

International Business and Marketing

BE309 E 003

StatoilHydro- fusjonen sett i et klyngeperspektiv.

For kandidat nr. 20

Thea Eriksen

Våren 2009

Abstract

The purpose of this thesis is twofold. First of all the purpose is to get a detailed picture of the consequences for the cluster, and second of all it is contributing by providing a framework in which future research on the topic can be reviewed.

The background for this thesis was that the merger between Statoil ASA and Hydro ASA Petroleum caused quite a stir during the period between the announcement and the actual merger.

Most of the discussion was concerning how it would effect the industry as a whole. When I first started the work with my thesis, I was concerned with what the consequences would be for the Norwegian oilcluster, but as my work proceeded, I realised that despite the amount of research concerning mergers and acquisitions, there had never been done a study to map the consequences for the industry where the merger took place. I find that a merger will have effect, and that the effects for the industry is related to the fact that horizontal mergers gives the combined firm a marketpower. It is especially by reducing the competition the increased marketpower represent a problem.

Forord

Oppgaven ”StatoilHydro- fusjonen sett i et klyngeperspektiv” markerer for mitt vedkommende slutten på fem utrolig lærerike år ved Handelshøgskolen i Bodø. Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke alle forelesere som har gjort disse årene så verdifulle.

En spesiell takk går til Ellen Abelgaard og Liv Nilsen i administrasjonen til Handelshøgskolen i Bodø. Uten deres utrettelige innsats for å legge forholdene til rette for mg, ville jeg trolig ikke ha fullført studiet. Så stor takk til dere begge for at dere er løsningsorienterte, fleksible og ikke minst alltid i godt humør.

Prosessen med å skrive denne masteroppgaven har vært spennende, lærerik og ikke minst, hektisk. Uten hjelp og støtte fra en del uvurderlige støttespillere hadde denne oppgaven ikke blitt til. Først og fremst stor takk til Tor Korneliussen for fleksibilitet og gode råd underveis. Espen Isaksen fortjener også takk for veiledning i forhold til metode når jeg sto fast.

Uten velvillig familie som har stilt opp som barnevakter i tide og utide er det tvilsomt at jeg noensinne hadde blitt ferdig. De har også vært en uvurderlig støtte da det så som mørkest ut for oppgaven.

Men den største takken går til min enestående, fantastiske og høyt elskede sønn, Jakob, som tålmodig har funnet seg i at jeg har vært sliten, irritert og stresset perioder underveis i hans korte liv. *Nu e ho mamma ferdig, lille venn!*

Bodø, den 8. Juni 2009.

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven var å kartlegge hvordan fusjonen mellom Statoil ASA og Hydro ASAs Olje- og gassdivisjon påvirket konkurranseevnen til den norske olje- og gassklyngen. I prosessen med denne oppgaven fant jeg at det ikke finnes noe godt verktøy for å foreta en slik analyse. Mitt viktigste bidrag har derfor vært å utvikle et slikt verktøy.

Gjennom å anvende Porters Diamant (Porter, 1990) i kombinasjon med teori knyttet til fusjoner i arbeidet med å kartlegge fusjonens effekter, har jeg vist at dette verktøyet også kan anvendes til å påvise fusjoners konsekvenser for klyngers konkurranseevne.

Studien viser at de mest sentrale effektene fusjonen har fått på næringen har vært knyttet til den økte markedsmakten StatoilHydro fikk etter fusjonen. Gjennom fusjonen ble selskapet nærmest totaldominerende som operatør på norsk sokkel, noe som får konsekvenser både for andre konkurransesituasjonen på dette nivået i næringskjeden, men også for konkurransesituasjonen på andre nivåer.

I tillegg ser det ut til at mangfoldet på norsk sokkel kan bli mindre, dersom selskapet ikke er seg sitt ansvar bevisst. Og det er nettopp på dette området fusjonen viser seg å kunne være mest skadelig, fordi dette mangfoldet har vært den viktigste faktoren for næringens konkurranseevne.

0.0 Innholdsfortegnelse

Abstract.....	A
Forord.....	B
Sammendrag.....	C
0.0 Innholdesfortegnelse.....	D
0.1 Figurliste.....	E
0.2 Tabelliste.....	F
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Formål og Problemstilling.....	4
1.2.1 Avgrensing av problemstilling.....	5
1.3 Oppgavens videre oppbygging.....	6
2.0 Teorikapittel.....	8
2.1 Porters diamant.....	10
2.1.1 Faktorforhold.....	11
2.1.2 Eterspørselsforhold.....	12
2.1.2.1 Sammensetning i hjemmemarkedet.....	13
2.1.2.2 Størrelse og vekstpotensialet i hjemmemarkedet.....	14
2.1.2.3 Mekanismer for internasjonalisering av hjemlig etterspørsel.....	15
2.1.3 Konkurransforhold.....	15
2.1.4 Relevante aktører og koblinger mellom disse.....	18
2.1.5 Diamanten som dynamisk system.....	20
2.2 Fusjoner.....	22
2.3 Fusjoners effekt på næringsklynger.....	28
3.0 Metode.....	31
3.1 Forskningsdesign.....	31
3.2 Casestudie.....	32
3.3 Sekundærdata.....	34
3.4 Forskerens rolle.....	35

3.5 Dataanalyse.....	36
3.6 Validitet.....	37
3.7 Reliabilitet.....	37
3.8 Overførbarhet.....	38
4.0 Kontekst.....	39
5.0 Analyse.....	44
5.1 Faktorforhold.....	44
5.2 Etterspørselsforhold.....	53
5.3 Konkurransforhold.....	60
5.4 Relevante aktører og koblinger mellom disse.....	66
6.0 Konklusjon.....	70
Litteraturliste.....	72

0.1 Figurliste:

Figur 1: Porters diamant (Kilde: Reve og Jakobsen, 2001).....	10
Figur 2: Investeringer på norsk sokkel i perioden 1997- 2007 (Kilde: Oljedirektoratet).....	39
Figur 3: Norsk utenlandsomsetning for oljeleverandører relativt til øvrige aktører.....	42
(Kilde: Menon, 2008)	
Figur 4: Produksjonsprognoser for norsk sokkel (Kilde: Oljedirektoratet).....	44
Figur 4: Oljereelatert etterspørsel fordel på NOC og IOC (Kilde: Konkraft, 2008).....	47

0.2 Tabelliste:

Tabell 1:

Andel av leverandørbedriftenes omsetning som er rettet mot utlandet.....45

(Kilde: Jakobsen, 2008: b)

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Den norske olje- og gassnæringen er Norges viktigste næring, både fordi den skaffer den norske stat enorme inntekter, men også fordi den er Norges største eksportnæring, største investeringsnæring og største kunnskapsnæring (Reve, 2006). Den har vært et viktig bidrag i veksten i norsk økonomi siden slutten av 1970- tallet (Reve & Jakobsen; 2001). I tillegg viser studier av klyngen utført på 1990- og tidlig 2000- tallet at den er blant de mest komplette i Norge (Reve, 2006), noe som blant annet innebærer at den er internasjonalt konkurransedyktig.

Den norske velstanden i etterkrigstiden kan i stor grad tilskrives oljeinntekter (grunnet kildeprinsippet i selskapsbeskatning, Osmundsen, 2007), noe som understreker viktigheten av denne næringen. Det er altså landets interesse at den norske olje- og gassindustrien har en positiv utvikling i form av blant annet mer effektive utvinningsmetoder og høyere utvinningsgrad. Oppgraderinger og innovasjon vil blant annet avhenge av næringens internasjonale konkurransedyktighet.

Kjernebedriftene i den norske olje- og gassklyngen er operatørselskapene. Dette skyldes at alle bedrifter i klyngen forholder seg til disse og at de fleste produkter og tjenester i næringen direkte eller indirekte er rettet mot nettopp operatørselskapene. På norsk sokkel står StatoilHydro ASA i særstilling som eneste store norske aktør. Dette var stridens kjerne i diskusjonen i forkant av fusjonen mellom Statoil og Hydro. Eftersom norsk sokkel "trolig har nådd sitt toppnivå" (Osmundsen, 2007), er det tvingende nødvendig å satse på utbygging og utvinning av felt i andre deler av verden. Dette behovet forsterkes av OPECs manglende evne til å møte økt etterspørsel (Noreng, 2006). Utenlandssatsing vil ikke minst på sikt være en nødvendighet for fortsatt vekst for leverandørindustrien (Reve & Jakobsen, 2001; Osmundsen, 2007).

Den internasjonale oljeindustrien har siden 1990- tallet vært preget av en bølge av fusjoner og oppkjøp. Forklaringen på denne trenden er blant annet at stadig flere land har åpnet for FDI

(forreign direct investment) innen oljesektoren, med økt globalisering av næringen som resultat (Osmundsen et.al, 2006). I tillegg deler av forklaringen å finne i økt fokus på produksjonsvekst, kostnadsreduksjon, operasjonell effektivitet og kortsiktig lønnsomhet. Et annet moment som har spilt inn er at størrelse antas å ha betydning for lisenstildelingen (Osmundsen et al., 2002).

Også i den norske oljenæringen har trenden gjort seg gjeldende. Frem til 1999 hadde Norge tre store operatørselskap, Saga Petroleum, Statoil ASA og Norsk Hydro AS (Noreng, 2007). I 1999 ble Saga kjøpt opp av de to andre. Oppkjøpet var et resultat av Sagas svake finansielle situasjon, fallende oljepriser og uheldige investeringer (Nore, 2003). Den norske oljeklyngen mistet dermed sitt eneste fullt ut privateide operatørselskap.

Nyheten om fusjonsplaner mellom Norges to største operatørselskap, Statoil ASA og Hydros olje- og gassdivisjon ble kjent 18. Desember 2006. Fusjonsplanen var ikke uventet, mange eksperter hadde tidligere uttalt seg positivt til en slik sammenslåing, særlig etter at både Statoil og Hydro led nederlag i kampen om Shtokman- feltet. Eksperter påpekte at størrelsen på de to selskapene var en viktig grunn til avslaget. Det ble understreket at et sammenslått selskap ville stå langt sterkere i kampen om nye store internasjonale prosjekter. Hensynet til internasjonal konkurransevne som ble altså trukket frem som et avgjørende argument for sammenslåing, ettersom størrelse anses som et konkurransefortrinn internasjonalt i oljenæringen (Noreng, 2007). Forklaringen på denne sammenhengen er at store selskap finansielt i stand til å bære større risiko ved store prosjekter med høyt kapitalbehov (Bjørndal et al., 2006), noe både daværende administrerende direktør i Hydro, Eivind Reiten og daværende direktør i Statoil, Helge Lund oppga som viktigste årsak til fusjonen. I tillegg anslo Statoil kostnadsgevinster ved en fusjon til å være om lag fire milliarder kroner årlig før skatt, bare på kostnader knyttet til administrasjon, driftsstøtte og it (Langum, Bjerke & Lindeberg, 2007). I ettertid er synergieffekter oppjustert til seks milliarder (Lindeberg & Bjerke, 2008).

Lanseringen av fusjonsplanene høstet altså bifall fra enkelte hold, men det fantes også motforestillinger. For det første uttrykte andre operatørselskap som opererer på norsk sokkel

frykt for at det fusjonerte selskapet ville få en for dominerende posisjon, noe som kunne gjøre den norske sokkelen uinteressant for andre aktører (Lindemann, 2007b). Skeptikere uttrykte bekymring for at en slik utvikling kunne føre til at underleverandører ble presset og at mangfoldet av selskaper som driver teknologiutvikling kunne forsvinne (Lindemann, 2007a). Leverandørindustrien selv fryktet at fusjonen ville føre til færre, større kontrakter, og krav til større underleverandører og større investeringer. I tillegg ble det uttrykt bekymring for fremtiden til små leverandørbedrifter (Lindemann, 2007a). Motstanderne fremsatte forslag til tiltak for å hindre at det sammenslåtte selskapet skulle få en for dominerende posisjon på norsk kontinentalsokkel, men opplevde ikke å bli hørt (Lindemann, 2007c). Da fusjonen ble vedtatt 30.mars 2007 (Stortinget, 2007), ble det ikke gjort noen grep for å begrense selskapets makt. Fusjonen skulle settes ut i praksis fra 1. oktober 2007 (StatoilHydro, 2009). Fusjonen ble altså vedtatt trass i at deler av norsk næringsliv og deler av det politiske miljøet stilte seg sterkt kritisk til den. Konsekvensen er at det i praksis finnes kun ett stort norsk operatørselskap i Norge i dag.

Et oppsiktsvekkende moment i striden om fusjonen var at norske konkurransemyndigheter ikke ble rådspurt i forkant av den endelige beslutningen (Lindemann, 2007d). Olje- og energidepartementet forsvarte dette med at EUs konkurransemyndigheter hadde vurdert saken, og kommet frem til at fusjonen ikke ville påvirke konkurransen innen EU/ EØS området. Problemet med at norske konkurransemyndigheter ikke fikk uttale seg, er at de lokale virkningene av fusjonen trolig ikke ble godt nok belyst, herunder hvordan fusjonen ville påvirke den norske oljenæringen lokalt. Dette er trolig noe av forklaringen på at det ikke ble iverksatt tiltak for å begrense markedsmakten til det fusjonerte selskapet. I tillegg argumenterte olje- og energiministeren Odd Roger Enoksen med at norske myndigheter hadde åpnet for tilstrekkelig mange nye operatørselskaper til å motvirke en slik markedsmakt (Lindemann, 2007d).

Trass i at en rekke oljeselskaper er aktive på den norske kontinentalsokkelen også etter fusjonen, blir det av flere påpekt at Statoil og Hydro på en del områder utgjorde den mest intense konkurransen. Dels skyldtes dette at de to vekselvis var operatør og lisenseier på de samme konsesjonene. Intens hjemlig rivalisering kombinert med sterk tradisjon for samarbeid har bidratt til at den norske oljeklyngen i dag anses å være en innovativ klynge som er

verdensledende på en rekke områder (Konkraft, 2007). Spilling (2006) sier at innovasjon er nøkkelen til næringslivets konkurranseevne. Ettersom konkurransen mellom Statoil og Hydro blir trukket frem som en viktig kilde til mangfold og teknologisk bredde, er det naturlig å anta at fusjonen vil få konsekvenser for hele næringen. Derfor er det viktig å kartlegge hvilke konsekvenser fusjonen har, fordi en slik kartlegging kan bidra til å gi et bilde av hvilke tiltak som bør iverksettes for å dempe effektene.

I forbindelse med denne oppgaven viser det seg at fusjonsforskningen er mangelfull når det gjelder hvordan fusjoner påvirker på næringsforhold. Noe av årsaken til dette ligger trolig i at de fleste fusjoner som antas å ha konkurransevidene effekt gjennom at de sammenslåtte selskapene får økt markedsmakt, antas å bli effektivt stoppet av konkurranselovgivningen i det enkelte land (Prager, 1992). For å kunne besvare problemstillingen i oppgaven har jeg derfor benyttet et rammeverk som bygger på næringsøkonomi kombinert med fusjonsteori. Det viktigste bidraget i denne oppgaven er at den viser hvordan man ved å benytte Porters (1990) rammeverk for næringers konkurranseevne kombinert med forskning og litteratur på fusjoner kan analysere fusjoners effekt på næringsnivå. Oppgavens tilnærming bygger altså på en videreutvikling av Porters (1990) Diamant, og er et bidrag til teoriutviklingen ettersom teori kan defineres som *"det mer eller mindre komplekse bildet av sammenhenger og forhold mellom fenomener en har utviklet, og som man ønsker å prøve mot den konkrete samfunnssituasjonen* (Holme og Solvang, 1998; s. 50).

1.2 Formål og Problemstilling

Fusjonen var altså omstridd i forkant av godkjenningen 8. juni 2007. Mye av diskusjonen dreide seg om internasjonal konkurranseevne. Tilhengere av fusjonen hevdet at den var nødvendig for at selskapet skulle få tilstrekkelig størrelse til å konkurrere internasjonalt. På den andre siden hevdet motstanderne at fusjonen ville gi selskapet for mye markedsmakt på norsk sokkel. Fravær av konkurranse på operatørsiden ble sagt å kunne utarme leverandørnæringen, gjennom at man får noen få "hoffleverandører", utenlandsfokuset kunne svekke aktiviteten på norsk sokkel og teknologiske nyvinninger kunne bli færre på grunn av manglende etterspørsel. Disse momentene er av sentral betydning for utviklingen av den

norske oljeklyngen i etterkant av fusjonen. I den anledning ønsker jeg å se nærmere på hvordan fusjonen har påvirket den norske olje- og gassklyngen.

Problemstilling: Hvilke konsekvenser har fusjonen mellom Statoil og Hydro for konkurranseevnen til den norske oljeklyngen?

Formålet med oppgaven er å belyse fusjonens effekt på sentrale elementer som antas å være av betydning for den norske olje- og gassklyngen, spesielt med tanke på dens konkurranseevne. I henhold til økonomisk næringsteori er konkurranse og samarbeid kilde til innovasjon, og innovasjon er nøkkelen til konkurranseevne (Spilling, 2007). Som nevnt innledningsvis ble det ikke foretatt noen analyse av hvordan fusjonen ville påvirke næringen i forhold til den økte markedsmakten det fusjonerte selskapet ville få. Det ble heller ikke stilt noen krav som kunne bidra til å redusere det fusjonerte selskapets dominans på norsk sokkel (Stortinget, 2007).

1.2.1 Avgrensning av problemstilling

Å kartlegge alle konsekvenser fusjonen har hatt for klyngen er i overkant ambisiøst for en oppgave av denne størrelsen. Mitt mål er derfor og utforske fusjonens effekt på sentrale områder som antas å være av stor betydning for klyngens konkurranseevne, og hvorvidt disse effektene kan sies å ha vært positive eller negative for klyngen. Oppgaven representerer ikke en utfyllende oversikt over effekter fusjonen kan få for klyngen, men en fyldig diskusjon av de mest sentrale elementene.

Olje- og gassnæringen deles ofte inn i oppstrøms- eller nedstrømsaktiviteter. For å avgrense oppgaven litt, vil den hovedsakelig være fokusert på oppstrømsaktiviteter, fordi jeg mener denne delen av olje- og gassklyngen er egnet for å belyse konsekvensene av fusjonen. Hyde (2002) sier at fusjoner i oljenæringen ikke store effekter i forhold til nedstrømsaktiviteter ettersom denne delen v næringen er global og består av relativt mange store aktører. Dermed

vil ikke handlinger til den enkelte aktør være av betydning for nedstrømsaktivitetene. Oppstrømsaktiviteter er leting, feltutvikling, fabrikasjon og utvinning.

En ytterligere avgrensning er gjort i forhold til hva som utgjør den norske oljeklyngen. Den norske oljeklyngen består av flere ulike klynger, som er atskilt fra hverandre både med hensyn til geografi og kjernevirksomhet. I følge Konkraft (2008) består den norske oljenæringen av seks klynger, samt to verdinettverk. En kartlegging av fusjonens mulige effekter på samtlige klynger er lite hensiktsmessig av to grunner. For det første er de fusjonseffektene som redegjøres for og drøftes i denne oppgaven gyldige for alle disse klyngene i varierende grad. For det andre har sekundærdataene oppgaven bygger på for en stor del gjort samme avgrensingen.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

Oppgaven har seks hovedkapittel. I første er bakgrunnen for oppgaven presentert, sammen med problemstillingen og redegjørelse for avgrensinger jeg har gjort av hensyn til oppgavens størrelse og tilgjengelig litteratur..

Det neste kapittelet er teorikapittelet hvor det først og fremst redegjøres for Porters diamantmodell, ettersom problemstillingen søkes belyst gjennom dette perspektivet. Jeg redegjør også kort for litteratur knyttet til fusjoner, for å belyse hvilke konsekvenser man generelt kan anta som følge av sammenslåinger av bedrifter. Til slutt i teorikapittelet beskrives det kort hvilke effekter det kan være relevant å se på som følge av fusjonen.

I kapittel tre redegjøres det for metodeanvendelsen i oppgaven. Oppgaven bygger på et utforskende design fordi en slik tilnærming vil være mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen.

I kapittel fire presenteres oljeklyngens status før fusjonen, mens i det femte kapittelet drøftes fusjonen ut fra et klyngeperspektiv. Jeg har valgt å bygge oppgaven på eksisterende data i form av rapporter og forskningsprosjekter rettet mot oljenæringen. Dette er supplert med annen litteratur på området, samt data fra Oljedirektoratet. Formålet er å vurdere hvorvidt fusjonen kan påvirke klyngens internasjonale konkurransevne på sikt, og vurderingen bygger på fusjonens eventuelle effekter på faktorforhold, etterspørselsforhold, konkurranseforhold, og nærværet av relevante aktører og koblinger mellom disse. De fire forholdene utgjør grunnsteinene i Porters Diamant. Sentralt i diamantmodellen står dynamikken mellom de fire elementene, og inngår selvsagt i analysen.

Det sjette og siste kapittelet inneholder en konklusjon, samt noen erfaringer man kan trekke fra dette prosjektet. Det inneholder også forslag til videre kartlegging.

2. 0 Teorikapittel

Som nevnt innledningsvis er formålet med oppgaven å belyse hvilke mulige effekter fusjonen mellom Statoil og Hydro kan ha hatt på den internasjonale konkurranseevnen til den norske olje- og gassklyngen. Det finnes ingen teori og forskning på det aktuelle temaet fra tidligere. Jeg har derfor valgt å bygge oppgaven på teori og forskning knyttet til fusjoner, og til næringers internasjonale konkurranseevne. Jeg har med utgangspunkt i de to retningene videreutviklet det teoretiske rammeverket for næringers konkurranseevne.

Forskning knyttet til næringers internasjonale konkurranseevne er omfattende. Jeg har valgt å benytte Porters diamantmodell, også kjent som en klyngeteori, fordi den er velegnet til å belyse strukturelle forhold i en næring på en systematisk måte. Modellen tar sikte på å forklare hvilke mekanismer som bidrar til å skape internasjonalt konkurransedyktige næringer. Etersom oljenæringen er en global næring, hvor internasjonal konkurranseevne står sentralt, mener jeg Porters diamant er godt egnet til å belyse problemstillingen i oppgaven. En klar fordel med å benytte Porters teori er at det finnes omfattende litteratur som tar for seg norske næringsklynger, herunder også olje- og gassklyngen, slik at et komplett bilde av næringens styrke før fusjonen finnes.

Når det gjelder effekter av fusjoner har det meste av forskning vært rettet mot profitteffekter, da med fokus på eiere, og velferdseffekter, hvor konsumenter står sentralt (Nilssen og Sørgard (1999)). Det finnes også relativt omfattende litteratur som tar for seg effekter av fusjoner, men da primært sett fra bedrifter og aksjonærs side. Det finnes ingen forskning som direkte tar for seg effekter på andre aktører i næringen og næringen som helhet, utover at forskning rettet mot hvorfor fusjonsbølger erkjenner at bølgene ofte oppstår innenfor en bestemt næring.

Jeg vil i de følgende seksjoner redegjøre for Porters diamant- modell. Dernest følger en gjennomgang av litteratur knyttet fusjoner. Til slutt følger en kort oppsummering hvor jeg knytter fusjonslitteraturen opp mot Porters Diamant. En detaljert drøfting av fusjonens effekt i forhold til internasjonal konkurranseevne følger i analysekapitlet.

