



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Strategisk satsing på lokale bedrifter gjennom regional næringsforening:

Konflikthåndtering eller økonomisk samarbeid?

EN310E

Energy Management

Våren 2015

Dino Avdic



Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan det jobbes for å styrke den lokale industrien innenfor olje og gassbransjen i Nord-Norge gjennom næringsforeningen (NF) Petro Arctic. Næringsforeningen er et møtepunkt for alle stakeholdere av regional betydning og er derfor et godt utgangspunkt.

Oppgavens problemstilling er: **Hvilken rolle har lokal industrien i Nord-Norge i en regional utvikling med flere stakeholdere til stede?**

Den teoretiske delen til oppgaven bygger på tre teorier: Stakeholder, samarbeid/co-management og NF teori. Disse tre teoriene gir grunnlag for den analysen og drøftingen som blir gjort ut i fra empirien. Den metodiske tilnærmingen til problemstillingen er kvalitativ, hvor jeg gjennomførte dybdeintervju med Petro Arctic som NF i tillegg til medlemmer og samarbeidspartnere. Tyngden på oppgaven bygger på disse intervjuene og deres forståelse av de aktuelle forskningsspørsmålene.

Funnene i denne oppgaven viser at NF består av en rekke ulike stakeholdere. De ble identifisert som små mellomstore bedrifter (SMB), stor bedrifter (STB), oljeselskaper, samarbeidspartnere og myndigheter. Hovedinteressene til SMB er å synliggjøre seg selv, få anerkjennelse og den økonomiske biten med potensiell mulighet for økt mengde oppdrag. Andre interesser er å skape en sterk region. Videre kommer det frem at samarbeidet mellom ulike stakeholdere i hovedsak bygger på kommunikasjon, og kan defineres som et kommunikasjonssamarbeid. Rollen til SMB er basert i to former. De deltar på møter, seminarer og konferanser arrangert av NF som formelle aktiviteter. Den andre biten er mer konkrete aktiviteter som workshops og LUNN-programmet. LUNN er finansiert av Statoil og utviklet i samarbeid med flere andre aktører. Videre ble det avdekket at NF har en veldig større medlemsmasse enn det teorien skulle tilsi noe som kan tyde på lite samarbeid medlemmene seg imellom. Tendensen som en større næringspolitisk aktør har også gitt NF en posisjon kan beskrives som litt utenfor det teoretiske rammeverket. Et kort svar på hovedproblemstillingen er at den lokale industrien er en stakeholder i regional utvikling, men det er begrensninger i deres innflytelse, utvikling og makt. Rollen deres er i hovedsak involvering i et kommunikasjonssamarbeid med andre stakeholdere.

Fra tidligere litteratur er det få bidrag som spesifikt adresserer rollen til lokal industrien og aktørenes bidrag gjennom en NF. Oppgaven bidrar med en metodisk verdi ved at den viser en aktuell metode til andre om hvordan en region kan studeres.

Forord

Oppgaven er mitt avsluttende arbeid ved Universitetet i Nordland på Masterstudiet Energy Management. Den tar for seg den regionale næringsforeningen Petro Arctic og hvilken rolle den lokale industrien har innenfor oljebransjen i Nord-Norge. Hele prosessen fra start til slutt har vært interessant og gitt meg muligheten til oppleve organisasjoner i ulike størrelser og med ulike interesser. Jeg vil sende en takk til alle personene som har bidratt med mye nyttig informasjon og som tok seg tiden til et intervju i en ellers svært hektisk hverdag. Interessen for temaet har steget med tiden denne oppgaven har tatt, og jeg tar med meg mye kunnskap videre.

Ikke minst må en stor takk rettes til veileder Andrei Mineev som har bidratt med gode og konstruktive råd under hele prosessen, og som har vist genuin interesse.

Alle feil og mangler står naturligvis for forfatterens egen regning.

Bodø, Mai 2015

Dino Avdic

Innhold

Sammendrag	I
Forord.....	II
Figurliste	VI
Tabelliste	VI
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Struktur.....	3
2. Teoretisk Rammeverk.....	3
2.1 Stakeholder teori – en oversikt	4
2.1.1 Underliggende forutsetninger	4
2.1.2 Identifikasjon av ulike stakeholdere.....	5
2.1.3 En regional stakeholder tilnærming	6
2.2 Samarbeid.....	8
2.2.1 Hvorfor inngå samarbeidsrelasjoner?	8
2.2.2 Hvorfor ikke inngå samarbeidsrelasjoner?.....	10
2.2.3 Co-Management.....	10
2.2.4 Maktfordeling.....	12
2.2.5 Institusjonsbygging.....	12
2.2.6 Tillit og sosial kapital	12
2.2.7 Prosess.....	13
2.3 Teoretiske perspektiver på næringsforeninger	13
2.3.1 Potensielle konflikter i næringsforeninger	16
2.4 Sammendrag: Forskningsmodell og Forskningsspørsmål	17
3. Metode	19
3.1 Filosofisk posisjon.....	19
3.1.1 Ontologi	19
3.1.2 Epistemologi	19
3.2 Tilnærming	21
3.2.1 Kvantitativ vs. Kvalitativ forskning	21
3.2.2 Casestudie Forskningsdesign.....	22
3.2.3 Generiske Betragtninger	22
3.2.4 Studie.....	23
3.2.5 Lokal eller Universell Kunnskap.....	23
3.3 Data Innsamling.....	23
3.4 Data Analyse.....	25

3.5 Gyldighet og Pålitelighet	26
3.5.1. Gyldighet	26
3.5.2 Pålitelighet.....	27
3.6 Etske Aspektet	27
4 Empiriske delen	28
4.1 Petro Arctic som meta-organisasjon	28
4.1.1Funksjonen av Petro Arctic.....	31
4.1.2 Presentere interesser	31
4.1.3 Bedrifts service	32
4.2 Stakeholdere og interesser	33
4.2.1 Bedrifter	33
4.2.2 Oljeselskaper	34
4.2.3 Samarbeidspartnere	34
4.2.4 Myndigheter.....	34
4.2.5 Interesser.....	36
4.2.6 Mentalitet.....	37
4.2.7 Annerkjennelse.....	37
4.2.8 Økonomiske.....	38
4.2.9 Metode	39
4.3 Samarbeid og relasjoner.....	39
4.3.1 Relasjonsbygning	41
4.3.2 Aktiviteter	43
4.3.3 Utviklingsprogram	45
4.3.4 Utførelsen av samarbeidet og relasjonene	46
4.3.5 Konsultasjon og markedsføring.....	46
4.3.6 Hyppige, åpne og informative møter	47
4.3.6 Effektive møter?	48
4.5 Problematikk	49
4.5.1 Konflikter i nettverket	52
4.6 Oversikt	53
4.7 Sammendrag	56
5. Analyse	57
5.1 NF, stakeholdere, interesser og relasjoner	57
5.1.1 Næringsforeningen.....	57
5.1.2 For stor NF?	58
5.1.3 Konflikter	59

5.2	Stakeholder identifikasjon.....	59
5.2.1	Latente stakeholdere.....	61
5.2.2	Forventnings stakeholdere.....	61
5.2.3	Definitiv stakeholder	62
5.2.4	Sammendrag	62
5.3	Nettverket	63
5.3.1	Relasjoner.....	66
5.3.2	Bedriftene må realisere.....	67
5.3.3	Hvordan bidrar stakeholderne	68
5.3.4	Aktivitetene.....	68
5.3.5	Noen kritiske bemerkninger.....	69
5.4	Sammendrag	71
6	Konklusjon.....	72
6.1	Begrensninger i oppgaven.....	74
6.2	Videre forskning	74
Referanser	75
Nettlenker	77
Vedlegg	79
Vedlegg 1:	79
Vedlegg 2:	80

Figurliste

Figur 1 attributter (Mitchell, 1997).....	5
Figur 2: Skift fra tradisjonell til nettverkfokus (Svendsen og Laberge, 2005)	7
Figur 3: Co-management (modifisert figur fra TheWorldBank, 1998)	11
Figur 4: Forskningsmodell	17
Figur 5: Data analyse (Jacobsen, 2000)	25
Figur 6: Struktur Petro Arctic	32
Figur 7: Interesser for å inngå strategisk samarbeid med NF	36
Figur 8: Næringspyramide	55

Tabelliste

Tabell 1: Samarbeidsfordeler (Huxham og Vangen, 2005)	10
Tabell 2: Empirisk-oppsummering.....	56
Tabell 3: Petro Arctic: Ulike typer relasjoner med stakeholdere	67

1. Innledning

Nord-Norge er en region med særegne operasjonelle, økonomiske og politiske utfordringer innenfor petroleumsnæringen (Utenriksdepartementet, 2011). Utenriksdepartementet vurderer Nord-Norge som den viktigste strategiske prioriteten for Norge i årene fremover (Utenriksdepartementet, 2011). Den siste strategien for nordområdene som har kommet fra UD underbygger dette, ikke bare innenlands, men også i globalt perspektiv. Den smeltende isen i Arktis har satt verdens ledernes øyne mot Arktis og dermed også til Nord-Norge.

Nord-Norge utgjør de tre nordligste fylkene i Norge, Nordland, Troms og Finnmark. Disse fylkene har mindre befolkning per kvadratkilometer enn resten av landet, mindre utviklet forretningsmiljø og har mindre leting etter olje- og gassressurser. Området blir likevel ansett som et område av betydning. Nordsjøen modnes noe som betyr at olje- og gassproduksjonen vil avta der. Den norske økonomien er svært avhengig av olje- og gassproduksjonen, både når det gjelder arbeidsplasser og ekstraordinær skatt (NRK,2015). På bakgrunn av dette har det vært politisk aktivitet for å stimulere leting og utvinning i Barentshavet. Det siste er at det har blitt utlyst blokker sør-øst i Barentshavet, noe som er et helt nytt leteområde (NRK,2015). Dette har vekket stor interesse hos selskapene som ønsker å benytte seg av denne muligheten. Flere store aktører fra oljebransjen har nylig etablert seg i nord (BP, ENI, Aker, Subsea 7, osv.)

For en stagnerende norsk økonomi ligger det en rekke muligheter i nord (regjeringen, 2015). Produksjonsmessig har den nordlige delen kommet godt i gang med tre produksjonsfelt. Norne (1997), Skarv (2012) utenfor Helgeland og gassfeltet Snøhvit utenfor Hammerfest (2007) (regjeringen, 2015). Allerede i 4. kvartal 2014 skal produksjonen på Goliat-feltet starte, som ligger utenfor Hammerfest. Slutten av 2017 er det planlagt at produksjonen på feltet Aasta Hansteen skal starte opp (offshore, 2015). Her skal det utvinnes gass fra 1 350 meters havdyp, noe som blir norsk rekord. Feltet ligger vest for Bodø, og skal driftes fra Harstad med forsyningsbasene lokalisert i Sandessjøen (materiell, produkter) og Brønnøysund (personell) (offshore, 2015). Det er i grove trekk lete- og produksjonsvirksomheten som blomstrer mest for øyeblikket (Sparebankforeningen, 2015),

Olje og gassvirksomheten beveger seg nordover, noe som fører til at både nasjonale og internasjonale selskaper vil etablere seg i Nord-Norge (regjeringen, 2002). Dette generer en høyere etterspørsel etter menneskelig kapital og vil gi betydelige virkninger for regionen. I denne sammenhengen dukker det en rekke spørsmål rundt den lokale industrien og dens rolle i regionen. Ser vi på den lokale industrien er de fleste selskapene som er presentert i regionen

små eller mellomstore selskaper (SMB). Det finnes ikke en konkret definisjon på hva som er en liten eller mellomstor bedrift. Denne forskningen har ikke valgt en eksakt avgrensning, men fokuserer hovedsak mot bedrifter med under 100 ansatte. De fleste bedrifter i Norge er SMB, og 99,5 prosent av bedriftene har færre enn 100 ansatte (regjeringen, 2012). Det stilles stadig spørsmål om næringslivet i landsdelen klarer å ta stor nok del i verdiskapningen. De store selskapene argumenterer for at de jobber for å inngå avtaler, allianser og samarbeid med nordnorske bedrifter, og at flere nasjonale og multinasjonale selskaper ser betydningen og verdien av å etablere seg med en egen organisasjon i landsdelen. Det er en rekke ulike interessenter, men det finnes lite om hvilken rolle den lokale industrien egentlig har, og hvordan den lokale industrien selv opplever deres posisjon.

Det at Nord-Norge geografisk sett er en relativt ny næring innenfor petroleum, med sterk vekstpotensial og utfordringer knyttet til videre utvikling gjør det til et interessant forskningsobjektiv.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av det som skjer i Nord-Norge for øyeblikket velger jeg å undersøke følgende problemstilling:

Hvilken rolle har lokal industrien i Nord-Norge i en regional utvikling med flere stakeholdere til stede?

Det vil være spennende og interessant å se om det er et spenningsforhold eller balanse mellom de ulike stakeholderne eller om de har en felles forståelse. Hva og hvordan kommer de til å jobbe videre? Hva preger samarbeidsrelasjonene? Det snakkes ofte om at den lokale industrien burde involveres i større grad i de ulike regionene og lokalsamfunnene (Statoil, 2014, AN, 2015). De lokale leverandørene blir oppfordret til å inngå samarbeid og allianser, men hva er det egentlig som blir gjort? Hvordan jobbes det mot dette målet og hvilke aktiviteter og programmer finnes det der ute? Innbyggerne er avhengige av arbeidsplassene og samfunnene av utviklingen. Får ikke den lokale industrien en vesentlig nok rolle kan dette påvirke fremtiden for Nord-Norge på en uønsket og negativ måte for de lokale aktørene, men kanskje mer tilpasset for de globale aktørene.

Jeg kommer jeg til å legge fokus på hvordan ulike stakeholdere arbeider sammen, og hva som gjøres for å utvikle regionen og den lokale industrien i Nord-Norge. Fokuserer på å identifisere de ulike stakeholderne, kartlegge deres interesser, og se hvordan de samhandler sammen. Oppgaven vil bygge rundt Petro Arctic. En interesseorganisasjon for bedrifter som ønsker å posisjonere seg som leverandører til utbygging og drift av petroleumsprosjekter på nordnorsk sokkel (Petroarctic, 2015). Dette på grunnlag av at en slik forening er et møtepunkt for alle de ulike stakeholderne av regional betydning. Mer om foreningen i kapittel 4.

1.2 Struktur

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å strukturere oppgaven i seks kapitler. I kapittel 2, vil det teoretiske rammeverket bli diskutert. Oppgaven er strukturert rundt tre teorier som vil bli koblet til forskningsspørsmålene. I kapittel 3 diskuteres metoden som benyttes for å samle inn og analysere data i forskningen. Kapittel 4 inneholder den empiriske dataen som har blitt samlet inn, kapittel 5 med analyse/diskusjon og til slutt kapittel seks med konklusjon.

2. Teoretisk Rammeverk

Teorien som presenteres i det følgende kapittelet vil gi det nødvendige grunnlaget for videre analyse av data i den empiriske delen.

Den første teorien som benyttes er stakeholderteori. Teorien er relevant fordi den kan identifisere de ulike stakeholderne som har interesser i Nord-Norge. Videre skrives det om samarbeid, dette på bakgrunn at samarbeid kan være funksjonelt for de ulike stakeholderne og organisasjonene i regionen eller det kan være dysfunksjonelt på grunn av ulike problemer i form av prosedyrer. Teorien om co-management benyttes for å undersøke de ulike relasjonene, som vil fokusere på fire ulike aspekter av co-management som er relatert til å bygge kunnskap og broer med ulike stakeholdere. Til slutt skrives det om næringsforeninger, fordi brorparten av selskapene i Nord-Norge er små/mellomstore selskaper (SMB) og det er gjennom NF de kommer i kontakt med de andre bedriftene regionalt og nasjonalt.

2.1 Stakeholder teori – en oversikt

Stakeholder teori ble berømt som et strategisk ledelse konsept og ble utviklet ytterligere i området forretningsetikk. I dag kan begreper som stammer fra stakeholder teori bli funnet i mer operative felt som prosjektledelse. De følgende underkapitlene gir en innføring til teorien samt at fokuset legges mer på stakeholders i en regional tilnærming.

Region kan defineres som et distrikt, et større avgrenset område, som er større enn lokalsamfunn (kommunen eller byen) og mindre enn nasjonen. I denne oppgaven vil region defineres som fylkene (Nordland, Tromsø og Finnmark). Som nevnt ovenfor benyttes stakeholder teori i hovedsak i forbindelse med organisasjoner, mens denne oppgaven fokuserer mer på regioner. Dette kommer jeg nærmere inn på senere, men det finnes muligheter til å benytte seg av denne teorien i en regions sammenheng ved å legge over til et nettverksperspektiv.

