattet. De fleste lisensene opereres av de store operatørene som Equinor ASA, men mindre selskap som Spirit Energy har også operatøransvar. Oversikt over operatører og rettighetshavere på norsk sokkel finnes på Oljedirektoratets faktside (Oljedirektoratet, 2020a).

Spirit Energy Norway AS (Spirit Energy) er resultatet av fusjonen mellom Centrica Energi Norge NUF og Bayerngas Norge AS. Begge de to fusjonerte selskapene ble etablert i Norge i 2006. Spirit Energy har store eierandeler i felt på norsk sokkel som rettighetshaver, men har få felt med operatøransvar. Et felt de er rettighetshaver på er Statfjord feltet, der Spirit Energy per februar 2020 hadde 30% eierandel. Oda feltet ble funnet i 2012 da Centrica var operatør for leteboring på det som den gang var kalt Butch feltet. Oda ble den første utbyggingen som det fusjonerte Spirit Energy startet produksjon som operatør for i 2019.

2.2. Begreper

Subsea felt – Olje- eller gassutvinning der selve ventilblokken står plassert på havbunnen kalles et subsea felt. Motstykket er *topside*-, eller også kalt tørre brønnhoder, som står over havoverflaten på en brønnhodeplattform.

SPS – Subsea Production System, ventilblokk og tilhørende utstyr som står montert på havbunnen.

SURF – Subsea Umbilical, Riser and Flowline. Mellomkoblinger mellom vertsplattformen og havbunnsanlegget, både rør og kontrollkabler.

Facilities – Summen av SPS og SURF leveransen kalles gjerne *facilities*.

Gain-pain-share – Et begrep som er innført i dette prosjektet. Indikerer at to parter deler fortjeneste eller tap ut fra en avtalt fordelingsnøkkel.

Open book – Et begrep som beskriver at en kommersiell part er villig til å vise bedriftsintern informasjon til en motpart. I gain-pain-share modellen var det en forutsetning at begge parter var kjent med oppbygningen av interne rater og fortjenesteprofiler.

Target priser – Fortjeneste eller tap som nevnt over tok utgangspunkt i et mål, en pris som partene var enige om at var forventet.

Level 5 plan – Planlegging av prosjekter gjøres ofte i 5 nivåer, der nivå 1 er svært overordnet og nivå 5 er detaljerte produksjonsplaner.

Strekkmål – En målsetning som er krevende, noe en må strekke seg langt for å oppnå.

Baseline – Når rammene for et prosjekt er lagt etableres gjerne en *baseline* plan. Gjennom prosjektets forløp kan man måle påløpte kostnader eller fremdrift opp mot denne.

Oljeskatten – Utvinning av olje- og gass på norsk kontinentalsokkel er underlagt et eget skatteregime. I tillegg til normal firmabeskatning er det en særskatt som i praksis betyr at denne industrien betaler 78% skatt. På grunn av fratrekk for utbyggingskostnader medfører dette at Staten som eier av ressursene må dekke 78% av kostnadene. Dette gjelder også overskridelser og innsparinger.

Aktører som endrer navn – Underveis er det mange navn som har blitt endret, særlig i sitater kan dette skape uklarhet for utenforstående. Selve prosjektet endret navn fra Butch til Oda. Operatørselskapet som i utgangspunktet var Centrica Energi Norge NUF fusjonerte med Bayerngas Norge AS til Spirit Energy Norway AS. SPS leverandøren fusjonerte også og gikk fra FMC Technologies til å hete TechnipFMC.

Design study – Konseptstudie

FEED study – Front End Engineering Design study, forprosjektering.

Final Investment Decition – Investeringsbeslutning basert på prosjektmodning til og med FEED. I Oljedirektoratets terminologi brukes Beslutning Om Gjennomføring.

PUD søknad – Plan for Utbygging og Drift, søknad som sendes norske myndigheter før selve utbyggingen kan starte.

PDO – Den engelske forkortelsen for PUD.

Execute fase – Detaljprosjektering og bygging

2.3. Avgrensninger

Oppgaven omhandler én utbygging. Det vil derfor ikke være relevant å trekke kvantitative slutninger ut fra dette grunnlaget. Det er ikke gjort sammenligninger av dette prosjektet opp mot et tilsvarende konkret prosjekt som er gjennomført i en tradisjonell modell, men respondentene har uttalt seg om forskjeller basert på sin prosjekterfaring.

I oppgaven har jeg ikke satt søkelys på prosessen med utvelgelse av hvilke leverandører utbyggeren ønsket å etablere avtaler med eller kriterier for valgte leverandører. Jeg har heller ikke evaluert valgt tidshorisont med hver enkelt leverandør, og på hvilken måte det eventuelt har påvirket samarbeidet i dette prosjektet.

I den grad etablering av strategiske partnerskapsavtaler påvirker fri konkurranse eller ved utnyttelse av dominerende stilling vil det kunne være i strid med konkurranseloven (Konkurransetilsynet, u.å). Jeg har ikke vurdert konkurransemessige forhold rundt etableringen av slike avtaler.

3. Teori

Som forskningsspørsmål i denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på begreper som partnerskapsavtaler, vertikal integrering og prosjektleveranse. For å sikre akademisk kvalitet på resultatet av denne studien er det naturlig å knytte disse begrepene til tidligere akademiske studier. I det påfølgende kapitlet tar jeg også en akademisk gjennomgang av andre begreper som jeg ønsker å benytte som underlag for diskusjoner av funn og deretter konklusjoner senere i oppgaven. Jeg vil her presentere relevante utdrag fra bøker og artikler som knytter begrepene til min studie, for så å diskutere min forståelse av dette teoretiske rammeverket i forkant av intervjuer og analyse.

3.1. *Eksternanalyse*

For å forankre en virksomhet eller et prosjekt i aktuelle rammebetingelser er det naturlig å gjøre en eksternanalyse. En PESTEL analyse ser på rammebetingelsene som virksomhetene må forholde seg til (Rothaermel, 2019). Dette er en eksternanalyse av politiske-, økonomiske-, sosiokulturelle-, tekniske-, økologiske- og juridiske forhold (2019).

En annen måte å analysere eksterne rammebetingelser er ved bruk av Porters konkurransekraft modell (Porter, 2008; Schilling, 2017). Her deles faktorene inn i grad av rivalisering, trusler fra nye aktører, leverandørmakt, forbrukermakt, erstatningsprodukter og komplementære produkter (2017).

I kapittel 6.3 vil jeg gjøre en eksternanalyse av de langsiktige partneravtalene.

3.2. *Historisk utvikling*

Holdningen til samarbeid på tvers av selskaper har endret seg betydelig over tid, fra enkle markedsbaserte transaksjoner mellom tradisjonelle byråkratiske organisasjoner, til verdiskaping gjennom nye organisasjonsformer som strategiske partnerskap og nettverk (Webster, 1992). Et eksempel på en tradisjonell byråkratisk organisasjon er River Rouge fabrikken som Ford hadde spesialbygget for mest mulig effektiv produksjon av ett standardisert produkt, «Modell A». Kull og jernmalm fra Ford's egne gruver ble levert til fabrikken med Ford's egne båter, i den andre enden av fabrikken trillet det ut biler. Til River Rouge ble det også levert ull og gummi fra Ford's egne gårder og plantaser, mellom fabrikker i Detroit området hadde Ford sin egen jernbane. For å kunne forsvare etablering av egne ressurser i alle ledd måtte Ford ha store volum, men stordrift ga også lavere kost. Betydelige ressurser måtte til for administrasjon. Hverken Ford eller omgivelsene hadde fokus

på banebrytende nye løsninger, Ford fikk beholde fokus på å maksimere profitt på sitt standardiserte produkt på River Rouge fabrikken (1992). Med etterkrigstidens økte markedsføring gikk innovasjonstakten opp, men fortsatt gikk endringene såpass sent at bedriftene kunne velge å levere de produktene som hadde høyest sannsynlighet for best fortjeneste, med utgangspunkt i fabrikker som var bygget for stordrift av standardiserte produkter. På 1980-tallet var det en fremvekst av organisasjonsformer som tydelig brøt med det tradisjonelt byråkratiske, og i stor grad var fleksible, spesialiserte og fokusert på relasjoner heller enn markedstransaksjoner. Byråkratiske organisasjoner visualiseres gjerne som en pyramide, disse nye organisasjonene heller som et hjul med kjerneorganisasjonen i midten og med eiker som kunnskapsbånd ut til omliggende strategiske partnere. De nye organisasjonene kunne raskt og fleksibelt besvare akselererende teknologiske- og markedsmessige endringer for å møte kundenes preferanser (Webster, 1992).

3.3. *Vertikal integrasjon*

Vertikal integrering innebærer at bedrifter på ulike nivåer i verdikjeden samhandler. Dette kan være samarbeid om produktutvikling, salgskanaler eller andre aktiviteter som tradisjonelt har blitt holdt innenfor bedrifter eller i samhandling med andre bedrifter på samme nivå i verdikjeden.

3.4. *Strategiske allianser*

3.4.1. *Leverandørintegrering*

De store bilprodusentene i USA prøvde uten særlig hell rundt årtusenskiftet å gjenskape suksessen som de japanske bilprodusentene hadde hatt gjennom tett samarbeid med sine amerikanske underleverandører (Liker & Choi, 2004). Bedrifter er i økende grad avhengige av leverandørenes bidrag til å redusere kostnader, forbedre kvaliteten og utvikle nye produkter og prosesser hurtigere enn konkurrentenes tilsvarende leverandører. Heller enn å bygge kompetansen selv bør bedrifter etablere tette nettverk med leverandører for kontinuerlig læring, forbedring og felles fortjeneste. Kulturelle forskjeller er ikke et hinder for å overføre en suksessfull fremgangsmåte, Toyota og Honda brukte sine japanske fremgangsmåter med stor suksess i nettverk med de samme nordamerikanske leverandørene som de store bilprodusentene der hadde feilet å samarbeide med. De nordamerikanske bilprodusentene hadde etablert tilsynelatende tilsvarende systemer for samhandling, men valgte ofte å la løsningene som leverandørene hadde utviklet bli levert av andre, gjerne produsenter i lavkostland. Toyota og Honda fikk etablert svært gode leverandørrelasjoner som resulterte i

den raskeste produktutviklingsprosessen i bransjen, samtidig som de forbedret kvaliteten og reduserte kostnadene år etter år (2004). Leverandørene fremhevet spesielt at disse to kundene var god på kommunikasjon, var til å stole på og var opptatt av leverandørens fortjenestemulighet. I samarbeid med sine leverandørnettverk utviklet de japanske produsentene nye modeller på 1-1,5 år, samtidig som konkurrentene brukte 2-3 år. Kontinuerlige forbedringer reduserte produksjonskostnadene for enkelte modeller med 25%, garantikostnader ble også betydelig redusert. Toyota og Honda sine arbeidsmåter er ganske like og kan sammenfattes i et 6-trinns hierarki for hvor moden den enkelte leverandøren er for samarbeid. Først tilegner de seg kunnskap om hvordan leverandørene jobber. De prøver å omskape rivalisering til muligheter. Som kunde er de tett på leverandørene og overvåker. Utvikling av leverandørens tekniske kapasiteter tilrettelegges. Informasjon deles aktivt, men ikke ukritisk. Leverandørene som er høyest i hierarkiet blir inkludert i felles forbedringsaktiviteter (2004). Mer i detalj om disse seks trinnene kan det sies at bilprodusentene bruker mye ressurser på å bli kjent med hvordan leverandørene jobber, svært utradisjonelt ber de også om innsyn i detaljer rundt leverandørens kostnadsstruktur og fortjeneste. Denne kunnskapen brukes til å bli enige om priser på fremtidige leveranser, begge parter vet at leverandøren vil oppnå en liten fortjeneste, samtidig ligger det en forventning om god fortjeneste hvis leverandøren implementerer forventede effektiviseringstiltak over tid. I motsetning til tidligere kontrakter med amerikanske bilprodusenter opplevde leverandørene seg rettferdig behandlet fra første leveranse, samtidig som de hadde tillit til at de japanske kundene ville hjelpe dem å gjennomføre tiltakene som ville utløse bedre fortjeneste. Begge parter var innforstått med at fortjenesten av planlagte tiltak skulle fordeles mellom partene, og at innsparingene dannet grunnlag for tilsvarende lavere priser i nye kontrakter. Leverandørene var likevel fornøyde med sin andel av fortjenesten samtidig som de fritt kunne bruke erfaringene til å oppnå konkurransefortrinn i markedet for øvrig (2004). De japanske bilprodusentene viste lojalitet mot sine leverandører, men de var bevisst på å ha to eller tre leverandører å velge mellom slik at leverandørene opprettholdt leveranse kvaliteten. For leveranser som det ikke var etablert rivalisering om i markedet inviterte de leverandører til å være med i oppstart av nye konkurrerende virksomheter, med tette skott imellom for å opprettholde reell konkurranse (2004). Samhandlingen i leverandørnettverket er bygget på tillit, men innebærer også kontinuerlig overvåking av kvaliteten på leveransene. Leverandørens toppledelse fikk månedlige detaljerte tilbakemeldinger på leveransene, fra de amerikanske bilprodusentene var de vant med mere generelle tilbakemeldinger med ett til to års mellomrom. De japanske bilprodusentene reagerte umiddelbart ved avvik, og forventet at

leverandørens toppledelse personlig forsto hvorfor dette hadde skjedd og at de la ned ubegrenset innsats for å returnere til avtalt leveranse. Hvis leverandøren ikke var i stand til å finne den egentlige årsaken til avvik var kunden behjelpelig med undersøkelser, men leverandøren måtte selv implementere endringer (2004). Å utvikle leverandørens innovative kapasiteter hadde større betydning for de japanske bilprodusentene enn kortsiktige kostnadsreduksjoner basert på produksjon i lavkostland. For å oppnå kontinuerlig forbedring og kostnadsreduksjoner inviterte bilprodusentene utviklingsingeniører fra utvalgte leverandører til å delta i eksisterende utviklingsprogrammer over to til tre år (2004).

Bilprodusentene hadde et bevisst forhold til informasjonsdeling utover det åpenbare at deling av proprietær informasjon forutsetter tillit. De hevdet at informasjon må deles selektivt og i en strukturert form, for mye informasjon som deles med mange medførere at ingen har riktig informasjon når de trenger den. Leverandørene var i utgangspunktet ikke komfortable med informasjonsdeling, de hadde erfart fra samarbeidet med amerikanske selskaper at informasjonen kunne bli brukt imot dem (2004). Leverandører som var modnet frem til det sjette og øverste nivået i dette hierarkiet ble inkludert i felles forbedringsaktiviteter med bilprodusentene. Tradisjonelt opplevde de at begrepet kontinuerlig forbedring betydde at de måtte komme opp med nye løsninger uten aktive bidrag fra kundene, de japanske kundene la ned betydelig innsats i tekniske løsninger, forbedrede prosesser, kommunikasjonskanaler og relasjonsbygging (2004). I artikkelen hevdes det at suksessen ikke ligger i utvalgte deler av hierarkiet, men i helheten som et system. Nye leverandører får små ordrer med klare forventninger om kostnader, forventet kvalitet og leveranseparametre, etter hvert kan de bli tildelt større kontrakter og innlemmes i leverandør oppfølgings programmet. De fleste av leverandørene opplever Toyota og Honda som sine beste kunder, men samtidig de mest krevende. Som kunder setter de høye krav, men de legger også til rette for at leverandørene er i stand til å oppfylle kravene. Bilprodusentene ønsker å maksimere profitt, men det skal ikke skje på leverandørens bekostning. Intensjonen er å opprettholde en relasjon over tid som innebærer tillit og gjensidig fordel, men som også krever disiplin og har en forventning om forbedring og vekst. Forventninger om betydelige innsparinger ble av leverandørene møtt med velvilje fordi de forventet å få hjelp av kundene til å gjennomføre innsparingene, noe som også ville gjøre dem mere konkurransedyktige på sikt (Liker & Choi, 2004).

Artikkelen beskriver en helhetlig tilnærming til integrering av underleverandører med formål om felles innovasjon. Den viser også hvordan leverandørene føler seg utnyttet når deler av et slikt rammeverk blir introdusert, men uten å endre måten å opptre overfor leverandørene. Jeg

finner det særlig interessant at leverandører som blir presset til å redusere priser opplever dette som positivt når de føler seg inkludert i et leverandørnettverk.

3.4.2. Relasjonsbasert perspektiv

Konkurransemessig fortrinn kan sees i tre ulike perspektiver, i lys av bedriften som organisatorisk enhet og dens posisjon i et attraktivt marked, ressursbasert tilnærming og i et relasjonsperspektiv (Atalay, Dirlik, & Sarvan, 2017). Med utgangspunkt i relasjonsperspektivet kan viktige ressurser hentes utenfor bedriften og inkluderes i rutiner og prosesser i samspillet mellom bedrifter. Et slikt tankesett er en stor endring i forhold til tradisjonell strategisk tilnærming som tilsier at bedriften selv må bygge konkurransemessige fortrinn for å hevde seg i konkurranse med andre bedrifter (2017). Atalay et al. refererer en mengde kilder for motivasjon og teoretiske tilnærminger for allianser, jeg har valgt å se nærmere på et utvalg som jeg mener har relevans for min problemstilling.