2.2 Porters Diamant

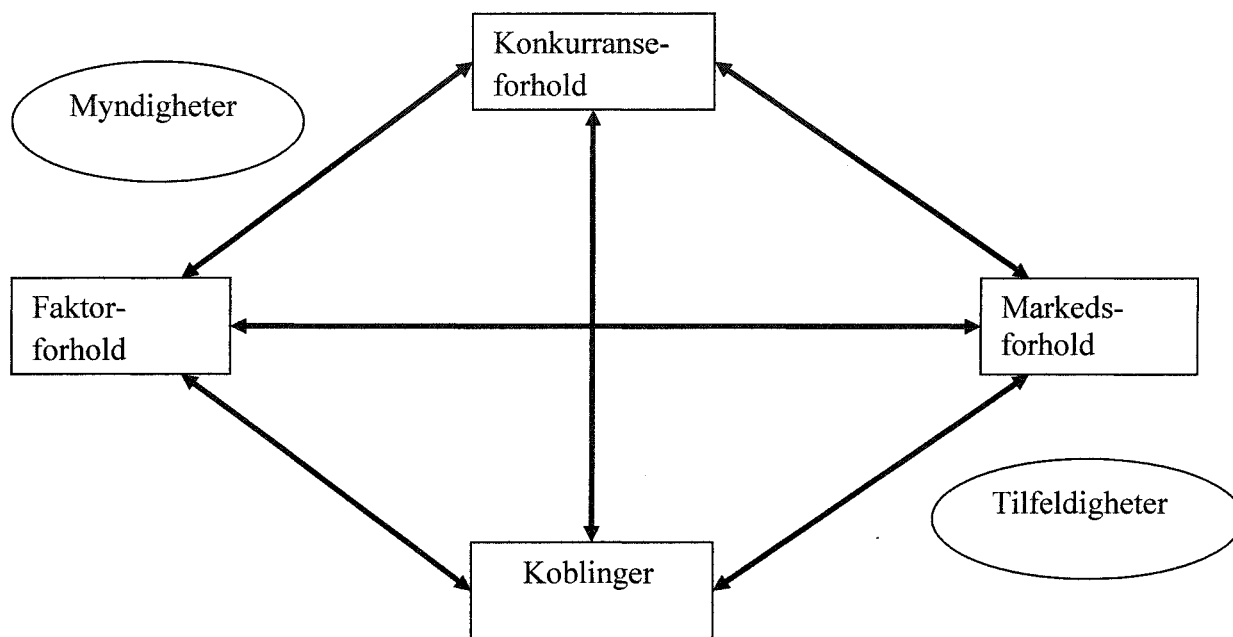
Teorien om næringsklynger ble presentert i ”The Competitive Advantages of Nations (Porter, 1990). Boken samlet resultater fra en bred internasjonal studie som ble utført på Harvard Business School på slutten av 1980- tallet (Reve, 2006). Studien tok sikte på å forklare hvorfor næringer fra enkelte land blir en internasjonal suksess, mens samme næring fra et annet land ikke blir det, trass i for eksempel likt ressursgrunnlag i de to landene (Reve & Jakobsen, 2001).

Bakgrunnen for studien var at Porter mente at eksisterende teori om nasjonal konkurranseevne ikke i tilstrekkelig grad forklarte fenomenet i en stadig mer globalisert verden. Han hevder at det eneste relevante målet på en nasjons konkurransedyktighet, og dermed nasjonalt velferdsnivå er produktivitet (Porter, 1998). Porter (1990) var overbevist om at næringers nasjonale miljø var svært viktig for internasjonal konkurranseevne i form av produktivitet. Han understreker også at modellen er gyldig enten den anvendes på nasjonalt, regionalt eller lokalt nivå.

Funnene fra studien er oppsummert i en modell som går under navnet ”Porters Diamant”, eller ”klyngeteori” (se figur på neste side). Navnet henspiller på forholdene i modellen sett som et system (Reve og Jakobsen, 2006). Porter presiserer at kilden til konkurransefortrinn varierer mellom ulike næringer. I tillegg ses konkurranse i et dynamisk perspektiv i modellen, noe som innebærer at aktørenes komparative fortrinn endres over tid. Kort fortalt konkluderer Porter med at vellykkede næringer kjennetegnes av en selvforsterkende vekst, som drives frem av konkurranse, samarbeid, innovasjonspress og kunnskapsvekst blant bedrifter innenfor små geografiske områder, såkalte næringsklynger. En næringsklynge kan i følge Porter defineres som ”*geographic concentration of interconnected companies and institutions in a particular field*” (Porter, 1998; s. 78). Han hevder at ”*today’s economic map of the world is dominated by(...) cluster* (Porter, 1998; s.78).

Porter identifiserte fire grunnleggende elementer som han mente at var av avgjørende betydning for den selvforsterkende veksten; 1) faktorforhold, 2) konkurranseforhold, 3)

markedsforhold og 4) nærvær av relevante aktører og koblinger mellom disse (Reve, 1993). Disse er hver for seg viktige for styrken på næringsklynger, men samspillet mellom momentene fremheves som kritisk for næringens suksess.



Figur 1: Porters diamant (Kilde: Reve og Jakobsen, 2001)

Porters utgangspunkt var at næringer og bedrifter oppnår internasjonalt konkurrensfortrinn gjennom stadige forbedringer, innovasjon og oppgraderinger både på produksjons- og prosessiden, og at en sterk næringsklynge bidrar positivt til dette (Rugman og D' Cruz, 1993). De fire forholdene nevnt ovenfor og samspillet mellom disse bidrar til et dynamisk og utfordrende miljø for bedrifter som befinner seg i klyngen (Reve, 1993).

I de følgende seksjonene redegjøres det for de fire forholdene i modellen, samt myndighetenes rolle. Tilfeldighetenes rolle holdes utenfor, ettersom de ikke har noen relevans for oppgaven utover at det er tilfeldig at Norge har tilgang til store oljeressurser. I tillegg redegjør jeg for dynamikken i modellen, samt oppgraderingsmekanismene dynamikken utløser.

2.1.1 Faktorforhold

Alle land innehar det som økonomer har valgt å kalle produksjonsfaktorer, som kan defineres som de faktorer som er nødvendige for å konkurrere i en gitt næring (Porter, 1990). En klynge vil ha konkurransemessig fortrinn dersom de innehar faktorer av betydning for den enkelte næring som enten har lavere kostnader eller høyere kvalitet enn konkurrerende klynger (Reve, 2006). Men tilgang til slike faktorer vil ikke automatisk skape en konkurransedyktig næring (Snowdon og Stonehouse, 2006). Det avgjørende i henhold til diamant- modellen er ikke bare tilgang til viktige produksjonsfaktorer, men evne til å utnytte disse effektivt og i den riktige næringen å skape en konkurransedyktig næring. Hva som utgjør den mest effektive utnyttelsen av produksjonsfaktorer avgjøres i følge Porter av andre deler av "diamanten".

Porter understreker at det finnes et hierarki mellom faktorer. Han skiller mellom basisfaktorer, som er eksogent gitte faktorer i et land, og avanserte faktorer, som er utviklet i et land gjennom investeringer over tid (Ming Nie, 2007). Eksempler på basisfaktorer er naturressurser, klima og ufaglært arbeidskraft. Slike faktorer krever relativt beskjedne eller lite sofistikerte offentlige eller private investeringer, og de er i økende grad uvesentlige for konkurransefortrinn, eller de representerer lite varige fortrinn. Avanserte faktorer kan være kompetanse, fagpersoner og høyt utviklet teknologisk infrastruktur. Disse er sjeldnere fordi utvikling av slike ofte krever varig investering i menneskelig og fysisk kapital (Reve og Jakobsen, 2001). Institusjoner for å utvikle denne typen faktorer krever i seg selv sofistikert menneskelig kapital. Denne type faktorer er også vanskelig å nyttiggjøre seg utenfra klyngen, for eksempel ved hjelp av lokale underavdelinger. En nærings avanserte faktorer har gjerne sitt utspring i basisfaktorer.

I tillegg skiller Porter (1990) mellom generelle og spesialiserte faktorer. Generelle faktorer kan benyttes i de fleste næringer, for eksempel et godt utbygd veinett, eller motiverte, høyskoleutdannede medarbeidere. Spesialiserte faktorer er utviklet med fokus mot en spesifikk anvendelse (for eksempel petroleumskjemikere, som har kompetanse som er spesifikt rettet mot oljenæringen). Å skape spesialiserte faktorer krever mer fokusert, og ofte mer risikable, private og offentlige investeringer (Porter, 1998). Utvikling av disse avhenger av at næringen allerede har en base av generelle faktorer.

Hensikten med denne inndelingen er i følge Porter at type faktorer en næring innehar også er avgjørende for hvorvidt de representerer kilde til et varig konkurransefortrinn. Han hevder at de mest varige konkurransefortrinnene er de som baseres på faktorer som er både avanserte og spesialiserte, blant annet fordi disse vil vise seg vanskelig å kopiere konkurransefortrinn bygget på generelle basisfaktorer å utvikle seg i retninger som reduserer eller utradere eksisterende fortrinn for å kunne utvikle mer varige fortrinn bygget på avanserte, spesialiserte produksjonsfaktorer. Baptista (2000) påpeker at for å nyttegjøre seg fortrinn som har utspring i spesialiserte, avanserte faktorer må selskapene i klyngen ha kunnskap som gjør det mulig å tilegne seg ny teknologi.

I følge klyngeteori kan begrenset tilgang til nødvendige innsatsfaktorer, eller ulemper knyttet til anvendelse av faktorer vise seg å være ett fortrinn. Overflod av faktorer vil kunne føre til lite effektiv utnyttelse av disse. Dersom billig arbeidskraft er en "mangelvare" i klyngen vil dette kunne presse bedrifter til å finne teknologiske løsninger for å omgå problemet. Slike løsninger vil i enkelte tilfeller føre til innovasjoner som gir mer varig konkurransefortrinn (Jakobsen, 2008 b). Hvorvidt selektive faktorulempen stimulerer bedrifter til nytenking vil avhenge av andre deler av "diamanten", for eksempel hvorvidt hjemlige etterspørselsforhold tilsier at det vil lønne seg å investere i ny teknologi, eller om hjemlig konkurranse er av en slik natur at investering anses som nødvendig (Dalen og Riis, 2005).

2.1.2 Etterspørselsforhold

I henhold til Porter (1998) er de hjemlige etterspørselsforhold av avgjørende betydning for klyngens internasjonale konkurransevne. Han fremhever tre særtrekk ved den hjemlige etterspørselen som spiller inn; 1) sammensetningen i hjemmemarkedet, 2) størrelsen og vekstmønsteret i hjemmemarkedet og 3) mekanismer for internasjonalisering av hjemlige etterspørsel.

2.1.2.1 Sammensetning i hjemmemarked

Sammensetningen i hjemmemarkedet står sentralt fordi det avgjør hvordan den enkelte bedrift i klyngen oppfatter, fortolker og responderer til kjøperens behov (Reve, 2006). Klynger kan oppnå konkurransefortrinn dersom hjemlig etterspørsel på et tidlig tidspunkt reflekterer endringer i behov, slik at klyngen til enhver tid ligger i forkant av internasjonal utvikling. I enkelte tilfeller kan klyngen bli presset til innovasjon av hjemmemarkedets behov (Dalen og Riis, 2005). Men for at hjemlig etterspørsel skal skape en slik effekt forutsettes en åpen, god kommunikasjon med kjøperne, noe som i de fleste tilfeller vil kreve fysisk og kulturell nærhet til disse. Porter (1990) påpeker at til tross for at tilstedeværelse i viktige næringsklynger gjennom underavdelinger kan gi denne type informasjon, vil det i mange tilfeller være en utfordring å kommunisere disse tydelig til hovedbasen til bedriften.

Tilstedeværelse av store segmenter i hjemmemarkedet kan også bidra til spesialisering i retning av deres behov, ettersom det ofte er disse som vies mest oppmerksomhet (Porter, 1990). Dersom segmenter som utgjør en viktig del av hjemmemarkedet utgjør relativt sett mindre viktige segmenter andre steder i verden, kan klyngen posisjonere seg i nisjer internasjonalt (Rugman og D' Cruz, 1993). I tillegg legger klyngeteori vekt på bredden på hjemmemarkedet. I et bredt hjemmemarked vil det være rom for spesialiserte leverandører, noe som kan bidra til at klyngen innehar bredere kompetanse.

Nærvær av sofistikerte og krevende kunder i hjemmemarkedet anses også å være viktig for å utvikle en internasjonalt konkurransedyktig næring (Jakobsen, 2008). Slike kunder fungerer som et "panorama" mot de mest avanserte kundebehov. Ved at en næring betjener sofistikerte kunder vil fokus konstant være på kvalitet og forbedringer, noe som på sikt vil føre til at næringen utvikler konkurransefortrinn basert på differensiering. Industrielle kunder er i enkelte tilfeller ekstremt krevende kunder fordi de selv må kompensere for selektive faktorulempen i egen industri, for eksempel geografiske ulemper, klimautfordringer, begrenset tilgang til naturressurser, skatteregler, eller andre reguleringer pålagt av nasjonale myndigheter (Bradley, 2005). Kjøpere har i tillegg en tendens til å være mer krevende dersom de står ovenfor konkurranse, fremfor hvis de befinner seg i en (tilnærmet) monopolsituasjon.

2.1.2.2 Størrelse og vekstpotensialet til hjemmemarkedet

Porter understreker også at kvaliteten på hjemmemarkedet er viktigere enn kvantiteten. Et krevende hjemmemarked kan skape innovasjonspress, og ved hjelp av kommunikasjon med kunder kan leverandører få et bedre bilde av behov og ønsker i markedet (Reve og Jakobsen, 2001). Dette forutsetter selvsagt at etterspørselen i hjemmemarkedet gjenspeiler etterspørsel ellers i verden. Å få innsikt i endringer i markedets behov tidlig er i mange tilfeller avgjørende for å skape og opprettholde konkurransefortrinn (Reve, 2006).

Størrelsen på hjemmemarkedet er dog ikke uten betydning, ettersom størrelse vil være avgjørende for hvorvidt større investeringer i for eksempel FoU eller produksjonsanlegg vil lønne seg (Sørgard, 2000). Reve og Jakobsen (2001) påpeker at markedsvekst til en viss grad vil kunne ha samme funksjon som faktisk størrelse. Dette fordi forventninger om fremtidig vekst vil stimulere til nyskaping og investering, mens stagnasjon og tilbakegang ofte bidrar til økt kostnadsfokus og priskrig (Jakobsen og Bækken, 2009). Porter (1990) understreker at størrelse eller vekstpotensial vil være særlig viktig i næringer som krever store investeringer i utstyr eller FoU eller hvor stordriftsfordeler anses som sentralt.

I enkelte tilfeller kan stagnasjon i hjemmemarkedet også vise seg å være en fordel, fordi dette vil kunne presse bedrifter i klyngen til å søke vekst i utenlandske markeder. Det forutsetter naturligvis at utenlandsk etterspørsel ikke er mettet, og at klyngen er konkurransedyktig når det gjelder pris og kvalitet. I tillegg vil et stort antall uavhengige kunder vil også kunne hindre at enkeltaktører får en dominerende posisjon som gir dem mulighet til å forhandle frem gode avtaler på bekostning av leverandørens profitt. Porter har blitt kritisert av flere for å ikke ta nok hensyn til globaliseringseffekter i sin modell. Rugman og D'Cruz (1993) retter skarp kritikk mot diamantmodellen fordi den etter deres oppfatning ikke tar hensyn til at næringer med sterk kontakt med klynger i andre land kan nyte godt av oppgraderingsmekanismene i disse klyngene. Også Dunning (1993) kritiserer diamantmodellen fordi han mener at det ikke tas nok hensyn til at utenlandske selskap som etablerer seg i næringen tar med seg kunnskap og kompetanse. Dette var i følge Reve og Jakobsen (2001) en grunnleggende forutsetning for oppbyggingen av den norske oljenæringen.

2.1.2.3 Mekanismer for internasjonalisering av hjemlige etterspørsel.

Internasjonalisering av hjemlig etterspørsel omhandler mekanismer hvor etterspørselen i hjemmemarkedet trekker i retning av internasjonalisering av produkter og tjenester i klyngen. Et hjemmemarked bestående av mobile eller multinasjonale aktører, er en klar fordel fordi hjemlige aktører også opererer i utenlandske markeder (Gugler og Brunner, 2007). Slike kunder kan vise seg å bli et fint "springbrett" for å etablere seg i utenlandske markeder. Porter (1990) påpeker at multinasjonale selskaper i mange tilfeller foretrekker å forholde seg til leverandører fra samme nasjon som de selv har base. Dette er særlig tilfellet for bedrifter i industrielle markeder hvor kunder ofte er nært knyttet til leverandører (Bradley, 2005). Slike preferanser har utspring i at kommunikasjon er lettere, et ønske om å redusere risikoen, og effektivitetsgevinster knyttet til å benytte samme produksjonsfaktorer alle steder.

2.1.3 Konkurransforhold

Porters studie (1990) fant en sterk sammenheng mellom aktiv konkurranse i hjemmemarkedet og en nasjons konkurransevne i en gitt næring. Dette indikerer at hjemlig konkurranse er viktig for å utvikle en sterk klynge. Fordi bedrifter i næringen deltar i intens aktiv konkurranse presses de til konstant fokus mot innovasjon og forbedringer (Dalen og Riis, 2005). Dette fører til at klynger preget av hard konkurranse ofte har høyere produktivitet og innovasjonstakt enn klynger med mindre konkurranse (Porter, 1990). Ved intens lokal konkurranse vil aktørene være på konstant jakt etter konkurransefortrinn, og redsel for å bli hengende etter gjør at nyvinninger adopteres hurtig (Reve, 1993). Den geografiske samlokaliseringen i en klynge bidrar til å synliggjøre innovasjonspress ved at suksess som følge av nyskapinger blir observerbare (Konkraft, 2007).

I tillegg vil innovasjoner spres relativt raskt i klyngen. Dette skyldes ikke minst at kompetente medarbeidere er mer mobile innad i klyngen enn mellom klynger (Malmberg og Power, 2005). I og med at informasjon flyter raskt mellom bedrifter i klyngen, og innovasjoner raskt overføres vil bedrifter i større grad satse på å utvikle konkurransefortrinn som er vanskeligere å kopiere. Disse er ofte bygget på utvikling av spesialiserte, avanserte faktorer (se seksjon om faktorforhold) og representerer som nevnt ofte mer varige konkurransefortrinn (Porter, 1998).

Intens lokal konkurranse vil, i tillegg til å skape konkurransedyktige bedrifter, kunne presse aktørene til å søke mot utenlandsmarkeder for å oppnå vekst (Reve, 2006). Dette vil særlig være tilfellet i næringer hvor det er muligheter for skalautbytte, og hvor bedriftens andel av hjemmemarkedet er for liten til at slike fordeler kan realiseres (Dalen og Riis, 2005). I mange tilfeller vil en tøff hjemlig konkurransesituasjon føre til at bedriftene i en næringsklynge er bedre rustet til å konkurrere i utenlandske markeder. Porter (1990) er også i denne sammenhengen kritisert for å ta for lite hensyn til at bedrifter i økende grad opererer i utenlandske markeder (Dunning, 1993). Rugman og D'Cruz (1993) påpeker at konkurranse i utenlandske markeder i mange tilfeller kan oppveie for manglende hjemlig konkurranse. Intensiv konkurranse vil kunne fungere som en seleksjonsmekanisme, ved at en del selskaper som ikke er konkurransedyktige forsvinner. I følge Porter (1990) er dette en fordel ved at de bedrifter som overlever er bedre rustet til å konkurrere også internasjonalt.

Porter (1990) påpeker at intens lokal konkurranse kan gi bedriftseksterne fordeler, altså fordeler for næringen som helhet. Intens konkurranse i hjemmemarkedet fører til et bredt spekter av tilnærminger til strategi og produksjonsteknikker, slik at bredden på produkter og tjenester som tilbys i klyngen blir stor. Dette vil kunne bidra til å styrke innovasjonstakten ytterligere (Jakobsen, 2008). I tillegg til at bedrifter i klyngen oppnår internasjonalt konkurransefortrinn, vil en sterk klynge som oppgraderer seg selv være bedre rustet til å holde utenlandske bedrifter ute av markedet ved at det rett og slett ikke finnes noen "ledige" segmenter i klyngen. Gugler og Brunner (2007) hevder at det kan være en fordel at multinasjonale bedrifter er en del av hjemlig konkurranse, fordi slike bedrifter ofte kan styrke kompetansen i klyngen, og bidra til å styrke FoU- aktiviteten på grunn av stor finansiell styrke.

Aktører som konkurrerer innen samme geografiske område vil også møte de samme forhold. Dette innebærer at konkurransefortrinn bygget på for lokale forhold, for eksempel fordeler i form av billig arbeidskraft, blir utradert i konkurransen dem i mellom. Dersom bedrifter ikke møter intens rivalisering, vil ikke bare innovasjonstakten kunne bli lav, men ressursutnyttelsen i en nasjon vil kunne bli langt fra optimal. Fortrinn basert på tilfeldige nasjonale fordeler er i følge Porter (1990) ikke av varig natur. At bedrifter i en klynge ikke kan basere konkurranseevne på denne typen fortrinn, men tvinges til å utvikle mer varige

konkurransefortrinn basert på mer varige kilder, vil altså på sikt være en fordel. Det er en økende trend at aktiviteter som er arbeidsintensive og med lavt kompetansebehov flyttes til land hvor faktoravlønningen er lav (Jakobsen, 2008 b). I henhold til Porters rammeverk er dette ikke noe problem, ettersom det ikke er på disse områdene kilder til varige fortrinn finnes (Snowdon og Stonehouse, 2006).

Tradisjonelt har rivalisering og samarbeid blitt sett på som motpoler, hvor det ene antas å utelukke det andre. Virkeligheten viser seg derimot å være noe mer sammensatt. Porter fant at næringer som kjennetegnes preges av intens konkurranse også inneholder mye samarbeid (Reve og Jakobsen, 2001). Dette skyldes at konkurranse og samarbeid er to sider av samme sak. Konkurranse er et resultat av mulighet for substitusjon mellom produkter og tjenester, mens samarbeid ofte utløses med mulighet for komplementaritet. I næringer preget av hard konkurranse kan samarbeid være en løsning for å håndtere konkurransen. Ved at ulike bedrifter for eksempel går sammen om å tilby totalløsninger kan den enkelte bedrift i samarbeidet styrke sin posisjon. I følge Reve og Jakobsen (2001) finnes det mye uutnyttet komplementaritet i norske næringer. Malmberg og Power (2005) undersøkte i en gjennomgang av klyngestudier hvorvidt samarbeid mellom aktørene førte til kunnskapsvekst, og fant at det er lite empiri som støtter opp om denne antakelsen.

I tillegg vil klynger med høy grad av rivalisering bestå av relativt mange aktører, noe som øker det totale kunnskapsnivået i klyngen. En viktig effekt av geografisk samlokalisering er at det antas at kunnskapsoverføringer er utbredt i slike klynger. Med et høyt antall aktører som alle har sin unike kunnskap kan man anta at den totale kunnskapsmengde i klyngen er relativt høy. Kunnskapspredningen er avhengig av mange og sterke koblinger i klyngen, noe jeg kommer tilbake til i neste seksjon av teorikapittelet som omhandler nettopp koblinger i klyngen.