2.1.1 Underliggende forutsetninger

Pionerarbeidet innenfor stakeholderteori ble gjort av Freeman (1984) og gitt ut i en bok med tittelen «Strategic Management: A Stakeholder Approach» hvor han introduserte ideen at selskaper har stakeholders og utdypet de grunnleggende funksjonene i stakeholder konseptet. Freeman bemerker at Dill (1975), en tidlig stakeholder lærd allerede hadde utvidet stakeholder konseptet utover slike grupper som aksjonærer og kunder. Siden publiseringen av Freemans klassiske bok har mange andre bøker og artikler med fokus på stakeholder konseptet blitt skrevet (klassiske artikler på feltet inkluderer blant annet, Donaldson og Preston, 1995; Frooman, 1999; Mitchell, 1997; Rowley, 1997). I økende grad har stakeholder teori også blitt referert til i media og offentlige kommunikasjonskanaler, ikke bare i akademiske tekster (Friedman og Miles, 2002).

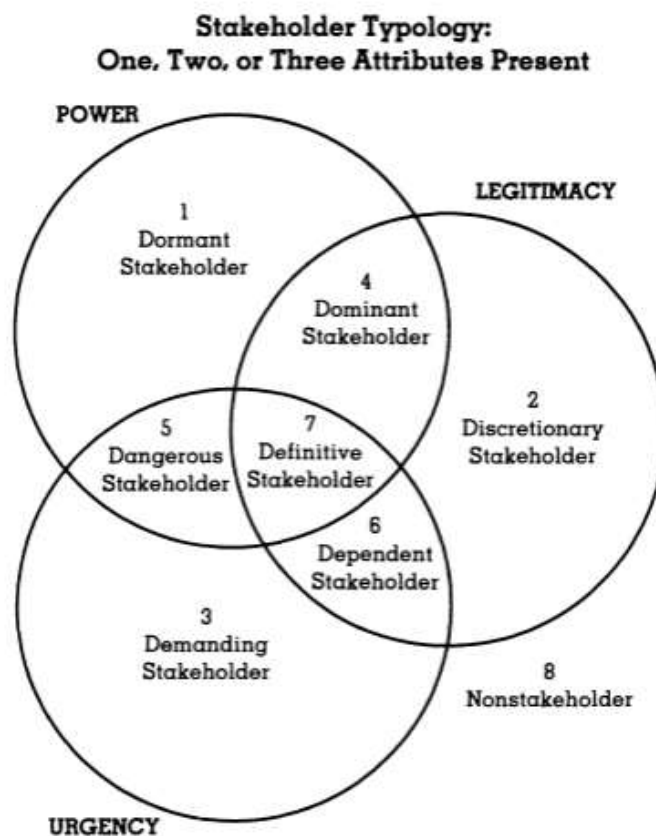
En stakeholder tilnærming har blitt beskrevet som et kraftig middel til å forstå en organisasjon i dets omgivelser. Denne tilnærmingen er ment å utvide ledelsens syn utover normalen og ansvar utover profittmaksimering funksjonen, til også å omfatte interesser om non-stockholding grupper (Mitchell, 1997). Donaldson og Preston (1995) utdypet at stakeholder modellen innebærer at alle personer eller grupper med legitime interesser som deltar i en organisasjon gjør det for å oppnå fordeler, og at det ikke er forhåndsbestemt prioritet for et sett av interesser og fordeler over andre. Derfor argumenterer stakeholder teori for at i tillegg til aksjonærer er det andre eksterne interessenter involvert, inkludert lokalsamfunn, grupper i samfunnet,

fagforeninger, handelsforeninger, miljøorganisasjoner, statlige organer, tilknyttende kunder, potensielt ansatte, potensielt kunder, og allmenheten forøvrig, som må tas i betraktning. 1995).

2.1.2 Identifikasjon av ulike stakeholdere

Stakeholderteorien kan bli brukt til å forstå et system ved å identifisere hovedaktørene og aksjonærene i systemet og evaluere deres respektive interesser i systemet (Grimble 1995). Mitchell (1997) i sin artikkel “Who and What really counts?” nevner tre attributter til å definere en stakeholder.

1. Stakeholderens makt til å påvirke organisasjonen
2. Legitimiteten til stakeholderens relasjoner med organisasjonen
3. Nødvendigheten av stakeholderens krav til organisasjonen



Figur 1 Attributter (Mitchell, 1997)

Denne figuren viser de tre forskjellige attributtene, makt, legitimitet og nødvendighet. Vi ser hvordan interessentene er definert i henhold til hvilke egenskaper de besitter. Med hjelp av

denne modellen er det lettere å definere posisjonen til de ulike interessentene, og det vil hjelpe regionen og den lokale industrien å vite hvordan de skal reagere.

For å forstå disse ulike attributtene makt, legitimitet og nødvendighet vil jeg forklare dem nærmere.

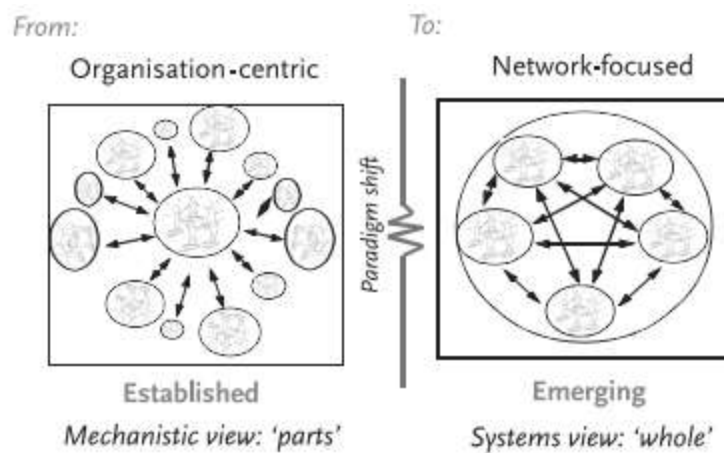
I følge Weber (1998) er ideen om makt sannsynligheten for at en aktør innenfor et sosialt forhold vil være i stand til å gjennomføre sin egen vilje til tross for motstand. En annen definisjon av makt er «et forhold mellom sosiale aktører i hvilken en samfunnsaktør kan få en annen samfunnsaktør, B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort» (Weber, 1947). Jeg er enig i at det ikke er lett å definere makt, men det kan være lettere å gjenkjenne. En ting er sikkert, at makt er overførbart, og det kan bli kjøpt opp og det kan gå tapt. Sachman (1995) definerer legitimitet som en generalisert oppfatning eller antagelsen om at handlingene til et foretak er ønskelig, riktig eller hensiktsmessig innenfor noe sosialt konstruert system av normer, verdier, tro eller definisjoner. Denne definisjonen kan være vanskelig å operasjonalisere, men den inneholder flere gode beskrivelser som vil hjelpe meg med å identifisere interessenter. Til slutt har vi attributten nødvendighet. Mitchell (1997) argumenterer for at nødvendighet gir modellen en mer dynamisk funksjon. Han understreker at modellen uten nødvendighet vil være statisk. Nødvendighet er definert som å «rope etter umiddelbar oppmerksomhet».

2.1.3 En regional stakeholder tilnærming

Mitchell (1997) sinn teori av stakeholders basert på attributtene til makt (den grad en part har midler til å tvinge sin vilje i et forhold) kan også tolkes som i hvilken grad de tilfører verdi til et regionalt system. Denne ideen ble først introdusert av Svendsen og Laberge (2005), som hjelper med å fokusere på relative maktforhold lokalt og eksternt i en region ved hjelp av sinne nettverk.

Dette konseptet er knyttet til den relative innflytelsen av forskjellige stakeholders, overlegenheten til noen organisasjoner- og kommunikasjonsproblemer. Stakeholder-nettverk har blitt definert som, «et nett av grupper, organisasjoner og/eller individuelle som kommer sammen for å løse et komplekst problem og deler på tvers av hverandre problemstillinger og muligheter» (Svendsen og Laberge 2005: 92). Rollen innenfor et nettverk er nytt for de fleste organisasjoner. Det innebærer nye måter å tenke på, og er mer engasjerende utover den mer tradisjonelle tilnærmingen til å håndtere bilaterale stakeholders (Svendsen og Laberge, 2005).

Den nye nettverkstankegangen som illustrert i figur 3 viser et syn som går fra å tenke på enkelt deler til å tenke på systemet/nettverket som en helhet. Bekymringen går fra en organisasjons enkeltproblemer til bevisstheten og bekymringer rundt nettverket av relasjoner som eksisterer rundt en spesiell sak. Denne rollen av stakeholder-nettverk vil jeg benytte meg av i videre forskning hvor jeg går over fra som nevnt en organisasjons enkeltproblemer til bevisstheten og bekymringen rundt nettverket av relasjoner innenfor regionen og rollen til lokal industrien.



Figur 2: Skift fra tradisjonell til nettverkfokus (Svendsen og Laberge, 2005)

Å operere i den nye konteksten av nettverk, gjensidig avhengighet, usikkerhet og kompleksitet krever ny atferd og ferdigheter, og en væremåte som legger vekt på lederskap. Utover de tradisjonelle rollene blir nettverks ledere oppfordret til både å være «krigere» og «jordmødre» (Svendsen og Laberge 2005). De ulike nettverkslederne kan vi i denne forskningen definere som de ulike stakeholderne i forbindelse med lokalindustrien.

Som en kriger av et nettverk er ikke stakeholderen bekymret over hva som bare påvirker ens egen organisasjon, men også det helhetlige nettverket (regionen). Stakeholderens nådeløse fokus er på det som teller i dag og i morgen, både langsiktig og kortsiktig suksess. Stakeholderen tar et standpunkt for å finne løsninger som bygger sosial kapital gjennom tillitsbaserte relasjoner, og som gir merverdi både for ham selv og for det sosiale og økologiske miljøet der den opererer (Svendsen og Laberge, 2005).

Stakeholdere blir også oppfordret til å være jordmødre. En jordmor holder plass til nettverk for å vokse og trives. Hun identifiserer små systemer som fungerer godt og knytter dem sammen for

å forsterke effekten den totale effekten. Hun bygger kapasitet i nettverkene til fordel for hele regionen.

Allen (1997) beskriver influensen gjennom slike nettverk som «associational power». Samlingene (møtene) er i sentrum av nettverkene. Det er deres oppgave å utnytte deres eksisterende potensiale, ressurser og kunnskap for å generere nye løsninger og helhetlige system innovasjoner, noe som et enkelt medlem aldri kunne ha oppnådd på egen hånd, og som kommer en region til gode. Av sentral betydning som knytter seg til regionen er at alle kan innkalle til et nettverk hvis de har legitimitet og sosial kapital som trengs for å bringe de viktigste personene sammen rundt en spesiell sak (Svendsen og Laberge 2005).

2.2 Samarbeid

Det finnes ulike definisjoner på samarbeid, men heretter vil begrepet samarbeid referere til en situasjon der to eller flere aktører arbeider sammen for å oppnå et felles mål, der de arbeider på tvers av organisasjonen (Huxham og Vangen, 2005).

Samarbeid krever større organisatoriske forpliktelser, og kan i noen tilfeller innebære skrevne (kanskje, lovfestede) avtaler. Delte ressurser kan omfatte en rekke menneskelige, økonomiske og tekniske bidrag. Blant annet kunnskap, bemanning, fysisk eiendom, tilgang til folk, penger og andre ting. Samarbeid kan kreve en betydelig mengde tid, høy grad av tillit, og betydelig adgang til hverandres ressurser (Arthur T.H, 2002).

Samarbeid er ofte forklart fra et økonomisk synspunkt, og det ønskende resultatet av samarbeidet er å være inntekstmaksimerende (Schuster & Perelberg, 2004). Dette er et viktig synspunkt i denne oppgave med tanke på hva som gjøres for den lokale industrien i Nord-Norge.

2.2.1 Hvorfor inngå samarbeidsrelasjoner?

Relasjoner i en samarbeidsprosess finnes i mange former, det kan være joint ventures, strategiske allianser og andre former for samarbeidsallianser. Samarbeid inngås på grunn av en rekke forskjellige grunner; stordriftsfordeler, felles produksjonskostnader, relasjoner rettet mot å følge mot et sett med avtalte mål eller for å nå et felles mål. Som en konklusjon kan man si at samarbeid inngås for å oppnå noe som ikke er mulig (vanskelig) å oppnå på egenhånd.

Samarbeidsrelasjoner oppstår fordi to eller flere organisasjoner ønsker å oppnå en samarbeidsfordel. Huxham og Vangen (2005) beskriver seks vanlige kategorier for å danne samarbeidsfordel, fem av dem vil kort bli presentert i tabellen nedenfor.

Kategorier for å danne samarbeidsfordel	Beskrivelse
Adgang til ressurser	Organisasjoner inngår samarbeid i tilfeller hvor de ikke klarer å oppnå mål med sine egne ressurser. Slå sammen ressurser med andre og knytte sammen økonomiske og/eller menneskelige krefter er et typisk eksempel (Huxham & Vangen, 2005).
Delt Risiko	Et av hovedmålene er å dele risikoen for et prosjekt som har for stor risiko til å tas på egenhånd. Dette er vanlig innen utvikling av industri hvor store investeringer kan mislykkes. Kostnadskrevede forskning og utviklingssamarbeid mellom organisasjoner med tilsvarende ressurser er vanlig innenfor denne type samarbeid (Huxham og Vangen, 2005).
Effektivisering	For å bli mer effektiv er et vanlig argument for å inngå samarbeid. Industrier kan inngå samarbeid for noen av de nevne grunner ovenfor.
Kunnskap	Organisasjoner kan danne ulike nettverk hvor de deler kunnskap og benytter seg av «la oss se hvordan de gjør det» tilnærmingen.

Moralsk	Det moralske perspektivet hevdes å være den viktigste årsaken til at organisasjoner er opptatt av samarbeid. Det moralske perspektivet fokuserer på at den viktigste rollen til organisasjonen er for eksempel er å redusere fattigdom, kriminalitet, rusmisbruk, konflikter og øke helsefremmende arbeid. Noe som ikke kan løses på egenhånd (Huxham og Vangen, 2005).
---------	---

Tabell 1: Samarbeidsfordeler (Huxham og Vangen, 2005)

2.2.2 Hvorfor ikke inngå samarbeidsrelasjoner?

Forskningen til Huxham og Vangen (2005) konkluderer med at et samarbeid ikke nødvendigvis vil gi samarbeidsfordeler. Samarbeidsrelasjoner er en ressurskrevende aktivitet, med mindre innsatsen virkelig er verdt det bør man ikke inngå et samarbeidsforhold (Huxham og Vangen, 2005). Videre begrunnelse kan være en tidskrevende prosess der resultatet av samarbeidet ikke er tilstrekkelig (Schuster og Perelberg, 2004). De fleste organisasjonene må rettferdiggjøre sine handlinger ved form av konkrete resultater, og forskning viser at ledere bruker dette som unnskyldning for å ikke samarbeide (Kooiman, 2003).

2.2.3 Co-Management

Den grunnleggende ideen i denne teorien er at staten eller organisasjoner bør erkjenne tradisjoner og kapasiteter i lokalsamfunnene til å regulere tilgang til og uttak fra felles ressurser fra det felles ressurs bassenget (Berkes 1985; Jentoft 2004).

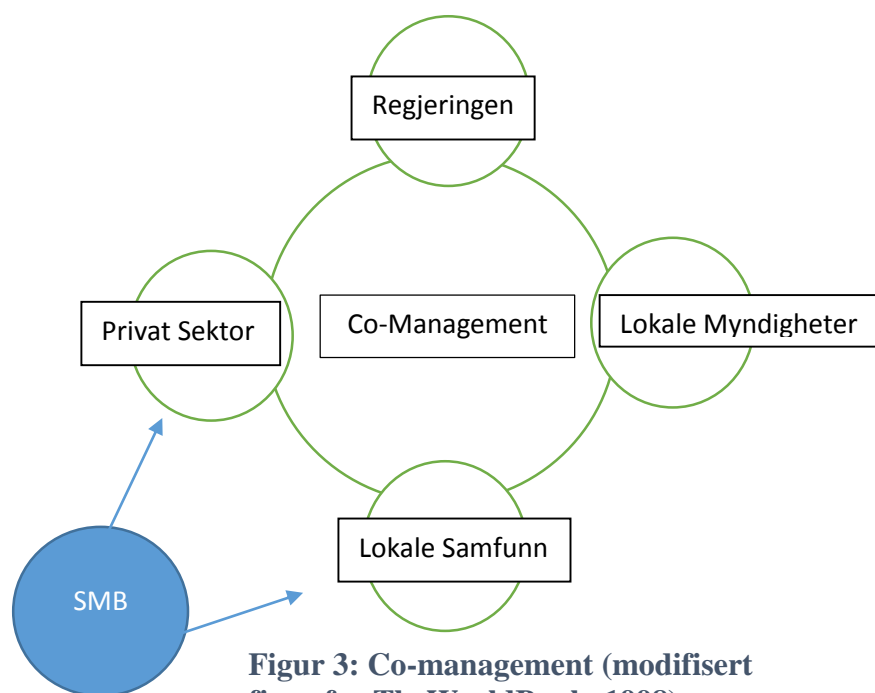
Co-management; lokalsamfunn administrerer sine lokale naturressurser i samarbeid med andre stakeholdere, inkludert statlige etater, lokale myndigheter, frivillige organisasjoner og privat sektor (TheWorldBank, 1998). Den nevnte co-management teorien forutsetter at siden samfunnene og lokalsamfunn er avhengig av ressursene, vil de ha en iboende «forsikrings» interesse for bærekraftig bruk av disse ressursene (Jentoft, 2004). Dette er som å si at de samfunn som er avhengig av disse felles ressursene vil ha en automatisk kraft i seg selv til å lede

sin adferd til å utnytte disse ressursene rasjonelt for seg selv nå og for deres kommende generasjoner.