En allianse kan defineres som forretningsmessige partnerskap, etablert av minst to bedrifter eller forretningsenheter med formål å realisere strategiske mål til felles fordel (Elmuti & Kathawala, 2001). To motivasjonselementer som nevnes for å inngå slike samarbeid er å tilegne seg teknologi og å redusere finansiell risiko, det fremheves at strategiske samarbeid kan være særlig forlokkende for mindre aktører. Det er viktig at aktørene i samarbeidet har tillit til at en har sammenfallende mål og at risiko fordeles riktig mellom partene. Selskaper har ikke følelser, for å oppnå suksess i en allianse er det viktig at nøkkelpersoner i selskapene opplever tillit gjennom ansvar, likhet og pålitelighet (2001). Hvis en aktør leverer for dårlig kvalitet eller ikke leverer sine bidrag til riktig tid kan det tære på tilliten. En viktig suksessfaktor for strategiske allianser er at de er forankret i ledelsen hos de ulike aktørene. Helst bør alliansens mål være sammenfallende med aktørens slik at de får nødvendig oppmerksomhet og tildeles de riktige ressursene. Sammenfallende ledelsesfilosofi og strategi underbygger suksess og godt lederskap i utførelsen av samarbeidet er en forutsetning (2001). Alliansens veldefinerte og målbare kort- og langsiktige mål må evalueres og sammenlignes med forhåndsdefinerte referanseverdier. Formålet med alliansen må være avklart, detaljerte planer må utarbeides og roller og styrkeforhold må være definert. Det er viktig å ha et bevisst forhold til utvelgelse av partnere og å motvirke mulig opportuniste. Effektiv kommunikasjon mellom partene er en forutsetning for at en strategisk allianse skal oppnå konkurransemessige fortrinn (Elmuti & Kathawala, 2001).

Gulati har et nettverksperspektiv og definerer strategiske allianser som frivillige

samhandlinger mellom selskaper som medfører bytte, deling eller felles utvikling av produkter, teknologi eller tjenester (Gulati, 1998). Allianser kan medføre både horisontal- og vertikal integrering, det vil si at de kan oppstå både på samme- og på ulike nivåer i verdikjeden. Allianser har fire strategiske faser ved at selskapet vurderer om det er riktig å inngå en allianse, valg av riktige alliansepartnere, hvilken struktur alliansen skal ha og hvordan forholdet skal få utvikle seg over tid (1998). Valg av alliansepartner kan til en viss grad påvirkes av eksisterende relasjoners tilsvarende valg eller referanser. Dette gjelder også form og hyppighet av slike valg. Nettverksperspektivet kan brukes både til å evaluere hvorfor og med hvem strategiske allianser dannes, og til å se på hvordan deltakelsen i alliansen påvirker aktørene (Gulati, 1998). Spekman et al. definerer strategisk allianse som en tett, langvarig og felles fordelaktig avtale der ressurser, kunnskaper og kapasitet deles med formål om å forbedre den konkurransemessige posisjonen til de deltakende partene (Spekman et al., 1998). Allianser dannes for å redusere transaksjonskostnader, av strategiske årsaker eller for å utveksle kompetanse. Verdi skapes gjennom synergien som oppstår mellom partene som medfører at de oppnår mer sammen enn summen av hva hver av dem kunne oppnådd. Samarbeidet i alliansen kan påvirkes sterkt av at partene har ulike kunnskaper, tidshorisonter eller realisme i forventninger. Fordelene over tid ved å delta i alliansen må reflektere innsatsen til partene (1998). Samarbeidet i alliansen styres av ulike strukturer, de uformelle er gjerne limet i en slik allianse, men det fremheves at det må være en balanse mellom formelle og uformelle strukturer. Betydningen av relasjoner på tvers av de formelle strukturene fremheves som særlig viktig når alliansen står overfor mulige konflikter. Ledere av allianser må i tillegg til sterke funksjonelle- og mellommenneskelige egenskaper inneha et alliansepreget tankesett. Gode ledere av allianser har nødvendigvis ikke suksess som linjeledere, noe som indikerer at andre egenskaper er viktige. Evnen til å dyrke frem kreativitet og læring nevnes spesielt (Spekman et al., 1998).

Strategiske allianser som etableres som en horisontal integrasjon er gjerne fundamentert på strategisk gjensidig avhengighet, sammenlignbar status eller etablert sosialt nettverk (Rothärmel & Boeker, 2008). En annen motivasjon kan være når en etablert aktør ønsker å knytte til seg ny teknologi og gjør dette ved en vertikal integrasjon og inngår en strategisk allianse med en eller flere leverandører. Slik kan etablerte selskaper tilpasse seg teknologiske endringer. Den vertikale integrasjonen sikrer at alliansen samlet dekker ulike kompetanseområder i større del av verdikjeden. Hvis forutsetningen er gjensidig avhengighet så skaper det grunnlaget for allianser, og det er naturlig å søke allianser med de som best tilfører nødvendige kunnskaper, kritiske ressurser eller kapasitet (2008). Denne tilnærmingen

bygger på at hver av alliansepartnerne tilfører styrke innen områder der de øvrige har svakheter, dette bekreftes også av flere empiriske studier. Sosiale nettverk er kilde til informasjon om kompetanse og pålitelighet til mulige alliansepartnere. Sosiale bånd kan direkte påvirke alliansers rutiner, leveranseevner eller overføre markedsmessig anerkjennelse. Sosiale bånd kan indirekte også sikre tilgang til informasjon eller være brobygger til nye allianser. Artikkelen omtaler en modell der den etablerte aktøren i den strategiske alliansen er den som hjelper nyetablerte aktører å nå markedet med sine innovasjoner (Rothärmel & Boeker, 2008).

3.5. Tradisjonell prosjektledelse

For å kunne drøfte prosjektgjennomføringen i lys av ulike teoretiske tilnærminger har jeg også tatt utgangspunkt i utvalgt teori for tradisjonell prosjektledelse. Problemstillingen min er ikke knyttet til kvaliteten på prosjektgjennomføringen, men jeg vil likevel ved hjelp av et fåtall teknikker se om tradisjonell prosjektledelse har stått i fokus. Slik forventet jeg å kunne danne meg et kvalitativt bilde av hva som har bidradd til suksess, tradisjonelle teknikker eller samarbeidsmodellen.

3.5.1. Interessenthåndtering

For å belyse om valgt samarbeidsform i dette prosjektet har bidradd til suksess finner jeg det riktig å analysere prosjektet også i perspektiv av virkemidler i tradisjonell prosjektledelse. Dette for å kunne diskutere empiriske funn ut fra to teoretiske tilnærminger.

Ethvert prosjekt vil ha interessenter som i større eller mindre grad vil påvirkes av eller kunne påvirke prosjektets gjennomføring og leveranse. Interessentene kan grupperes etter styrke, pågåenhet og legitimitet (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Ut fra disse tre egenskapene anbefaler Mitchell et al. å dele inn interessentene i 8 grupper og prioritere oppfølgingen i henhold til det. Dette er ikke et statisk bilde, men vil endre seg ved at prosjektet utvikler seg over tid eller at interessenter grupperer seg og samlet oppnår en styrket posisjon (1997).

Fra prosjektleders perspektiv i tradisjonell prosjektgjennomføring er det ofte vanlig å oppleve leverandørene som pågående (Mitchell et al., 1997). Inntil kontrakter er tildelt har de en viss makt fordi de kan påvirke hvilke produkter og priser de vil tilby. Etter at kontrakter er tildelt vil normalt pågåenheten avta, men i kraft av sine avtalte leveranser vil de inneha legitimitet og til dels makt.

I en nyere artikkel fremheves interessentanalyse og interessentinkludering som gjeldende trender (Mohamed, Nguyen, & Panuwatwanich, 2018). Prosjektleders kunnskap om og fokus på interessenthåndteringen er viktig i gjennomføringen av komplekse prosjekter, definert som prosjekt som er vanskelig å forstå, forutse eller kontrollere. Litteraturstudien refererer flere artikler som foreslår ulike matriser for å klassifisere og karakterisere interessenter. Noen av disse artiklene fanger også hvordan interessentanalysen endres i de ulike fasene av et prosjekt. Interessentinkludering nevnes som et verktøy som ofte gir suksess i prosjekter, ved inkludering eller deltakelse kan en sikre bestemte interessenters aktive bidrag til beslutningstaking gjennom prosjektets levetid. Interessenter som blir inkludert som deltakere bidrar i større grad til gode beslutninger og konfliktnivået vil ofte reduseres (2018). Interessentenes påvirkningskraft og prosjektets interessenthåndteringsstrategi sier blant annet noe om hvordan enkelte utenfor prosjektet bevisst ønsker å påvirke prosjektleveransen, og hvordan prosjektleder velger å håndtere det. En strategi som nevnes for aktører som ønsker å påvirke komplekse prosjekter er å bygge koalisjoner. For prosjektleder kan en strategi være å gruppere interessentene i fire grupper basert på makt og pågåenhet og følge opp med informasjon, involvering, samarbeid eller ignorering (Mohamed et al., 2018).

Først og fremst gir denne artikkelen relevans til Mitchell et al. sin artikkel fra 1997 ved at den viser at interessenthåndtering er aktuelt i dag. Selv om Oda utbyggingen ikke faller inn under Mohamed et al. sin definisjon av komplekse prosjekter så mener jeg at artikkelen er relevant siden den evaluerer dagens trender innen interessenthåndtering. Økonomisk er Oda utbyggingen et prosjekt med en viss størrelse, og det er mange interessenter som ansatte, fagforeninger, leverandører, andelseiere, myndigheter og aksjonærer.

Ut fra min problemstilling ønsker jeg å evaluere om bruk av strategiske partnerskapsavtaler har påvirket interessenthåndteringen. Etter mitt skjønn overlapper teoretiske tilnærminger om vertikal integrasjon og interessenthåndtering hverandre ved strategiske allianser i prosjektgjennomføring. Jeg forventer at en utradisjonell prosjektgjennomføring med valg av strategiske partnere i forkant av prosjektet har påvirket dette bildet. Ved aktivt å inkludere leverandørene tidlig i prosjektet vil disse interessentene få innsikt i planer og i større grad kunne påvirke prosjektgjennomføringen (Mohamed et al., 2018). Jeg ønsker å se om vellykket prosjektgjennomføring kan knyttes til tradisjonell prosjektledelse gjennom aktiv interessenthåndtering. To ulike innfallsvinkler vil være nyttig, men kan samtidig bli en utfordring når det gjelder å kunne trekke konklusjoner i forhold til årsakssammenhenger.

3.5.2. Jerntriangelet

I tradisjonell prosjektledelse definerer de tre parametrene tid, kost og kvalitet det såkalte jerntriangelet. Idet ligger det at en ikke kan forbedre én av disse uten at det går på bekostning av minst én av de to andre. Det er også basert på jerntriangelet at jeg i første del av oppgaven definerte et vellykket prosjekt som å innfri alle disse i forhold til plan.

Jeg ønsker å evaluere om og i så fall hvordan de tre parametrene har blitt påvirket av den valgte samarbeidsformen. Det vil også være interessant å se om tradisjonelt prosjektlederfokus på disse parametrene har påvirket i større grad enn SPA-avtalene.

4 Metode

Akademisk arbeid kan gjerne beskrives av et sitat fra den britiske vitenskapsmannen Sir Isaac Newton fra 1676 om å «stå på skuldrene til kjemper» (Wikiquote, 2014). Johannessen et al. hevder at forskning er en kombinasjon av å gå i andre forskeres fotspor og å gå sine egne veier (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). For min studie innebærer det at mine valg bygger på akademiske anerkjent teori, også når det gjelder metodevalg.

Jeg har valgt tre hoveddeler for metodekapitlet. Jeg velger først i 4.1 å gå i dybden på et utvalg metodiske begreper som jeg anser som sentrale for det videre arbeidet, og beskriver emne for emne hvordan jeg i praksis har gjennomført denne studien. I kapittel 4.2 evaluerer jeg metodevalgene. Siden jeg forsker på et prosjekt i min egen organisasjon finner jeg det til slutt riktig å beskrive egen rolle i forhold til Oda prosjektet i kapittel 4.3.

4.1. *Metodisk tilnærming*

Min problemstilling er «Hvordan har valg av langsiktige partnerskapsavtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse ved havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda?». For å besvare et slikt forskningsspørsmål er det flere metodiske tilnærminger som må avklares.

4.1.1. *Kvalitativ eller kvantitativ metode*

Forskningsspørsmål kan evalueres med kvalitativ eller kvantitativ tilnærming (Johannessen et al., 2011). Ved kvalitativ tilnærming brukes intervjuer eller andre forskningsmetoder for å få frem erfaringer, meninger og andre mindre målbare verdier. Med en kvantitativ tilnærming vurderes tall eller andre konkrete verdier som kan fremstilles i tabeller, grafer, prosentvis endring, og så videre. Forskningsspørsmålets formulering indikerer tydelig et kvalitativt design, kvantitativ metode vil derfor ikke bli ytterligere beskrevet her (2011).

4.1.2. *Tidsperspektiv*

En studie av et gitt tidspunkt eller en avgrenset og kort tidsperiode vil være en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2011). For studieobjekter som strekker seg over lang tid, eller ved forskning på ulike studieobjekter til ulik tid vil det være naturlig å gjøre tidsserieundersøkelser eller andre longitudinelle undersøkelser.

Tidsperspektivet fremgår ikke av forskningsspørsmålet. Med forskningsspørsmålets fokus på én prosjektgjennomføring er det naturlig at dette er en tverrsnittsundersøkelse (2011).

4.1.3. Induktiv eller deduktiv forskning

Forskning kan gjøres deduktivt, der en med utgangspunkt i anerkjent teori evaluerer om empiri stemmer overens med teorien. Ved en induktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i empiri for å utlede ny teori. Jeg ønsker å evaluere gjennomføringen av denne havbunnsutbyggingen i forhold til teoretisk rammeverk. Med en slik deduktiv tilnærming vil jeg med utgangspunkt i lærebøker og vitenskapelige artikler etter datainnsamlingen se om jeg gjenkjenner relevante forutsetninger eller konklusjoner. På den måten kan jeg bygge mine analyser og konklusjoner på tidligere forskning. Min vurdering er at problemstillingen egner seg godt for en deduktiv tilnærming (Johannessen et al., 2011).

4.1.4. Forskningsdesign

Et kvalitativt forskningsdesign kan utformes på flere måter, transparens i forhold til valgte metoder er viktig i rapporteringen (Johannessen et al., 2011). Kvalitative casestudier kan sees som tilfeller som studeres inngående. De mest vanlige teknikkene for datainnhenting er observasjon og åpne intervjuer (2011).

Ved en detaljert og omfattende datainnsamling over en definert tid innhentes mye informasjon om få enheter (Yin, referert i Johannessen et al., 2011). Casen studeres i en setting, for eksempel historisk og økonomisk, og kan med fordel suppleres av kvantitative kilder som for eksempel spørreskjemaer eller statistikk. Siden settingen er definert vil data være tids- og stedsavhengige. Case kan være beskrivende, men teoristyrte case anbefales. Studien kan bestå av enkeltcase eller flere caser, hver case kan også bestå av én- eller flere analyseenheter. Et problem hentes fra praksis, spesifikke spørsmål leder til en problemstilling. Spørsmålene dreier seg gjerne om prosess eller forståelse, typiske spørsmål vil ta utgangspunkt i hva, hvorfor eller hvordan. Teoretiske antakelser danner grunnlaget for videre undersøkelse. Data tolkes ut fra den foreløpige teorien som ble satt opp før datainnsamlingen. I bearbeidningen av data kan en velge å beholde den opprinnelige teorien, men en kan også velge å modifisere, videreutvikle eller bygge helt ny teori (Yin, referert i Johannessen et al., 2011).

Case kan både være et forskningsdesign og et studieobjekt. Eksempler på slike studieobjekter kan være et statlig program, en aktivitet eller en hendelse (Johannessen et al., 2011).

Mitt utgangspunkt er at jeg er nysgjerrig på prosjektgjennomføringen av Oda utbyggingen. Jeg spør meg selv om hvorfor prosjektet hevdes å være vellykket. Jeg hører internt, og leser i nyhetsoppslag, at det som er en utradisjonell samarbeidsform i denne bransjen har bidradd til

at prosjektet har levert både hurtigere og til en lavere pris enn forventet. Er det naturlig å knytte prosjektsuksess til samarbeidsform, eller skyldes dette ganske enkelt godt håndverk i prosjektgjennomføringen? Ut fra mine spørsmål har jeg formulert problemstillingen «Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidratt til vellykket prosjektleveranse ved havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda?». Jeg har så funnet teori om vertikal integrering, men også om interessenthåndtering. Disse teoriene gir meg underlag for å diskutere funn i senere datainnsamling både opp mot samarbeidsform og tradisjonell prosjektledelse. I løpet av datainnsamlingen må jeg være forberedt på å supplere med ytterligere teori i samme retninger, eventuelt å måtte forkaste deler av underlaget. Min vurdering er at dette er helt i tråd med Yin's metodiske tilnærming til et casedesign (Yin, referert i Johannessen et al., 2011).