2.1.4 Relevante aktører og koblinger mellom disse

Med koblinger menes "*alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom bedrifter, individer og myndigheter (i en klynge)*" (Reve & Jakobsen, 2001; 36, tekst i parentes tilføyd av oppgavens forfatter). Disse koblingene er sentrale fordi det antas at dess flere koblinger, jo større er kunnskapsspredningen i klyngen. Bedrifter i en klynge får raskt tilgang til teknologiske nyvinninger, nye ideer og innovasjoner på leverandørsiden. I tillegg kan leverandører fungere som overføringsmekanisme for informasjon og innovasjoner mellom ulike kundebedrifter.

Det sentrale i forhold til denne delen av Porters diamant er nærværet av beslektede og støttende industrier (Porter, 1990). Dette innebærer at klyngen kan anses å være komplett dersom alle relevante innsatsfaktorer er tilgjengelige, det vil si at de tilbys med god kvalitet i klyngen (Reve og Jakobsen, 2001). Jo flere relevante leverandører som finnes i klyngen, jo flere komplementære produktelementer og jo bedre utbygd infrastruktur, desto mer komplett anses klyngen å være (Reve, 2006). Porter understreker flere fordeler ved å ha en konkurransedyktig leverandørnæring i en klynge; rask, effektiv og billig tilgang til nødvendige innsatsfaktorer og lettere koordinering mellom oppgave og leveranse. Dersom flere aktører av høy internasjonal standard samarbeider ligger forholdene godt til rette for å skape en klynge i verdensklasse (Reve og Jakobsen, 2001).

Porter (1990) påpeker at tilgang til globale leverandører/ kunder i enkelte tilfeller kan være viktig for næringen. For det første vil fysisk nærhet ofte være en fordel i forhold til koordinering, fordi kommunikasjonen mellom partene er bedre (Reve og Jakobsen, 2006). I tillegg vil en kobling til globale leverandører/ kunder gi tilgang til rask og effektiv informasjon om global utvikling eller globale trender, noe som igjen vil være en fordel i form av evne til rask tilpasning til endring i marked og konkurransesituasjon (Gugler og Brunner, 2007). Gjennom gode koblinger til en eller flere internasjonale aktører kan næringen utvikle og opprettholde internasjonal konkurransevne, noe som er viktig for at næringen skal overleve i en verden hvor de fleste næringer blir stadig mer globale. Slike koblinger kan også vise seg å ha positiv innvirkning på innovasjonsevnen til næringen, fordi hyppig og pålitelig informasjon om utvikling i næringen gir insentiver til oppgradering. Porter (1990) har høstet

kritikk for ikke i tilstrekkelig grad å inkludere direkte utenlandsinvesteringer i sine analyser (Brunner og Gugler, 2007; Rugman og D’Cruz, 1993). Det er særlig effekter av multinasjonale aktørers investeringer i klynger som ikke belyses. Dunning (1993) argumenterer for at denne type investeringer kan være av betydning fordi de representerer koblinger mot andre klynger, og dermed kan overføre kunnskap fra disse.

Når man ser disse koblingene fra et klyngeperspektiv, er det klart at slike koblinger vil være mer utbredt i næringer som er geografisk samlokalisert nettopp på grunn av den fysiske nærheten. Bedrifter som har base innenfor et geografisk avgrenset område vil dra nytte av en felles kultur som letter kommunikasjon. De uformelle koblingene i form av tilfeldige møter med andre aktører i næringen vil ofte være hyppige innen slike områder. En viktig kobling mellom de ulike aktørene i næringen er mobilitet av kompetent arbeidskraft, det vil si at ansatte som skifter jobb tar med seg kunnskap og kompetanse. Slike koblinger anses å være den viktigste kilden til kunnskapsoverføringer mellom bedrifter i en klynge (Malmberg og Powell, 2005). Både Porter (1990) og Reve og Jakobsen (2001) påpeker at ansattes mobilitet mellom bedrifter lokalisert i klynger i mange tilfeller er langt høyere enn dersom et jobbskifte innebærer flytting over store avstander.

At aktører i klyngen opererer internasjonalt fremheves av Porter som viktig, enten det gjelder leverandører eller relaterte næringer (Porter, 1990). For en liten åpen økonomi som Norge blir det særlig viktig å ha koblinger til internasjonale aktører, både for å få tilstrekkelig vekstpotensial i en globalisert økonomi og for å få tilgang til innsatsfaktorer av ypperste kvalitet dersom disse ikke tilbys lokalt (Reve, 1993). I tillegg vil slike koblinger til for eksempel multinasjonale selskaper kunne vise seg å være en kilde til oppgradering i for av kunnskapsoverføringer (Dunning, 1993; Gugler og Brunner, 2007), noe Porter (1990) er kritisert for å ta for lite hensyn til i sin modell. Særlig viktig er dette for å få tilgang til informasjon om markedsforhold, innovasjoner og andre forhold som er av betydning for klyngens konkurransevne. At enkelte aktører i næringen konkurrerer internasjonalt vil også kunne fungere som døråpner til internasjonalisering av andre deler av næringen.

2.1.5 Diamanten som dynamisk system

Kriteriene for å oppnå suksess varierer mellom næringer, og hvilke av forholdene i modellen som er av betydning varierer tilsvarende. Dette fører til at en nasjon kan ha stor suksess i enkelte næringer, mens de mislykkes fullstendig i andre (Porter, 1990). I de fleste suksessnæringer kan det være vanskelig å vite hvor man skal begynne å forklare hvordan konkurransefortrinn oppsto. Det skyldes at samspillet mellom de ulike forholdene i diamantmodellen, og ikke minst oppgraderingsmekanismene samspillet medfører, er så komplekse at det er vanskelig å påpeke årsak og virkning.

Oppgraderingsmekanismer er et sentralt begrep, og omhandler mekanismer i en næringsklynge som på sikt vil gi økt produktivitet i klyngen, og bidra til geografisk spesialisering. De fire sentrale mekanismene som aktiveres er innovasjonspress, komplementaritet, kunnskapseksternaliteter og reduserte transaksjonskostnader.

Innovasjonspresset oppstår særlig som følge av krevende kunder og hard konkurranse om kundene (Jakobsen, 2008). Logikken er bygget at disse to forholdene fører til at presset forplanter seg, slik at leverandørene igjen blir krevende kunder for sine leverandører. Gitt at det er tilstrekkelig konkurranse i hvert ledd av verdikjeden, vil næringen som helhet være preget av innovasjonspress (Porter, 1990).

Komplementaritet bygger på at bedrifter trekker på et bredt spekter av ressurser i sin verdiskaping, og mange av disse er felles for bedriftene i en næring, for eksempel godt utbygd infrastruktur. For at investeringer av denne typen skal være lønnsomme stilles det krav til en kritisk masse, altså at det er tilstrekkelig mange aktører som har nytte av disse komplementaritetene (Reve og Jakobsen, 2001). Dersom et område oppnår kritisk masse vil det investeres i flere fellesgoder, noe som vil tiltrekke nye aktører, som igjen fører til at det investeres mer i fellesgoder. Det oppstår med andre ord en selvforsterkende vekst. Her ligger forklaringen på at geografiske klynger oppstår.

Kunnskapseksternaliteter står sentralt i klyngeteori, og dreier seg om mekanismer som bidrar til at kunnskap spres raskt i en næringsklynge. Tankegangen bygger på at ulike koblinger mellom aktørene i en klynge fører til at kunnskap overføres raskere innad i klyngen enn til aktører utenfor. Jo flere aktører og jo flere formelle og uformelle koblinger mellom disse, dess forttere spres kunnskap. Aktører i en næring har gjerne komplementær kunnskap som kan bidra til å finne nye løsninger. Til sist er det en kjensgjerning at transaksjonskostnadene synker mellom aktører hvor den geografiske avstanden er liten.

2.2 Fusjoner

En fusjon kan defineres som en sammenslåing mellom to eller flere bedrifter (Halvorsen, 2008). Fusjoner kan inndeles i tre ulike kategorier; horisontale, vertikale og konglomerate fusjoner (Sørgard, 2000). Horisontale fusjoner er sammenslåing av selskaper som konkurrerer i samme marked, mens vertikale fusjoner er sammenslåing av selskaper som opererer i ulike ledd av verdikjeden, for eksempel en produsent og en detaljist. Konglomerate fusjoner er sammenslåing mellom bedrifter som opererer i ulike markeder. Ettersom fusjonen mellom Statoil ASA og Hydro ASAs olje- og gassdivisjon var en horisontal fusjon, vil jeg i hovedsak konsentrere meg om slike.

Fusjoner og oppkjøp opptrer i bølger, og disse er gjerne næringsspesifikke. Forklaringen på dette er trolig at fusjoner og oppkjøp oppstår som følge av næringsspesifikke "sjokk", for eksempel dereguleringer av eller integrasjon mellom markeder (Skjeret og Sørgard, 2002). Andrade et al. (2001) fant at nær halvparten av alle fusjoner utført siden slutten av 1980- tallet kunne knyttes til hendelser som påvirket enkelt næringer. Utsikter til mer intensiv konkurranse som følge av strukturelle endringer antas å utløse konsolideringer blant aktører i næringen for å styrke egen konkurranseposisjon. Olje- og gassnæringen var preget av mange fusjoner og oppkjøp i perioden 1985 og frem til slutten av 90- tallet, noe som i følge Osmundsen et al. (2006) skyldtes endringer i markedsforhold, bedriftenes omgivelser og det politiske miljø. Selskapsammenslåing var næringens utvei for å håndtere økt globalisering og deregulering og liberalisering av internasjonale markeder. I tillegg var det en økende misnøye med lønnsomheten til oljeselskapene, noe som skapte ytterligere press i retning av omorganiseringer.

Motivene for å fusjonere selskaper kan være mange. Økonomisk teori peker på effektivitetsrelaterte motiv, for eksempel skalafordeler eller andre synergieffekter, forsøk på å oppnå markedsrett eller ønsket om å fjerne ineffektiv ledelse for å nevne noen (Andrade et al., 2001). De fleste fusjoner og oppkjøp er motivert av en formening om at de sammenslåtte selskapene av ulike årsaker vil ha høyere verdi enn selskapene har hver for seg (Skjeret og Sørgard, 2002).

Forventningen om at det fusjonerte selskapet vil ha økt lønnsomhet står sentralt i litteratur om fusjoner. I henhold til teori kan økt lønnsomhet skyldes enten økte inntekter eller lavere kostnader (Sørgard, 2000). Antagelsen om økte inntekter bygger på at det fusjonerte selskapet grunnet økt markedsrett kan sette sluttprisen høyere enn før sammenslåingen. Ettersom denne oppgaven tar for seg oppstrømsaktivitetene i oljenæringen, er dette momentet av liten betydning. Oppstrømsbedrifter antas å ha liten mulighet til å påvirke pris som følge av økt markedsrett fordi denne delen av oljenæringen er global og består av flere store aktører. Dermed er det lite trolig at enkeltaktører havner i posisjon til å utnytte markedsrett i forhold til pris ovenfor konsumenter (Hyde, 2002).

Når det gjelder lavere kostnader, er det i litteraturen særlig fokus på synergieffekter som følge av for eksempel stordriftsfordeler (Sørgard, 2000). Ved horisontale fusjoner er en del av aktivitetene til selskapene rett dupliserende, noe som innebærer at det kan være store gevinster å hente på å slå sammen enhetene. Som nevnt i innledningen argumenterte ledelse i Statoil nettopp for at fusjonen var lønnsom på grunn av høye synergieffekter. Kostnader knyttet til administrasjon, datasystemer og opplæring kan reduseres betraktelig ved sammenslåing. Det er særlig lønnskostnader som forventes å synke på grunn av nedbemanning knyttet til funksjoner som er dupliserende.

Økonomisk teori peker blant annet på at mulighet for stordriftsfordeler ved FoU- aktiviteter kan gi økte insentiver for innovasjon. I følge Dalen og Riis (2005) er det betydelig litteratur på sammenhenger mellom markedsstruktur og innovasjon, og problemfeltet kan spores tilbake til Schumpeters arbeider. Schumpeter argumenterer for at store bedrifter med markedsrett innoverer mer fordi det er stordriftsfordeler i forskningen, kommersialiseringen er lettere for store bedrifter, de kan bedre bære den økonomiske risikoen ved forskningsprosjektene og de risikerer ikke at resultatene misbrukes av konkurrenter (dersom de har tilnærmet monopol) (Dalen og Riis, 2005). Forskning indikerer dog ikke at høy konsentrasjon i et marked bidrar til økt innovasjonsinnsats. Derimot viser det seg at konkurranse er positivt knyttet til innovasjoner. Dalen og Riis (2005) presiserer at dette bare gjelder dersom konkurranseintensiteten ikke blir for høy, ettersom det vil føre til nedgang i innovasjonsinnsatsen.

Noe av FoU- aktiviteten i de fusjonerende selskapene vil i tilfellet horisontale fusjoner vise seg å være dupliserende, slik at sammenslåingen kan bidra til mer effektiv utnyttelse av disse ressursene. I tillegg kan det tenke at bedriften kan ta ut synergigevinster fordi forskningen er komplementær.

Men som Skjevet og Sørgard (2002) understreker er det også høye kostnader forbundet med integrasjon av to selskaper, slik at kostnadseffektiviseringen ikke nødvendigvis blir så høy som antatt før fusjonen. Kvalitative studier viser at kostnadene knyttet til integrasjon i mange tilfeller overstiger synergigevinsten. Statoil Hydro forventet at fusjonskostnadene kom til å beløpe seg til mellom 7 og 9 milliarder kroner, hvor omtrent halvparten var knyttet til sluttpakker (Boye, 2008).

I en del tilfeller er fusjoner motivert ut fra helt andre synergieffekter enn de nevnt i forrige avsnitt. En del selskaper har vekst som målsetning, og fusjoner eller oppkjøp kan i mange tilfeller være en effektiv måte å nå målet. Ønsket om vekst er i mange tilfeller bygget på utsikter til økt eller mer intensiv konkurranse. For næringer hvor tilgang til innsatsfaktorer eller markeder er begrenset kan en sammenslåing med en annen bedrift være en god løsning fordi den kan styrke selskapets geografiske posisjon, gi tilgang til produksjonsfaktorer og nye markeder (Scheldrup, 2001). For Statoil ASA og Norsk Hydros petroleumsdel kan fusjonen gi det samlede selskapet tilgang til ressurser og langt flere markeder. Det er også trolig store synergieffekter å hente på at de to selskapene har konsesjon på tilknyttede felt, slik at lete og uvinningaktiviteter kan koordineres på store områder. I tillegg hevdes det å være en sammenheng mellom størrelse på operatørselskap og tildeling av blokker (Osmundsen et. al, 2006). Økt tilgang til attraktive blokker kan dermed antas å være en effekt for det fusjonerte selskapet. Dette er i henhold til Boye (2008) også å regne som en inntektssynergi, fordi det kan antas å øke selskapets inntjening.

Hvorvidt de sammenslåtte selskapene faktisk viser seg å være mer lønnsomme er et omstridd tema i fusjonslitteraturen. Resultater av empirisk forskning spriker, og resultatene avhenger av

hvilke metode som anvendes for å måle lønnsomhet. Martynova og Renneboog (2008) fant ved en gjennomgang av litteratur på emnet at forskning ikke gir noe endelig svar på hvorvidt fusjoner er lønnsomme, verken på kort eller lang sikt. Et av problemene ved å måle lønnsomhet på lang sikt er å holde andre faktorer som har påvirket utenfor analysen. De påpeker i tillegg at ettersom de fleste fusjoner opptrer i bølger, er det viktig å se på hva som utløser bølgene for å danne seg et bilde av hvilke synergieffekter bedriftene fokuserer på ved fusjonsbeslutningen. Som nevnt over har vekstmotivet vært sentralt for fusjoner i oljenæringen, noe som kan tyde på at det særlig er synergieffekter knyttet til porteføljeoptimering og bedre ressurstilgang har vært viktige drivkrefter. I den forbindelse er det verdt å nevne at studier av vekst etter fusjoner er tvetydige, hvor studier av britiske bedrifter viste økt vekst mens studier av amerikanske bedrifter viste nedgang (Martynova og Renneboog, 2008). Et annet viktig motiv i oljenæringen er at et større selskap antas å kunne bære langt større finansiell risiko, og næringen er i høy grad preget av nettopp behovet for store investeringer.

Ved horisontale fusjoner vil et mulig resultat være at det sammenslåtte selskapet får økt markedsrett. For selskapet innebærer dette at forhandlingsposisjonen ovenfor leverandører kan bli styrket, noe som kan ha positiv effekt på de variable kostnadene (Skjerve og Sørgard, 2002). I henhold til Porters diamantmodell vil en slik utvikling kunne være heldig dersom konkurransen mellom leverandørbedriftene bidrar til fokus på forbedring blant disse. På den andre siden vil en slik utvikling kunne føre til at lønnsomheten ved å satse på oppgradering blir overført til operatørselskapene, slik at leverandørnæringens insentiver til FoU-aktiviteter svekkes (Osmundsen, 2007). Forskning viser at dersom gevinsten knyttet til å opprettholde høye markedsandeler er høy, vil bedriftene investere mer i FoU-aktiviteter (Sørgard, 2000).

En del forskning peker i retning av at fusjonerte bedrifter ikke får sterk økning i markedsrett, men Prager (1992) mener disse funnene er misvisende fordi de ikke tar høyde for at en del studier av aktørene som berøres av sammenslåing er multinasjonale bedrifter som opererer i flere markeder. Han hevder også at studiene ikke tar høyde for at en del uheldige fusjoner faktisk forhindres av lokale konkurransemyndigheter. I tillegg er det i litteraturen støtte for at økt markedsrett blir resultatet dersom de to selskapene som slås sammen er store aktører i næringen. Dette kan i høy grad sies om Statoil og Hydro som var de største norske

aktørene i den norske klyngen. I tillegg er det viktig å presisere at svært mye av litteraturen om effekter av fusjoner har fokusert enten på aksjonærene eller på konsumenter. Jeg har ikke lyktes i å finne litteratur som tar for seg næringsspesifikke konsekvenser av fusjoner.

Økt markedsrett kan også bidra til at selskapet blir mindre effektivt, fordi styrket konkurranseposisjon reduserer insentiver til effektivitetsfokus (Hyde, 2001).

Samfunnsøkonomiske modeller peker på at dersom det sammenslåtte selskapet får tilstrekkelig sterk posisjon vil de kunne sette opp prisen, noe som fører til at andre selskaper overtar markedsandeler. Empirisk forskning viser at i tilfeller med horisontal sammenslåing taper det fusjonerte selskapet markedsandeler (Skjvet og Sørgard, 2002). En slik utvikling vil i så fall kunne skade effektiviteten i næringen, fordi deler av produksjonen overlates til mindre effektive produsenter. Hyde (2001) påpeker at dersom økt markedsrett fører til at det fusjonerte selskapet blir mindre effektivt vil det kunne føre til smitteeffekter i næringen, slik at den totale produktiviteten synker. Forskning viser at effektiviteten synker for en periode i integrasjonsfasen til selskapene, men hvorvidt dette vedvarer er usikkert.

På den andre siden vil nyetableringer i en næring etter fusjoner kunne begrense noen av de uheldige effektene ved økt markedsrett ved å bidra til å holde konkurranseintensiteten oppe (O'Brian og Shaffer, 2005). Etersom oppstrømsvirksomheten i den norske næringen i stor grad er regulert av den norske stat som eier ressursene, ved at de tildeler konsesjoner, vil den videre utviklingen av konkurransesituasjonen på dette område avhenge av deres beslutninger. Ernst og Steinhubl (1999) påpeker at omstruktureringen som har pågått i den globale oljenæringen kan vise seg å være svært gunstig for små, integrerte og mellomstore oljeselskaper fordi en del av de gjenværende reservene befinner seg i modne leteområder og er relativt små, og ikke er interessant for de store aktørene.

Økt markedsrett for det sammenslåtte selskapet kan også gi økt påvirkningsrett i ovenfor myndighetene i forhold til tiltak rettet mot næringen (Bumpass, 1987). Dette kan naturligvis benyttes til å skaffe egen bedrift fordeler, for eksempel ved å utforme restriksjoner for å hindre adgang til egne markeder. I henhold til Porters modell vil en slik utvikling være uheldig, fordi slike tiltak kan hindre dynamikken som er sentral for at næringsklynger skal

fungere optimalt. Nå er det ingenting som tyder på at StatoilHydro har ønsker om å bli "beskyttet", men på den andre siden har de gjennom fusjonen oppnådd en unik posisjon på norsk sokkel.

2.3 Fusjoners effekt på næringsklynger.

Ut fra gjennomgangen i forrige seksjon, viser litteratur om fusjoner og oppkjøp at man grovt sett kan anta tre mulige konsekvenser av en fusjon, nemlig at økt markedsrett hos det fusjonerte selskapet kan påvirke konkurransen i næringen, den kan ha innvirkning på effektiviteten i næringen og til sist kan den påvirke vekstpotensialet i næringen. I det følgende skal jeg kort se på hvilke effekter dette kan ha på elementene i Porters diamant, og dermed på næringens internasjonale konkurranseevne på generelt grunnlag. Gjennomgangen blir kun overfladisk, ettersom det gis en mer utfyllende diskusjon av effektene i analysen i kapittel 4. Dette skyldes at forholdene i Porters diamantmodell er næringsspesifikke, slik at det blir vanskelig å redegjøre i detalj uten å inkludere næringsspesifikke faktorer. For å unngå at teorikapittelet blir hele oppgaven, velger jeg altså å "spare" den detaljerte diskusjonen til kapittel 4.

Porter skiller i sin modell mellom generelle basisfaktorer og avanserte, spesialiserte faktorer. Som nevnt i forrige seksjon er en mulig årsak til fusjoner å sikre tilgang til viktige innsatsfaktorer. Dersom selskaper gjennom fusjon sikrer slik tilgang vil det helt klart være en fordel for hele næringen. Porter understreker at mange næringer har sitt utspring i tilgang til basisfaktorer, selv om disse ikke nødvendigvis er kilde til konkurransefortrinn. For oljenæringens del ville hele grunnlaget for næringen falt bort dersom tilgang til olje forsvant. Nå skal det sies at i og med at Norge selv innehar olje, var fusjonen ikke et være eller ikke være for resten av den norske næringen, noe som blir diskutert nærmere i analysen i kapittel 4.

I tillegg trekker Porter (1990) frem avanserte, spesialiserte faktorer som viktige kilder til å utvikle konkurransedyktig næring. Som det fremkom i forrige seksjon kan fusjonen ha innvirkning på insentiver for FoU-aktivitet både i det fusjonerte selskapet og i næringen ellers, i tillegg til at den vil kunne påvirke effektiviteten i FoU-aktivitetene. Også den økte markedsretten vil kunne påvirke insentiver for innovasjon.

Til slutt vil fusjoner kunne påvirke effektiviteten i utnyttelse av de ulike faktorer, noe som vil kunne påvirke konkurransekraften i næringen. Porter (1998) understreker at en næringsinternasjonale konkurransevne til syvende og sist hviler på dens effektivitet.