Selv om co-management teorien er mest brukt innen miljøforskning, finner jeg denne teorien nyttig i denne oppgaven fordi det kan bli diskutert at det er behov for co-management av naturressursene i Nord-Norge.

Jentoft (2004) argumenter for at samfunnet har normer og verdier som styrer dem i deres bruk av naturlige ressurser. Han hevder at disse samfunnene følger visse normer og verdier som gjør dem moralsk forpliktet til sine lokalsamfunn. Dette engasjementet i sin tur skaper sterk solidaritet og tillit blant ressurs brukere som igjen vil hjelpe eller veilede reglene for ressursutnyttelse i samfunnet. For å understreke dette poenget ytterligere sier Jentoft at de etiske prinsipper, sosiale plikter og ansvar i samfunnet tjener som retningslinjer for ressurs brukere for å utnytte ressursene rasjonelt.

Co-management vil heretter bli forstått som en fellesbetegnelse som slår sammen helhetlig styring ordninger som forklart i figur 4. Modellen illustrer at lokalsamfunn ikke opererer i isolasjon, men i samarbeid med, og med støtte fra andre aktører. Dette inkluderer lokale myndigheter, statelig virksomheter, frivillige organisasjoner og privat sektor. Det kan også kommenteres at de lokale SMB i nord er innenfor to grupper. De er innenfor privat sektor som bedrift, men er også involvert i lokalsamfunnet.



Figur 3: Co-management (modifisert figur fra TheWorldBank, 1998)

Ifølge Berkes (2008), er ressurser for komplisert til å bli styrt effektivt av en enkelt organisasjon. Styringen av mange typer ressurser som fiskeri, skog, beiteområder, dyreliv, verneområder og andre ressurser, krever felles handling av flere parter. Det er en deling av makt og ansvar mellom statlige og lokale ressursbrukere, og er en ordning der slike partnerskap kan etableres (Kooiman, 2003; Pierre & Peters, 2000).

Nå ønsker jeg å holde meg nærmere definisjon fra Pomeroy og Berkes, og gå dypere inn i fire av "ansiktene" innen co-management. Berkes (2008) hevder i sin litteratur at co-management har mange "ansikter" eller ulike aspekter. Disse fire "ansiktene" er relevant å knytte til problemstillingen, og se co-management som maktfordeling, som institusjonsbygging, som tillit og sosial kapital, og som prosess.

2.2.4 Maktfordeling

Ressursforvaltning faller under kontroll av de sentrale eller statlige myndigheter i de fleste fylker i dag. Imidlertid kan maktdeling og ansvarsordninger fortsatt bli gjennomført med brukere. Kruse (1998) hevder at tiltak av maktfordeling kan brukes som kriterier i vurderingen av co-management suksess, men på den andre siden er det innholdet av maktfordelingen som ofte gjør partnerskap problematisk. Co-management som maktfordeling kan styrkes ved institusjon og kapasitetsbygging og kunnskapsdeling.

2.2.5 Institusjonsbygging

Det andre «ansiktet» er co-management som institusjonsbygging. Noen forfattere mener at ideen om co-ledelsen kan utvikle seg gjennom feedback-læring over tid fra enkle systemer for ledelse læring. Ostrom (2005) har konsentrert seg om å identifisere aktuelle lokale institusjoner og bygge på deres sterke sider. Videre mener hun at en annen mulighet er å lage nye institusjoner hvor de eksisterende ikke fungerer eller ikke er hensiktsmessig. Det generelle fra den internasjonale litteraturen er at to-veis tilbakemeldinger mellom regjeringens politikk og lokale institusjoner er nødvendig for utviklingen av co-management, og at nettverk spiller en stor rolle (Armitage, 2007).

2.2.6 Tillit og sosial kapital

Det å konstruere en effektiv co-management, bygge tillit mellom partene og sosial kapital generelt er viktig. Dette er Berkes tredje ansikt, hvor tillit ser ut til å være en avgjørende faktor

for suksess i mange tilfeller av co-management, som en start for å bygge et samarbeid. Ifølge, Ostrom og Ahn, er kollektiv sosial kapital basert på tettheten av interaksjoner, hvor gjensidig tillit er den sentrale faktoren i å tilrettelegge frivillig samarbeid. Det oppstår fra normer for utveksling og nettverk. Det er imidlertid ikke alle aspekter av tillit som er reduserbar til strukturelle insentiver.

2.2.7 Prosess

Det fjerde ansiktet av co-management forutsetter at partene er i en formell eller semi-formell måte, enige om en prosess for å dele ledelse rettigheter og ansvar. Innføre co-management innebærer institusjonsbygging, utvikling av tillit og sosial kapital, og er generelt en lang reise på en humpete vei, som Berkes (2008) forklarer det. Co-management vises ut av en omfattende diskusjon og forhandling, og selve forholdet i seg selv utvikler seg over tid. Ifølge Berkes (2008) har nyere studier økt fokuset på co-management som en prosess for å involvere sosiallæring og problemløsning. Videre sier han at et vellykket co-management partnerskap er et kunnskaps partnerskap, der ulike nivåer av organisasjoner generere ulike typer kunnskap og mobilisere fortrinn.

Denne delen presenterer, mange "allerede oppdaget" områder for samarbeid. Men valg av å bruke co-management i det teoretiske rammeverket ligger i det faktum at det er mange sentrale tilnærminger som passer med problemstillingen. Co-management kan bli undersøkt som en problemløsende prosess som involverer forhandlinger, diskusjoner, kunnskapsgenerering og felles læring. Vellykket co-management er et kunnskaps partnerskap. Bygge bro mellom ulike nivåer av organisasjoner er nærstående prosesser. Suksess i organisasjon kan føre til suksess i den andre. Men å kombinere ulike typer av kunnskap er en vanskelig prosess (Reid, Berkes, Wilbanks, & Capistrano, 2006).

2.3 Teoretiske perspektiver på næringsforeninger

Næringsforeninger (NF) representerer en utbredt institusjon betinget av et overflod av regionale og industrielle sammenhenger rundt om i verden. Selv om deres rolle i lokal utvikling er sjelden fremhevet vil denne oppgaven argumentere for at analyse av struktur og strategier i NF avslører viktige innsikt i den problematiske naturen av eksterne økonomier, vanligvis basert på viljen til høyt uavhengige små bedrifter til å dele og muligens finansiere noen tjenester. Konseptuelt tolker oppgaven NF som institusjonelle uttrykk for lokalt samarbeid og teorien går ut på deres

strategi og struktur i form av en «logikk utvekslings modell». Denne modellen gjør forholdet mellom NF, deres medlemmer og regjeringer til å forstå de mulighetene og spenninger som er pålagt av samarbeid.

Som Bennett (1998) argumenterer for, er NF viktige, men neppe dominerende institusjoner i realiseringen av konkurransefortrinn og de utviser kompliserte, varierende egenskaper. Faktisk er NF svært avhengige av lokale forhold, og er ofte (men ikke alltid) sterkt formet av imperativer, funksjoner og holdningene til små og mellomstore bedrifter. Denne oppgaven vil søke og bidra til en bedre forståelse av NF i en lokal utvikling.

Forstått som en «meta organisasjon», er en næringsforening en tredjepart medlems basert organisasjon med en meglingsrolle, medlemskap som er frivillig og hvor medlemmene beholder sin særegne organisasjonsidentitet (Ahrne og Brunsson, 2008).

I følge Bennett (1998) er næringsforeninger er svært tallrike i de fleste land, som dekker nasjonale, regionale og lokale nivåer. De er kollektive organer og i nesten alle land er det frivillig medlemskap. Det er imidlertid stor variasjon i «kultur» av deltakelse som resulterer i en høy grad variabilitet mellom assosiasjoner i deres tetthet av medlemskap og omfanget av økonomiske ressurser og makten de utøver. Avhengig av omfanget av denne kraften varierer foreningene betydelig i sitt potensiale og innvirkningen på ulike bedrifter.

Vi kan begrunne for å bruke næringsforeninger som rammeverk ved å hevde at dette rammeverket er nyttig når man tenker på at:

1. Organisasjoner er ikke enkeltpersoner;
2. Alle stakeholderne er til stede i næringsforeningen eller rundt den

Næringsforeninger arbeider under andre forutsetninger enn vanlige organisasjoner, fordi deres medlemmer er organisasjoner fremfor individer (Ahrne Brunsson, 2008). Oppgaven til næringsforeninger er ikke i utgangspunktet å få økonomisk utbytte, selv om de gjerne tar betaling, men å arbeide for felles interesser og på vegne av andre.

I følge Ahrne og Brunsson (2008) er det gjennomsnittlig relativt få medlemmer i næringsforeninger, som oftest under 100. Dette på grunn av ulike begrensninger og tiltak hvor man avgrenser seg til et geografisk område. Næringsforeningene splitter opp medlemsbasen i en rekke ulike grupper, eksempelvis de som opererer på et nasjonalt nivå binder seg til nasjonale avdelinger med sine egne medlemmer.

De ulike næringsforeningene fungerer og tilpasser seg i forhold til medlemmene som en følge av egenskaper knyttet til disse. Dette medfører at medlemmene kan til tider være svært ulike hverandre.

Ser vi på den teoretiske litteraturen har den differensiert to hovedkategorier av etterspørselen etter foreninger: Logikken av tjenester og logikken av innflytelse (Bennett, 1998). Næringsforeninger med logikk av tjenester reagerer på medlemmenes individuelle og spesifikke krav som fører til en tjenesteorientert forening, der ansatte svarer på individuelle forretnings forespørsler og henvendelser. Dette tillater foreningen til å bidra med å øke konkurransevnen til sine medlemmer ved å fylle bestemte nisjer for forretningstjenester (Bennett, 1998). Logikken av innflytelse fokuserer på rollen til å handle kollektivt på vegne av alle, eller i det minste for majoriteten av medlemmenes interesser. Denne kollektive i stedet for spesifikke orienteringen bidrar til konkurransekraft ved levering av kollektive tjenester for eksempel bransjestandarder, etiske retningslinjer, merkevarebygging, kvalitetskontroll osv. (Bennett, 1998).

Både konkrete og kollektive tjenester har potensialet til å gi viktige bidrag til SMB konkurransevne. Spesifikke tjenester skal kunne få fram foreningens unike forhold til sine medlemmer. Dette bør gi dem unik tilgang til bedrifter basert på et tillitsforhold, høy taus kunnskap og vesentlige tjenester og andre fordeler som kan utvikles. Kollektive tjenester skal få frem de samme fordelene, men vil komme hele næringslivet til gode (Bennett, 1998).

Dynamikken og styringen av foreninger vil avhenge av naturen av deres medlemmer og blandingen av medlemskategorier. Dette vil også påvirke foreningens aktiviteter. En type medlem er enklere å administrere enn en blanding av medlemmer for eksempel SMB i forhold til STB (Quack, 2007). Men de fleste foreningene har en rekke ulike medlemmer, og alle vil ha sine interesser hensiktsmessig oppfylt. I denne situasjonen forventer man kanskje at STB har et overtak i forhold til SMB. For eksempel har Useem (1984) observert at noen bedrifter har kommet til å utøve en stemme på vegne av hele næringslivet. Gjennom dette kan de spille en uforholdsmessig rolle i rådgivende komiteer, aktiviteter med regjeringen, i styringen av foreninger og innflytelse av media. Dette kan ha fordelen av å øke ressursene og lederskap som større bedrifter tilbyr foreningen, men det kan også skape harme fra massen av medlemmer i foreningen, spesielt blant SMB som oppfordrer til ytterligere fragmentering. Derfor er et viktig aspekt av foreningen, sortering og blanding av ulike medlemmer.

Bennett (1998) konkluderer med at profesjonelle næringsforeninger har det sterkeste fokuset på å være inkluderende for alle virksomheter både STB og SMB i sin bransje. Hvor fokuset legges på kollektive standarder, noe som er en stor fordel for SMB. Dette i kontrast til alle andre typer foreninger hvor det er veksten av en virksomhet (i form av omsetning) som ser ut til å være av størst betydning for næringsforeningens utvikling. Noe som antyder at interessene til SMB kan komme utenfor av påvirkningen av de største selskapene.

2.3.1 Potensielle konflikter i næringsforeninger

Til nå har vi sett at næringsforeninger kan gjøre omgivelsene for organisasjonene mer oversiktlige, samt at den bransjen den representerer vil fremstå mer helhetlig. Medlemmene av en næringsforening har tilsvarende interesser og verdier, og med dette som et utgangspunkt vil det også skape rom for interne konflikter og konfrontasjoner.

Organisasjonene innenfor en næringsforening kan variere mye i størrelse, i form av antall ansatte eller tilgjengelige ressurser. Noe som igjen medfører at de ulike organisasjonene opplever ulike problemområder, og har ulikt syn på løsninger. Dette fører til forskjellige interesser og konflikt. Noen organisasjoner melder seg inn i næringsforeningen fordi de føler seg utenfor på utsiden. Disse organisasjonene har et annet syn på hva en næringsforening skal legge fokus på i forhold til de andre medlemmene som hadde ønske om å støtte og utvide næringsforeningens aktiviteter. Et enda større konfliktområde er organisasjoner som tilslutter seg næringsforeningen fordi de misliker hvordan næringsforeningen og ønsker å endre eller begrense dens aktiviteter (Ahrne og Brunsson, 2011).

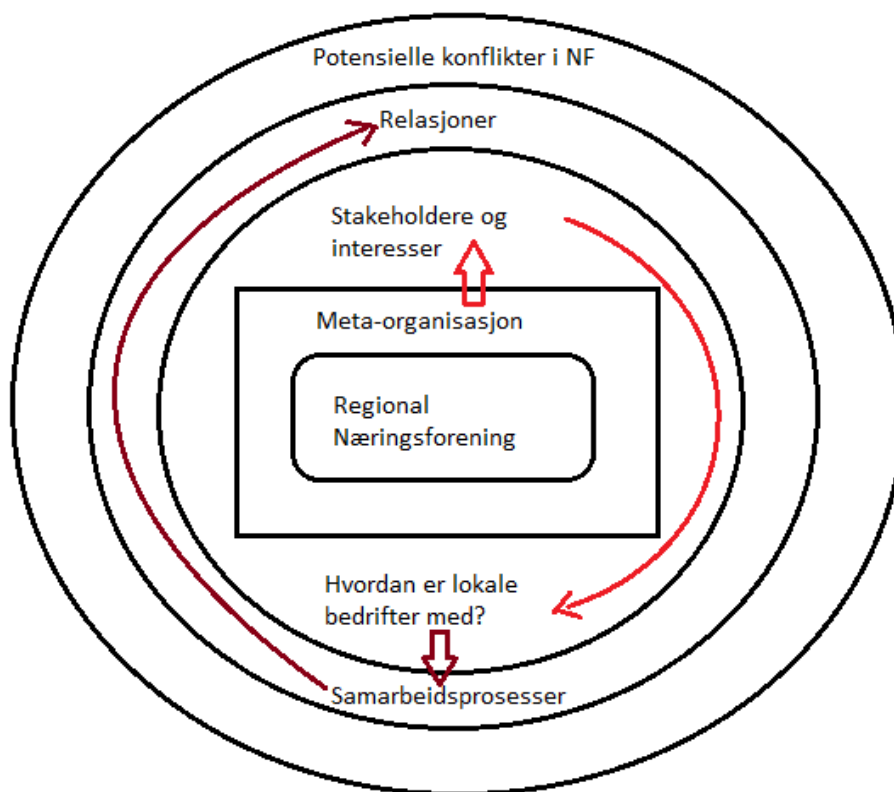
Fra en tid til annen dukker det også opp spenning mellom organisasjonene og næringsforeningen i seg selv. Begge kan ses på som organisasjoner, og innehar den handlingskapasiteten som medfølger en organisasjon. Dette betyr at det finnes lignende oppgaver næringsforeningen og organisasjonene kan utføre, og en ny årsak til konflikt i hvordan arbeidsfordelingen skal fordeles. Kommunikasjon er et typisk eksempel på dette: Hvem er det som skal kommunisere meningene til omgivelsene? Næringsforeningen eller organisasjonene? (Quack, 2007).