Som studieobjekt oppfatter jeg Oda prosjektet som en singelcase med flere analyseenheter. Både Spirit Energy, de strategiske partnerne i samarbeidet, men også andre interessenter vil kunne bidra når jeg skal gjennomføre en detaljert og omfattende datainnsamling.

4.1.5. Utvalgsstrategi

Formålet med utvalgsstrategi i kvalitative undersøkelser er å få tilstrekkelig kunnskap om fenomenet, fokus er på hensiktsmessighet i forhold til valgt problemstilling heller enn representativitet (Johannessen et al., 2011). Ved intensive utvalg er utvalgstaktikken å velge respondenter som forventes å ha betydelige bidrag i forhold til problemstillingen, ekstreme utvalg er spesielt avvikende respondenter. Utvalg etter snøballmetoden skjer ved at forskeren forhører seg om respondenter som kan antas å ha viktige bidrag i den videre forskningen (2011).

For å belyse problemstillingen finner jeg det hensiktsmessig med et intensivt utvalg respondenter som har vært sentrale i prosjektgjennomføringen av denne havbunnsutbyggingen. Siden samarbeid er essensielt for en strategisk partnerskapsallianse så finner jeg det naturlig å balansere utvalget mellom representanter for operatørselskap og leverandørselskap. Ulike leverandørselskaper kan ha ulike erfaringer med alliansen, jeg ønsker derfor å intervju representanter for flere selskaper. Gjennom noen av de planlagte intervjuene vil jeg be om innspill til andre mulige respondenter, det vil derfor kanskje bli et utvidet utvalg etter snøballmetoden.

4.1.6. Datainnsamling, Intervjuer

Datainnsamling vil primært skje gjennom intervjuer. Den dominerende tilnærmingen til intervjuer er naturalistisk (Ryen, 2002). I den naturalistiske metodesamtalen ligger det en forventning om at forskeren kan fange virkelighetsbildet under forutsetning av rett tilnærming når dataene samles inn. Forskeren må tilstrekkelig nær til å gjenkjenne og beskrive detaljer i den sosiale settingen, men uten å miste helt distansen (Ryen, 2002). Noen av de viktigste innvendingene mot datainnsamling gjennom intervju er at det er subjektivt, ikke-vitenskapelig, partisk og besvarer ledende spørsmål (Kvale, gjengitt i Ryen, 2002). Intervjuer kan være ustrukturert, semi-stukturerte eller strukturerte, alt etter i hvilken grad forskeren har tilrettelagt på forhånd (Johannessen et al., 2011). Før gjennomføring av semi-strukturerte intervju må det utarbeides en intervjuguide. Svarene på forskerens spørsmål utgjør dataene i et kvalitativt intervju, de kan tas opp som lydfil eller skrives ned av forskeren. Etter intervjuet må data transkriberes og lydfil slettes (2011).

Datainnsamling har vært som intervju med enkeltpersoner. I stor grad har jeg fått aksept fra respondenten om å få ta opp lyd under intervjuet. Det gjorde at intervjuet tok kortere tid, og at jeg oppnådde større datainnsamling på den planlagte tiden. Jeg var forberedt på å gjøre notater for å sikre datainnsamling og få korrekte sitater. Intervjuer ble gjennomført som videointervju i deres arbeidstid. Jeg brukte inntil 90 minutter per intervju. Hver respondent inviteres til ett intervju, hvis behov ville jeg be om et kortere oppfølgingsintervju. Det ble ikke gjort. Respondenten får tilbud om å lese gjennom og kommentere sitater som skal brukes i sluttrapporten, men ikke min analyse eller konklusjon basert på samme data. Innledningsvis i intervjuet vil respondenten bli opplyst om at det er frivillig å delta i undersøkelsen og at det er mulig å trekke seg uten å begrunne hvorfor.

Korona-epidemien kom da jeg var i planleggingsfasen av intervjuene. Jeg hadde planlagt å gjennomføre intervjuene som fysiske møter, men måtte da planlegge for videomøter. Jeg fant det svært krevende å gjennomføre intervju med lydopptak i henhold til retningslinjene til NORD og NSD. Løsningen ble en båndopptaker i rommet ved siden av PC'en som jeg brukte til videosamtalen.

4.1.7. Intervjuguide

Som underlag for semi-strukturerte intervju har jeg laget en intervjuguide for representanter for operatørselskapet og en for leverandørrepresentantene. Denne er en huskeliste for min del slik at jeg husker viktige forutsetninger slik som samtykkeerklæring og informere om

respondentens rettigheter. Men den inneholder også stikkord og korte spørsmål som jeg har forberedt for datainnsamling i forhold til relevant teoretiske rammeverk. Intervjuguiden ble tilpasset hvert intervju slik at den var relevant for rollen til respondenten, men i hovedtrekk var de like. Intervjuguide med operatørselskapets prosjektleder var underlag til prosessen for NSD søknad. Som tidligere nevnt ønsker jeg å evaluere gjennomføringen av prosjektet i lys av både teori for samarbeidsformer og teori for mer tradisjonell prosjektledelse for tilsvarende prosjekter i bransjen. For eksempel hadde jeg spørsmål i intervjuguiden om «Fikk SPA partnerne påvirke valg av tekniske løsninger?» Jeg hadde også et spørsmål om «Moderne prosjektledelse fokuserer bl.a på interessenter, hva med interessentoppfølging i dette bildet?» Jeg knyttet også sammen de to tilnærmingene med spørsmål om «Hvordan har SPA påvirket prosjektgjennomføringen vs tid, kost og kvalitet?» De to intervjuguidene jeg har brukt ligger som vedlegg 4 og 5 til denne rapporten.

4.1.8. Transkribering og koding

Lyddoptak under intervju krever samtykke fra intervjuobjektet, lydfilen skal behandles som personopplysninger. Etter intervjuet skal lydfilen transkriberes slik at selve lydfilen kan slettes. Transkriberte intervju inneholder ikke navn, men filen vil likevel bli lagret som personopplysninger i henhold til retningslinjer fra NORD Universitet.

Gjennom arbeidet med å transkribere intervjuet vil forskeren gå igjennom intervjuet på nytt, og på den måten starte analysearbeidet (Ryen, 2002).

Jeg vurderte flere programvareløsninger til kodearbeidet, og brukte mye tid på å finne løsninger som møtte NORD og NSD's krav til behandling av personopplysninger. Jeg fant løsning for korrekt håndtering av transkriberte intervjuer, men kom frem til at mine data med fordel kunne håndteres i Microsoft Excel med enkle filtreringsfunksjoner. Jeg har laget en Excel-fil der alle intervjuene er samlet, med hver sin fane som viser rollen til den som er intervjuet. I tillegg er den første fanen en samling av kopier av alle intervjuene, der jeg også har lagt til kolonner med koder. Kolonnene sorterer i henhold til forskningsspørsmålene jeg har til problemstillingen min. Etter at alle intervjuene var kopiert over i første fanen gikk jeg igjennom og la til koder for hver uttalelse i alle intervjuene. En kolonne inneholder en bokstav som korresponderer med intervjuobjekt-fanen slik at jeg kan finne tilbake til hvem sitt sitat det er. Ved enkel filtrering fant jeg svar fra respondenter som omhandlet samme tema når jeg skulle analysere funnene. Sitater er hentet ut og samlet i en egen fane kalt «Sitater» i samme

regneark. I samtykkeerklæringen har jeg lovet respondentene at data utelukkende skal brukes til denne studien, Excel filen vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

4.1.9. Behandling av personopplysninger

Forskningsprosjekt som behandler personopplysninger skal meldes til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD). Ved behandling av sensitive data er prosessen omfattende, når personvernulempen anses som lav gjøres en forenklet vurdering med vilkår. For å avklare om forskningen er meldepliktig har NSD Personverntjenester laget en guide (NSD Personverntjenester, 2019).

Siste bekreftelse fra NSD på min søknad med referanse 557753 ligger som vedlegg 1. Hovedbegrunnelsen for å sende melding er at det vil være mulig å identifisere enkeltpersoner basert på roller og sitater fra intervjuene. Selv om jeg anonymiserer og ikke nevner personnavn i sluttdokumentet vil trolig enkeltpersoner kunne identifiseres siden Oda prosjektet er gjennomført i en liten bransje der antallet tilsvarende prosjekter i perioden er lavt. Som utbyggingsprosjekt fremstår det som vellykket og det er lite trolig at aktørene i prosjektet vil oppleve intervjuene som kompromitterende, men siden de er identifiserbare er det riktig med melding for å kunne behandle personopplysninger. I forkant av intervju vil intervjuobjektene bli bedt om å signere på en samtykkeerklæring. Dette utløser meldeplikt siden jeg skal lagre dokumenter med personnavn. Jeg foretrakk også å ta lydopptak i intervju, lydfil med personers stemme utløser i seg selv samtykke og meldeplikt.

NSD har vurdert personvernulempen som lav og valgt å gjøre en forenklet behandling med vilkår. Som vilkår har de satt at datainnsamlingen skjer i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet. De forventer også at krav til informert samtykke følges. Det skal ikke innhentes særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser. Retningslinjene for informasjonssikkerhet ved institusjonen jeg studerer ved skal følges.

NSD Personverntjenester har laget krav om informasjon til utvalget (NSD Personverntjenester, 2020). Samme sted har jeg også funnet en mal for samtykkeerklæring for intervjuobjekter. I en nyhetsartikkel om datainnsamling i forbindelse med koronautbruddet har NSD påpekt at institusjonens retningslinjer for behandling av personopplysninger skal følges, og at studenter må avklare med sin veileder (NSD Norsk senter for forskningsdata, 2020).

Som underlag for meldingsbehandlingen har NSD også hatt intervjuguide, samtykkeerklæring og datahåndteringsplan, disse ligger som vedlegg 1, 3 og 5.

4.1.10. Datasikkerhet

Som underlag for søknad til NSD har jeg utarbeidet en datahåndteringsplan som beskriver hvordan sensitive filer skal håndteres. Dette ble mer krevende enn jeg hadde forventet, særlig på grunn av krav til håndtering av lydfiler fra intervjuer. Lydfiler skal i henhold til retningslinjene til NORD Universitet håndteres på lokal båndopptaker eller lagres direkte til universitetets OneDrive for studenter. App på mobiltelefon eller lagring til personlig OneDrive er ikke tillatt. Jeg vurderte også lydopptakeren til Nettskjema, en tjeneste utviklet for Universitetet i Oslo. I samråd med veileder kom jeg frem til at den ikke var særlig egnet siden opptak var begrenset til 45 minutter. Samtidig som jeg prøvde å finne måter å lagre lydfiler på riktig måte kom koronautbruddet som i en lang periode gjorde det umulig å gjennomføre intervjuer i møterom slik jeg hadde planlagt. Veileder hjalp meg å avklare at bruk av Skype for Business eller Microsoft Teams var godkjent av NORD. Skype for Business løsningen som jeg hadde tilgang til via jobb har ikke opptaksmulighet, Teams som jeg har tilgang til via universitetet kan jeg ikke bruke mot de aktuelle intervjuobjektene. Løsningen ble å kjøpe en båndopptaker og bruke sammen med Skype for Business. Lydfiler fra båndopptaker ble ikke lagret, intervjuene ble transkribert fortløpende slik at lydfiler kunne slettes. Siden Skype for Business og Microsoft Teams var planlagt brukt har jeg oppgitt disse som databehandlere. Jeg har også oppgitt at Microsoft er databehandler, som leverandør av NORD Universitet sin OneDrive løsning der de transkriberte intervjuene ble lagret.

I forkant av intervju får respondentene et informasjonsskriv med en samtykkeerklæring. De fikk der informasjon om at det var frivillig å delta i forskningsprosjektet, og at de når som helst kunne trekke seg. De fikk også informasjon om at det er NORD Universitet som er ansvarlig for prosjektet. Der fikk de kontaktinformasjon til Universitetet eller NSD, og fikk informasjon om sine rettigheter i forhold til personvern. Akseptert samtykkeerklæring er en forutsetning for at jeg kan bruke opplysninger om dem i studien. Informasjonsskriv med samtykkeerklæring ligger som vedlegg 3.

Med få respondenter i et prosjekt der jeg er kjent med rollene har jeg ikke hatt bruk for å lage en kodenøkkel som kobler personer til rollene. Samtykkeskjemaer inneholder navn på intervjuobjektene og har blitt lagret på universitetets OneDrive løsning for studenter. Der har også transkriberte intervjuer blitt lagret.

I henhold til mitt meldeskjema til NSD så vil alle filer som inneholder personopplysninger bli slettet når forskningsprosjektet er avsluttet. Når det er gjort så vil jeg sende melding om dette til veileder og til NSD. NSD har i sitt svar til mitt meldeskjema også poengtert at de kommer til å følge opp ved forventet prosjektslutt.

4.2. *Evaluering av metodevalg*

Jeg vil her ta en evaluering av mine metodevalg i denne oppgaven, og belyse sterke og svake sider ved valget.

4.2.1. *Metodevalg, styrker og svakheter*

Et viktig premiss for min forskning har vært min rolle som forsker i egen organisasjon. Ved et bevisst forhold til dette mener jeg å ha klart å utnytte fordelene, men også begrense typiske feller (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Et viktig eksempel er at jeg bruker to supplerende teoretiske innfallsvinkler for å diskutere funn, og på den måten skapt en distanse mellom meg og studieobjektet. Jeg har også kunnet utnytte min kjennskap til kritiske hendelser og prosjektgjennomføringen for øvrig ved utforming av intervjuguide. Og ikke minst har det vært en fordel å være genuint nysgjerrig på om suksessen i hovedsak skal tilskrives samarbeidsformen eller andre årsaker. Mitt personlige inntrykk er at jeg ved å bygge på formaningene i litteraturen har klart å unngå de potensielle svakheter som ligger i å studere egen organisasjon (Ry Nielsen & Repstad, 2006).

En deduktiv tilnærming gir meg som forsker muligheten til å bygge videre på tidligere forskning. Jeg ser ikke at dette utbyggingsprosjektet vil tilføre banebrytende erfaringer som kan brukes induktivt til å utlede ny teori. Kvalitativ forskning bygger i stor grad på forskerens utgangspunkt, og for meg fremstår deduktiv tilnærming riktig i forhold til forskningsmessig potensiale.

Case virker å være et godt metodevalg for denne studien. Enkelcase gir god innsikt i hvordan denne utbyggingen har fungert, men gir begrenset verdi for generalisering.

Intervju for datainnsamling er relevant siden jeg ønsker å kartlegge kvalitativt hvordan samarbeidet i alliansen har fungert. Samtidig reflekterer intervju en subjektiv opplevelse fra en enkelt respondent. Som forsker så påvirker jeg utfallet av intervjuet ved at jeg i et semi-strukturert intervju delvis setter premissene for hvilke momenter som tas opp, som forsker i egen organisasjon er jeg i stand til å spisse oppfølgingsspørsmålene (2006).

Ved intensivt utvalg får jeg tilgang til de sentrale aktørene i dette utbyggingsprosjektet. Faren er at jeg som forsker har utpekt feile aktører til å være sentrale når det gjelder å belyse studiens forskningsspørsmål slik at studien mister sin relevans. Jeg håper å sikre relevans ved å bruke snøballmetoden for å få noen av de sentrale aktørene til å peke på andre mulige respondenter. Jeg har valgt å intervju 8 utvalgte personer. I de siste intervjuene merket jeg at jeg i stor grad fikk bekreftet det tidligere respondenter hadde uttalt. Jeg mener derfor at enkeltcaset er godt beskrevet med dette antallet.

For å sikre objektivitet som forsker har jeg vurdert om jeg skulle velge bort leverandørselskapet TFMC i denne studien. Dette fordi jeg i mitt daglige virke opptre på vegne av Spirit Energy i kontraktuell dialog med ettermarkeds-avdelingen til denne leverandøren. TFMC har levert betydelige deler av det installerte utstyret på Oda, og er en naturlig respondent for denne studien. Denne leverandøren har en stor organisasjon i Norge, og den delen av organisasjonen som hadde ansvaret for størstedelen av denne leveransen er ikke den samme som jeg forholder meg til i det daglige. Jeg har rådført meg med kontraktsansvarlig for leveransekontrakten til prosjektet, som mente at prosjektleveransen og ettermarked som jeg jobber mot i det daglige er så adskilt at det ikke bør vurderes som utfordrende. Jeg har derfor valgt å inkludere TFMC i min studie. Jeg forholder meg til en viss grad også til leverandørselskapet Subsea7 i mitt daglige virke, men da ikke i noen kontraktuell rolle. Min subjektive oppfatning er at dette ikke kommer i konflikt med min rolle som forsker i denne studien.

Forskningsspørsmålet henviser til ett konkret prosjekt og jeg har tidligere slått fast at tidsperspektivet her må tilsi en tverrsnittsundersøkelse. Det vil derfor være et dårlig grunnlag for å generalisere. Dette vil i så fall kreve flere prosjekter over tid i det etablerte SPA miljøet, gjerne utført som en tidsserie- eller en longitudinell undersøkelse.