En fusjon vil kunne være gunstig fordi det sammenslåtte selskapet kan representere en krevende kunde, særlig dersom den totale kompetansen til bedriften øker gjennom fusjonen. I henhold til Porters modell er denne type kunder en nødvendighet for å skape innovasjonspress som fører til oppgraderinger.

Dersom fusjonen fører til en tilnærmet monopolsituasjon ovenfor leverandørene kan dette være skadelig, fordi det nye selskapet kommer i posisjon til å forhandle svært gunstige avtaler på egne vegne. Dette kan igjen føre til at insentiver for å investere i ny teknologi blir borte. Nå skal det sies at konkurranselovgivningen i de fleste utviklede land, som Norge, griper inn dersom en bedrift gjennom fusjon får monopol i et marked. På den andre siden kan det fusjonerte selskapet være i bedre stand til å møte etterspørsel, gjennom at det har økt kompetanse og er bedre rustet til å bære risiko. I tillegg er ofte en viktig begrunnelse for fusjon nettopp å sikre tilgang til nye markeder.

På sikt kan det være at økt konkurranseintensitet blant leverandørene fører til færre aktører. Resultatet av en slik utvikling kan bli at det totalt sett blir færre aktører fordi enkelte leverandører ikke overlever den intensive konkurransen. Dette kan være uheldig fordi noe kunnskaps- og kompetansebredde i klyngen kan gå tapt. På den andre side argumenterer Porter for at økt konkurranseintensitet kan være heldig trass i at enkelte forsvinner, fordi de aktørene som står igjen er bedre rustet til internasjonal konkurranse. Til slutt kan økt konkurranse blant leverandører føre til at selskapene velger kostnadsminimering som konkurransestrategi, noe som bare vil vise seg lønnsomt for næringen dersom fokuset fører til innovasjoner og nyvinninger. Økt konkurranseintensitet kan skape behov for samarbeid mellom ulike aktører for å møte konkurransen. Slik sett kan det hende at fusjonen bidrar til å skape mer konkurransedyktige koalisjoner mellom ulike aktører. Det kan også stimulere til samarbeid om innovasjoner, hvor komplementær kunnskap blir satt sammen på måter som kanskje ikke ville skjedd uten fusjonen.

I tillegg vil en fusjon påvirke konkurransesituasjonen i det sammenslåtte selskapets nivå i produksjonskjeden gjennom den økte markedsmakten. På den ene siden vil dette kunne skjerpe effektiviteten blant aktørene, mens det på den andre siden vil kunne bidra til at det fusjonerte selskapet mister insentiver til effektivitet. Dette vil som nevnt kunne ha smitteeffekt, slik at også andre aktører blir mindre effektive. Til slutt vil fusjoner kunne fjerne all reell konkurranse, fordi ingen av de øvrige aktørene representerer virkelig konkurranse. I så fall vil det sammenslåtte selskapet ikke ha insentiver til å realisere synergieffektene.

Som nevnt over kan fusjoner bidra til mer intensiv konkurranse i andre ledd, for eksempel i leverandørnæringen. På den ene siden kan dette svekke mangfoldet ved at enkelte aktører må gi tapt under økt konkurranse. En slik utvikling er ikke udelte negativ, ettersom de aktører som "overlever" kan vise seg å være bedre rustet til å konkurrere. På den andre siden kan en slik utvikling føre til at bredden på kompetansen forsvinner, noe som kan skade hele næringen.

Økt konkurranse kan også ha innvirkning på koblingene i mellom aktørene i næringen. For det første kan det som nevnt oppstå samarbeid som ikke ville oppstått uten økt konkurranse. For det andre kan det være at aktørene i økende grad forsøker å beskytte egne nyvinninger, slik at samarbeid blir vanskelig. For det tredje kan økt markedsmakt føre til at leverandørene havner i press i forhold til rettigheter til ny teknologi, slik at samarbeid blir vanskeligere.

3.0 Metode

Ordet metode stammer fra det greske ordet "methodos" som betyr "å følge en bestemt vei mot et mål" (Johannessen og Tuft, 2002; s. 26). Metode dreier seg altså om hvordan man går frem for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen analyseres for å gi innsikt. "Metode er en nødvendig - men ikke tilstrekkelig-forutsetning for å gjøre et seriøst forskningsarbeid" (Holme og Solvang, 1998; s.13).

Min problemstilling var hvilke konsekvenser har fusjonen mellom Statoil og Hydro for konkurranseevnen til den norske oljeklyngen? Hvorvidt denne oppgaven lykkes i sitt forsett, nemlig å belyse fusjonens effekt på konkurranseevnen til næringen, står og faller altså på metoden som anvendes. Valg av metode er avgjørende i forhold til oppgavens gjennomføring, men også for å kunne sannsynliggjøre egne funn. Forskning bør utformes på en måte som gjør det mulig for andre å etterprøve eventuelle funn.

Problemstillingen er utforskende i sin natur, fordi den søker å utrede effekter av en hendelse i en bestemt kontekst på en måte som ikke har vært gjort før. I tillegg finnes det ikke noe teoretisk rammeverk som er egnet for å utrede fusjoners effekter på en næring, slik at teorianvendelsen taler til fordel for å velge et utforskende design.

3.1 Forskningsdesign

Det finnes ingen sikker vei som garanterer at forskning vil bli vellykket. Forskjeller i retning og kontekst for forskningen varierer i så stor grad at å forutsi en sikker metodologisk vei til suksess er håpløst (Easterby-Smith et. Al, 2008). Forskningsdesign kan kort forklares som utforming av en plan for hvordan forskeren skal organisere sine aktiviteter på best mulig måte for å belyse forskningsspørsmålet. Valg av metode avhenger i stor grad av hvilket forskningsdesign forskeren velger. Forskningsdesign handler altså om å avgjøre hvilken informasjon man trenger for å besvare problemstillingen, og avhenger av problemstillingen til forskeren.

Min problemstilling befinner seg et sted i mellom deskriptiv, kausal og eksplorativ. Den er deskriptiv fordi den søker å beskrive sammenhengen mellom fusjoner og næringers konkurranseevne, noe som taler til fordel for å velge en beskrivende tilnærming. På den andre siden har problemformuleringen trekk fra kausal tilnærming, fordi den forutsetter at det finnes en slags kausal sammenheng mellom fusjon og næringens konkurransemessige utvikling. I tillegg er oppgaven preget av et induktivt element i og med at det ikke eksisterer noen tidligere forskning på det bestemte området. Dette er etter min mening det mest tungtveiende argumentet for å velge et eksplorativt forskningsdesign

Et annet moment som er sentralt i forhold til valg mellom de tre strategiene er at en del av forholdene i Porters diamant kan være påvirket av andre endringer i næringen. Det kan altså vise seg å være vanskelig å påvise årsakssammenhenger. Dersom forholdet som skal undersøkes er komplekst, og man har lite kunnskap om det på forhånd, taler dette for å velge en utforskende tilnærming. Porters modell i seg selv er kompleks ved at han understreker at de ulike elementene er gjensidig avhengige. Det faktum at det vil være mange potensielle forklaringer på eventuelle endringer, i tillegg til det utforskende aspektet ved problemstillingen gjør at jeg mener en utforskende/ eksplorerende tilnærming er den beste for å belyse problemstillingen min. De mest fremtredende trekkene ved problemstillingen min er etter min mening det utforskende element, noe som innebærer at jeg velger et eksplorativt design.

3.2 Casestudier

En casestudie kan være en undersøkelse av et fenomen som er begrenset over tid (Mehmetoglu, 2004), og casen blir valgt ut på bakgrunn av en forskningsinteresse, en hypotese eller en sak. Casestudier kan inndeles i tre typologier; iboende, instrumental og kollektiv casestudie (Mehmetoglu, 2004). Min oppgave bygger på en instrumentelt case, fordi casen som studeres, næringen, bare er et verktøy til å produsere ny innsikt i fenomenet (fusjoners effekter). Ved denne type case er det viktig å belyse alle mulig aspekter av fenomenet for å kunne forstå det bedre. Ettersom det altså ikke finnes noen teori som har til hensikt å belyse fusjoners effekt på næringers konkurranseevne, vil jeg gjennom å sammenholde Porters Diamant med fusjonsteori identifisere kritiske områder som deretter

belyses gjennom å studere næringen. Næringen og dens utvikling utgjør i denne oppgaven caset.

Begrepet case er lite entydig, og derfor noe vanskelig å definere. Yin definerte det som *"en empirisk studie som studerer et fenomen i dets reelle kontekst, der grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbare, og der flere kilder av bevis brukes"* (Mehmetoglu, 2004; s. 42). Bruk av flere kilder er i mange tilfeller av avgjørende betydning for å kunne beskrive caset inngående og for å få tilstrekkelig innsikt i fenomenet til å kunne trekke slutninger. Datainnsamling ved casestudier kan gjøres ved dokumenter, arkiver, intervjuer, direkte observasjoner, deltakende observasjoner og fysiske gjenstander. Analysen anbefales utført ved en holistisk analyse av hele casen eller en spesifikk analyse av et aspekt ved casen.

Jeg har i innledningen avgrenset caset som studeres noe ved at jeg har valgt å se olje- og gassnæringen som én klynge, trass i at den består av flere geografisk atskilte klynger. Dette valget kan forsvares gjennom at effektene som belyses i denne oppgaven er de samme for alle klyngene I tillegg er de ulike klyngene ansamlinger av bedrifter som er produsenter i samme bransje og disse er bundet sammen som en klynge gjennom operatørselskapene. Jeg har også avgrenset casen ved at jeg bare ser på oppstrømsdelen av næringen, trass i at StatoilHydro ASA er aktiv både på oppstrøms- og nedstrømsiden. Dette valget er begrunnet med at det i henhold til Hyde (2002) ikke er sannsynlig at nedstrømsmarkedene blir berørt av en fusjon på grunn av dets globale karakter.

Opgaven bygger altså på at funn fra fusjonsforskningen om fusjoners effekter holdes opp mot de fire faktorene i Porters diamant. Med utgangspunkt i litteratur knyttet til utviklingen i næringen drøfter jeg hvilke forhold fusjonen endrer, og hvordan endringen påvirker næringen. Som presisert tidligere i oppgaven har det etter min mening gått for kort tid etter fusjonen til at det kan redegjøres for den endelige effekten av sammenslåingen. Dette har betydning for caset, fordi en måling av effekter blir umulig. Hensikten med dette caset er altså å produsere ny innsikt og en rikere forståelse av fusjoners effekt på de forholdene som i henhold til Porter er avgjørende for næringers konkurranseevne. Et slikt rammeverk kan bidra til en bedre forutsetning for å vurdere fremtidige fusjoner i et næringsperspektiv.

3.3 Sekundærdata

Uten tilgang til gode data er det høy sannsynlighet for at forskningen mislykkes (Johannessen og Olaisen, 2006). Datainnsamling i casestudier kan som nevnt over ha mange former, avhengig av hvilken informasjon som er nødvendig for å belyse casen. I utgangspunktet var planen å benytte intervjuer for å kartlegge mulige endringer i de fire forholdene som utgjør Porters modell. Men ettersom næringen består av svært mange aktører, og disse på ingen måte utgjør en homogen masse var det enkelte problemer i forhold til en slik innsamlingsmetode. Det største problemet var knyttet til utvelgingsprosessen; hvordan skulle man kunne velge et begrenset antall aktører som representerer klyngens mangfold? Etter min mening vil det være en umulig oppgave, og resultatet ville bli av begrenset verdi. I tillegg ville primærdataene ikke være representative for hele næringen. Nå ville det selvfølgelig være anledning til å benytte data innsamlet ved intervjuer som et supplement til sekundærdata, men spørsmålet da er hvorvidt intervjudataene egentlig ville hatt noen verdi utover å vise at jeg som student behersker metoden (i større eller mindre grad). Oppgaven bygger derfor på sekundærdata. Sekundærdata kan defineres som data som er samlet inn av andre personer enn forskeren selv, og som er beregnet til et annet formål. Sekundærdata kan være rapporter, artikler, offentlige dokumenter og lignende.

Ettersom oljenæringen er Norges viktigste næring, både fordi den skaffer den norske stat enorme inntekter, men også fordi den er Norges største eksportnæring, største investeringsnæring og største kunnskapsnæring (Reve, 2006), finnes det mye sekundærdata tilgjengelig om næringen. Det har vært utført en rekke omfattende studier av næringen, da særlig med tanke på dens konkurransevne, noe som gjør forhold som anses å være viktige for næringen er godt kartlagt.

Fordelene med den rike tilgangen på data er mange. For det første er disse dataene av høy kvalitet, noe som innebærer at de har høy reliabilitet. Forskningsprosjektene har vært resultat av samarbeid mellom flere institusjoner, noe som gjør at de har hatt lagt store ressurser i arbeidet. Flere forskere har deltatt i de ulike prosjektene, noe som har muliggjort forskertrianglering. Dette styrke reliabiliteten ved at faren for at enkeltindividers fortolkning har farget data. I tillegg er datagrunnlaget i denne type sekundærdata bredt, noe som styrker

validiteten i resultatene. I og med at det finnes flere ulike prosjekter tilgjengelig er muligheten for datatriangulering til stede, ved at funn fra de ulike forskningsprosjektene er kan sammenlignes. Ved bruk av sekundærdata er det en fare forbundet med ”dobbel fortolkning”, ved at datagrunnlaget allerede er fortolket av de opprinnelige forskerne, for så å bli forolket på nytt.

En utfordring knyttet til bruk av sekundærdata er at det kan være vanskelig å finne relevante data, noe som gjør at datainnsamlingen tar tid. Dette innebærer også at forskeren må gå bredt ut, for så å snevre inn søket for å sikre at hun finner alle data som er tilgjengelig.

3.4 Forskerens rolle

Ideelt sett bør forskeren være i stand til å forholde seg objektiv til forskningen. Knut Erik Tranøy (1986) påpeker at objektivitet kan forstås som forskerens streben etter å være saklig upartisk og uhildet, slik at egne oppfatninger og følelser ikke får dominere forskningsprosessen. Forskeren må forholde seg kritisk, konfrontere og gi slipp på egne oppfatninger dersom forskningsresultatene strider med disse (Johannesen & Tuft, 2002). I forbindelse med denne oppgaven hadde jeg på forhånd ingen klar formening om hvilke svar jeg ville komme frem til. Dette forhindrer ikke at min egen forforståelse kan ha farget analysen. I henhold til det fortolkende perspektivet er individet ikke verdinøytralt. Dette innebærer at forskerens verdier og holdninger også har betydning for forskningen, gjennom at det farger hans/ hennes måte å oppfatte data på.

Ved bruk av sekundærdata står forskerens rolle sentralt fordi denne type data gjerne tilpasses til eget formål. I denne prosessen er det viktig at forskeren streber etter å beholde den opprinnelige meningen i dataene for å unngå at disse blir farget av forskerens oppfatning. I tillegg er det som ved all forskning viktig at jeg som forsker streber etter en objektiv tilnærming slik at mine synspunkter ikke påvirker utfallet av forskningen. Gjennom å være oppmerksom på problematikken knyttet til dette gjennom hele forskningsprosessen styrkes sannsynligheten for at jeg lykkes med dette.

3.5 Dataanalyse

Dataene jeg har bygget analysen på er, med unntak av den omtalte rapporten fra Oljedirektoratet ikke direkte tilknyttet relevante for fusjonen og mulige effekter sett fra et klyngeperspektiv. Det jeg har gjort ved gjennomgangen av data, som hovedsakelig har vært i form av rapporter og artikler, er at jeg har lest igjennom materialet flere ganger. Mehmetoglu (2004) anbefaler en intensiv analysefase hvor man utvikler kategorier og teorier. Kategoriene for inndeling av data var i mitt tilfelle gitt, ettersom analysen bygger på Porters Diamantmodell. Dette lettet analysesarbeidet noe.

I analysen har jeg gjennomgått datagrunnlaget med tanke på å danne et bilde av hvilke elementer som har bidratt til klyngens konkurranseevne. I den forbindelse viser det seg at de fire forholdene i Porters Diamant, faktorforhold, etterspørselsforhold, konkurranseforhold og nærvær av relevante aktører, samt koblingene mellom disse, også har stått sentralt for utviklingen av den norske oljeklyngens styrke. De færreste forskningsprosjekter var knyttet direkte opp mot Porters Diamant, men mange forholdene var likevel godt belyst. Forklaringen på dette er trolig at i mange økonomiske teorier bygger konkurranseevne på en del av de samme forutsetningene.

I det neste trinnet har jeg knyttet faktorene som ble trukket frem som viktige for konkurranseevne opp mot StatoilHydros rolle i dem. I og med at de to selskapene har vært de sentrale aktørene på en del områder, har de også stått sentralt i prosessen med å utvikle konkurransefortrinn i klyngen. Ved hjelp av fusjonsteori har jeg sett på hvilke konsekvenser fusjonen kan få, og deretter knyttet dette opp mot avgjørende forhold i klyngen.

Proessen har også involvert en form for analyse av brukbarheten av de ulike dokumentene analysen bygger på (Holme og Solvang, 1998), hvor en del mulige artikler og andre dokumenter er blitt forkastet fordi de viste seg ikke å være relevante for oppgaven.

Når det gjelder selve forskningsprosessen kan denne ses som en lineær prosess eller som sirkulær prosess. Min tilnærming har vært en sirkulær prosess, hvor gjennomgang av nye kilder i form av artikler og forskningsrapporter har gitt ny innsikt, som igjen har ført til at jeg har søkt nye kilder til informasjon. Dette minner om tilnærming innen "den hermenautiske sirkel", hvor det foregår en konstant prosess mellom forskeren og objektet i forhold til ny innsikt. Jeg har også beveget meg mellom litteraturen og forskningen i prosessen med å oppnå ny innsikt.

3.6 Validitet

Validitet er opprinnelig et begrep som anvendes i kvantitativ tilnærming, og handler om hvor godt bilde data gir av fenomenet som forskes på. Ved kvalitative tilnærminger blir det i denne sammenheng aktuelt å vurdere om de data jeg har bygget oppgaven på er egnet til å belyse problemstillingen, og om de i så fall gir et riktig bilde av fenomenet jeg studerer. I denne sammenheng kan bruk av sekundærdata være problematisk. For å unngå problemer knyttet til manglende validitet har jeg valgt å benytte en form for datatriangulering, ved at jeg har bygget analysen på et bredt spekter av data, både når det gjelder fusjoner og i forhold til caset.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet er også et begrep hentet i fra kvantitative tilnærminger, og er knyttet til hvor pålitelige de innhentede dataene er. I forbindelse med denne oppgaven er reliabiliteten til de anvendte dataene av høy kvalitet. For det første er oppgaven bygget på data hentet fra institusjoner som vanligvis assosieres med pålitelighet. I tillegg er dataene innhentet gjennom et samarbeid mellom flere forskere, noe som gjør at de er utsatt for forskertriangulering i analyseprosessen. Slik forskertriangulering antas å øke kvaliteten på forskningsprosessen, og forskningen anses som mer pålitelig.

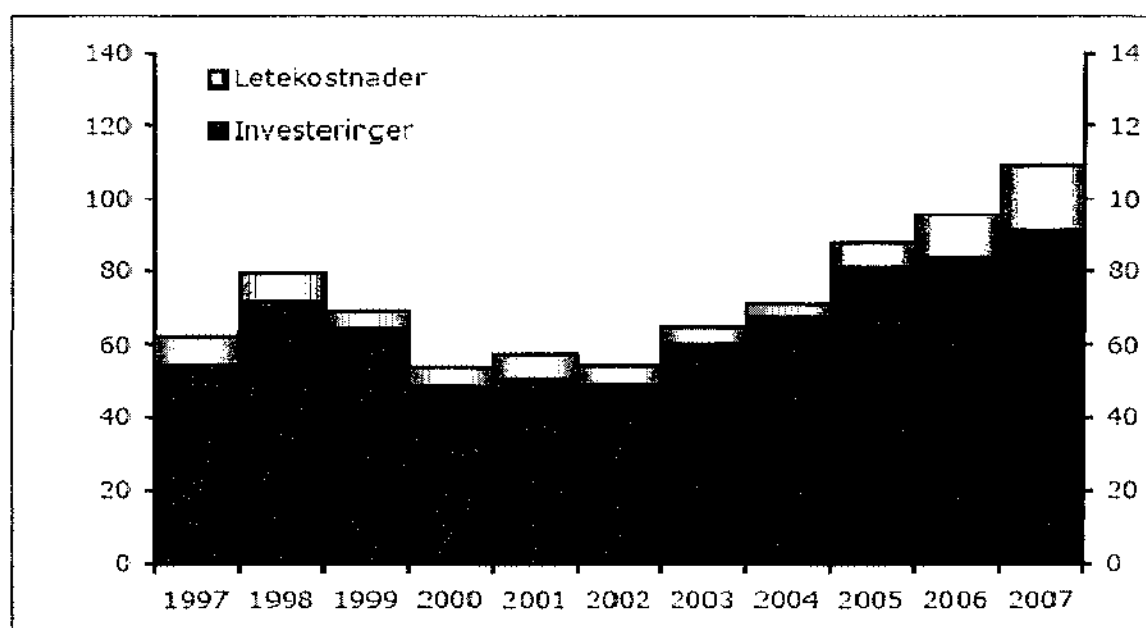
3.8 Overførbarhet

I forbindelse med kvalitativ forskning er det snakk om overførbarhet, som innebærer at kunnskap som utvikles i form av fortolkning, forklaring, mekanismer og begreper i det enkelte prosjekt kan overføres til andre situasjoner og fenomener (Johannessen & Tufte, 2002). Graden av overførbarhet av funnene i denne oppgaven kan diskuteres, da spesielt med tanke på at en grunnleggende antagelse i henhold til Porters diamant er at suksesskriterier er næringsspesifikke. Det er derfor rimelig å anta at de effektene som diskuteres i analysen bare vil gjelde for fusjoner i oljenæringen, og mer spesielt i tilfeller hvor fusjonen er mellom store, sentrale aktører med få konkurrenter. På den andre siden vil tilnærmingen i seg selv kunne anvendes i de fleste næringer, ved at fusjonskonsekvenser analyseres opp mot mulige effekter på klyngeegenskapene.

4.0 Kontekst

Hensikten i denne delen av oppgaven er å gi en kort oversikt over hvordan situasjonen i næringen var i tiden før fusjonen, og de generelle utviklingstrendene. Denne delen av oppgaven bygger på informasjon fra Oljedirektoratet gjengitt i rapporten ”Strukturendringer i petroleumsvirksomheten (2008), supplert med relevant data fra andre kilder.

Oljeprisen og aktivitetsnivået er av stor betydning for utviklingen i oljenæringen. Prisen har økt betydelig det siste tiåret, fra 19 USD fatet i 1997 til 72 USD i 2007. Høy oljepris fører til høyt aktivitetsnivå i sektoren blant annet fordi det blir lønnsomt å utvikle tidligere ulønnsomme prosjekter. Dette gjenspeiles i investeringene, som har vært økende frem til 2007. De høye oljeprisene førte til økt leteaktivitet på norsk sokkel. Det ble i 2007 påbegynt 32 letebrønner, hvorav 20 var undersøkelsesbrønner, mens de resterende 12 var avgrensingsbrønner. Det ble gjort 12 nye funn (Oljedirektoratet, 2008). Investeringene i olje- og gasssektoren var altså i 2007 stigende. Mye takket være høy oljepris. Investeringene var i stor grad knyttet til feltutbygging. Figuren under viser investeringsutviklingen på norsk sokkel de to siste årene.