Videre kan konflikt dukke opp i forbindelse med hvordan medlemskapets påvirkning skal påvirke de ulike medlemmene. Hvordan skal de ulike organisasjonene tilpasse sine egne organisasjonsstrukturer, prosesser og presentasjoner slik at de aksepteres av næringsforeningen (Ahrne og Brunsson, 2008).

De ulike organisasjonene ønsker å opprettholde egen form for identitet, og næringsforeningen ønsker uniformitet blant medlemmene for å forsterke dens egen identitet. De ønsker å bli oppfattet med sterk intern homogenitet. For organisasjonene kan dette ha den motsatte effekten. Kravet til likhet kan bli oppfattet som en trussel og dens egen identitet, og være en kilde til konflikt (Ulieru, 2007)

2.4 Sammendrag: Forskningsmodell og Forskningsspørsmål

Målet med det teoretiske kapittelet har vært å gi en teoretisk bakgrunn for den videre empiriske og analytiske forskningen av lokal industriens rolle i regional utvikling med flere stakeholdere. De tre teoriene som ble tatt opp er stakeholder, samarbeid/co-management, og meta organisasjoner bedre kjent som næringsforeninger. Figuren nedenfor skal gi en oversikt og sette sammen begrep fra teorien og videre koble dem opp mot FS.



Figur 4: Forskningsmodell

Forskningsmodellen skal illustrere at utgangspunktet for denne forskningen er en regional næringsforening. Dette vises ved hjelp av det avrundende rektangelet. Det neste rektangelet viser det teoretiske utgangspunktet hvor NF er kjent som meta-organisasjoner. I og rundt NF har vi forskjellige stakeholdere og interesser hvor stakeholderteorien involveres (første ring) Disse stakeholderne inkludert lokale bedrifter selv er kilden til spørsmålet om hvordan lokale bedrifter er med (avrundet rød pil). De forskjellige aktørene vil være en del av ulike samarbeidsprosesser som videre vil fortelle oss noe om relasjonene (ring to). Her kommer samarbeid/co-management teorien inn. Hvor det fines samarbeid og relasjoner vil det også være potensielle konflikter (ring 3).

Ut fra den teoretiske forskningsmodellen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som legger et grunnlag for videre forskning. Disse forskningsspørsmålene skal senere besvares ved hjelp av innhentet data og teori.

FS1: Hvilke aktører og interesser er med i en regional næringsforening?

FS2: Hvordan samarbeider de ulike stakeholderne sammen?

FS3: Hvordan deltar de lokale bedriftene som stakeholdere i en regional næringsforening?

Som et generelt sammendrag kan vi si at de ulike teoriene som drøftes i dette kapitlet legger grunnlaget for videre forskning.

Stakeholder teorien skal være med å identifisere de ulike stakeholderne som er involvert i den strategiske regionale utviklingen som videre skal benyttes i analysen av rollen til lokalindustrien.

Samarbeid/Co-management brukes til å beskrive hvordan samarbeidet med stakeholderne som omgir myndigheter, lokalsamfunn og privat industri kan utføres. Videre hvordan de ulike «ansiktene» kan brukes til å koble sammen de ulike stakeholderne.

Meta-organisasjoner bedre kjent som næringsforeninger er organisasjoner som bringer bedrifter fra et område sammen. Dette vil si et møtested for de ulike bedriftene, og dette vil være av betydning i den videre analyse av den aktuelle problemstillingen.

3. Metode

Hensikten med dette kapitlet er å presentere forskningsmetoden som brukes av forskere til å samle inn data, analysere det og trekke gyldige og pålitelige konklusjoner. Kapitlet vil drøfte grunnene til å velge en bestemt filosofisk posisjon, argumenter for kvalitativ eller kvantitativ metode, så vel som foreliggende betraktninger som brukes til å bestemme hvorvidt forskningen er av induktiv eller deduktiv natur. Videre fokuseres det på verktøy for å samle inn og analysere ulike typer data, etiske hensyn og spørsmål av pålitelighet og gyldighet av oppgaven vil bli presentert for leseren.

3.1 Filosofisk posisjon

3.1.1 Ontologi

Easterby-Smith definerer ontologi som «filosofiske antagelser om naturen til virkeligheten». Jeg vil klassifisere det arbeidet som skal gjennomføres innenfor relativisme. Relativismen argumenterer for at det må være forskjellige synspunkter som samsvarer skal noe være sannhet. I denne oppgaven vil intervjuene fra respondentene reflektere de forskjellige synspunktene. Den relativistiske posisjonen argumenterer for at man er ute etter å få flest mulig synspunkter slik at man kan få et helhetlig bilde det fenomenet som blir forsket på. Forskeren må være forberedt på at ens egne kunnskaper og synspunkter kan ha en påvirkning på hva som oppfattes som fakta.

Denne oppgavens problemstilling er helt avhengig av flere synspunkter fra flere aktører. Dette på grunn av at et nettverk ikke består av en eller to aktører, men kan bestå av et tresifret beløp aktører. Noe som gjør denne filosofien relevant og passende.

3.1.2 Epistemologi

Filosofiske posisjoner tatt av en forsker gjør det mulig å velge å et forskningsdesign i henhold til hvilken vei forskningsprosessen skal formidles. I følge Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2008), er de to tradisjonene positivisme og sosial konstruktivisme.

Ideen om positivisme sier at den sosiale verden eksisterer på egen hånd og at denne verdens egenskaper skal måles ved å anvende objektive metoder, i stedet for å være involvert i teamet personlig og dermed gi forskningen en personlig dimensjon (ibid).

Den sosiale konstruktivisme blir det motsatte av positivisme. Basen for sosial konstruktivisme, innebærer- at «virkelighet» ikke er objektiv og utvendig, men er sosialt konstruert og gir mening med folk (ibid).

Konseptet «lokal industri» er ikke et helt nytt konsept for forskere, økonomer, politikere og representanter for ulike bedrifter, men som allerede nevnt i litteraturgjennomgangen, har tidligere studier i hovedsak fokusert mer på den kvantitative siden av konseptet, det vil si mengden av ansettelse steder som er opprettet i regionen og hvor mye penger oppstart av en virksomhet bringer til lokal og regional økonomi. Formålet med denne oppgaven er fortsatt å legge fokuset på lokal industrien, men å snevre det mer inn mot lokal industri innenfor næringsforeninger og SMB. Nærme seg konseptet på en kvalitativ måte. Forfatteren antar at det er mer til konseptet og tar sikte på å forske på det ved å formidle en studie basert på at betydninger skapes av mennesker og ikke tallverdier. Det har vært en stort fokus på lokal leverandører i norsk media, men ulike oppfatninger av hva dette egentlig innebærer og hvordan bærekraftige lokale og regionale ringvirkninger kan oppnås krever mer forskning på temaet. . Noen av spørsmålene som dukker opp er at det prates veldig mye om lokal industrien, men blir det i virkeligheten gjort noe? Siden lokal industrien er opprettet for lokale og regionale samfunn og økonomier, er representantene for disse gruppene, nemlig interessentene opptatt av betydningen og utfallet av fenomenet. Representantene for de ulike interessentene kan ha forskjellige tilnærminger og ønsker til konseptet.

Som nevnt ovenfor er det modeller som blir konstruert som vil tillate å kvantifisere og forenkle lokal industrien til målbare enheter, og dermed bringe fenomenet nærmere ideen til positivistisk tradisjon. Man kan hevde at disse modellene definerer lokal industri noe som kan bli målt, og derfor ikke kan bruke en sosial konstruktivisme filosofi. Men jeg tar meg den friheten til å bruke et par av disse modellene til å analysere lokalindustrien fra en kvalitativ dimensjon dvs. jeg ikke vil være bekymret for de numeriske verdiene som er beregnet av disse modellene, men heller definisjoner og grupper av lokalindustrien. Etersom hensikten med denne forskningen er å utforske lokalindustrien med et fokus på næringsforeninger, i tillegg til å diskutere SMB i regioner, velger jeg å bruke metoder basert på sosial konstruktivisme, for å forstå betydningen av ulike interessenter satt i definisjonen av lokalindustri og næringsforeninger.

Bruke sosial konstruktivisme lar forfatteren analysere hele bildet, å verdsette kompleksiteten i problemstillingen og øke generell forståelse av situasjonen. Metoder basert på sosial

konstruktivisme å samle rik data fra interessenter, eksperter og representanter fra bedrifter og dermed deres oppfatning av problemstillingen (Easterby-Smith, 2008).

3.2 Tilnærming

Forrige avsnittet hevdet hva ontologi og epistemologi forskningen vil være basert på. Konklusjonen var at den beste måten for å søke i naturen av problemets kompleks om lokal industriens rolle (SMB) innenfor næringsforeninger er ved sosial konstruktivisme. Forskningsdesign og metodevalg for å besvare problemstillingen vil bli basert på denne epistemologien. Denne oppgaven har relativistisk filosofi som utgangspunkt, med sosial konstruktivisme som epistemologi hvor metoden vil være inspirert av en sosial konstruktivistisk case-studie.

3.2.1 Kvantitativ vs. Kvalitativ forskning

Forskning som er basert på sosial konstruktivisme innebærer at forskningen vil være av kvalitativ karakter. Ifølge Denzin og Lincoln (2005) innebærer ordet kvalitativ forskning vekt på de kvalitetene av enheter og på prosesser og betydninger som ikke er eksperimentelt undersøkt eller målt (hvis målt i det hele tatt) i form av kvantitet, mengde, intensitet eller frekvens. Kvalitativ forskning- involverer innsamling av data i hovedsak i form av ord (Easterby-Smith, 2008). Denne type forskningsmetode brukes når det forskes på et fenomen som er komplekst og omfatter samspillet mellom mennesker og organisasjoner som ikke kan oversettes til tall.

Minne type oppgave fokuserer innenfor et spesifikt geografisk område hvor fokuset vil være på en begrenset type informanter. En slik studie er i retning av en kvalitativ tilnærming for samling av data. Oppgaven skal fokuserer på til en viss grad kompliserte og krevende prosesser, noe som kommer frem i teori kapittelet. En av utfordringene vil være å komme i kontakt med nok respondenter som besitter kunnskap om de aktuelle prosessene. Denne type oppgave er derfor mest relevant for en kvalitativ tilnærming. I følge teorien er en kvalitativ tilnærming en del av den sosial konstruktivisme som epistemologi. Jeg har selv med denne oppgaven vendt fokuset på sosial konstruktivisme, dette gjør en kvalitativ tilnærming mer relevant basert på epistemologien. Det betyr at jeg har valgt en tilnærming som er i tråd med epistemologien og problemstillingen min.

3.2.2 Casestudie Forskningsdesign

I følge Yin (1994) er et forskningsdesign en bro mellom den innsamlende dataen om fenomenet og konklusjonene forskeren kommer over fra de innsamlende dataene. Den forskningsdesign som er valgt for dette prosjektet er en case-studie forskningsdesign. Det er tre typer av case-studier, i hovedsak den *beskrivende, utforskende og forklarende*, som brukes i kvalitativ forskning. Den forklarende metoden brukes i situasjoner hvor man trenger å studere fenomenet dypere (Selnes, 1998). Når leseren vet litt om fenomenet som er studert, tillater den utforskende metoden å øke den totale kunnskapen om problemet i problemstillingen (Burgess, 1995). Beskrivende case-design beskriver de hendelser og situasjoner som de er (Yin,1994). En beskrivende case studie lar forskeren generer en hypotese fra virkelige situasjoner og bygge forskningen gjennom å teste disse hypotesene (forskningsproblemer). Studien som formidles i denne oppgaven oppfyller klart kriteriene for et beskrivende casestudie, der problemstillingen ble konstruert fra virkelige situasjoner. Forskningen søker å beskrive hvordan den lokale industrien er representert som en stakeholder i en regional næringsforening. Dette kan undersøkes ved å utelukkende bruke beskrivende casestudie som forsknings design.

Case studie metoden ser i dybden på en, eller et lite antall, organisasjoner, arrangementer, eller individuelle (Easterby-Smith, 2008). Forskningen på lokalindustriens rolle kan bli sett på som en case studie.

I følge Easterby-Smith (2008) søker en case studie etter å demonstrere betydningen av spesielle problemstillinger, for å inspirere nye ideer og for å illustrere abstrakte begreper. Uttalelsen ovenfor gir nok et argument for at dette er riktig metode som forskningsdesign for den problemstillingen som er valgt for denne oppgaven. Et casedesign vil hjelpe til å løse lokalindustriens rolle i en næringsforening. Anvende den beskrivende tilnærmingen i forskning vil tillate å avklare og forklare industriens rolle, sett av folk som er direkte involvert i saken, samt kan studien inspirere til nye ideer om hvordan lokalindustrien blir sett på. Studien kan utløse nye ideer om hvordan man muligens kan se på lokalindustrien som et større gode.

3.2.3 Generiske Betragtninger

Blant de generiske betraktningene som bør tas opp når en formidler en forskningsprosess er: Valg av analyse metode og hva slags kunnskap, lokal eller universell søker studien å bidra til, (Easterby-Smith, 2008).

3.2.4 Studie

Enheten av analysen kan også bli referert til som en prøve av studien. Studie enheten som er valgt for denne oppgaven som allerede nevnt ovenfor er et område i Nord-Norge hvor diskusjonen omhandler lokal industriens rolle som stakeholder i en næringsforening, eller mer presist prøven for studien er interessenter i regionen og deres oppfatninger om lokal industrien. Området Nord-Norge ble valgt som en prøveenhet for case studie fordi det er et hett tema i politiske og samfunnsdebatter. Området er et interessant studieobjektiv, og dermed er det ulike problemstillinger som dukker opp.

3.2.5 Lokal eller Universell Kunnskap

Ved første øyekast forsøker ikke oppgaven å ta sikte på å generalisere eller skape universell teori med resultatene fra forskningen. Studien vil først og fremst bidra til lokal kunnskap om denne spesielle situasjonen. Ifølge Easterby-Smith (2008) er lokalkunnskap viktig forskning knyttet til ledelse. Tiltak for å oppnå en god lokal industri vil avhenge av det historiske, miljømessige og kulturelle samt praktisk bakgrunn lokalsamfunn har fra før, noe som gjør det vanskelig å generalisere på tvers av grensene. Men Nord-Norge er kjennetegnet av felles karakteristikk av sensitivt miljø, begrenset infrastruktur og spesifikke sosiale kulturelle miljø. Derfor å finne ut lokal industriens rolle i en region kan fungere som en manuell for forvaltning av andre områder.

3.3 Data Innsamling

Sosiale konstruktivisme studier er komplekse med mange variabler og faktorer som spiller en viktig rolle i problemkomplekset. Case studie forskningsdesign gjør det mulig å samle inn ulike og rike data for å gjøre en studie troverdig og til å representere problemet i saken på en best mulig måte. For å oppnå dette målet, og komme til bunns i problemstillingen, vil fremgangsmåten til data triangulering anvendes. Denne studien vil benytte data triangulering verktøy i form av både primær- og sekundærdata. Dette kapittelet vil lede leseren gjennom datainnsamling og analysemetoder for alle deler av forskningen.

Yin (2003) argumenterer for at case-studier drar nytte av tidligere teoretiske preposisjoner som hjelper med veiledningen til datainnsamling og analyse. Forskerens innhenting av opplysninger fra ulike kilder ble opprinnelig påvirket av tidligere kunnskap om eksisterende teorier. I følge Yin (2003) er en case-studie avhengig av flere kilder til bevis. I denne oppgaven ble data fra

ulike kilder benyttet til å lære mer situasjonen generelt i Nord-Norge, lokal industrien og synspunkter av ulike interessenter. Derfor ble triangulering metoden anvendt, og dermed økes muligheten til å undersøke problemstillingen fra ulike vinkler.

Kvalitative data, eller naturlig språkdata fra stakeholdere, ble samlet inn ved å bruke et semi-strukturert intervju som datainnsamlingsverktøy og gjennom kortere samtaler med ulike respondenter hvor mer spesifikke spørsmål ble stilt. Primærdataen kommer fra et intervju med direktøren i Petro Arctic i kontorlokaler i Bodø, telefonintervju med tre bedrifter som er medlem i Petro Arctic og én samarbeidspartner. De kortere samtalene ble gjennomført med ulike bedrifter tilknyttet nettverket fordi det viste seg vanskeligere enn først antatt å finne respondenter som var villige til å stille til et helt intervju. Kortere samtaler var en løsning på problemet hvor presset om intervju ikke ble satt på respondenten, og færre og mer presise spørsmål ble stilt. Totalt ble det gjennomført tre samtaler som varierte fra ti til femten minutter med tre SMB tilknyttet Petro Arctic. Med bakgrunn i at utgangspunktet var en regional NF og at respondentene var spredt utover gjorde reiser vanskelig pga. høye utgifter. Telefonintervju var derfor er godt og rimeligere alternativ. Den negative siden er at slikt intervju ikke ga muligheten til nærkontakt, lesing av kroppsspråk osv., men distansen gir også fordelen at ens egen påvirkning blir minimalisert. Selv opplevde jeg disse telefonintervjuene lite problematiske, og det fungerte bra i praksis.