4.2.2. Skrive alene

Jeg har valgt å skrive alene, selv om det ikke blir anbefalt av NORD Universitet eller i litteraturen (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Selv ønsket jeg å skrive alene, særlig for å kunne stå fullt og helt inne for produktet, men også fordi svært varierende arbeidsbelastningen i jobben ville gjort et samarbeid vanskelig.

4.3. Egen rolle i forhold til prosjektet

Da jeg har min daglige arbeidsplass i organisasjonen som har gjennomført utbyggingen av Oda feltet så finner jeg det riktig i et ontologisk perspektiv å utdype min rolle i forhold til prosjektet (Johannessen et al., 2011; Ry Nielsen & Repstad, 2006).

4.3.1 Teoretisk underlag

Forskning på oppgaver og organisasjon som ligger nært opp til eget daglig virke er utfordrende, men fordelene kan utnyttes hvis en klarer å gå fra frø- til et fugleperspektiv (Ry Nielsen & Repstad, 2006). En forsker vil aldri utelukkende oppleves som forsker når kvalitative data innhentes, men når forskeren samtidig har en rolle i organisasjonen så vil en være mer påvirket av etablerte sosiale bånd enn en forsker uten tilsvarende bånd. Engasjement som en naturlig vil ha for egen organisasjon kan være en stor fordel, men kan også være en betydelig feilkilde. Forfatterne nevner flere forhold som en intern forsker kan utnytte til sin fordel (2006). Naturlig engasjement, stor utholdenhet, kunnskaper om den uformelle organisasjonen, hverdagspråket og organisasjonens fy- og hurrafenomener hjelper den interne, gitt at han har solidaritet med organisasjonens hovedmål. Med kjennskap til kritiske hendelser og hvor faktisk kunnskap sitter kan feil unngås, presise spørsmål kan utformes og oppfølgingsspørsmål kan gjennomskue parademålsetninger. Forskningsetisk er det viktig at den interne forskeren evner å balansere rollene som observatør og deltaker. Intervjudata er aldri helt rå, konteksten de er innhentet i vil være kjent for den interne. Fordelene vil variere med hvor erfaren en er i organisasjonen og hvor i hierarkiet en befinner seg (2006).

Det vil også være begrensninger for den interne, særlig fordi en vil være bevisst eller ubevisst påvirket av forutinntatte meninger. Den interne må jobbe aktivt for å unngå å bli for opphengt i enkeltelementene og overse det større bildet. Som nevnt vil tilgangen til relevante data avhenge av hvor en sitter i organisasjonen, intervjuobjektene kan forvente at fenomener allerede er kjent, den interne vegrer seg for å virke uvitende. Kunnskap går tapt som en utenforstående forsker ville fått tilgang til i kraft av å være naturlig uvitende. I rapporteringen kan den interne bli overforsiktig når det gjelder å beskrive faktisk objektive funn, lokalkunnskapen forsvinner og fordelene med den interne forskeren er sterkt begrenset. Dette kan skyldes strategiske hensyn for å unngå ubehageligheter etterpå, for eksempel ved at virkeligheten tilsløres. Det kan bli påstått at en har utnyttet sin rolle i organisasjonen til å fremskaffe data som eventuelt senere blir brukt på en uheldig måte (2006).

I forskning på egen organisasjon fremhever forfatterne viktigheten av å gå fra nærhet til distanse, det vil si fra frø- til fugleperspektiv. Særlig viktig, og samtidig krevende, er det at den interne forskeren må være tydelig på å beskrive seg selv, egen rolle i organisasjonen og sine egne meninger og fordommer i forhold til organisasjonen og studieobjektet. Bruk av teorier mellom forskeren og virkeligheten bidrar til å redusere utfordringene og fremme fordelene for den interne forskeren, særlig hvis en klarer å forsterke denne effekten med supplerende eller komplementære teorier. Selv om det å være forutinntatt fremheves som en ulempe, kan dette også snus til at en lar seg overraske (2006). Det er nærliggende å lete etter data som bekrefter teorier eller egne fordommer, denne skjevheten kan balanseres med å finne noen som kan tre inn i rollen som «fandens advokat». Forskeren må ha et kritisk blikk for å lete etter negative tilfeller, men slike avvikende data forutsetter at de er ekte, de har ingen verdi dersom de er fremprovosert for å gi en form for balanse. Ved analyse av egen organisasjon kan en komme i en strukturalistisk ensidighet, enkeltpersoners faktiske bidrag kan bli tilskrevet organisasjonens prosesser, dette gjelder særlig i umodne eller mindre organisasjoner. Det er vanskelig å utføre forskning alene, forfatterne anbefaler i så fall bruk av sparringpartnere. For å motvirke ulempene ved å forske på egen organisasjon kan data suppleres med data utenfra, slik som tallmateriale eller medieomtale (2006).

Etter at forskeren har vært i fugleperspektiv og analysert skal han tilbake til det nære, skrive rapport, gjerne presentere sine funn og konklusjoner og deretter tilbake til sin plass i organisasjonen. Som ved all forskning så kan formidlingen av funn påvirke organisasjonen, forskjellen er at forskeren selv kan ha egeninteresse av resultatet eller forskningsetisk kan ha gjort noen i egen organisasjon urett. Det er viktig å gi en realistisk forventning om anonymitet, forskningsdata må innhentes med metoder som unngår beskyldninger om at der er innhentet på falske premisser (2006). En må ta aktørenes egne analyser på alvor uten å være «mikrofonstativ», forskeren må være tydelig på hva som er hans tolking. Språklige virkemidler kan ta brodden av, eller moderere påstander. Hvis en ut fra funn klarer å peke på realistiske handlingsmuligheter gir det forskningen egenverdi, særlig motiverende blir det hvis forskeren selv opplever endringen. Forskning i egen organisasjon gjort på en god måte gir utbytte fordi forskeren blir klokere på seg selv og egen organisasjon (Ry Nielsen & Repstad, 2006).

4.3.2. Praktiske konsekvenser

Først finner jeg det riktig å klargjøre min rolle som forsker av utbyggingsprosjektet opp mot mitt daglige virke som ingeniør i den avdelingen som nå står som ansvarlig for å drifte Oda feltet etter at utbyggingsprosjektet er ferdigstilt (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Min formelle bakgrunn er at jeg har en Cand Mag grad som er en kombinasjon av elektronikkingeniør- og bedriftsøkonomi utdanning, i tillegg til et 30-studiepoeng kurs i prosjektledelse på Master-nivå. Jeg har hatt ulike roller i leverandør- og operatørselskaper i oljebransjen i 19 år, for det meste som innleid konsulent. I dette oppdraget ble jeg leid inn ett år før Oda var ferdig utbygd, og har nå vært i driftsorganisasjonen i halvannet år etter overtakelsen. I stillingen min har det vært naturlig å samhandle med prosjektet i en del møter, jeg har vært offshore på Oda både på vegne av driftsorganisasjonen, men også som innlånt ressurs til prosjektet. Jeg har jobbet sammen med flere i samme driftsorganisasjon i et tidligere oppdrag, da med drift av et annet felt. Det er også naturlig å nevne at jeg før jeg ble konsulent var fast ansatt hos det som nå heter TechnipFMC (TFMC), en av leverandørene i dette strategiske samarbeidet. I og med at det er 13 år siden jeg sluttet der ser jeg ikke at det i nevneverdig grad har påvirket min forskning.

Det kan argumenteres for at min rolle som innleid konsulent og ikke fast ansatt i Spirit Energy påvirker min frihet til et objektivt kritisk blikk når det gjelder å evaluere egen oppdragsgiver eller andre aktører i dette samarbeidet. Min subjektive vurdering er at jeg er avhengig av å fremstå med personlig og faglig integritet for å kunne være konsulent. Arbeidsmarkedet for både midlertidige og faste stillinger i bransjen var ved oppstart av prosjektet godt, og jeg følte ikke noe press på å opprettholde noen aktørs gunst. Selv om det underveis i prosjektet ble større press på kostnadsreduksjoner i organisasjonen hevder jeg at dette ikke har påvirket min tilnærming til forskningsspørsmålet eller mine konklusjoner.

Jeg valgte å forske nettopp på denne prosjektgjennomføringen med bakgrunn i egne forutinntatte meninger (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Jeg hadde gjennom både tidligere- og dette engasjementet sett at denne organisasjonen hadde vist evne til først å etablere seg som operatørselskap og nå som utbygger av oljefelt i Norge. Det var en internt etablert sannhet i organisasjonen om at utbyggingen var gjennomført på kortere tid og til lavere kost enn planlagt, dette ble også underbygget av medieomtale og tall og tidsplan i selskapets opprinnelige søknad til Oljedirektoratet om tillatelse til utbygging og drift. Suksessen ble i

stor grad knyttet til det strategiske samarbeidet, dette gjorde meg nysgjerrig. Jeg spurte derfor prosjektlederen om å få skrive oppgave om Oda utbyggingen.

En viktig motivasjon for å velge denne utbyggingen har vært et bevisst valgt å forske på et utbyggingsprosjekt som fremstår tilsynelatende som vellykket, slik at jeg ikke forventer at jeg kommer til å konkludere med kritikk til noen av aktørene. Poenget er ikke å fremstå som feig, men heller en pragmatisk tilnærming til at jeg fortsatt tenker å ha en rolle som løsarbeider i dette markedet. Jeg har også valgt bort andre ideer til oppgaver fordi jeg hadde forskningsspørsmål der jeg hadde en forutinntatt forventning om å konkludere med kritikk.

For å redusere ulempene med nærhet til prosjektet jeg forsker på mener jeg det viktigste er bruk av teori, særlig siden jeg bruker teori om strategisk samarbeid supplert med teori om tradisjonell prosjektledelse (Ry Nielsen & Repstad, 2006). Referanser til medieomtale og offisielle tall og planlagt tid i myndighetssøknad forsterker denne nødvendige distansen. I og med at jeg skriver alene er det utfordrende å samtidig være «fandens advokat», men jeg må kontinuerlig ha fokus på avvikende data (2006). Både i samtykke til intervju og i intervjusammenheng har jeg hatt fokus på å gi en realistisk forventning om anonymitet siden prosjektet er gjennomført i en liten og oversiktlig bransje. Mine største bekymringer i forkant av intervjuer har vært å gå i fellen for å vegre meg for oppfølgingsspørsmål som får meg til å fremstå uvitende, og å være overforsiktig i forhold til å konkludere hvis jeg ser tendenser til at enkeltpersoners valg har bidradd mer enn formelle strukturer (Ry Nielsen & Repstad, 2006).

5 Empiri

Jeg har fått intervjuet åtte personer som jeg oppfatter som sentrale i Oda prosjektet. Fem av dem kommer fra Spirit Energy som er operatørselskapet, eller kunden i dette samarbeidet. De tre andre som jeg har intervjuet kommer fra de tre leverandørene i alliansen, Subsea7, TechnipFMC og DNV-GL.

De fem kunderepresentantene har i prosjektet hatt rollene

- *Senior Project Manager* med overordnet ansvar for prosjektet
- *Facilities Delivery Manager* med ansvar for SURF-leveranse, SPS-leveranse og nødvendige ombygginger på vertsplattformen Ula
- *Subsea Production System (SPS) Lead* med ansvar for leveransen av ventilblokker og øvrig produksjonsutstyr på Oda feltet
- *Subsea Umbilical Riser and Flowline (SURF) Lead* med ansvar for leveransen av rør og kontrollkabel mellom Oda feltet og vertsplattformen Ula, stigerør opp til Ula, samt fartøysoperasjoner
- *Category Manager Projects* med ansvar for kontraktsoppfølging

Intervjuguide 1 ligger som Vedlegg 4, den ble brukt av meg som underlag for de semi-strukturerte intervjuene med disse fem. Blant spørsmålene er «Kan du si litt om hva som i hovedsak skiller SPA fra normal prosjektgjennomføring i bransjen?», og «Hva tror du var nøkkelen til suksess i Oda?».

De tre leverandørrepresentantene har i tillegg til å være SPA ambassadører i egen organisasjon i prosjektet hatt rollene

- Technical Engineering Manager, Subsea7
- Key Account Manager, TechnipFMC
- Prosjektleder, DNV-GL

Som underlag for disse tre intervjuene brukte jeg Intervjuguide 2 som også ligger som Vedlegg 5. Disse tre intervjuene ble gjennomført sist, og jeg hadde dannet meg et bilde av prosjektforløpet. Jeg valgte å holde på noen av de samme spørsmålene slik som «Hva tror du var nøkkelen til suksess i Oda?». Jeg har også prøvd å få frem spesifikke

leverandørutfordringer med spørsmål som «Så dere noen åpenbare risikoer eller muligheter i et slikt samarbeid?».

Felles for respondentene er at de til tross for ulik bakgrunn har betydelig prosjekt- og bransjeerfaring. I intervjuene har de derfor kunnet belyse denne prosjektgjennomføringen ut fra tidligere prosjekterfaring i tradisjonelle prosjekter.

Jeg har valgt å oppsummere intervjuene med alle åtte respondentene samlet, gruppert som i problemstillingens forskningsspørsmål. Oppsummeringene av intervjuene i kapittel 5.1 til 5.5 vil være underlaget når jeg senere skal besvare problemstillingen «Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse av havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda?». Oppsummeringen er underbygget med sitater, kilden er spesifisert i påfølgende parentes med rolle og selskap.

5.1. I hvilken grad var prosjektleveransen vellykket?

Suksess har vært et tema i alle intervjuene, både i lys av innsparinger i tid og kost opp mot PUD søknaden, men også i forhold til de tidlige fasene av Oda utbyggingen.

I ett av intervjuene ble det en dialog rundt definisjonen av suksess, særlig opp mot buffere eller strekksmål som en kan etablere ved oppstart av prosjektet, i dette tilfellet prosjektfasen fra innsending av PUD søknad. Ved å etablere tilstrekkelig buffer på de parametrene man blir målt på oppnår man kanskje suksess på en gjennomføring som ikke er spesielt god, samtidig som strekksmål på en *baseline* plan vil kunne indikere dårlig gjennomføring på et meget godt prosjekt. Flere av respondentene uttrykker at denne kvantitativt målbare delen av prosjektet har vært vellykket, her ved et sitat fra en av leverandørene.

Ja, for vi har jo levert Oda før tida, både til mindre timer og til mindre kost. Så jeg vil jo si at hvis man definerer suksess på de kriteriene, at man leverer med den kvaliteten som spesifisert, før tiden og med en lavere kost, så vil jeg si det er en suksess! (Technical Engineering Manager, Subsea7)

Insentiver overfor leverandørene har bidradd til innsparinger i tid og kost i gjennomføringen. Særlig gjaldt dette SURF leverandøren som valgte å inngå en *gain-pain-share* kontrakt der de basert på *target*-priser fikk en andel av fortjeneste eller tap i henhold til en fordelingsnøkkel. De fikk et insentiv til aktivt å lete etter optimaliseringer av kampanjer og sekvenser. SPS leverandøren ble også tilbudt bonus for å fremskynde leveransen da det viste seg at borrekampanjen offshore gikk fortere enn planlagt. For å sikre uavhengighet har det ikke vært

aktuelt å tilby insentiver til verifikasjonsleverandøren. Men ved å inkludere dem tidlig i prosessene har de kunnet planlegge sine ressurser, og dermed bidradd til innspart tid.

I stor grad har suksess i Oda utbyggingen i intervjuene blitt beskrevet med forhold i fasen før innsending av PUD søknaden. Inkludering av leverandørene ved valg av utbyggingsløsning virker å stå sentralt. Operatøren har definert krav til utbyggingen og gitt leverandørene frihet innenfor disse rammene. SPS leverandøren har derfor kunnet gjenbruke et utprøvd design og unngått et betydelig antall utviklingstimer. De to leverandørene hadde konkurrerende løsninger i skjæringspunktet mellom SPS og SURF, en dykke-løsning ble valgt basert på operatørens preferanse og et felles ønske om en robust økonomi for prosjektet.

Skatteregimet for norsk kontinentalsokkel medfører at operatørselskapene har et ønske om kortest mulig tid mellom funn og produksjonsstart. Gjennomføringstid blir derfor et suksesskriterium. Operatøren valgte å bruke ressurser på å detaljere løsninger før utbyggingen var formelt godkjent av partnerne i feltet.

Kanskje det aller viktigste er at det spares veldig mye tid, for du kan flytte deg gjennom disse fasene sømløst. Det ble introdusert en såkalt *value-engineering* periode mellom FEED og *execute* som gjorde at vårt prosjektteam kunne jobbe uførtrodd mellom FEED og gjennomføring. Så vi sparte ihvertfall fire måneder på gjennomføringsfasen. [...] Så jeg vil tro, gjennom en slik allianse så kan du spare lett ett år på *first oil*! (Key Account Manager, TechnipFMC)

5.2. På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?

Jeg har inkludert spørsmål om tradisjonell prosjektledelse i intervjuguidene mine for å se om gjennomføringen av dette prosjektet bryter med tradisjonelle metoder, eller om det kommer noe i tillegg. Spørsmålene mine er ikke utformet for å kunne kvantifisere bidraget, men heller for å avklare fokus på emner som planer eller interessenter i dette prosjektet.