Figur 2: Investeringer på norsk sokkel i perioden 1997- 2007 (Kilde: Oljedirektoratet)

Den høye etterspørselen kombinert med høy oljepris i perioden frem mot fusjonen førte til at prisen på en rekke tjenester økte kraftig (Jakobsen og Bækken, 2009). De økte prisene førte til at driftskostnadene for feltene på norsk sokkel økte. Oljeselskapenes driftsmarginer økte moderat i perioden sett i forhold til økningen i oljepris. I tillegg bidro den høye etterspørselen etter blant annet på kompetent arbeidskraft og en del produkter, herunder rigger, til å skape flaskehals (Osmundsen, 2007c).

Aktørstrukturen på norsk sokkel har gjennomgått endringer de siste to tiårene, noe som blant annet skyldes økt innsats fra norske myndigheter for å gjøre norsk sokkel mer attraktiv og dermed øke antall aktører på utvinnings- og operatørsiden. Blant tiltakene var økt markedsføring. I tillegg ble prekvalifisering av selskaper innført, en ordning som innebærer at selskapene kan bli vurdert for deltakelse på norsk sokkel før de pådrar seg store kostnader i arbeidet med å vurdere deltakelse på norsk sokkel. Siden ordningen ble innført har 35 selskaper blitt godkjent som operatører, mens 39 er godkjent som lisenseiere. En viktig presisering er på sin plass her. Prekvalifiseringen innebærer ikke at selskapet blir tildelt lisenser eller operatørskap, kun at de tilfredsstiller krav til å operere på norsk sokkel. Innføring av TFO (Tildeling av Forhåndsdefinerte Områder) i 2003 har vist seg å være et nyttig tiltak for å trekke nye selskaper til norsk sokkel. I 2006 ble 79 av 122 utvinningstillatelser i TFO gitt til nye aktører. De nye selskapene er særlig sterkt representert i letefasen.

Frem mot 2000 var den norske sokkelen dominert av de tre store norske operatørselskapene Statoil, Hydro og Saga Petroleum, samt de store internasjonale oljeselskapene. Som nevnt tidligere har den globale oljeindustrien vært preget av fusjoner, noe som gjorde at de 15 aktørene på norsk sokkel i 1999 ble redusert. I tillegg ble som tidligere nevnt Saga Petroleum kjøpt opp av Hydro og Statoil (hovedsakelig Hydro). I perioden etter år 2000 har myndighetene som nevnt satset tungt på å få flere aktører på banen, og tiltakene har til en viss grad lyktes, godt hjulpet av en økende oljepris. I sum har nesten 50 selskaper blitt prekvalifisert som operatører eller rettighetshavere på norsk sokkel. Den 18. Og 19. konsesjonsrunden at tildeling til nye selskap er økende og at de store internasjonale aktørene har fått færre tildelinger (Oljedirektoratet, 2008).

Det er flere grunner til at myndighetene ønsker å få inn nye aktører. For det første er den norske kontinentalsokkelen (NOC) å betrakte som moden, noe som innebærer at man antar at de fleste store nye funn vil utebli i fremtiden. Det er derfor en rimelig antakelse at sokkelen er av mindre interesse for de store aktørene. I tillegg er mye av de gjenværende oppgavene på sokkelen knyttet til såkalt "haleproduksjon", som er oppgaver knyttet til å optimere utvinningsgraden på "gamle" felt.

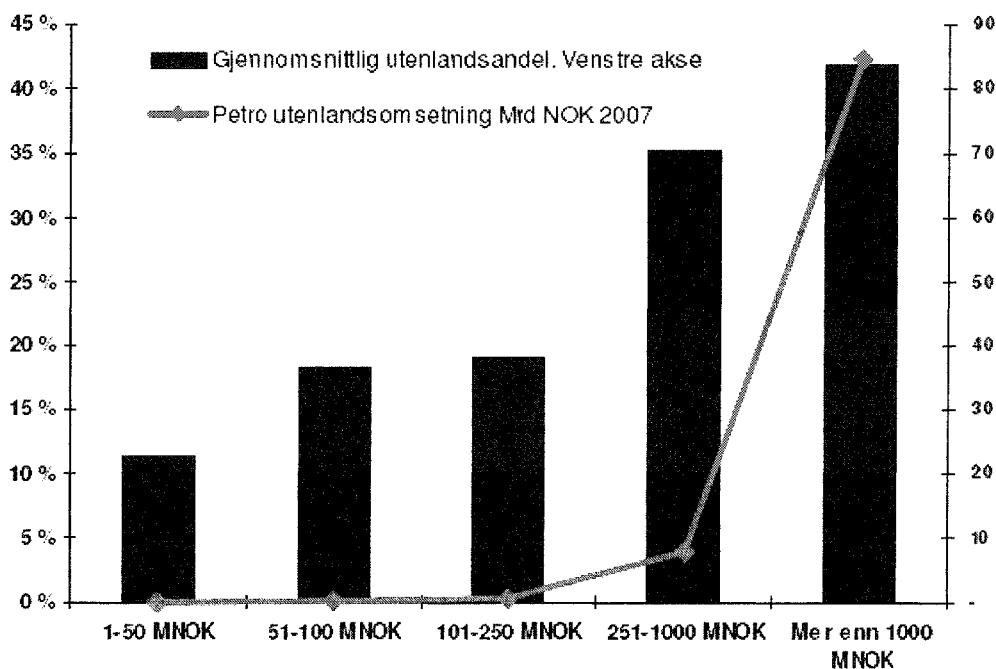
Investeringene på norsk sokkel har som nevnt vært stigende. Det ser ut til at investeringene til de store norske oljeselskapene (alle to!) har holdt seg konstant de siste årene, mens de store internasjonale har investert mindre. Investeringer fra små og mellomstore, samt nye aktører har økt (Oljedirektoratet, 2008).

Takket være den tidligere omtalte oppfostringspolitikken de norske myndighetene førte på 1970- og deler av 80- tallet, har Norge i dag en leverandørindustri som på enkelte områder er verdensledende. På 1990- tallet gjennomgikk norsk leverandørindustri store endringer blant annet knyttet til økt kostnadsfokus. Dette skyldtes sterk kostnadsvekst og fall i oljeprisen. For å styrke leverandørnæringens konkurranseposisjon ble NORSOK- prosessen iverksatt av myndighetene. Prosessen gav opphav til stiftelsen INTSOK som ble etablert i 1997. Stiftelsen er en organisasjon som skal bidra til å styrke leverandørindustriens internasjonale markedsposisjon.

Deler av næringen har økt sin andel av internasjonale salg relativ til salg på norsk sokkel betraktelig (Heum et al. 2006). Det største markedet for næringen er trass i dette rettet mot den norske oljeproduksjonen. Leverandørnæringen består av en heterogen mengde bedrifter, og er representert i de fleste ledd i verdikjeden. Næringen består anslagsvis av 1200- 1350 bedrifter, anslagene varierer noe. Denne delen av næringen innehar bred kompetanse og erfaring, og den flate lønnsstrukturen kombinert med erfaring fra teknologisk krevende utbygginger gjør at næringen i økende grad er konkurransedyktig i segmenter der verdiskapingen fra humankapitalen er høy (Oljedirektoratet, 2008). Konkurranseskraften til den norske leverandørindustrien henger sammen med aktivitetsnivået på norsk sokkel,

teknologiutviklingen, kostnadsstruktur, internasjonale etterspørselsimpulser og etablerte samarbeidsformer (Oljedirektoratet, 2008).

Når det gjelder i hvilken grad de ulike leverandørbedrifter har etablert seg i utenlandske markeder, er det forskjeller mellom store bedrifter, og små og mellomstore bedrifter (Heum et al., 2006; Jakobsen, 2008; b). Det viser seg at jo mindre bedriften er målt i omsetning, dess lavere er andel av salget som retter seg mot utenlandske markeder. De store selskapene med over 1000 mrd. NOK i total omsetning sto for i overkant av 90 % av utenlandsomsetningen. Andel av omsetningen fra utenlandsmarkeder varierte fra 11 % for de minste selskapene til 42 % blant de største. Dette er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 3: Norsk utenlandsomsetning for oljeleverandører relativt til øvrige aktører (Kilde: Menon, 2008)

Totalkontrakter ble stadig mer utbredt i oljenæringen utover 1990-tallet. Dette er en kontraktsform som innebærer at en leverandør er ansvarlig for ingeniørtjenester, innkjøp og konstruksjon. En slik kontraktsform bidrar til sterke koblinger ved at flere underleverandører kobles sammen med totalkontraktøren. Det har i økende grad vært fokus på samarbeid mellom operatør, leverandører og underleverandører med sikte på effektivitetsgevinster, noe som trolig også har bidratt til at næringen er preget av mange og sterke koblinger. Dette har også bidratt til utvikling i retning av integrerte prosjektgrupper der operatør og leverandør

utvikler prosjektene sammen. Rammeavtaler har også vært et økende fenomen, særlig knyttet til drift og vedlikehold. I markeder for varer og tjenester til driftsfasen etablerer kunder og leverandører langvarige forhold, og rammekontraktene strekker seg gjerne over mange år.

Når det gjelder Forskning og Utvikling (FoU) er staten tungt inne gjennom flere ulike tiltak, herunder Petromaks og Demo 2000. Begge disse er delfinansiert av staten gjennom Norges Forskningsråd, mens ulike selskaper i oljeklyngen står for resten av finansieringen. De to forskningsprogrammene er opprettet for å bidra til OG21- strategien, som er en nasjonal teknologistrategi for å øke verdiskapingen på norsk sokkel og å øke eksporten av norsk olje- og gassteknologi. OG21 har samlet oljeselskaper, leverandørindustrien, universiteter, forskningsinstitusjoner og myndigheter i en felles strategi for fremtiden. Statistikk over samlede FoU- investeringer viser at i perioden 2006- 07 økte investeringene voldsomt.

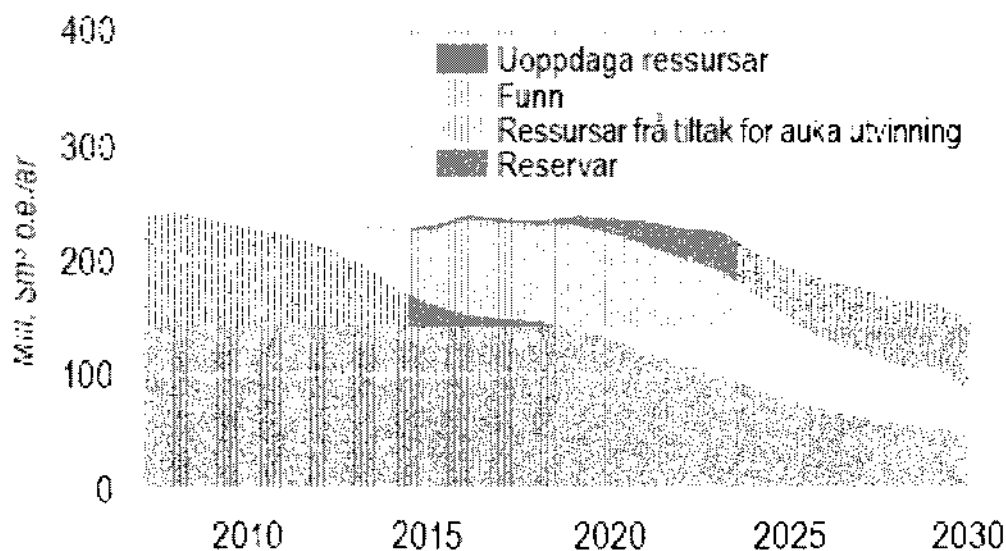
Et område som har forårsaket en del diskusjon i forbindelse med FoU er hvem de immaterielle rettighetene skal tilfalle. Mye tyder på at forhandlinger om disse rettighetene mellom oljeselskaper og forskningsinstitusjoner har vært harde. De senere år er regelverket blitt endret slik at universiteter og høyskoler i større grad enn tidligere får rett til immaterielle verdier enn tidligere, mot at de også forplikter seg til å bidra til kommersialisering av ny kunnskap og teknologi til samfunnets beste. Også mellom leverandørbedriftene og oljeselskapene er dette kime til uenighet, og betydningen av teknologirettigheter øker etter hvert som den norske næringen i større grad konkurrerer internasjonalt.

5.0 Analyse:

I det følgende skal jeg se på hvordan fusjonen mellom Statoil og Hydro har påvirket de fire elementene i Porters Diamant, og ikke minst dynamikken mellom disse. Hensikten er som nevnt å vurdere hvordan fusjonen har klyngeforholdene, og dermed styrken på den norske olje- og gassklyngen. Analysen og drøftingen bygger på tilgjengelig litteratur, forskningsrapporter og tidsskriftsartikler.

4.1 Faktorforhold:

I henhold til Porters (1990) rammeverk kan ressurser deles inn i kategorier avhengig av om de er basisressurser eller avanserte, og om de er generelle eller spesialiserte ressurser. I henhold til dette rammeverket er oljen i seg selv en basisfaktor. Alle aktørene i den norske oljeklyngen er indirekte eller direkte avhengig av tilgangen til nettopp denne faktoren. Som nevnt tidligere har produksjonen på norsk sokkel passert sitt toppnivå, og ventes å falle i fremtiden. Figuren nedenfor viser oljedirektoratet prognoser for den norske sokkelen, hvor det fremgår at forventet fall er til om lag femti millioner oljeequivalenter pr. år i 2030.



Figur 4: Produksjonsprognoser for norsk sokkel (Kilde: Oljedirektoratet)

I følge Reve og Jakobsen (2001) er leverandørnæringen i den norske olje- og gassklyngen for en stor del avhengig av aktiviteten på norsk sokkel. Bildet har endret seg noe, særlig for større leverandørbedrifter med omsetning over 250 mrd NOK i året (Jakobsen, 2008: b). Tabellen under gir et bilde av tilstanden før fusjonen. Utviklingen på den norske sokkelen er likevel viktig for den norske leverandørnæringen, ettersom 50 % eller mer av omsetningen er rettet mot det norske markedet. Det sier seg selv at hvis dette ikke endrer seg, vil den norske kompetansen i oljeklyngen på sikt kunne dø ut i takt med nedgangen på den norske kontinentalsokkelen. Økt satsing i utlandet er dermed uunngåelig rett og slett fordi tilgangen til den avgjørende faktoren på lang sikt ikke finnes i Norge. Utenlandssatsing var som nevnt i innledningen et viktig argument for fusjonen (Stortinget, 2007).

	Antall bedrifter	Gjennomsnittlig utenlandsandel	Petro utenlands-omsetning MNOK	% av total utenlands-omsetning
1-50 MNOK	60	11 %	103	0,1 %
51-100 MNOK	24	18 %	303	0,3 %
101-250 MNOK	27	19 %	613	0,6 %
251-1000 MNOK	37	35 %	7 862	8,3 %
Mer enn 1000 MNOK	44	42 %	85 761	90,6 %
Totalt	192	48 %	94 642	

Tabell 1: Andel av leverandørbedriftenes omsetning som er rettet mot utlandet

(Kilde: Jakobsen, 2008: b)

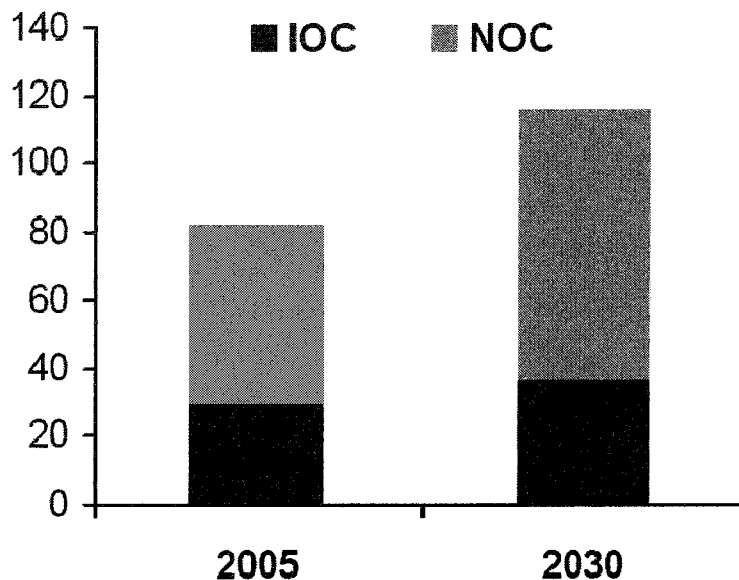
Reve og Jakobsen (2001) presenterer fire ulike strategier for utenlandssatsing tilgjengelig for leverandører i den norske olje- og gassklyngen: 1) vekst gjennom økt aktivitet hos nåværende kunder på norsk sokkel, 2) å søke nye kunder på norsk sokkel, 3) følge gamle kunder til nye sokler, eller 4) søke nye kunder på nye sokler. Ettersom utsiktene til den norske sokkelen per i dag ikke akkurat kan sies å være strålende, er alternativ 1) og 2) ikke den beste strategien på lang sikt. Mange argumenterer for at den norske leverandørnæringen bør satse tyngre internasjonalt for økt vekst (Reve & Jakobsen, 2001; FAKTA 2008), noe som peker i retning av strategi 3) eller 4). Ettersom StatoilHydro har en svært sentral rolle som operatør på norsk

sokkel (Osmundsen, 2007,c), er de er viktige for norske bedrifter i næringen. Mye tyder på at særlig små og mellomstore leverandørbedrifter har valgt å følge eksisterende kunder til utlandet, altså strategi 3). Heum et al. (2006) fant at 47 % av selskapene som var med i undersøkelsen ”Kartlegging av norske foretaks leveranser til olje- og gassutvinningen i Norge og utlandet” oppga kontakt med norske oljeselskap som avgjørende for innpass i utenlandske markeder, og denne trenden var økende.

Dersom StatoilHydro gjennom fusjonen får bedre posisjon i konkurranse om felt på nye sokler, kan man muligens anta at enkelte leverandørbedrifter kan ”følge med på lasset”(strategi 3) og dermed få en gylden anledning til å posisjonere seg i andre markeder. Oljenæringen er sterkt relasjonsdrevet (Reve & Jakobsen, 2002), noe som gjør at det ofte er store barrierer knyttet til å fortrenge eksisterende leverandører. Det er grunn til å anta at StatoilHydro vil ønske å fortsette relasjonen til eksisterende leverandører fremfor å søke nye.

På den andre siden er det en økende trend mot at oljeressursene forvaltes av Nasjonale Oljeselskaper (NOC), hvor det enkelte land i større grad ønsker kontroll over egne ressurser (Konkraft 2007). Dette har for det første ført til begrenset adgang for andre oljeselskaper i disse regionene. Mulighetene er ofte begrenset til et samarbeid med statsoljeselskapet, hvor de endelige beslutningene knyttet til blant annet valg av leverandører fattes av det nasjonale selskapet (Konkraft, 2007). Dermed kan man anta at StatoilHydros mulighet til å fungere som ”døråpner” i disse regionene er små. I tillegg satser en del av disse landene på å bygge opp en egen leverandørindustri etter modell for den norske oppfostringspolitikken, noe som ytterligere svekker mulighetene for en slik effekt av fusjonen.

Figuren under illustrerer andelen av verdens etterspørsel som dekkes av henholdsvis NOC og IOC (internasjonale oljeselskaper).



Figur 4: Oljerelatert etterspørsel fordel på NOC og IOC (Kilde: Konkraft, 2008)

Som det fremgår av figuren er forventninger til fremtidig vekst i produksjon i stor grad knyttet til NOC. En del av de oljerike områdene i verden er stengt for de internasjonale oljeselskapene, som for eksempel Saudi Arabia, Mexico og Kuwait, eller de er svært krevende politisk, som Iran, Irak og Venezuela (Konkraft, 2007).

StatoilHydro- fusjonen kan med andre ord vise seg å være et nyttig springbrett i internasjonaliseringen av deler av næringen, men i hvor stor grad er usikkert. Denne effekten avhenger i tillegg av at størrelse faktisk er et fortrinn for konkurranseevne internasjonalt innen operatørskap på nye felt. Det var lenge (og er til dels fortsatt) en trend mot fusjoner og oppkjøp i oljeindustrien. Dette henger sammen med antagelsen om at store integrerte selskap generelt viser større lønnsomhet enn mindre selskap (Osmundsen, 2002). Men denne sammenhengen er kritisert av HSBC (Osmundsen, 2002), som mener at det ikke finnes en klar slik sammenheng. Også i den generelle fusjonsforskningen er det sådd tvil om denne effekten (Skjeret og Sørgard, 2002).

En annen forklaring på økning i fusjoner og oppkjøp blant operatørselskaper er at en del land åpnet for FDI (foreign direct investment) på egen sokkel som et resultat av økt press mot effektivisering (Osmundsen et al., 2006). Når det er sagt viser det seg at størrelse i mange tilfeller henger sammen med lisenstildeling; de mest lovende blokkene i Vest- Afrika og Kaspi- området gikk til de største selskapene. Årsaken er trolig at de store selskapene har større bredde innen teknisk og økonomisk ekspertise. De har også i mange tilfeller fortrinn i forhold til politisk innflytelse når det gjelder mulighet for å påvirke rammevilkår. Dersom disse antagelsene holder er det grunn til å tro at fusjonen vil ha positiv effekt på hele klyngen, forutsatt at StatoilHydro benytter seg av tjenester og produkter fra norske leverandører også på eventuelle utenlandske felt de tildeles operatørskap på.

En mulig effekt av økt utenlandssatsing fra StatoilHydro er knyttet til impulser utenfra. Som nevnt i teorikapittelet er impulser fra utenlandske markeder av betydning for næringens oppgraderingsmekanismer, ved at klyngen tidlig får signaler om eventuelle endringer i etterspørselsforhold eller teknologiske gjennombrudd. Innovasjon og nytenking har stått sentralt i prosessen med å utvikle den norske oljeklyngen til det den er i dag. Gjennom teknisk krevende prosjekter har Norge utviklet en kunnskap og kompetanse som på en del områder er i verdensklasse.

Den teknisk-/ naturvitenskapelige kompetansen er en sentral faktor i den norske næringen (Reve & Jakobsen, 2001). Dette er i henhold til Porters inndeling hva man kan kalle avanserte spesialiserte produksjonsfaktorer, og det er i følge Porter selv her de store kildene til varig konkurransefortrinn ofte befinner seg. Kompetansen på norsk sokkel er et resultat av store fortjenestemuligheter, avanserte krav fra operatører, spesialiserte utdannings- og forskningsinstitusjoner og relativt hard konkurranse mellom bedriftene, da særlig om den beste arbeidskraften (Reve & Jakobsen, 2001). I tillegg har den norske oppfostringspolitikken på 1970- og 80- tallet som nevnt vært viktig for kompetanseutviklingen. Den norske klyngen anses å være attraktiv i forhold til arbeidskraft fordi denne er relativt avansert og billig i forhold til enkelte andre klynger i olje- og gassklyngen. At den norske klyngen anses å inneha høy kompetanse som relativt sett er billig skulle i henhold til Porters klyngeteori tilsi at en del utenlandske aktører trekkes mot klyngen, noe som kan forsterke kompetansen i den norske klyngen ytterligere.