Hvor mange intervju som burde gjennomføres i forbindelse med en kvalitativ undersøkelse vil variere. Jacobsen (2009) sier at et universelt utgangspunkt kan være fem til åtte intervjuer, videre må man ta en vurdering om det må gjennomføres flere. Yin (2003) sier at dette må bestemmes ut i fra den tiden og de ressursene man har til rådighet. Siden utvalget er hentet fra et nettverk kan det nøyes med noe færre respondenter enn om det var mer differensiert. Jeg brukte digital opptaker gjennom intervjuene, som senere ble transkribert ord for ord. Dette var nyttig for å holde informasjonen synlig mens oppgaven ble skrevet. Intervjuene tok i gjennomsnitt rundt 40 minutter. I tillegg benyttet jeg meg av «laddering», noe som betyr at det stilles oppfølgings-spørsmål etter et svar. På denne måten får du mer ut av et spørsmål (Easterby-Smith, 2008). Det tillater i forbindelse med semi-strukturert intervju å få informasjon du ellers kunne oversett.

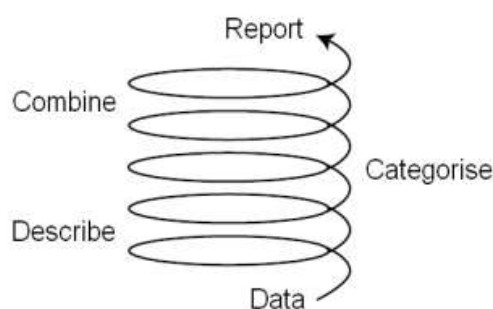
Intervjuguiden inneholdt derfor konkrete spørsmål etterfulgt av oppfølgings-spørsmål tilpasset svaret. Det ble utbedret to intervjuguider som også ble litt endret underveis med tanke på hvilken respondent som ble intervjuet og hvilken informasjon som var ønsket. Endringene ble

også gjort underveis med at det dukket opp et mønster som virket interessant. Intervjuene startet med at temaet generelt ble presentert, hva vi skulle diskutere og hvorfor jeg valgte å intervju dem. Denne metoden ble benyttet for å forklare hva intervjuet skulle dekke, og gi en slags forståelse om hvordan intervjuet kommer til å bli brukt i oppgaven. Et semi-strukturert intervju ble gjennomført basert på spørsmål som skulle identifisere teorier og problemer i det teoretiske kapittelet. Ved hjelp av et semi-strukturert intervju tillot det forskeren å få mer informasjon fra intervjuobjektene. Denne type intervju kan ha funksjoner av et grundig intervju hvor forskeren kan finne ut ikke bare hvilken betydninger og ønsker stakeholderne har, men også hvorfor de har dem.

Sekundærdata regnes også som en god ekstra ressurs av informasjon (Miles og Huberman, 1994). I tillegg til dybdeintervjuene med de forskjellige respondentene har jeg til en viss grad også benyttet meg av informasjon fra organisasjonene sine nettsider. Når sekundærdataen ble samlet inn var jeg klar over at det kunne være skjevhet i innholdet og var kritisk til deres opphav og innhold. Denne tilleggs dataen ble benyttet til en nærmere forståelse av de forskjellige relasjonene, og sammenligne med den primære dataen for å minimere risikoen for mistolking av informasjonen som ble samlet inn gjennom intervju. Men på grunn av at det finnes veldig begrenset med informasjon om de konkrete problemstillingene fra tidligere forskning har bruken av sekundærdata vært veldig begrenset.

3.4 Data Analyse

Data analysen ble utført basert på case-prinsippet der data samles inn og blir sammenlignet mot teorier (Miles og Huberman, 1994). Analysemetoden anvendt i denne forskningen ble brukt av Jacobsen (2000) og viser analyseprosessen i figuren av en spiral som vist i figuren under.



Figur 5: Data analyse (Jacobsen, 2000)

I følge denne analysemodellen, må den ubehandlede primære og sekundære dataen bli beskrevet for å gjøre den mer fornuftig. For å gjøre dette, vil de primære dataene bli transkribert fra intervjuene, og dermed forenkle videre analyseprosess.

Etter at det første trinnet er utført er det kategoriseringen av data som skal utføres. I følge Jacobsen (2000), kategoriseres data på grunn av behovet for å se hva temaer i rå-data dekker. På grunn av at studiet preges av deduktiv karakter, utvikles det kategorier basert på det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2.

3.5 Gyldighet og Pålitelighet

3.5.1. Gyldighet

Når du driver med forskning bør spørsmål om gyldighet og pålitelighet rettes mot oppgaven for å gi forskningen mer vitenskapelig vekt. Gyldigheten kan være både ekstern og intern (Easterby–Smith, 2008). Ekstern gyldighet handler om hvor godt resultatene av studien kan overføres til andre tilfeller. Basert på resultater av case studier, er det vanligvis vanskelig å generalisere. Denne saken er ikke noe unntak. Siden det ikke er noen identiske områder, kan tilnærminger til lokalindustrien også variere. Området som forskes på er Nord-Norge, derfor kan ikke resultatene bare overføres til andre deler av landet eller verden til sitt fulle omfang. Imidlertid kan bedrifter/organisasjoner, næringsforeninger og lokalsamfunn få inspirasjon fra denne case-studien og prøve å adoptere noen ideer.

Intern validitet er opptatt med troverdigheten av dataen og hvor godt den representerer fenomener. Kvalitativ forskning er ansett for å være subjektiv, derfor å oppnå intern validitet er et komplekst problem. Men ved å gjøre forskningsprosessen og forklare alle trinnene (som gjøres i denne metode delen) økes gyldigheten. Videre erfarne og uavhengige eksperter og representanter for aktørene bidrar til høy kvalitativ informasjon som gis til forskningen. Deres kompetanse bør ikke være i tvil, derfor opplysninger gitt av dem skal være gyldige. Data triangulering brukes ved innsamling av data, noe som bidrar til et bedre bildet av problemet og øker dermed forskningens gyldighet. Videre ble intervjuguiden og datanalsen basert på tidligere kunnskap om offisielle teorier.

3.5.2 Pålitelighet

Pålitelighet er opptatt med hvor troverdig data og dermed forskningen er. For å unngå skjevhet blir det brukt åpne spørsmål i intervjuene, og dermed unngår man å lede intervjuene mot forutsatte svar. For å redusere min egen skjevhet når en analyser data, ble en veileder tildelt, og han/hun hjalp meg med å holde en objektiv tilnærming til problemstillingen og data analysen. Uansett muligheten for skjevhet er likevel til stede på grunn av at dataen blir analysert av et menneske.

Data triangulering brukes ved innhenting av informasjon og reduserer også skjevhet i noen grad fordi ulike informasjonskilder åpner for en mer objektiv gjenspeiling av virkeligheten. Videre forsterkes påliteligheten når forskere er i stand til å gjenskape forskningsprosessen portrettert i denne oppgaven. Ved å ha en grundig og detaljert metodedel kan forskeren vise at oppgaven kan gjentas, er vitenskapelig og pålitelig.

3.6 Etiske Aspektet

Det er en økende etterspørsel etter etiske koder til forskerne (Easterby-Smith, 2008). Spørsmålet om etikk bør behandles i alle stadier av forskningen, nemlig adgang studie prøven, datainnsamling og analyse av data.

Adgangen til data kan være vanskelig fordi stakeholderne har makt til å tillate forskere i deres organisasjon eller ikke. Rollen til ulike SMB og næringsforeninger er et tema som berører ulike aspekter av bedrifter og organisasjoner. Representanter for stakeholderne frykter kanskje at resultatene av forskningen avslører ubehagelige sider av saksforholdet til organisasjonen, og dermed også skade på den posisjonen bedriften innehar, eller at noen spørsmål vil være upassende og vil avsløre sensitiv informasjon til bedriften/organisasjonen. Forskeren gir en klar beskrivelse av studien til representantene for å vise nytten av studien til organisasjonen og gruppen av stakeholdere en bestemt person representerer. Samtidig vil en avtale bli laget som ikke vil tillate publisering av navnene på intervjueren etter at forskningen formidles. Dette letter spenningen representantene kan ha hatt før det gis tilgang til organisasjonens informasjon. Innvilgelse av et løfte om total anonymitet til de personene som blir intervjuet, letter mulig press fra overordnede og kolleger som temaene er av følsom politisk natur. Organisasjonene selv kan selv bli utstyrt med anonymitet og deres navn ikke blir publisert i oppgaven. Videre er det ingen personlige relasjoner mellom folk intervjuet og forskeren. En viss personlig avstand blir holdt for å unngå skjevhet og en svekkelse av påliteligheten til oppgaven.

Ved innsamling av data er det viktig å ikke lede intervjuobjektene til å gi de svarene som er ønsket av forskeren.

4 Empiriske delen

Dette kapittelet vil presentere de empiriske funn som stammer fra primær og sekundær data som ble samlet inn for forskningen.

Hovedinformasjon og ulike faktorer som stammer fra intervjuene (primærdata) vil bli gitt relevans til dagens rapporter, strategier og artikler fra media (sekundærdata) i den grad det lar seg gjøre. Presentasjonen er delt inn i kategorier som stammer fra teorier og emner fra intervjuer.

Petro Arctic/konflikter, stakeholdere og samarbeid/relasjoner

4.1 Petro Arctic som meta-organisasjon

I denne seksjonen vil jeg presentere Petro Arctic for å kunne fremheve forskningsspørsmålene som dukket opp tidligere i oppgaven.

Petro Arctic er en næringsforening som danner et nettverk for petroleumsvirksomheten i Nord-Norge. Tidligere Snøhvit Næringsforening. Det startet i 1997 men, i 2006 ble foreningen omorganisert og i 2006 skiftet de navn til Petro Arctic. De har samarbeidsavtaler med aktører som har felt i drift eller under utvikling i Norskehavet Nord og Barentshavet. Målet til Petro Arctic er å legge til rette for størst mulig ringvirkninger av de ulike prosjektene for medlemsbedriftene sine. Hovedmålsettingen er å oppnå så store leveranser av varer og tjenester som mulig fra medlemsbedriftene (Petro Arctic, 2015).

Som en representant fra Petro Arctic beskriver det selv:

«Vi er en medlemsorganisasjon som er eid av medlemmene. Det vil si at vi er 470 medlemsbedrifter og vår hovedoppgave er å skaffe mest mulig business direkte og indirekte til våre medlemmer. Visjonen våre er å få til en petroleumsaktivitet i nord gjennom flere oppdrag til medlemsbedriftene vår»

Det kan legges merke til at medlemsmassen er av uvanlig stor størrelse for å være en næringsforening. Når vi vet at det vanlige er ca.100 medlemmer for en gjennomsnittlig næringsforening og her har vi nesten fem ganger så mye.

Petro Arctic er også en næringspolitisk organisasjon som jobber for å kunne få mer produktivitet i nord. En av måtene å øke produktiviteten på er å øke antallet medlemmer i regionen.

«Det er klart at vi også er en næringspolitisk organisasjon og for å få til mer petroleumsaktivitet i nord da er det klart at også størrelse på organisasjonen viktig. Medlemsrekruttering er også en viktig del av vår prioritet for å ha sterk legitimitet i det næringspolitiske arbeidet.»

Et av spørsmålene som kommer frem er hvem er det som trenger oljeaktivitet i Nord-Norge. Det har vokst frem stab av ulike aktører både foreninger, bedrifter, ulike former for offentlige myndigheter, næringsråd osv. Dette genererer en del aktivitet, men ser på vi svarene til respondentene opplever de at vi er i en fase der den reelle verdiskapningen har blitt mye sterkere. Det at bedriftene faktisk begynner å få igjen noe oljeindustrien i Nord-Norge. Det er bedriftene som trenger denne aktiviteten mest. Dette kan begrunnes både med at de må å vil ha en del av kaka. Må fordi dette potensielt kan føre med seg økonomiske fordeler og de vil fordi dette er en del av området deres og de burde være en del av det.

Videre ser vi på hvordan denne organisasjonen er bygd opp:

«Vi er en non-profit organisasjon med egne ressurser hvor vi har kontorer i Hammerfest, Tromsø, Bodø, Harstad og Sandnessjøen. Der er det kompetanse på flere områder både på fagfelt, altså innenfor det vi skal hjelpe bedriftene med. En slags markedskompetanse, fagkompetanse, næringspolitisk kompetanse og kommunikasjonskompetanse. Vi får vår finansiering fra oljeselskapene, medlemskontingent og fra prosjekt som vi gjør for ulike aktører. Vi er hundre prosent finansiert fra næringslivet.»

Petro Arctic respondentent kommenterer videre om hvordan NF fungerer i praksis:

«Vi har et årsmøte hvor vi en gang i året møtes med medlemmene. Medlemmene er vårt øverste organ på årsmøtet. Det velger et styre som da fungerer som et ordinært styre gjennom året. Så er det en direktør som leder den daglige virksomheten. Videre kan man si at vi har to hovedsamarbeidspartnere, og åtte samarbeidspartnere utenom. Vi har Statoil og ENI som hovedsamarbeidspartnere.»

Medlemmenes interesser og motiver for å bli en del av nettverket til Petro Arctic blir beskrevet som:

«Jeg tror at det er varierende, men det er to hovedmotiver. Det ene er rett og slett og få oppdrag innenfor olje og gass næringen. Det andre er at mange av våre medlemmer har en interesse av at landsdelen vår skal utvikle seg. Da har man en interesse av at man har viktig næringsdriver som olje og gass. Du kan si at vi klarer ikke å skaffe dem et direkte oppdrag, men hvis vi kan være med å forløse oljeaktiviteten utenfor deres område så vil det være med å øke aktiviteten deres.»

Når det nå ikke lenger er et spørsmål om, men når, enda tyngre nordnorske etableringer innen olje- og gassbransjen kommer, vil det ifølge Norsk Olje og Gass nødvendigvis måtte dryppe mye på regionale og lokale aktører.

«Det er politisk umulig for olje- og gassbransjen å ikke skape ringvirkninger på land når vi går inn i et område. Det betyr ikke at vi skal ha jernverk eller ilandføring på hvert eneste nes. Men at det skal skapes aktivitet på en bred front. Det er bare å se på Sandnessjøen og Hammerfest hva ett funn på hver plass har ført til. Vi får ikke et nytt Stavanger i Nord-Norge. Vi vil få mange små Stavanger.»

Hvordan medlemmene selv oppfatter Petro Arctic varierer i grad med aktiviteten deres i forbindelse med foreningen. Noen bedrifter er aktive i større grad enn andre, og oppfatter foreningen som sammensveisede. En respondent fra en bedrift beskriver Petro Arctic slik:

«Vi opplever Petro Arctic som et talerør for bedriftene i Nord-Norge, samtidig som dem generer møteplasser, arrangerer konferanser og tilrettelegger for at vi skal få beslutningstakere til Nord-Norge.

Oppsummert ser vi at petroarctic er en seriøs næringsforening med et bredt nettverk som har sin hovedinteresse i å utvikle Nord-Norge både regionalt og lokalt basert på den eksisterende og fremtidige petroleumsaktiviteten i nord. Petro Arctic oppleves veldig flink til å sette seg inn i problematikken som eksistere, og sette seg inn i de høringsrundene som kommer, lover og regler og den type ting som vil kreve veldig mye av en bedrift. Mange av bedriftene føler at de har nok å styre med det som skjer innenfor egen bedrift. Her føler respondentene at Petro Arctic har en veldig viktig rolle, og innenfor dette blir jobben deres beskrevet ikke mindre enn fenomenal.

Petro Arctic er ikke en forening som bidrar med direkte gevinster for hvert enkelt medlem, men det arbeidet de jobber med kommer veldig frem av indirekte gevinster. Respondentene fra bedriftene opplever at de bidrar mer enn det de klarer å ta innover gjennom det hverdagslige arbeidet. De legger til rette for møter med de store oljeselskapene som Statoil og ENI. De oppleves som en bidragsyter innenfor det samfunnsmessige.

En større medlemsmasse legger grunnlaget for et samlet og økt kunnskapsbasseng. Videre vil denne medlemsmassen også tilby et større nettverk og tilknytting til ulike stakeholdere. Først og fremst gir et slikt nettverk en økende kulturell kompetanse gjennom interaksjon og dialog med medlemmer. For det andre er et slikt nettverk veldig gunstig spesielt for lokale bedrifter som har næringsinteresser i Nord-Norge.