Jeg fikk i flere intervjuer innspill i retning av styring basert på sammenhengen mellom tid, kost og kvalitet i prosjektgjennomføringer. Operatørens kontraktsansvarlige uttrykker det slik:

Man kan investere i mer engineering tidlig i prosjektet for å redusere kostnadene totalt sett. Du har den klassiske grafen, men én kurve som viser aggregerte kostnader som stiger fra 0 til 100% gjennom prosjektiden, samt én kurve som viser for mulighet til å påvirke kostnader som tilsvarende synker fra 100% til 0% gjennom prosjektiden. Ved å bringe inn partnerne og ekspertisen tidligere så forsøkte vi å fokusere tidlig, der det er mulig å påvirke. (Category Manager Projects, Spirit Energy)

Viljen til å fremskynde kostnadene for å detaljere nødvendige tilpasninger på versplattformen Ula hevder Senior Project Manager var avgjørende for nødvendig modning av prosjektet før PUD søknad.

Her var vi villige til å gjøre de nødvendige investeringene i *engineerings* studier, før PDO, som gjorde at AkerBP hadde veldig god oversikt, hadde veldig god modning på prosjektet, og det har vi fått feedback fra Aker Solutions på at dette er nok et av de beste modifikasjonsprosjektene de har gjort! Fordi de fikk gjøre nødvendig modning før vi startet det. Og uten AkerBP og Ula så hadde vi aldri klart å få akselerert det! De var jo *key*, det! (Senior Project Manager, Spirit Energy)

Planer har også et tydelig fokus, og gjennom SPA samarbeidet har operatøren fått langt mere innsyn i detaljerte planer hos både SURF og SPS leverandøren enn det som er vanlig i slike prosjekter, ifølge operatørens senior prosjektleder.

Det som har vært spesielt er at vi har fått sett deres *level 5* planer, deres produksjonsplaner, de får du vanligvis ikke se! Vi har jo akselerert prosjektet ganske mye, og det krevde jo endel. Og der fikk vi tilgang til nesten hemmelige produksjonsplaner, det var noe som FMC aldri viste en kunde! (Senior Project Manager, Spirit Energy)

Gjennom intervjuene fikk jeg også et klart inntrykk av at interessenter ble håndtert aktivt. Særlig når vi i intervjuene kom inn på etableringen av arbeidsmåten, samt håndteringen av en hendelse på slutten av prosjektet blir det tydelig at interessenter kartlegges og følges opp aktivt og systematisk. Operatørens Senior Project Manager gir uttrykk for at etableringen av arbeidsmåten krevde mye oppfølging av både interne og eksterne interessenter. Samtidig hevder Subsea7 at de aldri har brukt mindre tid på prosjektledernivå til å administrere prosjektet, på å diskutere kontrakt, problemstillinger og klausuler på Oda, sammenlignet med andre prosjekter. Det er delvis på grunn av at egen ledelse ble holdt løpende orientert av kunden gjennom Collaboration Management Team, et forum som var etablert på ledernivå i samarbeidet. Det var mindre diskusjoner rundt kontraktuelle forpliktelser og endringer fordi *gain-pain-share* modellen regulerte dette effektivt.

Risikostyring var like viktig som i tradisjonelle prosjekt, men her valgte man å fordele risiko etter hvem som i størst grad kunne påvirke risk'en.

Så, i forhold til det vi ser så er det jo riktig å plassere den risk'en som en leverandør kan ta, den må han eller hun eie! De må ta den risk'en som de kan styre. Dette må være likt for de riskene utbyggingsoperatøren har og må ta ansvar for. (Facilities Delivery Manager, Spirit Energy)

Det at risiko ble tydelig fordelt mellom partene bidro også i retning av suksess. Ved å forhandle eierskap til risk så unngikk man også at to parter priset inn samme risiko, som ved en avtalt fastpris kunne medført høyere total kostnad.

5.3. *På hvilken måte har langsiktige partneravtaler påvirket leveransen?*

Feltet ble funnet i en periode da det var høy aktivitet i markedet, en liten utbygger med en liten feltutbygging ville ha store utfordringer med å få oppmerksomhet i leverandørmarkedet.

Strategien begynte egentlig når vi hadde veldig gode tider. Høy oljepris, og det var vanskelig å få *attention* fra leverandørene. Og vi endte jo opp, etter ganske mye diskusjon, vi mener at den beste modellen er å inngå rammeavtaler og en *collaboration* avtale som skal fremme samarbeid også på tvers mellom leverandørene. Så det var liksom opptakten da vi jobbet med konseptene på Oda. (Facilities Delivery Manager, Spirit Energy)

Fra et leverandørperspektiv var det både risiko og muligheter i denne typen samarbeid. Muligheten til å få en andel av mulige besparelser var ny, i tradisjonelle kontrakter var det utelukkende fokus på straff hvis fastsatte milepæler ikke ble møtt. Dermed ordlegger man seg taktisk i forhold til kontraktsbetingelsene, fokus er på å levere akkurat det man har lovet og til riktig tid.

Risikoen ligger jo i at du tar mere ansvar og deler av din egen kunnskap! Du holder jo ikke noe tilbake! Med dertil er jo mulighetene større, du får jo en tidligere inngripen og en større del av kaken, og Oda-modellen med *gain-pain-share* modellen, den oppmuntrer jo til det! (Technical Engineering Manager, Subsea7)

Begge leverandørene hadde over lengre tid jobbet for å få innpass i operatørens utbyggingsprosjekter tidligere enn det som var vanlig.

Ja, det husker jeg veldig godt! For det var en helt ny tilnærming. Vi som selskap, og vi var nok ikke alene om det, hadde jo i lengre tid klaget vår nød til forskjellige operatører, kanskje de litt større, om at de detaljstyrte for mye når premissene for et subsea anlegg ble lagt. De burde stole mere på leverandørene, slik at vi også kunne standardisere i større grad. Og vi opplevde at Centrica den gangen var de første til å respondere på det. [...] Og i tillegg det at de ønsket å samarbeide fra en veldig tidlig fase var midt i blinken i forhold til det vi hadde ønsket over lengre tid, da. Så helt klart pionéer på det området, og det ble veldig godt mottatt hos oss! (Key Account Manager, TechnipFMC)

Selv om det var høy aktivitet i bransjen da invitasjonen om samarbeid kom, var SURF leverandøren svært positiv til initiativet fra operatøren.

Det er jo noe vi ønsker, for vi ser jo tydelig, og det viser jo eksemplene som vi har gjennomført. Jo tidligere vi kommer på banen og jo mer integrert vi jobber sammen, jo bedre løsninger blir det både for operatør og kontraktør! (Technical Engineering Manager, Subsea7)

Disse leverandørene valgte å etterkomme operatørens forslag til samarbeid, de to valgte riktignok en noe ulik tilnærming til operatørens ønske om åpenhet. Da krisen i markedet kom idet utbyggingen startet var en slik allianse enda viktigere for leverandørene siden det sikret arbeid, operatøren var også innstilt på å fortsette i dette sporet.

For verifikasjonsleverandøren ble dette en helt ny måte å jobbe på og organisasjonen trengte noe tid på modning. Fra å utelukkende være læreren som satt med rødblyant og rettet i ettertid skulle de nå inn i en tidlig fase og bidra med faglige råd og fortolkninger.

Dette var en helt ny måte å tenke på, og vi måtte gå noen runder for å forstå hva dette betydde. Fra å ha tradisjonelle uavhengig 3. parts roller, skulle vi nå i større grad bistå med løsninger og råd, og også være tidlige ute med aktuelle problemstillinger i forhold til kvalitet. Samtidig måtte vi unngå rollekonflikt, og dette var nok en modningsprosess for oss. (Prosjektleder DNV-GL)

Samtidig var dette en ny og spennende mulighet for DNV-GL, spesielt på grunn av flere nye operatører på norsk sokkel som ikke hadde rigide tekniske rammeverk og egne eksperter som var teknisk overlegne leverandørene. Fra den tradisjonelle kvalitetsrollen som kommer sent inn i prosjektførløpet, og nærmest bare satt og ventet på designrapporten, fikk de nå en unik mulighet til å påvirke tidlig. Tolking av ulike regelverk som kan være delvis motstridende er ofte krevende i slike prosjekter. Ved å inkludere alle leverandørene i slike avklaringer tidlig kunne for eksempel utstyrs spesifikasjoner eller sveiseprosedyrer utvikles basert på en avklart regelverksforståelse. Med allerede avklarte krav ble verifiseringene mindre tidkrevende. Og siden denne leverandøren også var inkludert i hele samarbeidet så var de kjent med når oppgavene skulle utføres, slik at de kunne planlegge kapasiteten til nødvendige ressurser.

Et slikt eksempel var et 2'' rør som måtte bygges om til 1'' på ventiltrærne. Dette ble avklart like før de skulle sendes til riggen for å bli montert, så de var på kritisk linje i forhold til fremdriftsplanen. Hvis det hadde blitt diskusjoner rundt kapasiteten i linjen etter ombygging eller om sveiseprosedyrene var bygget på riktig regelverksforståelse, så ville avklaringene og eventuelt nye utførelser medført kostbare forsinkelser. På Oda ble disse avklaringene gjort i dialog mellom de involverte, og i forkant av selve ombyggingen.

Den forpliktende *collaboration* avtalen der selskapenes toppledelse hadde forpliktet hele sine organisasjoner viste seg nyttig i flere sammenhenger. For SPS leveransen ble dette nyttig da det ble nødvendig med dialog om en mulig fremskynding av leveransen. Også SURF leverandøren er tydelige på at dette samarbeidet forplikter på en annen måte enn i tradisjonelle kontrakter.

Det ble tilstrebet å løse mulige konflikter på lavest mulig nivå, men i den grad det var nødvendig å løfte diskusjoner til høyere nivåer i organisasjonene så viste det seg svært nyttig at ledelsen i selskapene hadde forpliktet hele sin organisasjon til samarbeidet. Det ble avholdt kvartals vise møter i et fora kalt Collaboration Management Team slik at selskapenes ledelse var kjent med fremdrift og samarbeid.

På kontraktsnivå ble det også avholdt kvartals vise møter der både samarbeid og leveranse ble diskutert og gitt en *score*. Tilbakemeldingene ble gitt til begge partene i kontrakten, samarbeid og andre myke parametere fikk mere oppmerksomhet enn leveranser og andre harde parametere.

En hendelse som utvilsomt fikk et annet utfall på grunn av langsiktige partneravtaler var da vanninjeksjonsrøret mellom Ula plattformen og Oda feltet eksploderte på havbunnen ved trykktest like før det skulle overleveres. Begge parter beskriver dette som en krevende situasjon i en tradisjonell gjennomføring, der begge parter normalt ville brukt kontrakten så godt som mulig for å begrense egne tap. All erfaring tilsier at dette ville tatt svært lang tid og medført betydelige tap for operatøren i form av mange måneder utsatt produksjon.

På Oda var begge parter raskt i gang med å få på plass et nytt rør, parallelt med at en forsøkte å avklare årsak og avklare mulig forsikringserstatning. Begge parter er i intervju tydelige på at det forpliktende samarbeidet som var etablert, samt tilliten som man hadde etablert gjennom prosjektet frem til da var avgjørende for at dette ble resultatet. Operatørens SURF Lead hevder at det ikke var teknisk mulig å løse dette fortere.

Og så fikk vi da installert dette røret på... Ja, 8 måneder, var det vel, fra det sprakk og til det nye røret var på plass. Litt under 8 måneder. Så det var egentlig en helt fantastisk leveranse! Ja, det er ikke noe annet å si om det! Det er klart at det handler jo i stor grad om hvordan prosjektet hadde vært frem til da. At vi da stolte på hverandre. [...] Men det hadde ihvertfall ikke vært mulig, hadde ikke vært fysisk mulig å gjøre det raskere enn det vi gjorde! Vi fikk ihvertfall best mulig resultat! Det kan jeg si! (SURF Lead, Spirit Energy)

Alle som skulle jobbe i dette samarbeidet fikk en introduksjon til arbeidsmåten. I den grad det var nødvendig ble personer som ikke klarte å omstille seg til denne måten å samhandle på korrigerert underveis. For noen passet ikke denne måten å jobbe på, de ble byttet ut underveis.

Når det gjelder verdien av langsiktige avtaler så påpeker også TechnipFMC at dette er særlig viktig i en bransje som opplever gjentatte og meget store sykliske svingninger i etterspørsel. Langsiktige avtaler vil kunne hjelpe leverandørene til å unngå rekruttering med raskt påfølgende bemanningsreduksjoner.

Så det er veldig dyrt, veldig lite effektivt! Men, igjen, slike allianser hvor vi da kan ha bedre innsikt i hva som vil komme av arbeid fremover, det vil hjelpe oss. (Key Account Manager, TechnipFMC)

Samarbeidsavtalene favoriserte også god samhandling mellom leverandørene, ikke bare dialog via kunden slik som vanlig. Det var hovedsakelig nye relasjoner, bare noen få kjente hverandre eller hadde jobbet sammen før. Operatøren la ned betydelig innsats i relasjonsbygging, gjentatte ganger møttes ansatte i de ulike selskapene. Resultatet ble betydelig samhandling på tvers av selskapene, det å ta uformell kontakt ble ufarliggjort.

Tradisjonelt ville det vært behov for avklaringer mellom hver av utbyggingsfasene, møter og mange formelle brev for å tolke og presisere forutsetninger. Dette var det ikke behov for siden det var selskapene selv som hadde utført studiene, og ble ansvarliggjort fra start til slutt.

Siste halvdel av 2014 falt oljeprisen betydelig, det var krisestemming og de fleste utbyggingsprosjekter ble satt på vent. For en operatør ville det ikke være vanskelig å få oppmerksomhet fra leverandørene, og med en tøff utnyttelsesstrategi kunne kanskje sluttsommen blitt ytterligere presset nedover. Men det ble ikke vurdert å endre strategien bort fra samarbeidsmodellen.

Så driveren endret seg veldig på grunn av oljeprisfallet, men vi fant modellen fortsatt til å være attraktiv, selv om rammebetingelsene endret seg drastisk. (Category Manager Projects, Spirit Energy)

Ved å inngå samarbeid med normalt utførende leverandører allerede fra studiefasene var man prisgitt løsninger som de hadde i sin portefølje. Man fikk ikke den brede tilnærmingen som et engineering-house kunne ha tilført.

Vi valgte bevisst bort det, og valgte heller å involvere folk med know-how om hvordan man leverer, hvilke praktiske problemstillinger man står foran når man skal installere en pipeline, eller når man skal tie inn mot et SPS-system. Eller når

man skal fabrikkere og designe et SPS system konkret. Med de fordeler det innebærer i å ansvarliggjøre de. (Category Manager Projects, Spirit Energy)

Det krevde mye tid å få implementert modellen, det krevde at enkeltpersoner i operatørselskapet hadde en visjon om å gjennomføre slike prosjekter på en annerledes måte. Det var særlig viktig å bygge tillit til at dette var en langsiktig og forpliktende arbeidsmåte.

Deler av leveransene ble fabrikkert utenfor Norge, i intervjuene har jeg prøvd å kartlegge om kulturforskjeller mellom land har påvirket effekten av samarbeidsmodellen. Jeg fant i intervjuene med kundens representanter ikke noe underlag for det.

5.4. På hvilken måte har vertikal integrering påvirket leveransen?

I intervjuene med både operatør og leverandørene virker det å ha hatt avgjørende betydning for prosjektets økonomi og fremdrift at utbyggingsløsningen ble utviklet av aktørene i fellesskap.

Kostnadmessig så var det helt definitivt et utslag! For vi hadde utarbeidet løsningene og spesifikasjonene og kravene sammen. De var jo involvert, de hadde spec'ene, de hadde sagt hvordan det skulle være. Og blitt enige om at sånn gjør vi det! Så da kunne de sette en fast pris. Og de måtte stå for den prisen! (SPS Lead, Spirit Energy)

Operatøren har lagt noen overordnede føringer, som i hovedsak går på at norsk regelverk for utbygginger på sokkelen skal følges. Det er også kommunisert preferanser i forhold til at en forventet at et havdyp på bare 70 meter ville gi dykkerbaserte inntrekningsløsninger. Utover dette så har løsningene blitt utviklet i fellesskap, der leverandørene har fått svært stor påvirkning på valgte løsninger. Både i studier og i gjennomføringsfasen har de fått optimalisere løsninger, kampanjer og sekvenser til prosjektets felles beste. For SPS leveransen medførte dette gjenbruk av design, med påfølgende betydelige innsparinger i tid og kostnader.