Men ettersom det er generelt antatt at de fleste store reservoarer på norsk sokkel nå er oppdaget, er norsk sokkel lite attraktiv for de store internasjonale operatørselskapene. Disse uttalte seg også negativt i forkant av fusjonen, hvor de påpekte at sammenslåingen og den økte markedsmakten kunne gjøre det mindre aktuelt å satse videre på norsk sokkel (Olje- og energidepartementet, 22. feb. 2007). En indikasjon på at dette er tilfellet er at antall tildelte lisenser til de store internasjonale aktørene er redusert (Oljedirektoratet, 2008) Det er usikkert om dette kan knyttes direkte opp mot fusjonen, eller om dette skyldes at investeringer den norske sokkelen er mindre lovende på grunn av høy modenhet.

Enkelte av de store operatørselskapene uttrykker bekymring for at de vil bli nedprioritert av leverandørselskapene (Oljedirektoratet, 2008), noe som vil føre til at de beste ressursene går til StatoilHydro. En slik utvikling ville definitivt kunne gjøre den norske klyngen mindre attraktiv for internasjonale aktører på sikt. Et viktig poeng i forbindelse med de internasjonale oljeselskapers deltakelse på norsk sokkel er at disse opererer i de fleste regioner, og kan dermed være et viktig ”vindu” mot den internasjonale utviklingen i etterspørselsforhold. Nærvær av store internasjonale oljeselskaper er viktig for satsing på teknologiutvikling og andre utviklingsprosjekter. Mye av kompetansen og kunnskapen i den norske klyngen i dag er et resultat av samarbeid mellom oljeselskapene og leverandørnæringen, og har dels krevd store investeringer. Store aktører er generelt finansielt sterke, og har større mulighet til å finansierer krevende prosjekter. De store aktørene har derfor vært viktige for utviklingen av avanserte, spesialiserte faktorer i den norske klyngen.

Et uttalt mål om internasjonal satsing, kan gjøre at deler av kompetansen i selskapet forsvinner utenlands. Ikke i form av at menneskelig kapital flyttes ut, ettersom den norske arbeidstokken er lite mobil (Reve & Jakobsen, 2001), men gjennom at satsinger på teknologisk utvikling i forhold til oppstrømsaktiviteter blir flyttet utenlands. Å flytte norsk arbeidskraft utenlands er kostbart i form av økte lønnsutgifter. Dersom deler av kompetansen flyttes utenlands kan det vise seg at fusjonen innebærer en viss ulempe for den norske klyngen, fordi en del av kompetansen og ikke minst kunnskapsutviklingen blir utilgjengelig for den norske klyngen (Oljedirektoratet, 2008). Porter (1990) påpeker at geografisk nærhet er av betydning for kunnskapsoverføringer mellom aktørene.

Et problem som trekkes frem i forbindelse med at kritiske ressurser omallokeres ut av landet er at det kan gå ut over satsingen på norsk sokkel ved at krevende utbygginger ikke realiseres. I så fall vil fusjonen kunne få konsekvenser for aktivitetsnivået på norsk sokkel, som igjen vil skade leverandørnæringen. I tillegg er det nettopp krevende utbyggingsprosjekter mye av kunnskapsutviklingen i den norske klyngen har foregått. På den andre siden kan den økte utenlandssatsing til StatoilHydro føre til vekst i næringen, noe som igjen kan bidra til å gjøre næringen ytterligere attraktiv for arbeidstakere.

Et annet viktig moment i forhold til internasjonaliseringsprosessen av StatoilHydro, og dens effekt på klyngen, er at det ikke er tilstrekkelig at selskapet er til stede internasjonalt. For å få maksimalt positiv effekt på klyngen er det nødvendig at StatoilHydro blir tildelt operatørskap på internasjonale felt. Dette fordi det er operatørselskapet som, kartlegger reservoaregenskaper, foreslår utbyggingsløsninger, administrerer utbygging og drift, samt setter ut utbyggings- og drifts- og vedlikeholdsjobbene. Dermed er det gjennom utenlands operatøransvar selskapet best kan fungere som springbrett for leverandørene i norsk næring. I tillegg påpeker Konkraft (2007) at et viktig mål for Norge bør være å forsøke å bringe utfordringer og utviklingsprosjekter fra utlandet inn i den norske klyngen, fordi dette er en god måte å sikre stimuli til innovasjon (Dunning, 1993). Økt internasjonalt engasjement fra StatoilHydro kan i så fall bidra til at noen av de internasjonale impulsene kommer den norske næringen til gode, men det er altså gjennom utenlands operatørskap StatoilHydro best kan bidra positivt til fortsatt oppgradering av klyngen.

Arbeidskraft anses som en av de store flaskehalsene forbundet med økt aktivitet innen olje- og gassindustrien i Norge (FAKTA Norsk Petroleumsverksemd 2007). Særlig har kompetent teknisk arbeidskraft vært en knapp innsatsfaktor (Konkraft, 2007). I og med at en del av aktivitetene til Statoil og Hydro var dupliserende, kan det være at fusjonen bidrar til å effektivisere utnyttelsen av arbeidskraft. Dermed kan sammenslåingen bidra til å frigjøre sårt tiltrengt menneskelig kapital. Det er derimot ikke sikkert at StatoilHydro har nok press til å realisere dette potensialet, grunnet den sterke markedsmakten selskapet har etter fusjonen. Særlig har den høye oljeprisen trolig bidratt til at det sammenslåtte selskapet hadde mindre insentiver til å realisere disse synergieffektene. Det økte presset på arbeidskraft skyldes dels den økte satsingen fra myndighetene for å tiltrekke seg nye aktører. Kraftig vekst i denne

delen av næringen har blant annet ført til at lønnsnivået er stigende, noe som kan gi det fusjonerte selskapet et ”dytt” mot effektivisering av disse knappe ressursene.

StatoilHydro har i tillegg en del funksjoner som er komplementære, og representerer et faglig mangfold på en del områder. Etersom kostnadsminimering ofte står i bedriftsøkonomisk fokus kan det gjennom fusjonen være fare for at høykompetente fagavdelinger i de to selskapene saneres bort på sikt som følge av kostnadsminimerende tiltak. Fravær av reelle konkurrenter på operatørsiden i den norske klyngen øker faren for at dette kan skje. Konsekvensen av slike tiltak er en utarming av faglig mangfold på norsk sokkel (Osmundsen, 2007,b). Dersom fusjonen har denne effekten, kan det svekke klyngen på sikt.

Det har blitt påpekt av flere at de to selskapene tidligere har representert motpoler i mange saker, noe som i mange tilfeller har bidratt til at et bredere spekter av tilnærminger ble belyst (Osmundsen, 2007b; Oljedirektoratet, 2008). Etter fusjonen er det i realiteten ingen andre som kan eller vil ta på seg rollen. Osmundsen (2007; c) foreslo tiltak for å forebygge en slik utvikling, blant annet gjennom å endre stemmereglene i lisensen og å endre reglene for hvem som skulle bære kostnadene knyttet til lisensoppfølging. Det førstnevnte tiltaket ble dels gjennomført ved at reglene ble tilpasset situasjoner der de to selskapene fikk svært stor eierandel etter fusjonen. Det andre tiltaket Osmundsen (2007; c) foreslo ble ikke iverksatt. Selskapene som deltok i Oljedepartementets undersøkelse (2008) hadde liten tro på at andre aktører kunne vise seg å være en fullgod erstatning for de to med hensyn til dette. Aktørene i næringen har ikke særlig tro på økt innsats i forhold til lisensoppfølging (Oljedirektoratet, 2008). De påpekte at kun økt deltakerandel eller økt verdi på denne ville føre til at selskapene intensiverte lisensoppfølgingen.

FoU- aktivitetene i den norske næringen har vært viktig for utviklingen av konkurranscevnen knyttet til avanserte, spesialiserte faktorer. De to selskapene Statoil og Hydro har vært sentrale aktører på dette området før fusjonen. En del av disse aktivitetene var dupliserende i de to selskapene (Osmundsen, 2007; c), og en fusjon kan dermed bidra til en effektivisering av denne innsatsen. Dette ble fremhevet som positivt av deltakerne i Oljedirektoratets undersøkelse, fordi fusjonen kan føre til en bedre anvendelse av disse midlene. I tillegg var en

del av FoU- innsatsen i de to selskapene komplementære, slik at sammenslåingen kan bidra ytterligere til mer fokusert satsing på området.

På den andre siden representerte, som nevnt ovenfor, de to selskapene i mange sammenhenger motpoler i forhold til ulike løsninger, noe som trolig har bidratt til bredden på kompetansen i klyngen (Oljedirektoratet, 2008). De to selskapene representerte i mange tilfeller ulike tilnærminger til leting og utbygging slik at flere tilnærminger ble utredet, og den teknologiske utviklingen ble høy. Et resultat av fusjonen kan bli faglig ensretting, noe som vil skape færre innovasjonsimpulser for næringen. I så fall kan klyngen tape noe av konkurransekraften knyttet til bredde på utvikling av avanserte, spesialiserte faktorer. Dette støttes i fusjonslitteraturen, hvor synkende kreativitet antas å være en konsekvens av sammenslåinger (Dalen og Riis, 2005).

I tillegg er det fare for at det fusjonerte selskapet satser mindre på FoU enn de to selskapene gjorde hver for seg, noe som kan svekke kunnskapsutviklingen i klyngen ytterligere. Temaet er belyst i fusjonslitteraturen, hvor man fant at hvorvidt fusjoner svekker innsatsen på området er avhengig av hvor den forventede gevinsten for slik satsing er (Sørgard, 2000). Dersom gevinsten ved høy FoU- aktivitet er høy vil det fusjonerte selskapet opprettholde, eller øke sin FoU- innsats. I henhold til økonomisk teori kan stordriftsfordeler i FoU bidra til økt investering fordi store selskaper lettere kan kommersialisere nyvinninger, de er bedre rustet finansielt til å bære risiko, og stor markedsrett kan hindre at andre får tilgang til innovasjonene. Det er med andre ord grunn til å anta at det sammenslåtte selskapet ikke vil satse mindre på FoU i fremtiden. Dette forholdet er av betydning for etterspørselsforholdene i klyngen, noe jeg kommer tilbake til i neste seksjon.

De senere årene har det vært et økt fokus på såkalte immaterielle rettigheter (IPR), som omhandler hvem som har rettighet til resultater av FoU- innsatsen. Teknologiske nyvinninger i næringen er ofte et resultat av samarbeid mellom flere aktører, og det har de siste årene vært utvikling mot at forhandlinger om IPR har blitt hardere. Økt internasjonalisering får mye av skylden for dette, fordi rettigheter til ny teknologi styrker internasjonal konkurransesituasjon. Striden mellom leverandørnæringen og oljeselskaper er særlig fremtredende i denne

sammenheng. Leverandørnæringen argumenterer med at teknologiutviklingen i stor grad er grunnlaget for deres selskapers verdi, og at rettighetene derfor bør tilfalle dem.

Oljeselskapene presiserer at teknologirettigheter er viktig for deres konkurranseevne (Oljedirektoratet, 2008). Den økte markedsmakten det fusjonerte selskapet oppnådde etter sammenslåingen styrker trolig deres forhandlingsposisjon i slike forhandlinger. Dette kan på sikt skade incentiver for FoU blant leverandørene, og dermed skade innovasjonstakten i næringen (Osmundsen, 2007;c). En del av aktørene i næringen uttrykte bekymring for en slik utvikling (Oljedirektoratet, 2008).

Fusjonen kan skade utviklingen av avanserte, spesialiserte faktorer på ytterligere en måte. Forskning knyttet til fusjoner indikerer at en effekt av sammenslåinger (særlig mellom store aktører) kan føre til lavere effektivitet i næringen. Fokus på å finne de mest effektive løsningene har dannet utgangspunkt for mye av faktorutviklingen i den norske klyngen. Dersom effektivitetsfokuset i den norske næringen faller etter fusjonen vil dette trolig dempe utviklingstakten.

5.2 Etterspørselsforhold

Volumet på det norske oljemarkedet har som nevnt vært sentralt for fremveksten av den norske olje- og gassklyngen. Mange teknologiske gjennombrudd ville trolig ikke blitt realisert dersom etterspørselen ikke hadde vært stor. Som tidligere nevnt ville den norske olje- og gassnæringen ikke vært det den i dag er om det ikke hadde vært for en oppfostringspolitikk i tidlig fase. Norske myndigheter hadde som mål å bygge opp egen kompetanse, og la til rette for dette blant annet gjennom reguleringer som påla oljeselskapene å vurdere norske leverandører dersom de var konkurransedyktige på pris og kvalitet. I tillegg ble det lagt opp til kunnskapsoverføringer fra de utenlandske aktørene som opererte i Norge i tidlig fase. Nå er ikke dette et særnorsk fenomen, ettersom mange oljelasjoner etter andre verdenskrig tok kontroll over egne ressurser, og bygde opp egne nasjonale oljeselskaper (Reve & Jakobsen, 2001; Osmundsen et.al, 2006). Denne utviklingen har som nevnt fortsatt ved at en del stater har adoptert ”den norske modellen”. Mange nasjoner forsøker å bygge opp egen leverandørindustri for å sikre at verdiskapingen knyttet til oljeproduksjonen tilfaller hjemnasjonen. Dette kan få konsekvenser for norske leverandørbedrifters tilgang til disse

markedene, ettersom tilnærmet all beslutningsmakt i slike nasjoner ligger hos de nasjonale oljeselskapene. Internasjonaliseringen av StatoilHydro kan dermed vise seg å få begrenset betydning for andre bedrifters tilgang på vekstmarkeder i en del andre oljenasjoner.

Produkter og tjenester innen olje- og gassnæringen er i hovedsak rettet mot operatørselskapene, enten direkte eller indirekte. StatoilHydro hadde i 2007 operatøransvar på 80 % av felt som var i produksjon og besluttet utbygd, noe som indikerer relativt stor markedsrett. Det fusjonerte selskapet hadde i tillegg operatøransvar for 70 % av gjenværende (oppdagede) reserver (Oljedirektoratet, 2007). Disse tallene viser at StatoilHydro har betydelig markedsrett i den norske oljeklyngen. Operatørskap innebærer ansvar for kartlegging av reservoaregenskaper, forslag til utbyggingsløsninger og administrasjon av utbygging og drift på det enkelte felt. Det er også operatørselskapet som leier inn rigger og iverksetter utbyggings-, drifts- og vedlikeholdsjobber. Ansvarsområdet til operatørselskapene i det enkelte felt innebærer en sterk stilling i forhold til leverandørene. Ettersom StatoilHydro har en betydelig posisjon på operatørsiden, vil fusjonen dermed påvirke etterspørselsforholdene for leverandørsiden av klyngen.

En økning av markedsrett på kundesiden innebærer nødvendigvis en tilsvarende svekkelse på leverandørsiden. StatoilHydro kan i større grad forhandle prisen ned, noe som svekker lønnsomheten i leverandørbedriftene. På sikt kan en slik utvikling få flere negative konsekvenser for klyngen. For det første kan en del bedrifter forsvinne. Dersom prisen på produkter og tjenester synker, kan lønnsomheten bli så lav at selskaper avvikles. Dermed er det fare for at mangfoldet som finnes i den norske klyngen forringes. I henhold til Porters diamant er nettopp mangfold viktig for å opprettholde innovasjonstakt og forbedringer, og dette har også vært av stor betydning for utviklingen av den norske klyngen (Jakobsen, 2008;b). Porter argumenterer for at et stort antall uavhengige kunder i hjemmemarkedet skaper et mer dynamisk marked, noe som stimulerer innovasjonen. Et stort antall kunder gjør det mulig for bedrifter å fokusere på spesialisering, slik at grunnlaget for utvikling av spesialiserte, avanserte faktorer bedres. Dersom fusjonen mellom StatoilHydro fører til færre leverandører i næringen, er det altså en fare for faglig ensretting på leverandørsiden. På den andre siden er dette ikke udelte negativt, ettersom Reve & Jakobsen (2001) påpeker at avviklingen i norsk olje- og gassindustri ikke har vært tilstrekkelig. Et annet viktig moment i

denne forbindelse er at presset fra det fusjonerte selskapet kan forplante seg fra leverandører til deres underleverandører, noe som kan bidra til en ytterligere svekkelse i bredden på klyngen.

For det andre vil lavere lønnsomhet kunne føre til at bedrifter ikke har samme mulighet til å investere i forskning og utvikling. Dermed kan klyngens styrke bli ytterligere svekket gjennom lavere innovasjonstakt. Dersom StatoilHydro benytter sin markedsrett til å forhandle ned prisen presses leverandørene til å velge kostnadsfokus i stede for å satse på spesialisering. Som nevnt ovenfor vil dette i verste fall kunne føre til at tilgangen på avanserte, spesialiserte innsatsfaktorer svekkes. Dette vil i henhold til klyngeteorien på sikt svekke hele klyngen ettersom slike faktorer er kilde til varige konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere. Denne problemstillingen er svært aktuell etter at oljeprisen det siste året har falt dramatisk, noe som ført til at oljeselskapene aktivt søker å redusere sine kostnader. Jakobsen (2009) påpeker at marginene til oljeselskapene ikke har økt i takt med prisstigningen. Fallet i oljepris kan føre til at insentivene til å utnytte posisjonen StatoilHydro har på norsk sokkel blir langt høyere.

Et relatert problem ved den økte markedsretten til det fusjonerte selskapet er at deres forhandlingsrett ovenfor leverandørindustrien om rettigheter til ny teknologi økes. Dette kan som nevnt svekke insentivene til ny forskning ytterligere. Større press mot pris og kvalitet ovenfor leverandørnæringen er på den andre side ikke udelt negativt. Reve & Jakobsen sier at: *"potensialet for å skape merverdi for operatørene har vært så stort at leverandørenes kostnadseffektivitet har hatt mindre betydning"* (Reve & Jakobsen, 2001; 161). Dermed kan et økt kostnadsfokus bidra til å gjøre deler av leverandørsiden mer konkurransedyktig internasjonalt. Problemet med høye priser knyttet til leverandørnæringen har økt de siste årene (Jakobsen, 2009), og marginene for deler av denne næringen har vært høy. Økt markedsrett hos StatoilHydro kan bidra til å styrke oljeselskapenes posisjon i forhandlingene.

Næringen selv uttrykker en forventning om at fusjonen kan bidra til en konsolidering i leverandørnæringen (Oljedirektoratet, 2008). Gjennom konsolidering vil leverandørene selv kunne få markedsrett, som kan danne motvekt til det fusjonerte selskapet. I tillegg vil en

konsolidering kunne styrke selskapenes posisjon internasjonalt, ettersom større selskap er bedre rustet til slik satsing. Leverandørnæringen påpeker selv at internasjonal satsing er krevende og ofte forutsetter lokal tilstedeværelse i det aktuelle markedet (Heum et. Al, 2006). Det sier seg selv at slike investeringer blir lettere ved økt størrelse, både fordi dette ofte innebærer økt kommersiell kompetanse og finansiell styrke (Konkraft, 2007). Dersom fusjonen fører til økt markedskonsentrasjon kan dette altså vise seg å være en heldig utvikling. Det er imidlertid uklart om forventningen om økt konsolidering skyldes fusjonen, eller andre sentrale utviklingstrekk i næringen.

På den andre siden er StatoilHydro selv tjent med mangfoldet i klyngen, ettersom de selv drar nytte av tilgang på nye og kreative løsninger. Dette var et argument som stod sentralt da fusjonen ble godkjent i Stortinget (St. prp. nr 60). En dynamisk, innovativ klynge gir StatoilHydro tilgang på avanserte, spesialiserte faktorer som igjen kan bidra til økt konkurranseevne for selskapet selv. Dermed er det i deres interesse å opprettholde et visst nivå på leverandørsiden. Gjennom å opprettholde et relativt høyt antall leverandører sikrer StatoilHydro tilstrekkelig innovasjonspress slik at de selv til en hver tid har tilgang på best mulig teknologi og kompetanse. Det er derfor lite trolig at selskapet vil utnytte markedsmakten på en slik måte at de til syvende og sist ender opp med å skade sine egne interesser. Når dette er sagt er det likevel liten tvil om at fusjonen har redusert markedet for leverandørnæringen. Der det tidligere fantes to relativt store selskaper er det nå kun ett stort selskap. Så til tross for at det totale kvantumet på etterspørselen trolig ikke er redusert, er det ingen grunn til at StatoilHydro skal benytte flere leverandører enn høyst nødvendig.

Et tiltak som kan begrense eventuelle negative konsekvenser for leverandørsiden, er at myndighetene gjennom konsesjonstildelingen forsøker å øke antall operatørselskaper på norsk sokkel. Mye tyder på at det er nettopp en slik strategi de norske myndigheter har valgt. For å legge forholdene bedre til rette for nye operatørselskaper innførte norske styresmakter en ordning for prekvalifisering av nye operatører og rettighetshavere. Fra ordningen trådte i kraft i år 2000 og frem til januar 2008 har 55 nye aktører gjennomgått en slik prekvalifisering eller blitt rettighetshavere på norsk sokkel (Olje- og energidepartementet, 2009). Dermed ser det ut til at man får økt konkurransen på operatørsiden, noe som gagnar leverandørsiden. Mangfold på operatørsiden fremmer blant annet ulike geologiske modeller, ulike utbyggings-,

utvinnings- og transportløsninger og ulike kommersielle modeller (Osmundsen, 2007). Dette legger forholdene til rette for bredde på leverandørsiden, som igjen kan bidra til økt innovasjonstakt og kunnskapsvekst for hele næringen.