4.1.1 Funksjonen av Petro Arctic

Aktivitetene til Petro Arctic kan deles inn i to hovedkategorier: interesse representasjon og bedriftstjeneste. Under gis det en oversikt over disse.

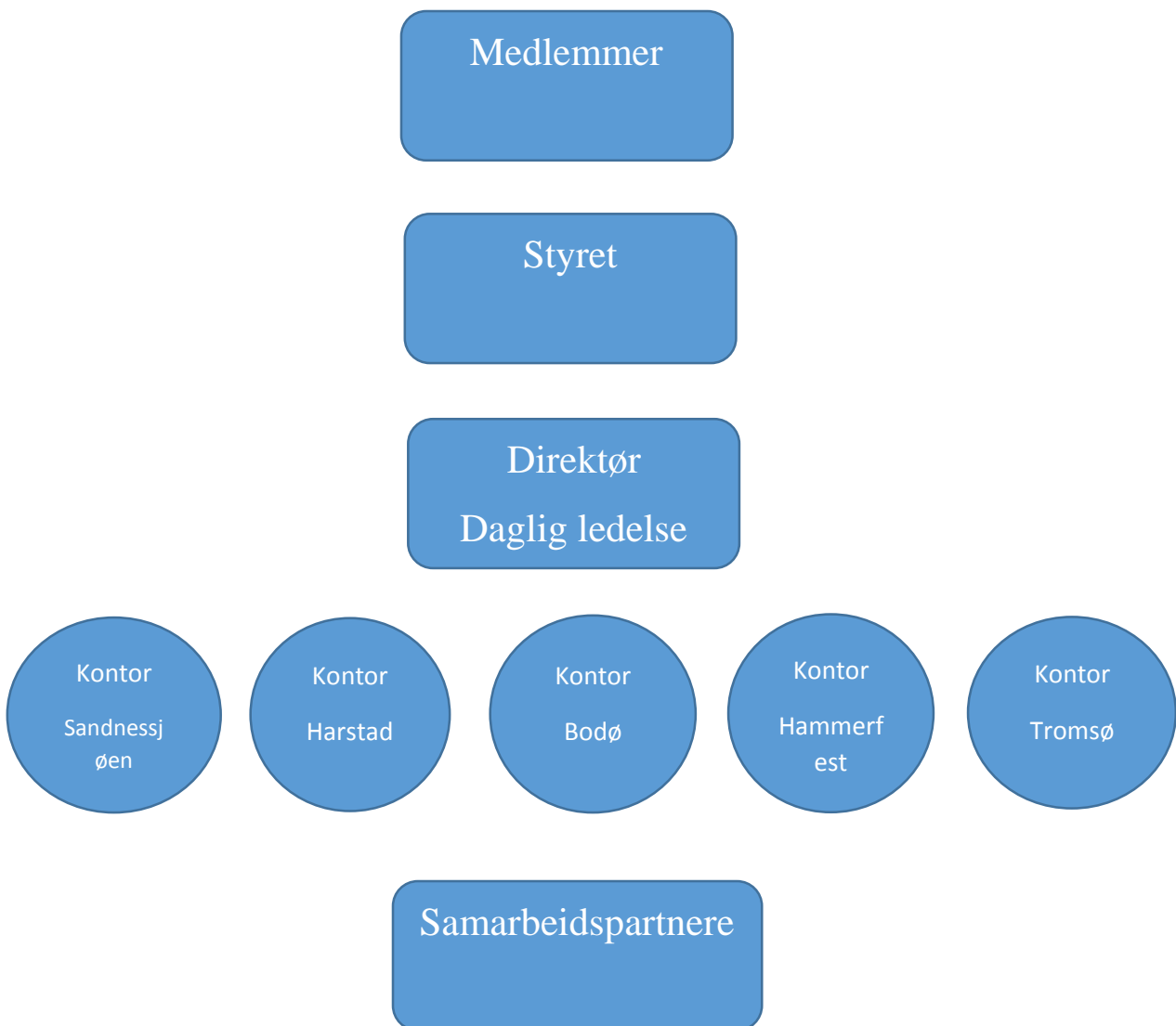
4.1.2 Presentere interesser

Den viktigste funksjonen til de fleste NF og Petro Arctic, er å representere og fremme interessen til sine medlemmer i både regionale og nasjonale relasjoner. Dette inkluderer å opprettholde en dialog med ulike aktører og engasjere seg i relasjoner med lokale organisasjoner.

4.1.3 Bedrifts service

Forretningstjenester referer til alle ikke-finansielle tjenester som bedrifter kan trenge: Forskjellige typer kurs, rådgiving, organisering av messer, utstillinger, seminarer, konferanser, fremming av forretningsforbindelser/nettverk, innsamling og spredning av informasjon om saker som berører medlemmene.

Nedenfor ser vi en figur av hvordan Petro Arctic er strukturert:



Figur 6: Struktur Petro Arctic

4.2 Stakeholdere og interesser

Et av målene med denne oppgaven var å identifisere de ulike stakeholderne innenfor et nettverk i en næringsforening hvor de samarbeider sammen og skaper relasjoner tilknyttet ulike aktører. Nedenfor blir dataen som ble innhentet presentert.

Som de kom frem tidligere i oppgaven falt valget på Petro Arctic som forening og data tilknyttet nettverket deres ble innhentet. Gjennom intervjuene kommer de ganske klart frem et Petro Arctic oppleves åpent, med noen mindre problemer. Et av de viktigste fokusene er utvikle kulturen for kunnskapsdeling og relasjonsbygging.

På spørsmål om hvem som er tilknyttet Petro Arctic svarer en respondent fra Petro Arctic følgende:

«Ingen andre som er formelt tilknyttet til nettverket, men vi har et nært samarbeid med myndigheter regionalt og nasjonalt. Ulike andre offentlige aktører og også oljeselskap som inkubatorer, kunnskapspark og næringshager, innovasjon Norge etc.»

Med ingen andre menes de andre enn medlemmene. Medlemmene består av en rekke bedrifter og organisasjoner hvor hovedtyngden av disse er små og mellomstore bedrifter i Nord-Norge. Videre har du Statoil og ENI som både er medlem og de to hovedsamarbeidspartnerne. Utover dette har du en rekke andre samarbeidspartnere. I tillegg som det blir nevnt er myndigheter og offentlige aktører også tilknyttet nettverket.

4.2.1 Bedrifter

Hovedtyngden i foreningen består av SMB bedrifter som er lokalisert i Nord-Norge. Mengden består både av bedrifter som har direkte tilknytning og indirekte tilknytning til oljebransjen.

Vi ser her en bransje som lever av å veilede bedrifter. Den oppleves som «skreddersydd» for stakeholdere tilknyttet til petroleumsaktiviteter i Nord-Norge. Det er et sted hvor samarbeid kommer over konkurranse. Gjennom støtte av en rekke medlemmer og noe politisk støtte fremkommer det at organisasjonen har en sterk forankring.

4.2.2 Oljeselskaper

Statoil og ENI besitter betydelig kunnskap innenfor etablering og marked. Det er en naturlig kobling mellom de lokale bedriftene, Petro Arctic, Statoil og ENI med tanke på å hjelpe nyetablerte og mindre bedrifter. Videreutvikling av samarbeid kan være en mulighet for bedre kunnskapsoverføring. Petro Arctic blir beskrevet som et glimrende mulighet for de ulike stakeholderne til å diskutere og drøfte felles problematikk og løsninger opp mot tilknyttingen til Nord-Norge. Gjennom arrangementer, presentasjoner og sosial interaksjoner mellom medlemmene blir det dannet et grunnlag for de lokale bedriftene som de kan bygge videre på.

4.2.3 Samarbeidspartnere

Petro Arctic har inngått en rekke samarbeidsavtaler med ulike aktører. Hvor de har to hovedsamarbeidspartnere i Statoil og ENI. Hovedforskjellen mellom de to hovedsamarbeidspartnerne og de andre samarbeidspartnerne blir beskrevet som:

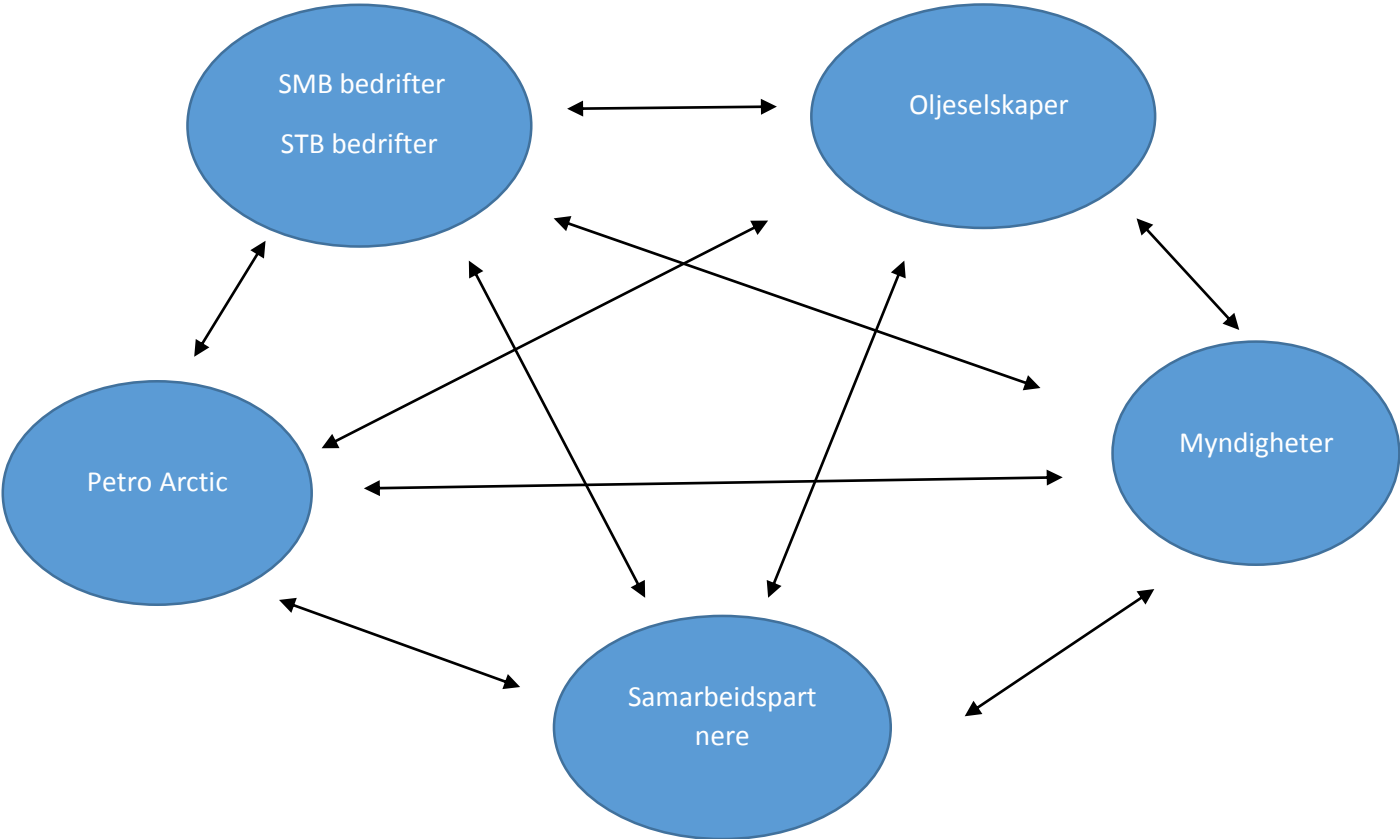
«Den store forskjellen er at de har prosjekter i utbygging eller drift, så de har et leverandør nettverk knyttet til dem. De andre har ingen prosjekter, verken under utbygging eller i drift så de er mer til næringspolitisk arbeid.»

4.2.4 Myndigheter

I et nettverk av stakeholdere er det vanskelig å komme utenom myndigheter i en eller annen grad. Det samme gjelder et stakeholdernetttverk tilknyttet NF.

Hovedmotivet til myndighetene er at de er en del av samfunnet hvor de ulike aktørene opererer, og selv om de direkte ikke har noe makt på hvordan NF blir styrt og fungerer har de indirekte betydning i form av rammeverk, lover og regler NF og aktørene generelt må følge i miljøet de operer i.

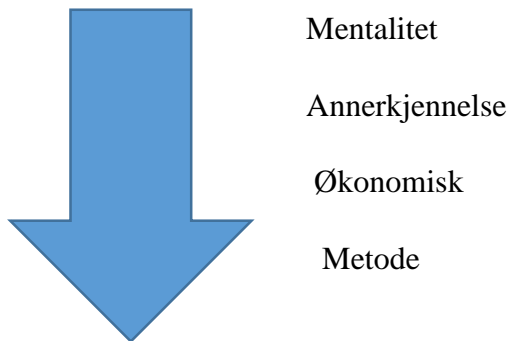
Figuren nedenfor gir en oversikt over stakeholder nettverket og identifiserer de ulike stakeholderne samtidig som det viser hvordan de er tilknyttet hverandre.



Figur 8: Stakeholdernettsverk

4.2.5 Interesser

På grunn av deres ulike natur har bedrifter et annet sett av interesser for å inngå samarbeid og relasjoner med NF enn vanlige samarbeidsavtaler. Dette ble satt sammen på bakgrunn av samtaler og intervjuer med respondenter og blir illustrert i figuren under.



Figur 7: Interesser for å inngå strategisk samarbeid med NF

En respondent fra en lokal bedrift beskriver motivasjonen slik:

«Når det gjelder rammebetingelser og tilrettelegning, så hender de at de ulike lederne fra de ulike bedriftene i Nord-Norge har ganske sterke meninger om dette. Men vi klarer ikke å stille opp på egenhånd og være tydelige om slike ting fordi det kan skade bedriften. Derfor er det bra at vi har et talerør som Petro Arctic som kan ta opp de litt mer vanskelige temaene»

Det er en gjensidig mening at Petro Arctic kan legge til rette for det bedriftene ønsker å formidle. Respondentene kommenterer at de er for et slikt nettverks samarbeid fordi de innser at dette er veien å gå. De må samarbeide å finne løsninger eller så kommer aldri de store kontraktene til å være innen rekkevidde.

De neste underkapitlene vil gå nærmere inn på de fire interessene som ble identifisert for i inngå relasjoner med en NF:

4.2.6 Mentalitet

Tradisjonelt det å løse problemer å ha en kontinuerlig utvikling har blitt sett på som et mål, men ikke samarbeid. I dag skjønner de fleste bedrifter at det å samarbeide med andre er essensielt i de ulike regionene i Nord-Norge. Det ledende nå er at bedrifter både er ansvarlige for sine handlinger når de skal operere i nye marked og at de selv er en driver for videre utvikling i de markedene. Mer presist blir bedriftene ansvarlige for sine egne handlinger, men blir også sett på som en del av løsningen for problemene som oppleves.

En respondent er helt enig med dette at samarbeid er en nøkkel for videre utvikling:

«Vi ser helt klart at vi ikke kan oppnå målene våre på egenhånd. En av de største problemene i dag er kapasitet til å møte de kontraktene der ute. Bedrifter i Nord-Norge har problemer med å møte dette på egenhånd og må innse at vi gjennom et tettere samarbeid kan utvikle oss videre. Det ligger noe å i det mentale å innse det at vi trenger hjelp.»

Med det sagt må det også kommenteres at denne respondenten ikke er den første til å kommentere dette. Det er ikke alle som er enige i at et samarbeid er det beste for bedriftene innenfor petroleumsnæringen i Nord-Norge.

«Det finnes fortsatt noen bedrifter som er skeptiske til et tettere samarbeid. De insisterer at utviklingen skal være gjennom selvutvikling, fordi de føler at samarbeidspartnere vil til slutt ha for mye makt på hvordan de skal styre arbeidet sitt»

4.2.7 Annerkjennelse

Det å bli medlem av en slik forening har også mye med å gjøre med å få annerkjennelse. Det å kaste lys over ens egen bedrift og gjøre andre bedrifter oppmerksomme på de aktiviteter som en selv jobber med. Det å inngå partnerskap å bli en del av nettverket signaliserer til andre bedrifter at de er en seriøs organisasjon:

«For oss, handler et medlemskap om skape en slags legitimitet om kvalitet på arbeidet vår. Vi jobber ganske strategisk og de andre medlemmene ser med hvem og hvordan vi samarbeider

sammen og de at vi også klarer å involvere oss med eliten av bedrifter i Norge viser at vi er en organisasjon med autoritet»

Respondenten kommenterer videre at det har blitt veldig sånn i dag at bedrifter kun samarbeider med hverandre i situasjoner hvor kontraktene krever det. Andre respondenter bekrefter det at et av motivene til å inngå et medlemskap i en forening som Petro Arctic er det å kunne komme i kontakt med noen av de virkelig store som for eksempel Statoil og ENI. Det å kanskje komme i seriøs kontakt og få muligheten til å jobbe med de er for godt til å takke nei til.