Det som har skjedd er at i stedet for at vi skulle diktere hva de skulle levere, så kunne de gå inn og ta sine eksisterende systemer, se på spesifikasjonene på de, og velge et system som var ferdig engineer'et, som de kunne tweek'e, i steden for at de måtte bygge opp et nytt system basert på våre krav. De kunne gå inn og se, hva har vi fra før som møter deres krav. Og da, selvfølgelig... de sparte jo sikkert hundrevis av engineering timer på det. Og det kom oss til gode, også. (SPS Lead, Spirit Energy)

SPS leverandøren kunne også bruke eksisterende verktøyløsninger, slik at de unngikk store investeringer for å kunne leie ut dette. For SURF leverandøren var det selvsagt viktig at de

fikk levere dykketjenester, men ut fra intervju så virker det å ha hatt større betydning at de fikk optimalisere kampanjer og sekvenser og ta del i fortjenesten av det. Alle respondentene er tydelige på at den rådgivende rollen som DNV-GL har hatt har medført innsparinger i tid, siden fortolkninger av standarder var utført før de tekniske rapportene forelå.

For operatøren virker det å ha hatt stor betydning at de fikk forutsigbarhet i prosjektet på et tidlig tidspunkt. Risiko ble tidlig fordelt til den parten som i størst grad kunne påvirke den. Riktignok satt operatøren igjen med noen risk'er, men i stor grad hadde man forutsigbarhet.

En betydelig fordel for operatøren var at mengden endringsordrer ble redusert til et minimum. Leverandørene hadde selv beskrevet løsningene, da kunne de ikke i neste fase av prosjektet hevde at noe var uklart eller ikke var inkludert i avtalte priser.

Ja, altså, det som er poenget her er at de som byr de lager jo også FEED, så de byr jo på sitt eget arbeid. Så det holder de jo litt til masten. Så det er klart at det er de som kjenner best til arbeidsomfanget, og da er det de som kan si best hva det koster. (Senior Project Manager, Spirit Energy)

Oljedirektoratet (OD) utga i 2013 en rapport som satte søkelys på norske feltutbygginger med varierende kvalitet, der flere utbygginger hadde betydelige overskridelser på kost og tid. Rapporten fremhevet særlig at mindre operatørselskaper så ut til å ta for lett på tilstrekkelig modning av prosjektene før sanksjonering.

Både for å få leverandørenes oppmerksomhet og for å unngå fellene som var beskrevet i OD's rapport valgte operatørselskapet å invitere leverandørene til samarbeid. Ved tett dialog med utførende leverandører hele veien fra å definere feltutbyggingen var det en forventning om å unngå utfordringene i tidligfasen som OD's rapport hadde fremhevet som utfordrende.

Hva var kjennetegnet på prosjekter som har gått galt det siste tiåret? Det var ofte mindre selskap uten tung erfaring med norske forhold som kanskje tok litt lett på det der å ha god nok *front-loading* og modne ting til et tilstrekkelig nivå før du går inn i en slik *execute* fase. Det var også litt av bakteppet, første gangen Centrica skulle ha et *execution* prosjekt i Norge Da var litt av poenget, vi valgte å spille ballen mye tettere med leverandørene veldig tidlig, slik at vi forhåpentligvis klarte å redusere risikoen ved gjennomføring. OD sin rapport som analyserer årsakene og læringene til en del offshore prosjekter som ikke var vellykket de siste tiåret peker på akkurat denne læringen, det å gjøre tilstrekkelig *front end engineering* slik at *scopet* er tilstrekkelig modnet for PUD innsendelse. (Facilities Delivery Manager, Spirit Energy)

Ved å la utførende leverandører definere løsningene var operatøren innforstått med at en trolig begrenset utfallet til løsninger som var kjente for de valgte leverandørene, at man var låst til

deres «verktøykasse».. Operatøren hadde en forventning om å følge bransjestandard og oppfylle norske myndighetskrav, utover det ble gjenbruk av kjente og kostnadseffektive løsninger verdsatt.

5.5. *På hvilken måte har etablering av en felles agenda påvirket leveransen?*

Primært ønsket operatøren å ha et svært tett samarbeid med SPS og SURF leverandørene, med fullt innsyn i detaljerte økonomiske detaljer. En slik *open-book* tilnærming skulle danne grunnlaget for en *pain-gain-share* modell, der tap eller gevinst basert på en *target*-pris skulle fordeles mellom partene i henhold til en fordelingsnøkkel. Operatøren ønsket å ha en felles agenda i kunde-leverandørforholdet i forhold til suksess.

Men så var det andre som sa - ja, bare kom og se. Dere får det ikke med dere "hjem", men dere får se alt. Og det er jo klart det er tillitsvekkende. (Senior Project Manager, Spirit Energy)

To begreper som virker å være gjennomgående i intervjuene er tillit og felles beste.

Det virker som operatøren har hatt et bevisst forhold til å etablere tillit fra starten ved å forankre samarbeidet på alle nivåer i de berørte selskapene, og ved å bruke betydelige ressurser på å etablere en teamfølelse og eierskap til prosjektet.

Kunde var jo flink til å arrangere noen team settinger hvor alle partnerne var involvert. Så vi ble kjent med både SURF leverandør og verifikasjonsleverandør og kunden selv. Så vi hadde rett og slett et ansikt å forholde oss til på alle sider av kontrakten, og det skal du ikke undervurdere! Da blir det mye lettere å ta opp telefonen og være konstruktiv når det oppstår problemer (Key Account Manager, TechnipFMC)

TechnipFMC hadde selvsagt en preferanse om å levere en ROVCON løsning heller enn den valgte dykkerbaserte løsningen. Dette ville gitt dem større del av leveransen, samt utleie av deres verktøysystemer for sammenkobling mellom SPS og SURF. Selv hevder de at prosjektets beste slik at prosjektet kunne realiseres var viktigst for dem.

Og det er klart det gjorde at omsetningen vår gikk noe ned, men det var ikke det viktigste for oss. Vi ønsket at denne alliansen skulle fungere, dette var den første samarbeidsalliansen av dette slaget som ble lansert på norsk sektor, og vi ønsket at dette skulle bli et godt resultat (Key Account Manager, TechnipFMC)

Begge leverandørene fremhever motivasjon i etablering av insentiver i slike kontrakter. I tradisjonelle kontrakter er insentiver ikke vanlig, men straff ved feil i leveranse eller leveransetidspunkt er svært vanlig.

Det virker som operatørens vilje til å inkludere leverandørene har vært en motivasjon i seg selv.

Og vi kalte det partnere, og ikke leverandører. (Category Manager Projects, Spirit Energy)

Særlig i forhold til mitt spørsmål i intervjuene om hva de tror er nøkkelen til suksess i Oda ser jeg at eierskap og en felles agenda oppleves å ha hatt stor betydning.

Samarbeid og åpen dialog! Folk snakket sammen! Vi var innstilt på å jobbe sammen! Alle gikk inn i det med drive for å jobbe sammen som et team. Det var ikke de der tette skottene imellom! (SPS Lead, Spirit Energy)

I forhold til personlige relasjoner virker det å ha bidradd positivt i retning av suksess. Disse relasjonene var ikke noe som i særlig grad var arvet fra tidligere prosjekter, relasjonene ble i stor grad etablert og modnet i prosjektet. Prosjektets bevisste valg om å bruke tid på relasjonsbygging virker å ha gitt god avkastning, særlig da en fikk utfordringer mot slutten av prosjektgjennomføringen.

Tillit er også gjennomgående i intervjuene, både mellom enkeltpersoner og mellom selskapene. Dette ble særlig tydelig ved en hendelse mot slutten av prosjektgjennomføringen. Collaboration avtalen nevnes også av flere som viktig.

Tradisjonelle kontrakter har en form som avklarer leveranser, men som kanskje ikke fremmer en bærekraftig felles agenda. De to partene kniver om de økonomiske betingelsene med utgangspunkt i kontrakten, i ytterste konsekvens uten omtanke for motpartens suksesskriterier. Slike samarbeid som har vært brukt i dette prosjektet hevdes i flere av intervjuene å legge bedre til rette for gevinst for begge parter.

Jeg tror at denne type modell belønner både operatøren og kontraktøren, hvis de gjør en god jobb. Du har i alle fall et insentiv til at alle trekker i samme retning. (SURF Lead, Spirit Energy)

Et svar som går igjen, er at deltakerne satte prosjektets felles beste foran eget selskaps kortsiktige gevinst. Man hadde tidlig i prosjektet klart å skape en felles agenda, alle var mere opptatt av å klare å få gjennomføre Oda på en god måte, heller enn å sørge for størst mulig del av kaken selv. For et av selskapene hadde man også klart å få til den ønskede *pain-gain-share* modellen, som ytterligere forsterket opplevelsen av felles agenda. For alle aktørene hadde man klart å etablere en fellesskapsfølelse og eierskap til prosjektet.

Klare roller ble nevnt. En hadde ikke et fullintegrert team, det ble valg bort for å unngå uklare ansvarsforhold og mulig konflikt med det norske regelverket. Men et integrert team blir også nevnt å ha bidradd i retning av suksess.

Under execute hadde vi et godt samarbeid med boring. Vi hadde ikke den klassiske konflikten at plutselig så kommer det et digert rørleggingsfartøy der og skal legge rør, men får ikke komme inn. Da renner jo millionene med en gang. (Senior Project Manager, Spirit Energy)

I forhold til mitt spørsmål i intervjuene om de tror SPA som etablert samarbeidsform har bidradd så er svaret et klart ja. Det er ingen tvil om at de tror den har bidradd og at de ønsker seg nye prosjekter gjennomført i samme modellen.

Det var en unik opplevelse å ha vært med på! Og jeg kunne veldig godt tenkt meg å videreføre det til neste prosjekt hvis vi gjør et prosjekt til! (SPS Lead, Spirit Energy)

Subsea7 har senere inngått lignende samarbeid med andre operatører. De er positive til flere slike samarbeid hvis operatørene inviterer til det.

Det kommer jo derfra, at operatøren ønsker en ny arbeidsmåte. Men vi har jo vært klare på at vi ønsker en mere tidlig inngripen. Jo tidligere vi kommer til bords, jo mere kan vi samarbeide og få bedre teknisk løsning, og koste mindre! (Technical Engineering Manager, Subsea7)

6. Analyse

Jeg vil her analysere funnene fra intervjuene i kapittel 5 opp mot teorien som jeg har beskrevet i kapittel 3. Ett av forskningsspørsmålene til problemstillingen min er «På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?». Dette og de øvrige forskningsspørsmålene vil jeg diskutere opp mot teori og empiri fra intervjuene.

6.1. I hvilken grad var prosjektleveransen vellykket?

I intervjusituasjonen har jeg tatt utgangspunkt i medieoppslag om at prosjektet var vellykket, i intervjuene har jeg prøvd å danne meg et bilde av hvilke forhold som har bidradd i retning av suksess både før og etter PUD søknaden som jeg oppfatter som *baseline* for selve prosjektgjennomføringen.

Siden min problemstilling «Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse av havbunnsutbyggingen av oljefeltet ODA?» ikke har hovedfokus på selve prosjektgjennomføringen har jeg valgt å gjøre en forenkling. Selv om en hendelse medførte at det måtte legges et nytt vanninjeksjonsrør etter produksjonsstarten 16. mars 2019, så tar jeg utgangspunkt i at utbyggingen ble gjennomført med avtalt kvalitet. Dette samsvarer også med pressemeldingen som Spirit Energy sendte ut i mars 2019, samt Oljedirektoratets oversikt over gjennomførte prosjekter (Oljedirektoratet, 2020b; Spirit-energy.com, 2019). I Oljedirektoratets rapport er det også en definisjon av et vellykket prosjekt som blant annet inneholder et kvalitetsmål om at feltet må produsere olje- og gassressursene som forventet (2020b).

Med utgangspunkt i at det er levert riktig kvalitet, før tiden og til en lavere kost enn forventet vil jeg konkludere med at selve utbyggingen fra PUD søknad til oppstart av oljeproduksjon er vellykket.

Jeg har ikke detaljert kjennskap til retningslinjene Oljedirektoratet har for estimater i en PUD søknad, men tar utgangspunkt i at de i hovedsak trolig tolkes likt av ulike operatører som sender inn slike søknader. Oljedirektoratet utarbeidet en rapport i 2013 det det ble poengtert at nærmest ingen havbunnsutbygginger hadde blitt gjennomført under det forventede +/- 20% usikkerhetsspennet (Oljedirektoratet, 2013). Rapporten fremhevet at flere av de minst vellykkede prosjektene var gjennomført av mindre operatørselskaper med liten erfaring fra slike utbygginger på norsk sokkel, og trolig hadde sammenheng med utilstrekkelig modning

før utbygging startet. Oljedirektoratet utarbeidet en ny tilsvarende rapport i 2020 som viste at svært få prosjekter hadde hatt kostnadsoverskridelser de siste årene (Oljedirektoratet, 2020b).

I pressemeldingen fra Spirit Energy hevdes det at den strategiske partnerskapsavtalen med leverandørene har medført innsparinger på rundt 50% fra konseptvalg til en var klare til oppstart av oljeproduksjon (Spirit-energy.com, 2019). Oljedirektoratets rapporter kvantifiserer resultater basert på PUD søknad, så mulige innsparinger i konseptstudier og forprosjektering fanges ikke opp. Innsparinger i disse fasene samsvarer svært godt med empirien i kapittel 5. Operatøren har gitt noen få føringer, utover det har leverandørene i stor grad fått bruke sin kunnskap og påvirket tekniske løsninger og optimalisert planleggingen av gjennomføringen. I pressemeldingen ble det hevdet at man i gjennomføringsfasen hadde spart 15%, eller rundt 800 millioner kroner. Hvis anslaget på 50% innsparing gjennom hele utviklingsløpet er riktig så medfører det at den totale prosjektkostnaden er redusert med flere milliarder kroner. Som nevnt i kapittel 2.2 så medfører «Oljeskatten» at Staten som eier av ressursene får sin 78% andel av disse besparelsene.

Både i den kvantifiserbare delen av prosjektet, og trolig enda mere i den mindre kvantifiserbare delen, må denne prosjektleveransen i høy grad kunne sies å være vellykket.

6.2. *På hvilken måte har tradisjonell prosjektledelse påvirket leveransen?*

I intervjuene har jeg stilt spørsmål om interessentoppfølging. Dette er tydelig noe som har blitt fulgt opp systematisk. Oljedirektoratet (OD) vil ha legitimitet inn mot prosjektet i kraft av at de representerer eieren av ressursene (Mitchell et al., 1997). Uten kjennskap til kommunikasjonen mellom direktoratet og operatørselskapet registrerer jeg at OD har lagt ut en nøktern nyhetssak i forbindelse med oppstarten av feltet, der de blant annet vektlegger tilfredshet over at utbyggerne har valgt en kostnadseffektiv utnyttelse av eksisterende infrastruktur (Oljedirektoratet, 2019). Senior prosjektleder beskriver det som en krevende prosess å selge inn den nye måten å jobbe på, både internt og overfor de øvrige partnerne i Oda lisensen. Så den systematiske oppfølgingen som beskrives i artikler har hatt stort fokus (Mitchell et al., 1997; Mohamed et al., 2018). Særlig blir det beskrevet hvordan prosjektet effektivt fulgte opp ulike interessenter da vanninjeksjonsrøret feilet på trykktesten.

Det beskrives også et bevisst forhold til planer når det var aktuelt å fremskynde ventiltre produksjonen.

Ved å sette inn ressurser tidlig, når det er størst mulighet til å påvirke prosjektet, har man brukt dette handlingsrommet effektivt og oppnådd vesentlig innsparinger i tid.

6.3. *På hvilken måte har langsiktige partneravtaler påvirket leveransen?*

I dette underkapitlet ser jeg på hvordan langsiktige avtaler har påvirket leveransen, i det påfølgende har jeg tilsvarende fokus på vertikal integrering. Det kan gjerne oppfattes som to sammenfallende emner, grunnen til at jeg splitter på denne måten er at jeg vil analysere på hvilken måte samarbeidet generelt og den tekniske produktutviklingen spesielt har påvirket denne leveransen.

For å se betydningen av langsiktige avtaler finner jeg det riktig først å gjøre en eksternanalyse, og begynner med en PESTEL analyse, som beskrevet i kapittel 3.1 (Rothaermel, 2019).

Da samarbeidet ble initiert var det høykonjunktur i dette markedet, men et drastisk fall i oljeprisen i 2014 påvirket denne bransjen sterkt i perioden for selve Oda-utbyggingen, både operatørselskapene og leverandørene var under sterkt økonomisk press. Historisk sett lav oljepris og høy usikkerhet om forventet prisutvikling førte til svært få beslutninger om nye utbygginger. For leverandørselskapene førte det til sterk konkurranse om de få leveransene som var aktuelle. I denne konteksten må en kunne forvente at både prisnivået og viljen til strategiske samarbeid ble påvirket. I intervjuene går det frem at viljen til samarbeid var til stede før det drastiske oljeprisfallet, men prisene var svært gunstige da de ulike underleveransene skulle kjøpes inn. Miljøutfordringene ved utvinning av hydrokarboner har fått større oppmerksomhet de senere årene, men har trolig hatt liten betydning for den aktuelle utbyggingen. Politiske-, tekniske- og juridiske forhold må kunne sies å ha vært stabile i det norske markedet i perioden (Rothaermel, 2019).