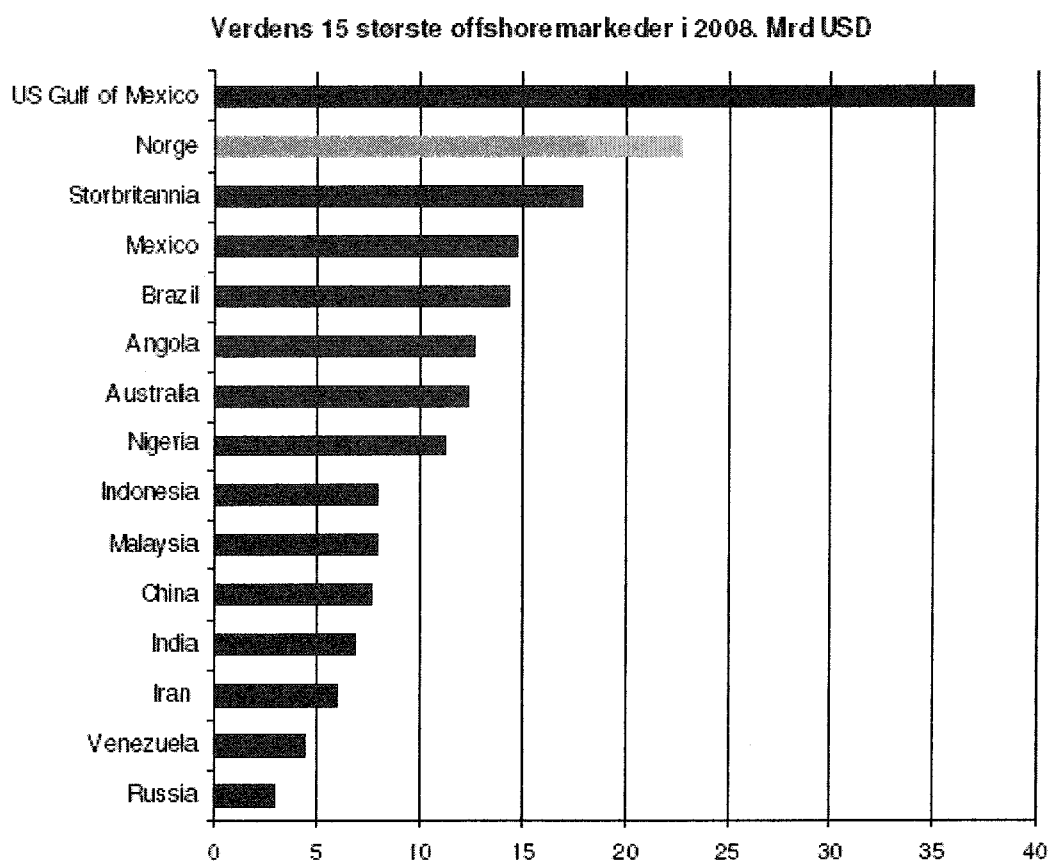
På den andre siden påpeker aktører i næringen at ingen av de nye selskapene vil kunne representere et godt alternativ til StatoilHydro fordi de rett og slett er for små. Særlig på utbyggings- og driftssiden utgjør de nye aktørene ikke noe fullgodt alternativ, fordi denne fasen er kapitalkrevende. De fleste av de nye selskapene på ny sokkel har ikke verken nødvendig finansiell styrke eller kompetanse til å utføre denne type oppgaver (Oljedirektoratet, 2008). Mange aktører understreker at for fortsatt positiv utvikling i denne delen av næringen er man avhengig av at de store internasjonale selskapene deltar i drifts- og utbyggingsfasen i fremtiden. Dette kan bidra til å opprettholde bredden i etterspørselen i tiden etter fusjonen. Som nevnt i forrige seksjon av oppgaven kan tall fra Oljedirektoratet tyde på at norsk sokkel er mindre attraktiv for de store, internasjonale aktørene. Dermed er det reell fare for at etterspørselen for leverandører som retter sine produkter og tjenester mot drifts- og utbyggingsfasen får et mindre marked å forholde seg til etter fusjonen.

En avgjørende faktor for etterspørselsforholdene i oljenæringen er tilgangen til naturressurser. Den norske oljeproduksjonen nådde toppen i 2001, og man forventer at den norske gassproduksjonen vil nå sin topp i 2011 (Fakta Norsk Petroleumsverksemd 2008). Dette innebærer at vekst i markedet for næringen må søkes utenlands. Som nevnt innledningsvis var hovedargumentet for fusjonen mellom de to selskapene ønsket om å bli mer konkurransedyktig i det internasjonale markedet. Hvorvidt dette faktisk har vært utfallet er nok litt tidlig å si enda, men utviklingen så langt har vært positiv (StatoilHydros hjemmeside). Omtrent 50 % av deres letevirsomhet foregår nå i utlandet. Utforskningsaktiviteten konsentreres i områder hvor deres kompetanse på dypvannsboring er verdifull. Den norske klyngen som helhet har unik kompetanse i forhold til leting og boring på store havdyp, og under tidvis ekstreme værforhold. Selskapets utenlandssatsing innebærer en mulig positiv effekt på andre aktører i den norske olje- og gassklyngen ettersom de innehar verdifull kompetanse på relevante områder. StatoilHydro kan komme til å fungere som en "døråpner" for leverandører som ønsker å ekspandere sin virksomhet utenlands. Som nevnt er oljeindustrien i høy grad relasjonsdrevet, noe som innebærer at det kan være vanskelig å vinne

innpass i nye markeder. Reve og Jakobsen fremhever at en mulig vekststrategi for norske leverandørbedrifter er å følge eksisterende kunder til utenlandske markeder.

I henhold til Porters Diamant er et av de avgjørende trekkene ved etterspørsel at denne består av krevende og sofistikerte kunder, fordi nærvær av slike aktører skaper et innovasjonspress som forplanter seg gjennom næringen (Jakobsen, 2008; a). Det sammenslåtte selskapet vil ha en kompetansemessig styrke som overgår nivået i de to separate selskapene, og vil dermed kunne utgjøre en langt mer krevende kunde enn de gjorde hver for seg. Leverandører som utsettes for krevende kunder har en endens til å utgjøre krevende kunder for sine underleverandører, slik at effekten forplanter seg. Denne effekten kan føre til at kompetansen og kunnskapsnivået i næringen økes ytterligere, samt at den får økt innovasjonstakt. Dermed kan resultatet bli en klynge som er langt mer konkurransedyktig enn den var i utgangspunktet. På den andre siden kan fusjonen som nevnt føre til at bredden på etterspørselen reduseres, noe som altså kan ha en negativ effekt på oppgraderingsmekanismene.

Porter (1990) understreker at størrelsen på og vekstutsiktene i hjemmemarkedet er viktige elementer for utviklingen av en konkurransedyktig klynge. Når det gjelder størrelse, er den norske etterspørselen etter offshorerelaterte tjenester den nest største i verden (Jakobsen, 2008; b). Dette er illustrert i figuren under.



Figur 5: Størrelsen på de ulike offshoremarkedene (Kilde: Jakobsen, 2008;b).

Dermed skulle størrelsen på markedet legge forholdene godt til rette for næringens utvikling uavhengig av fusjonen. På den andre siden innebærer fusjonen som nevnt at kundegrunnet er betraktelig redusert som følge av fusjonen, på grunn av det sammenslåtte selskapets dominerende posisjon som operatør på norsk sokkel. Aktører i næringen uttrykker bekymring for at StatoilHydro vil komme til å stykke opp kontrakten i økende grad, og benytte utenlandske selskaper i større grad på de enkelte delkontrakter. I så fall kan utviklingen gå i retning færre aktører på norsk sokkel slik at bredden forsvinner.

Når det gjelder vekstpotensialet er bildet ikke entydig. På den ene siden er produksjonen på den norske sokkelen dalende, slik at markedet knyttet til produksjon trolig vil stagnere. På den andre siden vil investeringer i forhold til vedlikehold av produksjonsutstyr trolig øke i fremtiden. På begge disse områdene er det StatoilHydro som er den dominerende kunden, slik at hvordan den fremtidige etterspørselen vil utvikle seg på disse områdene vil være avhengig

av det sammenslåtte selskapet. På den andre siden vil mange segmenter av markedet stagnere, slik at det vil bli nødvendig for deler av leverandørnæringen å søke mot nye markeder. I følge Reve og Jakobsen (2001) vil vekstpotensialet til markedene være langt viktigere for utviklingen i næringen, fordi vekstutsikter ofte ligger til grunn for investeringsbeslutninger. Som nevnt i forrige seksjon av oppgaven kan sammenslåingen av de to selskapene bidra til å gi leverandørnæringen tilgang til nye markeder.

5.3 Konkurransforhold:

Den norske sokkelen var lenge preget av relativt få aktører. I 2000 var det kun 10 selskap med operatørskap på norsk sokkel (Reve og Jakobsen, 2001). Det siste tiåret har de norske myndighetene har lagt forholdene til rette for nyetablering gjennom blant annet økt markedsføring av norsk sokkel og ordningen med prekvalifisering av selskaper (Oljedirektoratet, 2008). Ordningen var ikke et direkte resultat av fusjonen, ettersom den ble iverksatt i 2001, altså lenge før fusjonen mellom Statoil og Hydro var påtenkt. Den er likevel relevant fordi ordningen er brukt som et argument i forhold til godkjenningen av fusjonen på Stortinget. Det ble hevdet at nærværet av internasjonale oljeselskap, kombinert med økt tilfang av nye aktører bidrar til å dempe markedsmakten til det sammenslåtte selskapet (Stortinget, 2007).

Muligheten for økt markedsmakt for det sammenslåtte selskapet er en konsekvens av horisontale fusjoner som ofte trekkes frem i litteraturen (Sørgard, 2000, Hyde, 2002). Ifølge O'Brian og Shaffer (2005) vil effekten av økt markedsmakt kunne reduseres dersom det er tilstrekkelig nyetablering i næringen. Forholdene for nyetablering er godt tilrettelagt av norske myndigheter, men næringen selv påpeker at det likevel kan finnes etableringsbarrierer i form av at investeringer er kapitalkrevende og at tilgangen til en del innsatsfaktorer, for eksempel kompetent arbeidskraft og rigger, er begrenset (Oljedirektoratet, 2008; Osmundsen, 2007b, c). Dette innebærer at det trass i at forholdene ligger til rette for at markedsmakten til det nye selskapet kan begrenses gjennom nyetableringer, er det ikke sikkert at tiltakene har tilstrekkelig effekt. De nye aktørene på norsk sokkel er for en stor del mindre selskaper, som har begrensede ressurser både på kapitalfronten og på kompetansesiden (Oljedirektoratet, 2008), og det er derfor noe usikkerhet knyttet hvorvidt disse vil utgjøre noen reell

konkurransen for StatoilHydro. De nye aktørene på norsk sokkel vil muligens kunne erstatte bortfall av konkurranse i enkelte faser, da særlig letefasen, mens i andre faser vil StatoilHydro stå relativt utfordret (Oljedirektoratet, 2008).

Før fusjonen representerte de to selskapene Statoil ASA og Hydro Petroleum ASA de største og viktigste aktørene på operatørsiden i næringen (Oljedirektoratet, 2008). De to aktørene utgjorde hverandres største konkurrent på operatørsiden, og det blir hevdet at mangfoldet i den norske leverandørnæringen for en stor del skyldes denne konkurransen. Den intense rivaliseringen mellom de to aktørene førte i mange tilfeller til at mange ulike løsninger til leting, utbygging og drift ble belyst, og bidro til økt kreativitet på disse områdene. Dette forholdet har vært en del av den norske oljeklyngens styrke (Jakobsen, 2008b). Ulike aktører med ulikt fokus gir bredere spenn av ekspertise og kjernekompetanse, og er dermed kilde til nyskaping. Fusjonen har i så fall uheldige konsekvenser for innovasjonstakten til den norske næringen fordi de to selskapene gjennom sin konkurranse utfordret næringen til å komme opp med nye og mer effektive løsninger. Selskaper med konkurrerende løsninger har historisk sett vært et viktig bidrag til verdiskaping på norsk sokkel (Osmundsen, 2007b).

Representanter for de øvrige oljeselskapene i næringen mener at etableringen av de nye aktørene vil ha begrenset effekt i forhold til konkurransesituasjonen, fordi disse selskapene ikke har tilstrekkelig kompetanse og finansiell styrke til å representere reell konkurranse for det fusjonerte selskapet (Oljedirektoratet, 2008). I tillegg har de nye aktørene i all hovedsak konsentrert seg om letevirsomhet, slik at konkurransen på utbygging og drift særlig reduseres som følge av fusjonen. Det kan dermed antas at StatoilHydros hjemmemarked ikke vil representere den type konkurranse som er nødvendig for at oppgraderingsmekanismer i klyngemodellen skal aktiveres i henhold til Porters diamantmodell (Jakobsen, 2008a). Samtidig regnes den norske sokkelen som moden, og det antas at funn av nye store reservoarer vil utebli (Olje- og energidepartementet, 2008). Dermed er sokkelen ikke særlig attraktiv for store internasjonale operatørselskaper som kunne representert virkelig konkurranse for StatoilHydro.

På den andre side er det tendenser mot utbygging av marginale felt på norsk sokkel (Olje- og energidepartementet, 2009), noe som bidrar til å gjøre investeringer på sokkelen mindre

attraktivt for de store operatørselskapene. Dermed hadde både Statoil og Hydro trolig vært nødt til å søke mot internasjonale markeder for fortsatt vekst uavhengig av fusjonen. Som nevnt tidligere antas det å være en sammenheng mellom størrelse og tildeling av lisenser i det internasjonale markedet (Osmundsen et al. 2002). Konsekvensene av den norske sokkelens modenhet gjør det også aktuelt for de øvrige aktørene i næringen å vende blikket utover, særlig med tanke på impulser til innovasjon (Jakobsen, 2008b). Som nevnt er det for en del aktører beste strategi å ”følge” etablerte kunderelasjoner mot utlandet. Sett fra et slikt perspektiv var fusjonen en nødvendighet ikke bare for Statoil og Hydro, men også for resten av den norske næringen.

Et forslag som ble fremmet fra flere hold var muligheten for å stille krav til at det sammenslåtte selskapet skulle selge seg ned på norsk sokkel (Osmundsen, 2007c; Olje- og energidepartementet, 2007). En slik betingelse kunne gjøre den norske sokkelen mer attraktiv for internasjonale oljeselskaper, ettersom det kunne frigi lisenser på felt som var strategisk viktige. I stortingets vedtak ble det ikke stilt noen slike krav (Stortinget, 2007).

En relatert effekt av fusjonen er knyttet til konkurranse om ressursene leverandørnæringen representerer. Mange av prosjektene på norsk sokkel er bygget på samarbeid mellom leverandører og oljeselskapene. Grunnet den sterke posisjonen det fusjonerte selskapet nå har, uttrykker en del aktører bekymring for StatoilHydro skal bli prioritert hos leverandørnæringen på bekostning av deres egne behov (Oljedirektoratet, 2008). En slik utvikling vil føre til en ytterligere konkurransevridning på operatørleddet ved at StatoilHydro får tilgang på de beste ressursene, og forsterker sin posisjon som markedsleder i Norge.

Dersom StatoilHydro klarer å posisjonere seg på nye markeder kan dette bidra til at øvrige selskap i klyngen utsettes for internasjonal konkurranse i større grad. Dunning (1993) påpeker at internasjonal konkurranse kan representere en viktig kilde til informasjon om utvikling og trender i næringen. Gjennom å utsettes for internasjonal konkurranse vil aktørene måtte øke kostnadsfokus og i tillegg ha økt fokus mot konkurransedyktige løsninger. I og med at den norske sokkelen er ”over sin middagshøyde”, vil trolig ytre stimuli være en nødvendighet for at næringen skal få tilstrekkelig stimuli for innovasjon (Jakobsen, 2008). Internasjonal

konkurransen vil kunne gi retning til innovasjon ved at aktørene får innblikk i relevante problemområder (Konkraft, 2007).

En annen viktig effekt av fusjonen er at det norske hjemmemarkedet vil bli mer konkurranseintensivt for leverandørnæringen ved at kundegrunnet reelt sett er blitt mindre. Dette kan bidra til økt avvikling gjennom at lite konkurransedyktige bedrifter legger ned sin virksomhet, altså økt seleksjon som følge av økt konkurranseintensitet (Dalen og Riis, 2005). Effekten av dette vil være delt. På den ene siden vil de bedrifter som klarer seg trolig være mer konkurransedyktige, men på den andre siden kan noe av mangfoldet i den norske klyngen forsvinne. I tillegg poengterer Porter (1990) at intens hjemlig konkurranse er avgjørende for å aktivere det nødvendige innovasjonspresset for videre oppgradering av næringen.

På den andre siden kan den endrede situasjonen med økt konkurranse i leverandørnæringen føre til at konkurransen blir for intens, slik at FoU innstasen bli skadelidende. Det er de små og mellomstore aktørene som uttrykker størst bekymring knyttet til fremtidig utvikling i forhold til konkurranse om avtaler med StatoilHydro (Oljedirektoratet, 2008). Disse uttrykker også bekymring for at StatoilHydros økte markedsrett kan føre til at selskapet får større innflytelse på underleverandørenes betingelser.

Som nevnt er samarbeid også et sentralt element i Porters klyngeteori (Malmberg og Power, 2005). Olje- og gassnæringen er i særstilling ved at prosjekter ofte er store, komplekse og ofte krever skreddersøm. Dette legger forholdene til rette for større grad av samarbeid enn det som er vanlig i en del andre næringer. Samarbeid antas å øke kunnskapsspredningen i klyngen, noe som kan bidra til å styrke klyngen som helhet (Reve og Jakobsen, 2001). Empiriske studier av dette forholdet konkluderer med at kunnskapsspredning gjennom samarbeid særlig finner sted dersom næringen er preget av prosjektbasert samarbeid (Malmberg og Power, 2005).

Gjennom fusjonen kan det være at antall samarbeidspartnere for det sammenslåtte selskapet blir lavere enn hva det var for de to selskapene, ettersom selskapet fra effektivitetshensyn vil være tjent med å redusere antall leverandører. Gjennom en slik reduksjon kan de oppnå bedre avtaler med den enkelte leverandør. Dersom selskapet i stor grad velger å benytte seg av rammekontrakter i forhold til for eksempel vedlikehold, vil denne utviklingen være særlig

relevant (Oljedirektoratet, 2008). En slik tilnærming vil være et gunstig valg for det fusjonerte selskapet ettersom de gjennom slike kontrakter kan spare en del i administrasjonskostnader, noe som taler til fordel for et slikt valg. Som nevnt tidligere i oppgaven er synergieffekter i forhold til administrasjonskostnader sentrale motiver for fusjonsbeslutninger i selskaper (Boye, 2008). På den andre siden vil en slik utvikling kunne føre til at en del bedrifter mister sitt eksistensgrunnlag gjennom at StatoilHydro totalt sett inngår avtaler med færre aktører.

Et annet sentralt moment i Porters diamant er strategi. Statoil og Hydro har hatt vesentlig forskjeller på strategiske områder som kontraktsstrategi og prosjektgjennomføring (Osmundsen, 2007b). For det første har de to selskapene hatt tilbøyelighet til å velge ulik anbudsstrategi. Statoil stykket opp prosjektene i flere kontrakter enn hva Hydro gjorde, slik at sistnevnte lettere endte opp med kun én hovedleverandør. Hvilken tilnærming det fusjonerte selskapet ender opp med i forhold til anskaffelser kan få store konsekvenser for leverandørnæringen. Dersom tendensen går mot én hovedleverandør for det enkelte prosjekt, vil konkurransen på leverandørsiden bli betydelig hardere for en del aktører. Dette kan på den ene siden få positiv konsekvenser i form av mer konkurransedyktige leverandører, og på den andre siden negative konsekvenser ved en utarming av klyngen. Den brede kompetansen i den norske oljeklyngen danner noe av grunnlaget for dens konkurranseevne ved at forholdene har lagt til rette for innovativ satsing (Konkraft, 2007)).

Representanter for leverandørnæringen har trukket frem at konsolidering i leverandørnæringen kan bli resultatet dersom det sammenslåtte selskapet velger bruk av rammekontrakter. De frykter at selskapet gjennom bruk av denne typen kontrakter vil benytte færre leverandører, og at marginene til leverandørene vil bli presset (Oljedirektoratet, 2008). Dette vil særlig kunne ramme aktører som kun retter sin virksomhet mot det norske markedet, ettersom de risikerer å miste kundegrunnlaget sitt. Dersom StatoilHydro velger utstrakt bruk av rammeavtaler vil det kunne få flere konsekvenser for leverandørnæringen. For det første vil press mot marginene føre til konkurranse hvor pris bli den avgjørende faktoren. Denne typen konkurranse er i henhold til Porters (1990) rammeverk ikke optimal, fordi konkurranseevne på pris ikke er av varig karakter. For det andre vil press mot marginene kunne føre til at FoU aktiviteter blant leverandørene blir nedprioritert, noe som kan svekke innovasjonstakten i klyngen. Sist men ikke minst vil det endelige utfallet av omfattende bruk

av rammekontrakter kunne føre til konsolideringer, som igjen svekker mangfoldet i den norske næringen.

I tillegg ser det ut til at de to selskapene har hatt noe ulik strategi i forhold til prosjektgjennomføring (Osmundsen, 2007b). Grovt sett kan man skille mellom to gjennomføringsstrategier, hvor den ene domineres av kostnadskontroll, mens den andre er dominert av fortløpende verdioptimering. Et hovedskille mellom de to strategiene er tidspunkt for frysing av designet for det enkelte prosjekt. Ved å fokusere på kostnadskontroll vil man bruke mye ressurser på detaljplanlegging i forkant av prosjektet, og man søker å minimere endringer underveis. Prosjektspesifikasjonen låses altså på anbudstidspunktet. Gjennom hovedfokus på verdioptimering toner man ned kostnadsfokus til fordel for verdioptimerende endringer underveis. Dette innebærer blant annet at selskaper med slikt hovedfokus er åpen for å få med det siste innen teknologiske nyvinninger, noe som definitivt vil være en fordel for effektiviteten i oljeutvinningen.

Begge disse strategiske tilnærmingene til det enkelte prosjekt har konsekvenser for leverandører, men på ulik måte. De to selskapene har stimulert til fokus på to ulike konkurransestrategier for leverandører, kostnadsminimering og innovasjon. Hvilken av disse strategiene som vil dominere StatoilHydro gjenstår å se, men det er en rimelig antagelse at valget vil påvirke resten av klyngen. Her er det verdt å nevne at lovverket i en rekke oljeseksjoner spesifiserer at prosjekter skal optimaliseres når nye fakta gjør det mulig (Osmundsen, 2007b). Et slikt lovverk tilrettelegger for verdioptimerende prosjektstrategier. Porter (1990) fant at konkurranse på andre faktorer enn pris ofte førte til mer varige konkurransefortrinn, noe som tilsier at det heldigste for den norske oljenæringen er at StatoilHydro velger et verdioptimerende fokus i sine prosjekter.

En mulig uheldig effekt av fusjonen er at den svekker reguleringsmyndighetenes posisjon (Stortinget, 2007). Et grunnleggende problem i denne sammenheng er asymmetrisk informasjon, det vil si at oljeselskapene kjenner tekniske og reservoarmessige forhold bedre enn forvaltningsmyndighetene (Oljedirektoratet, 2008). Konkurrerende innspill fra Statoil og Hydro har tidligere redusert denne ulempen. Etter fusjonen vil slik informasjon måtte skaffes

på annen måte. Faren er at den reduserte konkurransen kan føre til en mindre effektiv ressursutnyttelse, ved at en del mulige løsninger ikke utredes. Mye tyder på at de øvrige oljeselskapene på norsk sokkel ikke er i stand til eller villige til å fylle rollen som motvekt mot de to (Osmundsen, 2007c). Dette innebærer at myndighetene får en langt viktigere rolle i forhold til å sikre at de beste løsningene benyttes til en hver tid, altså økt kontroll fra myndighetenes side. Dette kan være uheldig sett fra Porters perspektiv, fordi myndighetene aldri vil kunne erstatte konkurransens rolle.

Sist men ikke minst er det i den norske olje- og gassklyngen knapphet på kompetent arbeidskraft, noe som gjør at konkurransen om de "lyse hodene" er hard. Som nevnt er det mulig at fusjonen kan bidra til at selskapet effektiviserer utnyttelsen av sin menneskelige kapital og på den måten frigjør en del ressurser. På den andre siden kan sammenslåingen bidra til å øke StatoilHydros finansielle styrke, slik at de er i stand til å betale høyere lønn enn selskaper som konkurrerer om de samme knappe ressursene. I så fall kan fusjonen ha uheldig effekt på andre aktørers evne til å tiltrekke kompetente medarbeidere, noe som kan svekke utviklingen av nye, innovative løsninger fra blant annet leverandørnæringen.