Vi ser at det strategiske arbeidet gir en legitimitet som er helt nødvendig for at de mindre bedriftene skal bli hørt.

4.2.8 Økonomiske

Innsamlingen av data viste at motivasjonen for å blir medlem av nettverket til Petro Arctic varierer litt fra bedrift til bedrift, men at det er to hovedmotiver som ligger bak. Den ene er rett og slett er å få oppdrag innenfor olje og gassnæringen gjennom samarbeid med Petro Arctic og medlemmene deres. Det handler mye om styrke den økonomiske delen. Siden de er helt avhengige av nye kontrakter hele tiden for å sikre fremtiden blir muligheten til å få tips eller bli veiledet satt ekstra stor pris på.

«Skal vi være medlem av en organisasjon som Petro Arctic er det helt vesentlig at vi også på en eller annen måte kommer økonomisk bedre ut av det, slik at vi kan fortsette arbeidet vårt»

Det andre er at mange av medlemmene har en interesse av at landsdelen i Nord-Norge skal utvikle seg videre. Medlemmene er ikke ute etter at samarbeidet skal nødvendigvis føre til direkte oppdrag, men at et nettverk av samarbeid skal være med å forløse oljeaktiviteten utenfor området og at dette vil være med å øke aktiviteten deres.

4.2.9 Metode

For mange bedrifter er det å inngå strategiske relasjoner en del av filosofien deres og arbeids metodene.

«La oss jobbe med strategiske samarbeidspartnere samtidig som vi sikrer den økonomiske delen»

Det vi ser her er at det er at bedrifter er ute etter å involvere seg med andre aktører, både for å styrke seg selv og regionen. Selv om det er en vesentlig del er ikke det økonomiske den eneste prioriteten, men alle respondenten føler det at løsningene som kommer gjennom samarbeids og relasjonsallianser er nødt til å være profittskapende.

«Hvis innsatsen våre ikke er profittskapende, på kort eller lang sikt, kommer det ikke til å skje»

Hvis en bedrift jobber med gode hensikter, men tjener mindre enn sine konkurrenter eller ikke kommer noen vei da vil til slutt styret kutte ut dette samarbeidet eller så vill aksjeeierne fjerne styret. De prøver å følge noen generelle regler eller metoder for å holde det lønnsomt. Det første er å holde god dialog og oppføre seg som en seriøs aktør. Det andre er å holde seg unna oppdrag som på forhånd er dømt til å mislykkes og det siste er det å være med på å skape en etterspørsel i markedet.

4.3 Samarbeid og relasjoner

I en forening som Petro Arctic med deres unike nettverk av bedrifter og andre aktører er det mye fokus på samarbeid. Petro Arctic har fra begynnelsen av oppfordret til et tettere samarbeid mellom bedriftene seg imellom. De forstod tidlig at de ulike aktørene måtte samarbeide sammen for å kunne utvikle petroleums industrien i Nord-Norge videre. Skulle vi få en konkurranse dyktig industri i Nord Norge ville dette være i et nettverk med andre bedrifter og aktører. Samtidig har graden av samarbeid vist seg og varierer med tiden. Grunnen til dette er en miks av ulike ting. Et problem som ble nevnt av flere representanter er at kommuner har hatt mindre fokus på felleskap og helheten, og har i stedet vendt fokuset i størst mulig grad på sin egen kommune eller region. Dette har ført til noen hindringer og muligheter for verdiskapning har forsvunnet.

En av respondentene fra en av bedriftene har gitt uttrykk for at de ble styrket på et nivå av samarbeidsarbeidet for i det neste å motvirke hverandre. En av grunnene til det er at det til tider har vært vanskelig å samarbeide sammen om ringvirkningene som kommer med en slik utvikling. Videre har samarbeidet forbedret seg etter at det dukket opp foreninger som Petro Arctic som samlet de ulike aktørene tettere sammen og utviklet en felles kunnskap og kommunikasjons plattform.

Meste av samarbeidet foregår gjennom møter, konferanser og seminarer. Aktøren virker å ha en strategi basert på kommunikasjon gjennom disse kanalene slik at flest mulig skal kunne bli involvert og det er et fåtall som skal kunne komme tilbake og si du har ikke gitt oss muligheten til å snakke eller bli involvert. Petro Arctic involverer et bredt nettverk av aktører og kjernen er de som involverer og uttrykker seg mest.

Respondent fra Petro Arctic:

«Jeg vil ikke si at vi har en klar strategi mellom de små og de store bedriftene. Det er et veldig individuell løp som legges opp. Bedriftene har forskjellig behov og de bedriftene som bruker oss mye får mye hjelp og de bedriftene som har lite kontakt med oss får mindre hjelp»

På et spørsmål til de lokale bedriftene om hvordan de føler at samarbeidet innenfor nettverket mellom dem og de ulike aktørene fungerer i praksis føler det at de var tungt i begynnelsen med veldig mye informasjon og noen tomme lovnader om bedre tider, men at det har blitt bedre. Kontrakter og oppdrag har blitt mer tilrettelagt for at de skal konkurrere i større grad, men det gjenstår fortsatt mye arbeid.

En av bedrift respondentene beskriver samarbeidet med de store oljeselskapene slik:

«De store bedriftene som Statoil sier at de ønsker å inngå et tettere samarbeid, og prater om dette ofte gjennom ulike konferanser og møter. Både arrangert av Petro Arctic og andre. Men innerst inne ønsker de egentlig ikke det fordi det er ganske mye styr og jobb med å lære opp en helt ny landsdel. Det er mye enklere å bare sende industrien opp fra Rogaland»

På spørsmål om hvordan Petro Arctic selv opplever samarbeidet:

«Jeg vil si at vi i Petro Arctic er en veldig hjelpsom organisasjon. Vi både oppsøker medlemmene og har bedrifter som kommer til oss. De er med på samlinger, generelle leverandørmøter, spesifikke møter, studieturer osv. Så det er en veldig individuell tilnærming for hva som er medlemmets sitt behov. Det er ikke noe obligatorisk. På møtene variere det fra hundre bedrifter til tre bedrifter. Det kommer litt an på hvordan samlingene er tilrettelagt. Noen ganger er det laget for en spesifikk bedrift, noen ganger er det mer info. I og med at vi er den sterkeste næringspolitiske aktøren i nord knyttet til olje og gass så har vi også folkemøter. Vi hadde et i fjor høst og da var det rundt 250 deltakere.»

Her ser vi at respondenten argumenterer for at Petro Arctic er opptatt av å bli oppfattet som profesjonell og de er konstantt søk til å utvikle seg selv og kontaktene sine. Videre ser vi at samarbeid og kommunikasjon i hovedsak skjer gjennom forskjellige typer møter.

En bedrifts respondent beskriver betydningen av engasjementet til Statoil:

«Statoil har gjort en fremragende jobb på å tilrettelegge for at vi de nord norske bedriftene skal få oppmerksomhet fra de store system leverandørene. De har gjennom sitt kontrakts regime sagt at vi synes det er en fordel hvis dere kan ha en nord norsk partner»

Det er eksempler fra noen av bedrifts respondenter som har opplevd at de har fått økt fokus av de større selskapene som har ført til besøk og i noen tilfeller har det ført til kontrakter. Ikke bare for Nord-Norge, men også i verden generelt. De kommenterer at bare for fem år tilbake i tid var det nesten ingen som tok seg tiden til et slikt besøk. Videre er en det opp til dem selv å utnytte disse mulighetene. Dette vil helt klart variere med hell fra bedrift til bedrift, men de opplever at de har vært gode til å utnytte de mulighetene som har dukket opp og har selv investert mange millioner for å komme i den posisjonen.

4.3.1 Relasjonsbygning

En av hovedoppgavene til foreningen er å inngå tett samarbeid med de ulike aktørene, der de ukentlig har kontakt med ulike medlemmer og aktører for å skape et samarbeid og relasjoner.

En respondent fra Petro Arctic hadde følgende å si samarbeid og relasjonsbyggingen:

«Vi gjør det gjennom arrangementer vi har. Alt fra workshop, leverandørsamlinger, møter og samlinger. I tillegg bruker vi weben aktivt for å kommunisere med dem. Vi har en til en kontakt og vi motiverer også bedrifter gjennom studier til å se at dette oppdraget er for stort til å ta på egenhånd. Du må finne alliansepartner. Vi Petro Arctic er en organisasjon som behandler alle medlemmene likt, vi gjør ikke individuell hjelp til de enkelte medlemmene. Da henviser vi dem til andre konsulentselskaper eller andre utviklere som kan hjelpe dem med et individuelt løp.»

Slike aktiviteter skal være med å bygge et samarbeid innenfor nettverket av ulike aktører og bedrifter. Petro Arctic har fra begynnelsen av indikert at selskapene bør gå sammen for å konkurrere om kontrakter. Grunnen er at det er vanskelig for små og mellomstore bedrifter (tyngden av bedriftene i Nord-Norge) å etablere seg som leverandører i oljeindustrien fordi det er strenge krav- f.eks. til HMS og sertifisering. Derfor tar det tid for lokale bedrifter til å posisjonere seg og konkurrere mot allerede etablerte bedrifter i bransjen.

Deltaksen på disse arrangementene varierer fra bedrift til bedrift, men det er i hovedsak en representant fra den aktuelle bedriften som deltar på de ulike arrangementene. Hvor ofte de deltar varierer med hvor relevant og nyttig de opplever de forskjellige møtene og konferansene. Men i hovedsak deltok hver respondent på 2-3 møter i året. De møtene de deltar på blir opplevd som veldig kunnskapsrike og oppdaterende, der det får høre forskjellige sider av forskjellige aktører og hvilke planer de ulike bedriftene har for fremtiden.

En bedriftsrespondent kommenterer:

«Det er en del møter og konferanser på forskjellige steder som Tromsø, og Hammerfest. Da må man vurdere om et slikt treff er verdt kostnaden»

Av de respondenten fra de ulike bedriftene som ble intervjuet følte alle at Petro Arctic er god bidragsyter når det kommer til relasjonsbygging mellom de ulike medlemmene seg imellom og samtidig de store oljeselskapene. Men det kan til være vanskelig å avgjøre om det er foreningen som har ført dem tettere sammen eller om det er behovene til de andre bedriftene. Som oftest vil de være en blanding av disse to.

En bedrifts respondent beskriver det på denne måten:

«Vi oppfatter dem som relasjonsbyggende på den måten at det er plass til alle på de ulike nivåene. Både store og små bedrifter. Er du en fersk og liten bedrift vil du mest sannsynlig oppleve en umiddelbar nytte av Petro Arctic. Det er en fin møteplass»

En respondent nevner at kommunikasjon er en nøkkelfaktor for å etablere relasjoner.

«Alt handler om kommunikasjon og hvordan vi kommuniserer. Vi mener at vi har noe å fortelle til de andre og at de har noe å fortelle oss.»

Bedriftsrespondentene har et ønske om at Petro Arctic skal sette et større fokus på at de kontraktene som kommer til Nord-Norge skal tilpasses i større grad slik at de kan utnyttes av de eksisterende bedriftene som finnes. Dette kan skje i form av at kontraktene splittes opp i mindre deler. Andre forslag er at det kommer direkte krav om at hovedleverandørene skal velge underleverandører fra Nord-Norge. Rollen til Petro Arctic om å dra alle aktørene i en retning har vært hovedfokuset, men bedriftene i Nord-Norge har frem til nå vært litt egoistiske. Ønsket om et bedre samspill med foreningen og andre aktører er i sterkt fokus.

4.3.2 Aktiviteter

En av de store utfordringene med oppgaven har vært å få respondentene til å komme med konkrete aktiviteter, og hvordan Petro Arctic bidrar. En begrenset mengde med informasjon om konkrete aktiviteter kom frem. Hovedaktivitetene som foregår hvor de lokale bedriftene er involvert er politisk lobbyvirksomhet, deltagelse på messer/konferanser, nettverk, workshop, fremmede samarbeid og utveksling av informasjon mellom medlemmene, deltagelse i forretningsdelegasjoner, LUNN programmet til Statoil og rådgiving og forskning dvs. analyse av utviklingen av bransjen (Levert rapportene er et eksempel på dette).

Respondentene nevnte noen spesifikke felt hvor det blir gitt støtte til SMB: Kurs innenfor kontraktinngåelse og allianser, hvordan starte i oljebransjen, skattepolitikk, miljølover, rettigheter og teknologi. Det er også noe fokus på mer generelle spørsmål som for eksempel redusering av administrasjonsarbeidet og tolkning av regelverket.

En bedriftsrespondent kommer med følgende kommentarer tilknyttet konkrete aktiviteter hvor de lokale bedriftene blir involvert.

«Det som i hovedsak har skjedd frem til nå fra hovedaktørene sin side hvor vi også har vært innblandet har vært i form av planlagte og gjennomførte workshops»

Der blir aktuelle bedrifter oppdatert på hva oppdragene som finnes går ut på, og hvilke behov det finns der ute. Dette kan for eksempel være forskjellige varer og tjenester. Dette er en av de mer konkrete aktivitetene som gjennomføres med mål å involvere de lokale bedriftene i større grad. De store oljeselskapene har også tilbud om opplæring og kurs hvor bedriftene skal få nødvendige kvalifiseringer for å være kvalifisert til et oppdrag. Bedrifts respondentene kommenterer også at utbyggerne har satt strengere krav til hovedaktørene. Dette med hensikt til at lokale og regionale bedrifter skal få bedre forhold til å presentere seg selv og hva de kan utføre.

En bedriftsrespondent kommer med følgende bemerkninger:

«I Hammerfest i forbindelse med snøhvit utbyggingen har vi sett eksempler på at det har blitt satt krav til noen hovedaktører om at de må etablere seg i Hammerfest og samarbeide med de lokale leverandørene»

Her ser vi et mer konkret tiltak som går utover vanlige informasjonsmøter og stiller helt konkrete krav til hovedaktørene som i praksis er veldig hjelpsomt for de lokale bedriftene. Respondenten bemerker videre at gjerne skulle ha sett mer til dette initiativet også andre steder i Nord-Norge. Det er flott med workshops og seminarer, men de skulle gjerne også ha sett noen mer praktiske tilnærminger som i Hammerfest. Mange av utfordringene ligger i en mer langsiktig og aktiv prosess.

Noen av bedrifts respondentene kommentere at oljeselskapene har programmer i tilfeller hvor de lokale bedriftene støter på problemer under utfyllelse av en kontrakt, hvor de kan gripe inn med sinn kompetanse og prøve og veilede dem. Det samme gjelder underleverandører hvor de også får tilgang til et oppfølgingstilbud.

4.3.3 Utviklingsprogram

Statoil startet i 2008 i samarbeid med Innovasjon Norge et program som blir kalt for LUNN. Forkortelsen står for Leverandørutvikling Nord Norge. Programmet består også ulike partnere; Kunnskapsparken Nord, Pro Barents, Norges Forskningsråd, LoVe Petro og Petro Arctic. Målet med dette programmet er å skape flere bærekraftige bedrifter/allianser og bidra med mer konkret støtte til de lokale bedriftene i nord. Programmet skal gjøre dem sterkere til å møte de ulike petroleums standardene der ute.

LUNN har blitt delt i ulike faser og siden oppstarten i 2008 har 118 nordnorske bedrifter deltatt og det har blitt investert 20 millioner kr i programmet (offshore, 2014).

En respondent tilknyttet LUNN forklarer:

«Leverandørene i Nord-Norge blir mer og mer involvert i oljenæringen. Vi legger merke til at de omsetter mer for hvert år. Statoil som en av de store oljeselskapene vil være med å bidra og LUNN programmet er et eksempel på dette.»

Programmet har vist seg å være meget positivt mottatt blant bedriftene og i 2013 valgte Statoil og utvide programmet med to nye år. Til nå har programmet bidratt med ulike typer kompetanseutviklingsprogram og bedrifter har fått tilbud om eksperter som vil hjelpe dem med å komme i gang innenfor oljeindustrien. Dette kan beskrives som et annet nettverk der medlemmene til for eksempel Petro Arctic får muligheten til å møte oljeselskap og andre leverandører i nord. Både de som har lykket og de som er i nybegynnerfasen.

LUNN respondent:

«Vi skal fortsette med å bygge nettverk, hjelpe bedrifter i nord med å utvikle kompetanse som skal gjøre dem mer rustet til å møte oljeindustrien. Det er viktig at de kan konkurrere om kontrakter innenfor denne bransjen.»