Når det gjelder eksternanalyse vil jeg også nevne noen utvalgte områder fra Porters konkurransekraftmodell (Schilling, 2017). Strategiske samarbeidsavtaler påvirker i svært stor grad leverandør- og forbrukermakt. Begge parter må i stor grad kunne sies å gi avkall på sine normale markedsposisjoner idet de inngår slike avtaler. Fra Oda samarbeidet viser empirien at hendelser som i en tradisjonell setting ville blitt betydelige variasjonsordrer nå ikke er et tema, partene prøver i fellesskap å finne konstruktive løsninger. Leverandører til havbunnsutbygginger sto også overfor konkurranse fra komplementære løsninger. I perioden var det eksempler på planlagte utbygginger som ble kansellert etter anbudsutlysning, der

operatørselskapet valgte bort havbunnsutbygginger til fordel for brønnhodeplattform fordi de mente at prisnivået på havbunnsløsningene var for høye (E24.no, 2015). For leverandører som fikk mulighet til å inngå i strategisk samarbeid var dette derfor også en mulighet til å argumentere bort komplementære løsninger, til fordel for sine foretrukne løsninger. Begge de to leverandørene i denne alliansen fremhever i intervju at de hadde jobbet for å komme inn i feltutviklinger på et tidligere stadium for å påvirke valg av løsninger. Riktignok hadde de to leverandørene til Oda komplementære løsninger, begge kunne ikke velges, og sammen valgte de en løsning som ga best totaløkonomi slik at utbyggingen kunne gjennomføres. Innenfor et strategisk samarbeid fjernes i stor grad også rivalisering, selv om et strategisk samarbeid ikke nødvendigvis forplikter i forhold til leveranse eller valg av endelige leverandører. Det var et eksempel på det i denne utbyggingen, når en havbunnsløsning ble valgt var det ikke naturlig å tildele kontrakt til én av de opprinnelige samarbeidspartnerne på dette prosjektet (Schilling, 2017).

Partene kaller samarbeidet for en strategisk partnerskapsallianse. En allianse er et forretningsmessig partnerskap etablert av minst to bedrifter for å realisere strategiske mål til felles fordel (Elmuti & Kathawala, 2001). De fire bedriftene hadde ulik agenda for å delta, men den langsiktige partneravtalen passer godt i definisjonen av en allianse.

Som nevnt i kapittel 3.2 så har det vært en utvikling fra markedsbaserte transaksjoner til verdiskaping gjennom strategiske partnerskap og nettverk (Webster, 1992). Jeg viste i empirikapittelet at den rådende modellen for utbyggingsprosjekter av olje- og gassfelt på norsk kontinentalsokkel fortsatt er transaksjoner oppdelt i anbud og regulert av kontrakter. I kapittel 3.4.2 viste jeg at det med utgangspunkt i et relasjonsperspektiv er mulig å hente viktige ressurser utenfor bedriften for å bygge konkurransemessige fortrinn (Atalay et al., 2017). Operatøren var klar over egne begrensninger i forhold til at de hadde en liten organisasjon og var bevisst på å unngå feilene som Oljedirektoratet hadde påpekt i sin rapport, og valgte samarbeid med de tre leverandørene for å utvikle en robust feltutbygging.

På Oda utbyggingen valgte partene å inngå et langvarig samarbeid, formålet med denne alliansen virker å være gjensidig økonomisk gevinst (Elmuti & Kathawala, 2001). Operatøren ønsket å få oppmerksomhet fra leverandørindustrien i et hett marked, og visste at de ville måtte stå til ansvar overfor norske myndigheter i forhold til et tilstrekkelig modnet prosjekt før sanksjonering (Oljedirektoratet, 2013). Leverandørene var frustrerte over operatørens detaljering ved tradisjonelle anbudsutlysninger som medførte at de i liten grad fikk påvirke

valgte løsninger. I det hete markedet som var på det tidspunktet som operatøren foreslo samarbeid så ville normalt ikke en liten operatør med en liten utbygging fått særlig oppmerksomhet, men forslaget traff et savn i markedet som disse leverandørene hadde argumentert for over lengre tid. Partene hadde derfor ulik motivasjon for et slikt samarbeid, men likevel sammenfallende mål (Elmuti & Kathawala, 2001).

Operatørselskapet var innforstått med at de ikke hadde en rigid teknisk organisasjon med egne tekniske krav utover myndighetskravene, eller interne eksperter med tekniske kunnskaper som overgikk leverandørene. Rapporten fra Oljedirektoratet i 2013 hadde også fokusert på manglende modning av prosjekter fra andre operatører av samme størrelse (Oljedirektoratet, 2013). Sammen med utfordringen med å få oppmerksomhet i markedet gjorde dette det forlokkende for en liten aktør som Centrica å søke en strategisk partnerskapsavtale (Elmuti & Kathawala, 2001). I intervjuene kommer det frem at alliansen var sterkt forankret i ledelsen i de ulike selskapene gjennom en forpliktende *collaboration* avtale. Slik forankring hevdes å være en viktig suksessfaktor for allianser (2001). I alliansen ble det avholdt kvartalsvise evalueringsmøter, dette samsvarer også godt med teori (2001). Det samme gjelder definerte roller og styrkeforhold (Elmuti & Kathawala, 2001).

I Gulati's nettverksperspektiv kan feltutviklingen av Oda sees som en frivillig samhandling mellom selskaper som medfører felles utvikling av teknologi (Gulati, 1998). De ulike selskapene bringer sin spesialiserte kunnskap inn i alliansen. Spekman et al. hevder at verdi skapes gjennom synergien som oppstår mellom partene som medfører at de oppnår mer sammen enn summen av hva hver av dem kunne oppnådd (Spekman et al., 1998). Jeg tolker dette som en måte å se forskjellen mellom en tradisjonell gjennomføringsmodell og denne alliansen. Summen av hva hver av dem kunne oppnådd blir i et slikt perspektiv det de hadde fått til sammen i en tradisjonell kontraktsmodell. Verdien som skapes gjennom synergien blir da innsparingen som alliansen oppnår.

Intensjonen i samarbeidet var at leverandørene skulle følge prosjektet fra fase til fase, leverandøren som utførte FEED studien skulle også gjennomføre prosjektet. Slik ville leverandøren bli ansvarliggjort, og en unngikk variasjonsordrer. I forhold til tradisjonell prosjektgjennomføring så hadde man kommersielle modeller som ga forutsigbarhet fra et tidlig stadium.

6.4. *På hvilken måte har vertikal integrering påvirket leveransen?*

Empirien fra Oda prosjektet viser tydelig at vertikal integrasjon har påvirket leveransen i stor grad. Leverandørenes innspill som har ført til gjenbruk av tidligere SPS *design*, eller optimaliserte fartøysplaner har gitt betydelige innsparinger. I fellesskap har de valgt løsninger til felles beste for å sikre en robust leveranse. Store deler av disse innsparingene er gjort i tidlige faser av utbyggingen, og er lite kvantifiserbare.

Som vist i kapittel 3.1 hadde Honda og Toyota suksess med vertikal integrering i produktutviklingen av bilmodeller for det amerikanske markedet (Liker & Choi, 2004). De to bilprodusentene utviklet en modenhetsstige som var med å definere hvor selvstendige de tillot leverandørene å være i utvikling av produkter (2004). I Oda utbyggingen var styrkeforholdet et annet, både operatøren og leverandørene var motivert for alliansen, men ingen av partene hadde vesentlig erfaring med vertikal integrering. Selv om den ikke er direkte overførbar, så er det noen momenter i Liker og Choi's artikkel jeg vil nevne.

Artikkelen viser hvordan leverandørene føler seg utnyttet når deler av et slikt rammeverk blir introdusert, men uten å endre måten å opptre overfor leverandørene (2004). De amerikanske bilprodusentene hadde prøvd å etterligne de suksessfulle japanske, men på feile premisser. I intervjuene jeg har hatt med leverandørene i Oda utbyggingen virker de å være behandlet respektfullt, alle sier de gjerne vil gjennomføre nye prosjekter med Spirit Energy.

I kapittel 5.4 har jeg vist at leverandørene i Oda samarbeidet hadde ulik modning i forhold til denne utradisjonelle måten å utvikle løsningene i prosjektet.

Liker og Choi's funn viser at leverandører som blir presset til å redusere priser er fornøyde siden de får være en del av nettverket til de japanske bilprodusentene, og over tid ta del i felles læring (Liker & Choi, 2004). Jeg ser en viss parallell i at TechnipFMC aksepterer å gi avkall på mulig større del av omsetningen til fordel for å få bidra til totaløkonomien i Oda utbyggingen.

6.5. *På hvilken måte har etablering av en felles agenda påvirket leveransen?*

I intervjuene går det klart frem at operatøren satte inn betydelige ressurser på å bygge laget som skulle gjennomføre utbyggingen, og helt fra starten sørget for at de involverte ble kjent på tvers av selskapene. Det var i hovedsak nye bekjentskaper, det var få som kjente hverandre fra før. I følge Elmuti og Kathawala har ikke selskaper følelser, det er nøkkelpersonene i selskapene som må oppleve tillit gjennom ansvar, likhet og pålitelighet (Elmuti & Kathawala,

2001). Den systematiske satsingen på lagbygging har gitt prosjektmedarbeiderne eierskap til prosjektet.

Spekman et al. hevder at betydningen av relasjoner på tvers av de formelle strukturene fremheves som særlig viktig når alliansen står overfor mulige konflikter (Spekman et al., 1998). I intervjuene fremgår det at denne hendelsen i et tradisjonelt prosjekt kunne medført betydelig konfliktnivå. I Oda prosjektet var operatørselskapets fokus helt fra starten av prosjektet å tilrettelegge relasjonsbygging med leverandørene, men også mellom leverandørene. Slik håndteringen av denne hendelsen beskrives av begge parter så var fokuset på å finne- og iverksette løsninger. Evnen til begge parter i forhold til å iverksette tiltak virker å overgå hva som kan forventes av formelle strukturer. En sterkt utviklet tillit frem til da ser ut til å bidra vesentlig.

Intervjuene viste også at *collaboration* avtalen med SPS leverandøren, sammen med aktiv oppfølging fra prosjektet overfor fabrikkasjonsstedet, førte til høy grad av tillit også der. Dette medførte at prosjektet fikk innsyn i produksjonsplaner, noe som denne leverandøren vanligvis ikke deler med kunder.

For verifikasjonsleverandøren ble forholdet mellom rådgiving og verifikasjon viktig å balansere, systemer for å unngå rollekonflikt måtte etableres. Tradisjonell tankegang tilsier at denne typen leverandører skal stå helt uavhengig i forhold til de tekniske løsningene. Flere av medarbeiderne så det som utfordrende å skulle komme med forslag til tekniske løsninger og råd. Dette krevde en modningsprosess, og tillit måtte bygges.

7. Konklusjon

Problemstillingen som jeg har valgt for denne oppgaven er «Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse av havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda?» Jeg har definert fem forskningsspørsmål som jeg vil besvare, for så å sammenfatte med en konklusjon for problemstillingen under ett.

Når det gjelder i hvilken grad prosjektleveransen var vellykket så har jeg slått fast at den i stor grad må sies å være det. Den kvantifiserbare leveransen har gitt innsparing på 800 millioner kroner og er gjennomført fem måneder raskere enn planlagt. Den mindre kvantifiserbare delen ser ut til å ha spart flere milliarder kroner, og blir i intervju anslått å ha kortet inn tiden fra funn til produksjonsstart med rundt et år.

Det er ingen tvil om at tradisjonell prosjektledelse har stått i fokus i prosjektgjennomføringen, og godt håndverk har ganske sikkert påvirket resultatet i riktig retning. Aktiv oppfølging av planer, et bevisst forhold til prosjektets interessenter, og aktiv bruk av ressurser i en tidlig fase har gitt positive bidrag (Mohamed et al., 2018).

De langsiktige partneravtalene har jeg vist at har hatt stor betydning for leveransen. I eksternanalysen har jeg vist at et dramatisk fall i oljeprisen endret rammebetingelsene for slike utbygginger i denne perioden, og at leverandørene i lengre tid hadde jobbet for å komme inn i feltutviklinger på et tidlig stadium (Rothaermel, 2019; Schilling, 2017).

Operatørselskapet var kjent med at et lite selskap med en begrenset prosjektportefølje ikke var særlig attraktive for leverandørbransjen som opprinnelig var svært travel. Valget om å knytte tettere til seg ressurser utenfor bedriften for å bygge konkurransemessige fortrinn gjorde at de var i stand til å gjennomføre en robust feltutvikling med tilstrekkelig modning til å unngå negative overraskelser (Atalay et al., 2017). Intensjonen var at leverandørene skulle følge prosjektet gjennom hele forløpet. Leverandørene ble ansvarliggjort fra fase til fase, det var en ubetydelig andel variasjonsordrer, de kommersielle modellene har gitt forutsigbarhet.

Også ved vertikal integrering har jeg vist at leveransen har blitt vesentlig forbedret. Særlig i den mindre kvantifiserbare delen av prosjektet, frem mot PUD søknaden, har samhandling mellom operatørselskapet og de to leverandørene gitt betydelige innsparinger i kostnader og tid. Ved gjenbruk av kjente løsninger, valg av løsninger som har bidradd til redusert total kostnad og betydelig optimalisering har alliansepartnerne i fellesskap modnet frem en robust helhet.

Det femte og siste forskningsspørsmålet mitt er på hvilken måte etableringen av en felles agenda har påvirket leveransen. Også her har jeg vist at betydningen er signifikant, operatørselskapet har utvilsomt klart å gi alle deltakere i alliansen et eierskap til denne utbyggingen. Det er skapt en gjensidig tillit som kanskje best kom til syne da det var en hendelse med et vanninjeksjonsrør i prosjektets slutfase som hadde potensiale til å bli en konflikt (Elmuti & Kathawala, 2001; Spekman et al., 1998). Men også SPS leverandørens vilje til å dele sine produksjonsplaner viser tilliten som var etablert, i intervjuene fremgår det at det er langt utover det som er vanlig i slike prosjekter. Også verifikasjonsleverandørens vilje til å delta aktivt i alliansen viser denne tilliten. For å tre inn i den uvante rollen som rådgiver måtte dette selskapet gjøre interne grep for å sikre uavhengighet, men det krevde også en betydelig tillit på individnivå.

Gjennom å besvare de fem forskningsspørsmålene har jeg blant annet vist at prosjektleveransen var vellykket, og at tradisjonell prosjektledelse bidro i riktig retning. Men jeg har ikke funnet underlag i empirien som peker i retning av at tradisjonell prosjektledelse har gitt de mest signifikante bidragene til innsparingene i kostnader eller tid. Fra evalueringen av forskningsspørsmålene trekker jeg konklusjonen at operatørselskapets valg av langsiktige avtaler, høy grad av vertikal integrering og etablering av eierskap og en felles agenda har gitt signifikante bidrag til vellykket prosjektleveranse av havbunnsutbyggingen av oljefeltet Oda.

Jeg opplever at samarbeidsprosesser i slike allianser er et spennende tema som det gjerne burde vært forsket mere på. I et samfunnsøkonomisk perspektiv hadde det også vært interessant med kvantitative studier som inkluderte tidligfasen i tradisjonelle prosjektgjennomføringer sammenlignet med tilsvarende i prosjekter med høy grad av vertikal integrering ved utbygginger av olje- og gassfelt på norsk kontinentalsokkel.