5.4 Relevante aktører og koblinger mellom disse

Den norske olje- og gassklyngen er relativt komplett, mye takket være den tidligere omtalte oppstringspolitikken til norske myndigheter gjennom 1970- og 1980- årene. Politikken gikk i korte trekk ut på at myndighetene stilte krav til operatører om at de skulle være lokalisert i Norge og at de skulle benytte norske leverandører. I forskningsprosjektet "Et konkurransedyktig Norge" fra 1992 fant Reve, Lensberg og Grønhaug at den norske klyngen var tilnærmet komplett, med et bredt spekter av selskaper. På de fleste områder fantes det to eller flere aktører som konkurrerte både på produkt- og faktorsiden (Reve & Jakobsen, 2001).

De senere årene har den norske næringen i større grad vært preget av større åpenhet og økt internasjonal konkurranse. Dette har trolig ført til at bredden på den norske klyngen er redusert. På den andre siden har klyngen fått tilgang til impulser utenfra, noe som i henhold til

Porters Diamant kan være nødvendig for næringer som opererer i små åpne økonomier (Reve, 1993).

Operatørselskapene er kjernebedriftene i den norske klyngen. Alle bedrifter forholder seg til operatørene, noe som blant annet innebærer at kvaliteten på og variasjonen i kompetansen hos disse innvirker på hele klyngen (Reve & Jakobsen, 2001). Ettersom operatørselskapenes aktiviteter i stor grad er prosjektbasert, er graden av samarbeid høy i næringen. Dette legger forholdene godt til rette for sterk kobling mellom de ulike aktørene i næringen og operatørselskapene. Gjennom fusjonen er det sannsynlig at en del av disse koblingene forsvinner som følge av effektivisering av leverandørkontrakter. StatoilHydro har valgt å lage ansvarsskille mellom linjeledelsen og anskaffelsesfunksjonen. Linjeledelsen har ansvar for planlegging av etterspørsel, allokering av teknisk og driftsmessig kompetanse og godkjenning av leverandører som anskaffelsesenheten anbefaler. Anskaffelsesenhetene har ansvar for koordinering, planlegging og gjennomføring av anskaffelser på vegne av linjeledelsen (StatoilHydro's hjemmesider). Anskaffelsesenhetene er inndelt etter ulike beslektede produkter og tjenester, og det er én person som har overordnet ansvar for hver av disse. En slik organisering av anskaffelsene taler for at antall leverandører søkes redusert. Dermed kan det vise seg at fusjonen har bidratt til reduserte koblinger i klyngen. Dette kan igjen føre til at kunnskapsspredningen i klyngen reduseres.

De senere årene har de norske myndighetene som nevnt fokusert på å legge forholdene til rette for å få flere nye operatører inn på norsk sokkel. Dette må ses i sammenheng med at fusjonen ga StatoilHydro svært sterk markedsrett på operatørsiden i den norske klyngen, slik at nye aktører ble viktigere enn tidligere. En oversikt over prekvalifiserte selskaper på Oljedirektoratets hjemmeside viser at antall selskaper godkjent for operatørskap har vært jevnt siden ordningen ble innført, med en svak topp i 2007. Dette kan tyde på at fusjonen har hatt en viss effekt i forhold til å øke andelen operatørselskap på norsk sokkel. I og med at norsk lovverk pålegger selskaper som skal operere på norsk sokkel å ha en egen organisasjon i Norge, har økning i antall operatørselskaper trolig bidratt til bedre koblinger til utenlandske klynger. Dette kan bidra til at kunnskap om markeder og innovasjoner når norske bedrifter raskere.

Et mulig resultat av sammenslåingen mellom Statoil og Hydro er muligheten for skalafordeler i forskningen i det fusjonerte selskapet. Den finansielle situasjonen til selskapet er trolig styrket som følge av fusjonen, noe som muliggjør forskningsprosjekter som er mer ressurskrevende enn de to selskapene hadde rom for hver for seg. Dermed kan et resultat av fusjonen bli økt kompetanse i klyngen. På den andre siden er det en reell fare for at det fusjonerte selskapet vil forske mindre enn summen av forskningen til Statoil og Hydro før fusjonen (Osmundsen, 2007:1). Enten selskapet bruker mer eller mindre ressurser på forskning sammen enn de gjorde hver for seg vil dette kun påvirke resten av næringen dersom koblingene gjør at kunnskapen spres i klyngen. At næringen i stor grad er prosjektbasert indikerer at det fusjonerte selskapets prioriteringer i forhold til forskning kan få konsekvenser for resten av klyngen. Gjennom operatørskap får operatørselskapet tilgang på FoU- midler. I og med at StatoilHydro har en sterk posisjon på dette området, har selskapet mulighet til å styrke kompetansen i eget fagmiljø, noe som understreker behovet sterke koblinger til resten av næringen for at klyngen skal styrkes.

Som nevnt tidligere i oppgaven opererer enkelte leverandører i den norske olje- og gassklyngen i beskjeden grad internasjonalt. Her kan det sammenslåtte selskapet bidra som brobygger. Etersom et viktig poeng i forhold til fusjonen var utenlandssatsingen til StatoilHydro, kan dette i tillegg forsyne den norske klyngen med viktig informasjon utenfra. Dette er et viktig poeng i henhold til Porters rammeverk (Gugler og Brunner, 2007), særlig ettersom den norske sokkelen betraktes som moden. Den høye modenhetsgraden innebærer at hjemmemarkedet på sikt ikke lengre vil representere den type stimuli som er viktig for at oppgraderingsmekanismene skal fungere optimalt (Jakobsen, 2008b).

Bruk av eksterne konsulenter er en innarbeidet arbeidsmåte i oljeindustrien. Dette skulle i utgangspunktet kunne ha positive effekter på næringen i form av kunnskapsoverføringer. Men mye tyder på at bedrifter som benytter eksterne konsulenter søker å minimere det de anser som "kunnskapslekkasjer" (Nesheim et. Al, 2007). Innleid arbeidskraft får ofte ikke tilgang til kurs og andre kompetansehevende tiltak i bedriften. Ut fra den enkelte bedrifts perspektiv er dette kanskje ikke rart, men sett fra et klyngeperspektiv er slike tiltak uheldig, ettersom de begrenser kunnskapsspredning i klyngen.

De norske myndighetene har iverksatt tiltak for å styrke koblingene i klyngen. Et eksempel på dette er Topplederforumet som ble opprettet i 2002. Det består av Olje- og energiministeren og toppledere fra næringen, oljeselskap, leverandører, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, forskningsinstitusjoner og myndighetene. Hensikten er å drøfte sentrale tema og utfordringer næringen står ovenfor. Andre tiltak er INTSOK, Petrad, EITI og OG21. Dersom StatoilHydro er representert i disse kan en økt kompetanse hos selskapet ha positiv effekt på andre aktører i næringen gjennom kunnskapsoverføringer. Undersøkelser viser at en del av disse tiltakene har begrenset effekt (Heum et al., 2006).

6. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven todelt. For det første ønsket jeg å bidra til å gi et bedre bilde av hvilke konsekvenser fusjonen mellom Statoil ASA og Norsk Hydro ASAs olje- og gassdivisjon har for forhold som er av betydning for den norske oljeklyngens konkurranseevne. I henhold til Porters diamant er en klynges internasjonale konkurranseevne avhengig av fire faktorer; faktorforhold, etterspørselsforhold, konkurranseforhold og tilgang til relevante aktører, samt koblingene mellom disse (Reve og Jakobsen, 2006). Dynamikken mellom de fire forholdene setter i gang oppgraderingsmekanismer som fører til at næringen konstant forbedrer sin konkurranseevne.

I tillegg ønsket jeg å bidra til at fusjoners konsekvenser for næringer ble bedre belyst, ettersom dette emnet er forsømt i eksisterende fusjonslitteratur. I det følgende presenteres funn fra studien.

I analysen fant jeg at fusjonen mellom de to selskapene vil ha flere konsekvenser som vil påvirke konkurranseevnen til klyngen. Effektene stammer primært fra den økte markedskonsentrasjonen det nye selskapet representerer, samt bortfall av konkurranse særlig på produksjons- og driftssiden. I tillegg vil klyngens utvikling videre dels avhenge av hvilke strategiske valg det sammenslåtte selskapet tar i forbindelse med utenlandssatsingen (Jakobsen, 2008b).

Statoil og Hydro representerte hverandres viktigste konkurrent på oppstrømssiden, noe som har vært avgjørende for nyskapingen i næringen (Konkraft, 2008). Den intense rivaliseringen mellom de to aktørene har historisk sett ført til at flere alternative løsninger har blitt utredet, og dermed vært kime for en rekke kreative innspill. Denne type intens, nesten personlige, rivalisering er ansett å være svært viktig for innovasjonstakten i en næring (Reve og Jakobsen, 2006). Fravær av konkurranse fører til at selskapet får en svært sterk posisjon ovenfor leverandørnæringen, noe som kan styrke det sammenslåtte selskapets forhandlingsposisjon ovenfor leverandørnæringen (Jakobsen og Bækken, 2009). Dersom leverandørnæringen blir presset på marginene vil deres FoU insentiver svekkes (Dalen og Riis, 2005)

Den økte markedskonsentrasjonen fører til at kundegrunnlaget til leverandørbedriftene blir berørt. Investeringsbehovet vil trolig være nærmest uendret, men det er fare for at det fusjonerte selskapet søker å redusere antall leverandører av effektivitetshensyn. Fusjonsbeslutninger er ofte begrunnet i et ønske om økt effektivitet som følge av synergieffekter (Skjeret og Sørgard, 2002). Gjennom økt effektivitet har selskapene håp om å redusere egne kostnader (Hyde, 2002). Et redusert antall leverandører kan føre til lavere oppfølgingskostnader, noe som styrker sannsynligheten for at StatoilHydro vil velge en slik tilnærming. Dersom selskapet velger en slik tilnærming vil leverandørsiden gjennomgå en endring ved enten konsolidering eller avvikling. Dermed kan vi få en situasjon hvor konkurransesituasjonen på leverandørsiden også svekkes, noe som vil senke innovasjonstakten ytterligere. På den andre siden kan utviklingen i en periode føre til at konkurranseintensiviteten øker i leverandørleddet, noe som kan gjøre den mer innovativ.

Internasjonal konkurranseevne sto sentralt i begrunnelsen for fusjonen (Stortinget, 2007). Osmundsen et al. (2006) påpeker at det er sammenheng mellom selskapets størrelse og tildeling av blokker. Dersom det sammenslåtte selskapet lykkes med å styrke sin utenlandssatsing, vil de kunne bidra som døråpner for deler av næringen som ikke evner å etablere kontakter på egen hånd (Osmundsen, 2007c). Den norske sokkelen er moden, og produksjonen ventes å falle til rundt en fjerdedel av dagens nivå frem mot 2030 (Oljedirektoratet 2009). Fremtiden til leverandørnæringen ligger altså i utenlandssatsing.

Oljenæringen er i høy grad relasjonsdrevet, noe som gjør at det kan være store barrierer forbundet med å fortrenge eksisterende leverandører (Reve og Jakobsen, 2001). Det fusjonerte selskapets evne til å fungere som døråpner kan vise seg å bli begrenset fordi en del lands oljeressurser er nasjonalisert (Konkraft, 2008). I disse landene er de fleste beslutninger knyttet til utbygging og drift forbeholdt det nasjonale oljeselskapet. På den andre side kan økt internasjonal tilstedeværelse fra StatoilHydro føre til at næringen får impulser utenfra, noe som vil bli stadig viktigere i fremtiden (Oljedirektoratet, 2008). De store, teknologisk utfordrende prosjektene som har vært kilde til mye av kompetanseutviklingen og innovasjonene på norsk sokkel vil trolig høre til sjeldenhetene i fremtiden, og den norske kontinentalsokkelen vil dermed ikke gi den utfordringen som har vært avgjørende for utviklingen av den norske oljeklyngens konkurranseevne.

Formålet med maseoppgaven var i tillegg å gi et teoretisk rammeverk for å vurdere fusjoners effekt på næringens konkurransevne. Jeg har i oppgaven vist at det er mulig å anvende Porters Diamant (1990) rammeverk kombinert med fusjonsforskning for å analysere fusjoners effekter på næringsnivå. Ved hjelp av caset (oljenæringen) og hendelsen (fusjonen) er en mulig tilnærming til problemet vist.

Litteraturliste:

Adrade, G., M. Mitchell & E. Stafford (2001): "New Evidence and Perspectives on Mergers", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, nr. 2, spring 2001

Baptista, R. (2000): "Do innovations diffuse faster within geographical clusters?", *International Journal of Industrial Organization*, 18 (2000)

Bjørndal, B., E. Bjerke & O. M. Fadnes (2006): "Statoil og Hydro slår seg sammen", *Dagens Næringsliv*, 18.12. 2006. (<http://www.dn.no/forsiden/energi/article957771.ece>)

Boye, K. (2008): "Hvem tjener/ taper på fusjoner og oppkjøp?", *Praktisk økonomi og finans*-2008- nr. 2.

Bradley, F. (2005): "*International Marketing Strategy*", Pearson Education Limited, Ashford Colour Press Ltd., Gosport.

Bumpass, D. L. (1987): "The Trade-off Between Market Power Increases and Efficiencies in Horizontal Mergers", *Atlantic Economic Journal*; Dec. 1987; 15, 4; ABI/INFORM Global.

Dalen, D. M. og C. Riis (2005): "Konkurransen for innovasjon", *Institutt for samfunnsøkonomi*, Handelshøgskolen BI.

Dunning, J. H. (1993): "Internationalizing Porter's Diamond", *Management International Review*; Second Quarter 1993; 33, 2; ABI/INFORM Global.

Easterby- Smith, M. R. Thorpe & P. R. Jackson (2008): "*Management research*", Great Britain, SAGE Publications Ltd.

Ernst, D. og A. M. J. Steinhubl (1999): "Petroleum: After the Megamergers", *The McKinsey quarterly*, 1999, nr. 2.

Gugler, P. og S. Brunner (2007): "FDI Effects on National Competitiveness: A Cluster Approach", *International Advanced Economic Research*, 2007; 13.

Halvorsen, K. Å. V. (2008): "Horisontale fusjoner og innovasjoner", *Institutt for økonomi, Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø*.

Heum, P., F. Kristiansen, E. Vatne og W. Wiig (2006): Norske foretaks leveranser til olje- og gassutvinning i Norge og utlandet 2005", SNF- prosjekt nr: 2670, *Samfunns- og næringslivsforskning AS*, Bergen, juni 2006.

Holme, I. M. & B. K. Solvang (1986): *Metodevalg og metodebruk*", AIT Otta, Tano AS.

Hyde, C. E. (2002): Evaluating Mergers in the Australian Petroleum Industry", *Economic Record*; sep. 2002;78, 242; ABI/INFORM Global.

Konkraft (2008): "Internasjonalisering", *Rapport nr. 4*, Lenke:
<http://www.konkraft.no/default.asp?id=983>

Jakobsen, E. W. og J. Bækken (2009): "Økonomisk krise og oljeselskapers krav om prisreduksjon blant offshoreleverandørene", *Menon- publikasjon nr. 10*, 6. Feb. 2009

Lastet ned 31.05 2009, fra:

<http://www.menon.no/no/Publikasjoner/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1823;t=299>

Jakobsen, E. W. (2008, a): "Næringsklynger- hvordan kan de beskrives og vurderes?", *Menon- publikasjon nr. 1*, januar 2008

Jakobsen, E. W. (2008, b): "Global vekst og økte markedsandeler. Norske offshorebedrifters internasjonale aktivitet 2007", *Menon- rapport nr. 5/2007*, okt. 2008.

Johannessen, A. & P. A. Tufte (2002): "*Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metoder*", AIT Otta, Abstrakt forlag AS.

Langum, C., E. Bjerke & A. Lindeberg (2007): "Nye Statoil sparer 4 milliarder på fusjonen", *Dagens Næringsliv*, 12. 02. 2007 (<http://www.dn.no/energi/article1021542.ece>)

Lindemann, A. & E. Bjerke (2008): "Helge Lund på offensiven", *Dagens Næringsliv*, 09.01. 2008 (<http://www.dn.no/energi/article1285157.ece>).

Lindemann, A. (2007a): "Enoksen inviterer til stormøte", *Dagens Næringsliv*, 08.02. 2007 (<http://www.dn.no/energi/article1018644.ece>).

Lindemann, A. (2007b): "StatoilHydro-domminans skremmer", *Dagens Næringsliv*, 01.05. 2007 (<http://www.dn.no/energi/article1082608.ece>).

Lindemann, A. (2007c): "Stortinget vil stoppe Lund", *Dagens Næringsliv*, 17.05.2007 (<http://www.dn.no/energi/article1095742.ece>).

Lindemann, A. (2007d): "Avviser at Statoil Blir dominerende" *Dagens Næringsliv*, 24. 05. 2007 (<http://www.dn.no/energi/article1100310.ece>).

Malmberg, A. og D. Power (2005): "(How) Do (Firms in) Clusters Create Knowledge?", *Industry and Innovations*; Dec. 2005; 12, 4; ABI/INFORM Global.

Martynova M. og L. Renneboog (2008): "A Century of Corporate Takeovers: What Have We Learned and Where Do We Stand", *Journal of Banking and Finance*; Oct. 2008, Vol. 32, Iss. 10

Mehmetoglu, M. (2004): *Kvalitativ metode for merkantile fag*", Polen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ming Nie (2007): "Relationships between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: An Empirical Study of Wuhan Optoelectronic Cluster", *The Business Review, Cambridge*; Summer 2007; 7, 2; ABI/INFORM Global.

Nesheim, T., Gabrielsen, L., Gran, M. & Mostervik, M. (2007): "Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer", *Magma*, årgang 10, nr. 01/ 2007

Nilssen, T. & L. Sørgard (1999): "Sequential Horizontal Mergers", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, nr. 9/ 1998.

Nore, P. (2003): "Norsk Hydro's Takeover of Saga Petroleum in 1999. A case study",

Noreng, Ø. (2006): "Norges betydning i markedene for olje og naturgass", *Magma*, årgang 9, nr. 5-6/ 2006

Noreng, Ø. (2007): "Oil and Gas in the Capitals", *World Oil*, London, apr. 2007

O'Brian D. & G. Shaffer (2005): "Bargaining, bundling, and clout: the portfolio effects of Horizontal Mergers", *The Rand Journal of Economics*, Autumn 2005; Vol 36, nr. 3.

Oljedirektoratet (2008): "Strukturendringer i petroleumsvirksomheten" Lenke:
<http://www.regjeringen.no/upload/OED/Rapporter/2009-0210%20Strukturrapporten.pdf>

Oljedirektoratet (2007): "Fakta norsk petroleumsvirksomhet 2007", lenke:
<http://www.npd.no/Norsk/Produkter+og+tjenester/Publikasjoner/Faktaheftet/Faktaheftet+2007/coverpage.htm>

Oljedirektoratet (2008): "Fakta norsk petroleumsvirksomhet 2008", lenke:
<http://www.npd.no/Norsk/Produkter+og+tjenester/Publikasjoner/Faktaheftet/Faktaheftet+2008/fakta2008.htm>

Oljedirektoratet (2009): "Fakta norsk petroleumsvirksomhet 2009", lenke:

<http://www.npd.no/Norsk/Produkter+og+tjenester/Publikasjoner/Faktaheftet/faktaheftet+2009/Fakta+2009.htm>

Olje- og energidepartementet (2007): "Samråd om sammenslåingen av Statoil og Hydro", 22.

Februar 2007) Lastet ned fra departementets hjemmeside:

http://www.regjeringen.no/nb/dep/oen/tema/olje_og_gass/Samrad-om-fusjonen-mellom-Statoil-og-Hyd.html?id=454648

Osmundsen, P., K. Mohn og M. Emhjellen (2002): "Fusjoner og oppkjøp i olje- og gassindustrien", *Magma*, årgang 5, nr. 5/6- 2002

Osmundsen, P. (2007:a): "Statoil/Hydro- fusjonen sett i et sokkelperspektiv", *Magma*, årgang 10, nr. 01/ 2007.

Osmundsen, P. (2007:b): "StatoilHydro- Valg av gjennomføringsstrategi", *Magma*, årgang 10, nr. 05/ 2007.

Osmundsen, P. (2007:c): "Oljefusjonen- Samfunnsøkonomiske betraktninger", *Økonomisk forum*, nr. 1, 2007.

Osmundsen, P., Asche, F., Misund, B. & Mohn, K. (2006): "Valuation of International Oil Companies", *The Energy Journal*, 006; 27,3; ABI/ INFORM Global.

Porter, M. E. (1990): "*The Competitive Advantages of Nations*", London, Macmillan, 1990

Porter, M. E. (1998): "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 76.

Prager, R. (1992): "The effects of horizontal mergers on competition: the case of the Northern Securities Company", *The Rand Journal of Economics*; Spring 1992; 23;1

Reve, T. & E. W. Jakobsen (2001): "*Et verdiskapende Norge*", Universitetsforlaget, AIT Otta AS, 2001.

Reve, T. Og E. W. Jakobsen (2001): "Et Verdiskapende Norge", *Universitetsforlaget*, AIT Otta AS, 2001.

Reve, T. & E. W. Jakobsen (2007): "Norsk næringspolitikk: Næringsnøytralitet eller klyngepolitikk"; i "*Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*", Spilling, O. R. , Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS, 2007

Reve, T. (1993): "Et konkurransedyktig Norge: Presentasjon av resultater", *Særtrykk nr. 8/1993*.

Reve, T. (2006): "15 år med klyngestudier- hva har vi lært?", i "*Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*", Spilling, O. R., Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS, 2007

Rugman A. M. Og R. D'Cruz (1993): "The "Double Diamond" Model of International Competitiveness: The Canadian Experience", *Management International Review*; Second Quarter 1993; 33, 2; ABI/INFORM Global.

Schjelderup, G. (2001): "Mergers and Aquisitions: the Way out?", *Working paper no. 61/01*, Foundation for International Economics and Shipping, Bergen, Des. 2001

Skjeret, F. & L. Sørgard (2002): "Fusjoner og oppkjøp- er det lønnsomt", *SNF- rapport nr. 29/2002*, Samfunns- og næringslivsforskning AS, Bergen, august 2002.

Snowdon, B. og G. Stonehouse (2006): "Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations o the competitiveness of nations, regions, and firms.", *Journal of International Business Studies*", 2006; 37.

Spilling, O. R. (2007): "Introduksjon", i "*Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*", Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS, 2007

StatoilHydro (2006): "Anskaffelsesprosessen", Nedlastet 1. Juni 2009. Lenke:
<http://www.statoilhydro.com/no/OurOperations/Procurement/ProcurementProcess/Pages/default.aspx>

StatoilHydro (2009): "Internasjonal leting og utvikling" Nedlastet 2. Juni 2009. Lenke:
<http://www.statoilhydro.com/no/ouoperations/explorationprod/internationalfields/pages/default.aspx>

Stortinget (2007): "Stortingsproposisjon nr. 60 (2006/2007): Sammenslåing av Statoil og Hydros petroleumsvirksomhet",

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ocd/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-60-2006-2007-.html?id=461986>

Sørgard, L. (2000): "Fusjoner og oppkjøp. Drivkrefter og virkninger." *Makt- og*

demokratiutredning 1998- 2003, Nr. 24, desember 2000