Litteraturliste

- Atalay, M., Dirlik, O., & Sarvan, F. (2017). Impact of multilevel strategic alliances on innovation and firm performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 53-80. doi:10.1108/IJIS-06-2016-0012
- Barnir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232. doi:10.1111/1540-627X.00052
- E24.no. (2015, 18.12.2015). Statoil sparer hundrevis av millioner på ny plattformløsning: Nå konkurrer Kværner med utlendinger for å vinne kontrakten. Retrieved from <https://e24.no/energi/i/ddW0LJ/statoil-sparer-hundrevis-av-millioener-paa-ny-plattformloesning-naa-konkurrer-kvaerner-med-utlendinger-for-aa-vinne-kontrakten>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218. doi:10.1108/EUM0000000005452
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO 2-M
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Konkurransetilsynet. (u.å). Utilbørlig utnyttelse av dominerende stilling - § 11 i konkurranseloven. Retrieved from <https://konkurransetilsynet.no/6895-2/>
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships.(The 21st-Century Supply Chain, part 3 of 3). *Harvard Business Review*, 82(12), 104.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. doi:10.2307/259247
- Mohamed, S., Nguyen, T. S., & Panuwatwanich, K. (2018). Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 8(2), 75-89. doi:10.32738/JEPPM.201807.0003
- Norsk Rikskringkasting AS. (2020, 23.04.2020). Finansdepartementet advarer mot forslag om skattefordel for oljebransjen. Retrieved from <https://www.nrk.no/norge/finansdepartementet-advarer-mot-forslag-om-skattefordel-for-oljebransjen-1.14991959>
- NSD Norsk senter for forskningsdata. (2020, 20.03.20). Tips til gjennomføring av forskningsprosjekt under koronautbruddet. Retrieved from <https://nsd.no/article.html?a=/articles/article0101.html>
- NSD Personverntjenester. (2019, 14.11.2019). Må jeg melde prosjektet mitt? Retrieved from https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- NSD Personverntjenester. (2020, 02.03.2020). Informasjon til utvalget. Retrieved from https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/
- Oljedirektoratet. (2013). *Vurdering av gjennomførte prosjekter på norsk sokkel*. Retrieved from <https://www.npd.no/globalassets/1-mpd/publikasjoner/rapporter/vurdering-av-prosjekter.pdf>
- Oljedirektoratet. (2019, 19.03.2019). Oda-feltet i produksjon. Retrieved from <https://www.npd.no/fakta/nyheter/generelle-nyheter/2019/oda-feltet-i-produksjon/>
- Oljedirektoratet. (2020a, 29.02.2020). Faktasider. Retrieved from <https://factpages.npd.no/default.aspx?culture=nb-no&nav1=licence&nav2=PageView%7cPetReg>

- Oljedirektoratet. (2020b). *Prosjektgjennomføring på norsk sokkel* (OD-02-20). Retrieved from <https://www.npd.no/globalassets/1-mpd/publikasjoner/rapporter/2020/prosjektgjennomforing-pa-norsk-sokkel/rapport-prosjektgjennomforing-norsk-sokkel-2020.pdf>
- Porter, M. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management* (4th ed.): McGraw-Hill Education.
- Rothärmel, F. T., & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1). doi:10.1002/smj.634
- Ry Nielsen, J. C., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. In F. Nyeng & G. Wennes (Eds.), *Tall, Tolking og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (pp. 245-277). Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet - Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Schilling, M. A. (2017). *Strategic Management of Technological Innovation*: McGraw-Hill Education International Edition.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M. I., Isabella, L. A., & Macavoy, T. C. (1998). Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772. doi:10.1111/1467-6486.00118
- Spirit-energy.com. (2019, 19.03.2019). Oda field on stream almost five months ahead of plan. Retrieved from <https://www.spirit-energy.com/no/newsroom/press-releases/oda-field-on-stream-almost-five-months-ahead-of-plan/>
- Teng, B. S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00645.x
- Tsang, E. W. K. (1998). Motives for strategic alliance: A resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 207-221. doi:10.1016/S0956-5221(97)00036-5
- TU.no. (2014, 03.11.2014). Så mye koster Yme-skandalen hver nordmann. Retrieved from <https://www.tu.no/artikler/sa-mye-koster-yme-skandalen-hver-nordmann/230724>
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17. doi:10.2307/1251983
- Wikiquote. (2014, 10.04.2014). Isaac Newton. Retrieved from https://no.wikiquote.org/wiki/Isaac_Newton

Vedlegg 1 – Bekreftelse fra Norsk Senter for Forskningsdata AS

NSD Personvern

07.04.2020 08:14

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 557753:

NSD har vurdert endringen registrert 06.04.2020.

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

Vi har registrert 31.10.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden. I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato (31.08.2020), må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget.

Microsoft OneDrive, Microsoft Teams og Skype for business er lagt til som databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.04.2020. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: [REDACTED]

Tlf. Personverntjenester: [REDACTED]

Vedlegg 2 – Datahåndteringsplan

Datahåndteringsplan ble laget som et underlag for søknad til Norsk Senter for Forskningsdata AS.

Strategiske partnerskapsavtaler i gjennomføring av havbunnsutbygging på norsk kontinentalsokkel

«Hvordan har valg av langsiktige partnerskapsavtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse ved havbunnsutbygging av oljefeltet Oda?»

Fagområder

Samfunnsvitenskap

Forskningsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektvarighet

03.01.2020 — 31.10.2020

Formål

Problemstilling: Hvordan har valg av langsiktige partneravtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse ved havbunnsutbygging av oljefeltet Oda? Planlagt belyst gjennom intervjuer med sentrale aktører i prosjektgjennomføringen.

Nytteverdi

Størst nytteverdi for aktører som planlegger gjennomføring av prosjekter i lignende størrelsesorden eller kompleksitet innen olje / gass eller offshore vindmøller. Kan også ha nytteverdi for andre interessenter slik som myndigheter, politiske partier eller miljøorganisasjoner, forskere med interesse for vertikal integrering.

Finansiering

- Andre. Egenfinansiering, student

Etiske retningslinjer

- Generelle forskningsetiske retningslinjer
- Samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi

D

Opphavs- og eiendomsrett

NORD Universitet

Intervjuer

Beskrivelse

Personlige intervjuer eller gruppeintervjuer av sentrale prosjektaktører. Lydfiler vil bli brukt som grunnlag for koding, samt som underlag for sitater.

Datatype

Lyd

Data om personer

Ja

Kategorier av personopplysninger

Alminnelige

Utvalgets størrelse

12

Konfidensialitetsklassifisering

Intern Innsamlingsperiode 07.04.2020 — 31.10.2020

Innsamlingsenheter

- Smarttelefon/nettbrett, privat

Datakvalitet

NORD Universitet tillater intervjuer via Skype for Business eller Microsoft Teams. Lydfil skal lagres direkte på universitetets OneDrive med Microsoft som databehandler.

Metode

Intervju, Opptak, Transkripsjon, Sammendrag, Innholdskoding

Beskrivelse

Det skal ikke samles røde data, lydfil fra intervju vil inneholde navn og stillingstittel på yrkesaktive personer, intervjuer omhandler erfaringer fra gjennomført prosjekt. Lydfil lastes inn i NVivo12 for transkribering og uttrekk av innholdskoding. Transkribert fil skal brukes til

å lage sammendrag av intervjuer eller hente ut sitater. Lydfil slettes når transkribering er utført. Transkribert utskrift av intervju vil bli slettet ved endelig sensur.

Størrelse

10000 MB

Kommentar

Jeg anslår databehovet til ca 3 GB basert på 12 intervjuer med 2 timers varighet hver.

Format

nvp

Programvare

NVivo12, lisens via NORD Universitet.

Lagring

- Skytjeneste, institusjonsavtale

Overføring

- E-post, institusjon

Kommentar

Lydfiler lagres direkte på NORD Universitet sin OneDrive avtale med Microsoft. NVivo12 filer som inneholder transkriberte intervjuer lagres på universitetets skytjeneste. Ved nødvendig kommunikasjon med veileder sendes filer med min @student.nord.no e-post adresse.

Arkivering

Nei

Kommentar

Data vil ikke bli lagret, eventuelle sammendrag og sitater vil være tilgjengelig i eksamensdokumentet.

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Dette informasjonsskrivet med samtykkeerklæring ble sendt til respondentene. Signert samtykkeerklæring ble mottatt før intervju ble gjennomført.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Strategiske partnerskapsavtaler i gjennomføring av havbunnsutbygging på norsk kontinentalsokkel?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan bruk av strategiske partnerskapsavtaler har påvirket gjennomføringen av subsea prosjektet Oda. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgavens forskningsspørsmål er: «Hvordan har valg av langsiktige partnerskapsavtaler og høy grad av vertikal integrering bidradd til vellykket prosjektleveranse ved havbunnsutbygging av oljefeltet Oda?»

Det vil bli utarbeidet en sluttrapport som er avsluttende oppgave ved studiet Master of Business Administration (MBA) i Teknologiledelse ved NORD Universitet i Mo i Rana.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NORD Universitet ved Rektor er ansvarlig for prosjektet. Studien er egenfinansiert av MBA student Helge Bjørøy.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av de sentrale prosjektdeltakerne som det er ønskelig å intervju i datainnsamlingen for denne studien. De som blir spurt om å delta i studien er ca 10 personer som er plukket ut av studenten basert på kjennskap til prosjektgjennomføringen.

Hva innebærer det for deg å delta?

I praksis vil du bli invitert til et intervju og eventuelt et kort oppfølgingsintervju. Intervju er forventet å vare inntil 1,5 time. Hvis det skal gjøres lydopptak så krever det ditt samtykke.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Som innleid medarbeider i Spirit Energy Norway AS og samtidig student ved NORD Universitet skal studenten ha et særlig søkelys på å unngå mulige interessekonflikter i denne studien.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysninger som registreres om deg er navn, stillingstittel og utskrifter fra intervju. De som vil ha tilgang til opplysningene er student og veileder ved NORD Universitet, samt eksamenssensor. Hvis du tillater lydopptak ved intervju vil opptak fra intervju og andre datafiler bli lagret på universitetets skytjeneste i Microsoft Office 365 inntil de blir slettet ved prosjektets avslutning. Hvis mulig vil intervju bli gjennomført som fysisk møte, men intervju vil også kunne gjennomføres via Skype for Business eller Microsoft Teams.

Studien vil munne ut i en skriftlig rapport, som deltakerne vil du få tilbud om å lese denne. Oda prosjektet er kjent i bransjen, og forsøk på full anonymisering av prosjekt eller roller vil trolig være lite realistisk. Selskaper og prosjektet vil bli omtalt ved navn. Det vil ikke bli nevnt personnavn, men det vil bli referert til roller i prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen utgangen av oktober 2020. Lydopptak og transkriberte utskrifter fra intervju vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
å få rettet personopplysninger om deg,
å få slettet personopplysninger om deg, og
å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NORD Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: NORD Universitet, Mo i Rana, ved Thomas Andre Lauvås, telefon 751 29 706, e-post thomas.a.lauvas@nord.no.
Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, telefon 740 22 750, e-post personvernombud@nord.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen
Helge Bjørøy
Student ved NORD Universitet

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Strategiske partnerskapsavtaler i gjennomføring av havbunnsutbygging på norsk kontinentalsokkel**», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at det tas lydopptak av intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan bli gjenkjent i masteroppgave

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Navn: _____

Dato: _____

(Signatur prosjektdeltaker)

Vedlegg 4 – Intervjuguide 1

Denne intervjuguiden ble brukt som underlag ved semi-strukturerte intervjuer med representanter for operatørselskapet Spirit Energy Norway

Intervjuguide 1, SPA Oda (McCracken, referert i Ryen, 2002) Dato: Kl.:

Innledning (7 min)

Aksept for innspilling av lyd fra intervjuet? (Starte lydopptak)
Presentere meg selv/rolle, bakgrunn, MOPP (tilpasse til interne/eksterne intervjuer)
Samtykkeskjema, Kan når som helst trekke seg fra prosjektet – uten begrunnelse
Kort – Mitt fokus på å unngå rolleblanding / interessekonflikt
Kort - Min motivasjon for å forske på Oda

Spørsmål om biografiske data (1 min)

Stillingstittel?
Hvem rapporterer du til i denne stillingen?
Hva gjorde du før denne stillingen?
Hvilken utdanning og bakgrunn har du?

Rundtur-spørsmål (5 min)

Tilfeldige og planlagte stikkord (70 min)

Kan du si litt om veien frem til beslutning om å bygge ut Oda feltet?
Når ble Oda prosjektet besluttet gjennomført, og når skulle produksjonen starte?
Funn? Når besluttet utbygd? Kostnadsramme? Faktisk kostnad?
Planlagt oppstart?
Ble beslutningen tatt samtidig som «oljekrisen»?
Kan du si litt om «oljekrisen» i forhold til påvirkning av beslutning om oppstart?
Valg av løsninger?

Kontraster

Hva var bakgrunnen for å velge en langsiktig avtale med strategiske samarbeidspartnere?
Har prosjekter i morselskapet i UK blitt kjørt som SPA?
Tilbakemeldinger SPA fra UK før og etter Oda?
Hvorfor ikke en tradisjonell anbudsutlysning?
Kan du si hva som i hovedsak skiller SPA fra normal prosjektgjennomføring i bransjen?
I hvilken grad har fellers kulturforståelse og derav gjensidig tillit påvirket SPA samarbeidet?

Kategorier

Kan du si litt om hvordan samarbeidet med SPA partnerne utviklet seg gjennom prosjektet?
Subsea7?
TFMC?
DNV-GL?
Aibel?
Moderne prosjektledelse fokuserer bl.a på interessenter, hva med interessentoppfølging i dette bildet?

Er det riktig å sammenligne SPA med ekstremt fokus på interessentoppfølging?
Eller etablert tillit som medførte behov for mindre behov for tid til oppfølging..?
Fikk SPA partnerne påvirke valg av tekniske løsninger?
Kommersielle?
Plan?

Ref «Jerntriangelet». Hvordan har SPA påvirket prosjektgjennomføringen vs
Tid
Kost
Kvalitet

Spesielle hendelser

I slutten av prosjektet var det en alvorlig hendelse, heldigvis uten konsekvenser for HMS.
Hvordan påvirket den samarbeidet mellom involverte SPA-partnere?
Hvordan kunne en slik hendelse ha påvirket prosjektet uten en etablert SPA filosofi?
Jeg har selv hørt en prosjektleder i et av leverandørselskapene be sitt mannskap etterleve SPA, hvorfor tror du?
Jeg har også hørt CEO i samme selskap i en tale si at de ikke trodde på konseptet i starten, trodde erfarne prosjektdeltakere hos kunden på konseptet?
Hva tror du var nøkkelen til suksess i Oda?
Personlige relasjoner?
God prosjektledelse?
Tilgang på gode nøkkelpersoner?
SPA som etablert samarbeidsform?
Andre forhold som du mener jeg bør se nærmere på i forhold til årsak til suksess?

Auto-driving strategier

Avrunding 7 min

Kort oppsummering av meg
Hvem andre mener du det er naturlige å intervjuer?
Avklare personlige forventninger om anonymitet
Info - Veien videre
Tilbud om å lese sitater før ferdigstilling av rapporten
Tilbud om å lese rapport når utgitt

Vedlegg 5 – Intervjuguide 2

Denne intervjuguiden ble brukt som underlag ved semi-strukturerte intervjuer med representanter fra de tre leverandørselskapene i Oda utbyggingen.

Intervjuguide 2, SPA Oda (McCracken, referert i Ryen, 2002) Dato: Kl.:

Innledning (7 min)

Hvis aksept for innspilling av lyd fra intervjuet, starte lydopptak.

Presentere meg selv/rolle, bakgrunn, MOPP (tilpasse til eksterne intervjuer)

Spørsmål samtykkeskjema? Kan når som helst trekke seg fra prosjektet – uten begrunnelse

Kort – Mitt fokus på å unngå rolleblanding / interessekonflikt

Kort - Min motivasjon for å forske på Oda

Spørsmål om biografiske data (1 min)

Stillingstittel i Oda prosjektet?

Rundtur-spørsmål (2 min)

For å forankre intervjuet i erfaring, kan du si litt om din prosjekterfaring?

Tilfeldige og planlagte stikkord (73 min)

Kan du si litt om hvordan dere som selskap reagerte da forespørselen fra Centrica kom om å samarbeide om feltutbygginger på norsk sokkel?

Så dere noen åpenbare risikoer eller muligheter i et slikt samarbeid?

Forespørselen kom vel i en travel periode i bransjen, men utbyggingen skjedde midt i en krise. På hvilken måte påvirket Oljekrisen dette samarbeidet?

Oda utbyggingen blir i medieoppslag og festtaler omtalt som vellykket. Fra et leverandørperspektiv, deler du det synet?

Kontraster

Kan du si hva som i hovedsak skiller SPA fra normal prosjektgjennomføring i bransjen?

Hva var bakgrunnen for å akseptere å inngå en langsiktig avtale med strategiske samarbeidspartnere?

Kategorier

Kan du si litt om hvordan samarbeidet med SPA partnerne utviklet seg gjennom prosjektet?

Med kunden

De øvrige SPA leverandørene?

Kan du si noe om stakeholder management i forhold til et normalt prosjekt?

I hvilken grad har dere fått solgt inn løsninger som var fordelaktige for dere?

Spesielle hendelser

Hendelser (relatert til den aktuelle leverandøren)

TFMC; Fremskyndelser i borreprogrammet, MEG-rør

S7; Manifold ikke klar, Flotell

DNV-GL; Sveiseprosedyrer, MEG rør

I slutten av prosjektet var det en alvorlig hendelse med det fleksible vanninjeksjonsrøret, heldigvis uten konsekvenser for HMS. Hvordan påvirket den samarbeidet mellom involverte SPA-partnere?

Hvordan kunne en slik hendelse ha påvirket prosjektet uten en etablert SPA filosofi?

Jeg har hørt CEO i ett av selskapene i en tale si at de ikke trodde på konseptet i starten, trodde erfarne prosjektdeltakere hos dere på konseptet?

Hva tror du var nøkkelen til suksess i Oda?

Personlige relasjoner?

God prosjektledelse?

Tilgang på gode nøkkelpersoner?

SPA som etablert samarbeidsform?

Andre forhold som du mener jeg bør se nærmere på i forhold til årsak til suksess?

Hvis Spirit foreslår samme modell på et nytt prosjekt, hva vil deres svar være?

Hvis et annet operatørselskap spør om en lignende modell, hva vil dere svare da?

[Auto-driving strategier \(0\)](#)

[Avrunding 7 min](#)

Kort oppsummering av meg

Noen andre du mener det er naturlige å intervju?

Info - Veien videre

Tilbud om å lese sitater før ferdigstilling av rapporten

Tilbud om å lese rapport når utgitt