Programmet vil videre fokusere på bedrifter som har potensiale til å bli leverandører både som direkte leverandører og som underleverandører. De neste to årene er det planer om å investere 5,5 millioner i programmet.

Av bedrifts respondentene som ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven var det en respondent som hadde deltatt aktivt i programmet.

«Det er absolutt en glede at Statoil vil engasjere seg i stor grad og tilby et slikt program. Jeg vil si at vi har kommet styrket ut av LUNN programmet, og at vi nå kan mer på en systematisk måte møte kontraktene som kommer innenfor oljebransjen»

Videre beskriver respondenten LUNN programmet som det beste som har skjedd leverandørene i Nord-Norge, og at mange har kommet styrket ut av det. Dette er et eksempel på en mer konkret aktivitet hvor stort oljeselskap har engasjert seg aktivt og bidratt med mer enn det som blir forventet av dem. Hvor de som har deltatt virker å være veldig fornøyde med tilbudet.

Petro Arctic selv er en av hovedaktørene bak dette programmet som i første omgang ble utviklet for å forbedre og utvikle oljeservice selskapene i forbindelse med Melkøya utviklingen. Samarbeid og allianser som har dukket opp i forbindelse med LUNN er for eksempel Momek alliansen med Aibel og Energi klynge.

Videre beskriver Petro Arctic LUNN programmet som en bærebjelke tilknyttet til oljeindustrien i Nord-Norge. En del av medlemmene deres har vært deltakere av ulike faser i programmet og ved dette styrket sin egen konkurransekraft. De selv er godt fornøyde med programmet og ser bare positive utslag.

4.3.4 Utførelsen av samarbeidet og relasjonene

Etter at samarbeidet er etablert og målene er satt, er neste trinn og utføre disse målene i noe aktivt. For å utføre en god presentasjon med partnerne er det viktig å følge noen nøkkelfaktorer for å kunne lykkes.

4.3.5 Konsultasjon og markedsføring

Petro Arctic bruker flere virkemidler for å rådføre seg med sine medlemmer og for å fremme interesser.

De konsulterer medlemmene sinne på ulike måter. Det instrumentet som er mest brukt er konsultasjon via internett og det andre er å sette opp rådgivingskomiteer der medlemmene deres deltar. Bedriftsrespondentene selv indikerer en gjennomsnittlig bruk av rådgivende komiteer. Andre måter de konsulterer medlemmene sine på er; Konferanser, workshops, direkte konsultasjon via telefon, epost eller bedriftsbesøk.

4.3.6 Hyppige, åpne og informative møter

Petro Arctic arrangerer hyppige møter og samlinger som er nødvendig for å ha en kontinuerlig progresjon i et samarbeids og relasjons arbeid. Der de aktive medlemmene og representantene fra Petro Arctic møtes regelmessig. Hyppigheten og intensiteten på møtene varierer, det samme gjør kommunikasjonen mellom partene ved hjelp av telefon eller mail.

En samarbeidspartner respondent kommer med følgende kommentarer:

«Når vi jobber med noen spesifikke prosjekter, for eksempel rapporter eller analyser, skjer det at vi ringer hverandre annenhver dag og sender en haug med mail. Så vi har noen intense perioder. Med det finnes også perioder på seks måneder hvor vi ikke har kontakt med hverandre, selv om planen er egentlig og ha jevnlig kontakt.»

Respondentene kommenterer at gjennomsnittlig har de to til fire møter mellom hverandre hvert år, men dette varierer i stor grad fra medlem til medlem, siden mye er skreddersydd, avhengig av den aktuelle bedriften, aktivitetene deres og andre sine muligheter til å møtes. De geografiske avstandene mellom alle medlemmene kan være en hindring til tider.

En respondent kommenter hvordan avstanden mellom bedriftenes topp ledelse og Petro Arctic ser ut til å være mindre enn andre steder og at dette er positivt i forbindelse med samarbeid. Det gjør dette det lettere å diskutere de ulike problemstillingene. Selv om Petro Arctic føler at de har et ansvar for sikre god kommunikasjon, skjer det også til tider at bedriftene selv oppfordrer til møter.

«Mange av medlemmene er dedikerte og ringer oss ofte. Gjensidig deling. Vi føler på en måte at det vårt ansvar å sørge for at samarbeidet fungerer.»

4.3.6 Effektive møter?

Når de blir spurt argumenterer de fleste respondentene for hvor effektivt samarbeidet med medlemmene kan være. Petro Arctic legger ned en innstas i hvordan møtene blir strukturert og hvordan de skal gjennomføres.

«Vi prøver å være profesjonelle, å arrangere møter med en god agenda og bli enige om hva vi skal diskutere og svare på spørsmålene på forhånd.»

Bedriftene er fornøyde med den veldig begrensede tiden som trenges å brukes på administrative oppgaver, og uthever fokuset på direkte kommunikasjon mellom medlemmene og Petro Arctic.

«Samarbeidet har forbindelser med topp ledelsen og styret. Tiden som brukes på administrativt arbeid ... Jeg mener vi får en medlemsavgift, men bortsett fra det handler samarbeidet og kommunikasjonen om reelle utfordringer.»

Noen bedrifts respondenter kommer med en annen side av disse møtene, konferansene og seminarene. De føler at det fort flere ganger kan bli veldig mye fokus på den samme problemstillingen og det samme innholdet. Flere av problemene i Nord-Norge er tilknyttet en rekke aktører, og de skulle gjerne ha sett ulik vinkling på den samme problemstillingen.

«På disse konferanse er det mange deltakere fra oljenæringen, akademiske organer, videre har du tyngden som kommer i form av ulike konsulent selskaper og kunnskapsparke.»

Respondenten beskriver problemet med dette at det rett og slett blir for stor konsentrasjon av de, og at antallet fra bedriftene selv blir for lite. Bedriftene i Nord-Norge er ikke bestemte nok og utnytter ikke muligheten ofte nok til å møte næringslivet på en ny måte. Respondenten mener at mange bedrifter i Nord-Norge ikke ser denne muligheten godt nok og at det er mye å hente her på grunn av størrelsen og spredningen på bedriftene i nord.

Verdien i disse møtene ifølge bedrifts og oljeselskap respondenter ligger i at det er stor geografisk spredning i nord og det kommer aktører fra veldig forskjellige steder. Alt fra

Hammerfest til Sandnessjøen. Selv om mange av disse bedriftene er konkurrenter finnes det fortsatt en del felles problemstillinger. Muligheten til å få frem felles problemstillinger og diskutere disse i en sammenheng som ellers ikke finnes.

4.5 Problematikk

På den andre siden har vi respondenter som har uttrykt at det selv med et tettere arbeid med ulike aktører i NF har det vært vanskelig som lokal bedrift og forholde seg til de store selskapene. Et eksempel som dukker opp flere ganger er korte tidsfrister på kontraktene. Dette har ført til at de lokale bedriftene har vært nødt til å ta en stor risiko med mindre de har vært helt sikre på at de skal få den kontrakten. Noen respondenter føler at de store aktørene undertrykker denne problemstillingen og heller ikke vil føre en dialog om temaet. Men de samme respondentene argumenterer også for at de gjennom Petro Arctic blir knyttet tettere sammen, og har en god dialog.

En av respondentene fra Petro Arctic sier følgene om utfordringene i forbindelse med den lokale industrien:

«Det er klart at det er enda en masse jobb som må gjøres for at leverandørene i Nord skal lykkes. Hovedgrunnen til det er at fram til 1993 var det brukt politiske verktøy veldig strategisk i Norge for å få norsk leverandør industri konkurransedyktig. Men etter at vi aktivt ble medlem av den nye EØS avtalen så tok det bort mesteparten av de politiske virkemidlene vi hadde som gjør at konkurransen blir mye mer krevende og komme inn i det markedet. Jeg tror vi kommer til å se at man kommer til å ta tilbake en del politiske verktøy for å kunne lykkes»

Samarbeidet mellom de lokale bedriftene i Nord-Norge og de større selskapene som Statoil og ENI har vært utfordrende til tider, ifølge respondenter. Det er egentlig få, men virkelig store hindringer. De ene er at markedet er stort. Nord Norge er stort geografisk område, men det er ikke et overskudd av oppdrag. De oppdragene som finnes er veldig krevende for en liten bedrift å konkurrere seg inn i. Det vil si at størrelsen på kontrakten er veldig stor. Det andre er at de store leverandørene som Statoil og ENI ofte allerede har etablert relasjoner med underleverandører fra sitt område som de bruker aktivt.

Mange av respondentene kommenterer bekymringen over hvor avhengige de er av de store oljeselskapene og andre store aktører. De uttrykker bekymring over at noen av dem har ressurser til å utføre diverse oppdrag selv, men også det at de kan sende leverandør bedrifter som de allerede kjenner godt til for å utføre oppdraget. Det finnes kontrakter der ute som de store aktørene trenger hjelp med og tvinger dem til å se på mindre aktører. Hvem som får disse kontraktene er fortsatt et åpent spørsmål.

En av respondentene sier følgende:

«Du kan si at Statoil er veldig dominerende på norsk sokkel og dem har veldig store avtaler og ulike systemer som det tar litt tid å snu for å få inn nye leverandører. Det er på en måte en av de virkelige store hindringene. Hvis vi ser for eksempel når ENI kom til Nord-Norge så hadde dem noen rutiner fra før av på innkjøp, men måtte bygge nye relasjoner på nytt. Da ble det lettere for leverandører i Nord-Norge og vinne kontrakter.»

En av konsekvensene har vært at samarbeidet mellom de mindre bedriftene i Nord-Norge og de store som Statoil og ENI til tider ikke har vært eksisterende. De lokale bedriftene hadde ikke noen deltakelse eller beslutningsmyndighet i samarbeid med de store aktørene. Dette førte til frustrasjon, og noen representanter fra de ulike bedriftene hevdet dette vil være en naturlig utvikling og et steg som ville skape en sterkere stemme.

En annen ting som har vært sentralt i samarbeidet mellom de ulike aktørene er fokuset på lokale myndigheter sin rolle som tilrettelegger. Representanter fra både bedriftene og de store aktørene føler at det har vært vanskelig å vite hvilken rolle de skal ha, spesielt i begynnelsen. I forbindelse med Petro Arctic har de hjulpet dem med å lettere å fokusere på de tingene som skaper et tettere samarbeid, verdier og vekst.

På samme tidspunkt kommenterer noen av respondentene til at informasjonen fra noen av de aktørene kommer med slike vanskelige vilkår og uttrykk at det rett og slett ikke forstår hva som har blitt kommunisert. Dette er noe som kan føre til en rekke ulike komplikasjoner.

De store selskapene har gitt uttrykk for at de vil engasjere lokal arbeidskraft og næringslivet i større grad for å bidra til å gi regionen en boost. Men det kommer også frem at bruk av lokal industrien ikke bør komme på bekostning av de lover og regler i en åpen konkurransesituasjon. Dette er noe også de lokale bedriftene har uttrykt. De vil ikke ha spesialbehandling. Det blir

også lagt vekt på at det er denne type ringvirkninger Nord-Norge trenger, det handler ganske mye om å holde på folkene som bor i regionen. På den andre siden argumenterer bedrifts respondentene at for å bli etablert i et allerede vanskelig marked finnes det mange barrierer man må komme over.

En respondent fra Petro Arctic svarer følgende om utfordringene i relasjons og samarbeidsarbeidet:

«Det er utfordringer i massevis. Det går alt ut i fra hvordan markedet er skrudd sammen til hvordan bedriften er tilpasset det markedet. Det to utfordringene er ofte hovedcasen vår. Hvilke muligheter som finnes ute i markedet og det andre er hvilke muligheter bedriften har for å nyttiggjøre seg av markedet. Så det er på en måte de to oppgavene.»

En del av respondentene nevner også at det eksisterer en skepsis for olje og gass aktivitet generelt ute i samfunnet, som ellers er ment å være et resultat av utviklingen i Nord-Norge tidligere, og at denne skepsisen er godt forankret. Mange av respondenten mener at Petro Arctic er en forening som gjør en god jobb med å føre til et tettere samarbeid og bedre kommunikasjon mellom de ulike aktørene. De har vært til stede med foredrag, møter, snakket med de ulike bedriftene og holdes oppdatert på eksisterende muligheter innenfor olje- og gassektoren.

«Petro Arctic er en aktør som blir ansett som veldig profesjonell, og de har en veldig populær oppførsel blant medlemmene sine.»

Respondentene argumenterer for at det blir færre bedrifter i nord som leverer, men de som leverer blir mer robuste:

«Akkurat nå er det en akutt krise, med at olje prisen er så lav, og det kommer til å vare et par års tid og de som kommer deg gjennom dette kommer til å være styrket, men flere kommer også til å bukke under. Men heldigvis er Nord-Norge et sted der det er lite oppdrag i utgangspunktet.»

4.5.1 Konflikter i nettverket

Alle respondentene er mer eller mindre enige om hvilken konflikter som eksisterer i foreningen. De er enige om at det meste av uenigheten som eksisterer i nettverket går ut på strategier. Med dette mener dem hvilken vei som skal tas, hvordan ressursene skal brukes eller hvilke prioriteringer man skal ta.

Respondentene er enige om målsetningene hele bransjen skal jobbe for. En bedrifts respondent kommenterer:

«Det er veldig lite uenighet om hva vi skal jobbe mot, men det er ikke alltid like stor enighet om hvordan vi skal jobbe frem mot disse målene»

Mange av bedrifts respondentene viser noe frustrasjon på grunnlag av at det ikke finnes eller skapes mer handling og resultater, og at de på bakgrunn av dette trekker seg tilbake. Å forlate NF vil ikke være det riktige, men tilfellet til mange av respondentene er at de ikke i stor nok grad engasjerer seg nok i fellesskapet og de prosessene som finnes. De føler en felles identitet med NF hvor de ser et felles ansvar for å oppnå de ønskede målene, men ikke alle ser verdien i dette når resultatene ikke er i samsvar med det de hadde ambisjoner om.

Medlemmene er positive til aktivitetene og tiltakene som finnes, men det finnes andre som ikke er like positive.

Bedriftsrespondent:

«Det finnes eksempler på aktiviteter og tiltak f.eks. LUNN programmet som er et steg i riktig retning, men fortsatt blir det fort mye snakk, og jeg er lei av snakk og orker ikke lenger å engasjere meg i stor grad.»

Det finnes også noe uenighet om hva det jobbes for i NF.

«Uansett om de liker det eller ikke, jobbes det ikke for utvikling, men det som faktisk skjer er konfliktløsning»

Svaret til en av bedriftsrespondentene adressert til andre aktører innenfor nettverket til Petro Arctic. NF skal gjøre omgivelsene for bedriftene mer oversiktlige. Men med felles interesser og verdier vil det også være et godt utgangspunkt for interne konflikter og konfrontasjoner

«Det ville være klokt å utvikle ferdigheter til å finne effektive løsninger på disse konfliktene»

Over en lengere periode kan dette være noe som er vanskelig å holde ved like, og kan forklares med det at nettverket av aktører ikke har klart å oppnå alle de ønskede resultatene. Det at noen av medlemmene følte at de ikke fikk igjen for den innsatsen de legger ned.

Samarbeid, allianser, kunnskap og samlokalisering blir sett på som riktig retning for NF for å kunne jobbe mot de målene de ønsker. Overlevelse og vekst av bedrifter i regionen er noe medlemmene identifiserer seg med. At de jobbes mot dette har betydning for deres engasjement og innsats, og er også med på å påvirke deres handlinger.

4.6 Oversikt

Bedriftene leverer for ca. fem milliarder i nord (Levert, 2013). Ut ifra dette er det noen få bedrifter som står for mesteparten.

De på topp er:

- **Nexans 800 millioner**
- **Rapp 500 millioner**
- **Aibel 700 millioner**
- **Aker par hundre**
- **Baser (Helgelandsbasen, Polarbasen)**
- **Asco 400 millioner**
- **Helikopterselskaper leverer for et par hundre totalt**
- **Industrien på Helgeland (Momek, Vestcon)**
- **Helgelandindustri 500 millioner**

Hvis vi oppsummerer dette i tillegg til noen andre ser du at mellom 12 og 15 aktører står for 80 og 90 % av leveransene av de 470 medlemmene.

Det skal sies at disse bedriftene er av en slik størrelse at de igjen får inkludert andre underleverandører under seg igjen, og en gode del av disse er nord norske bedrifter. Videre har

det å gjøre med hvor mange bedrifter er det egentlig som har potensiale til å oppnå en slik status? Vi kommer mest sannsynlig aldri til å få oppleve at vi får 100 bedrifter i Nord-Norge som kommer til en slik posisjon.

Bedriftsrespondent:

«Det er klart at vi får inkludert også andre nord norske bedrifter på de prosjektene. Et eksempel er når vi kjøper logistikk tjenester. Dette er på en forretningsbasis, og de som blir inkludert må være kvalifisert og de må levere bra»

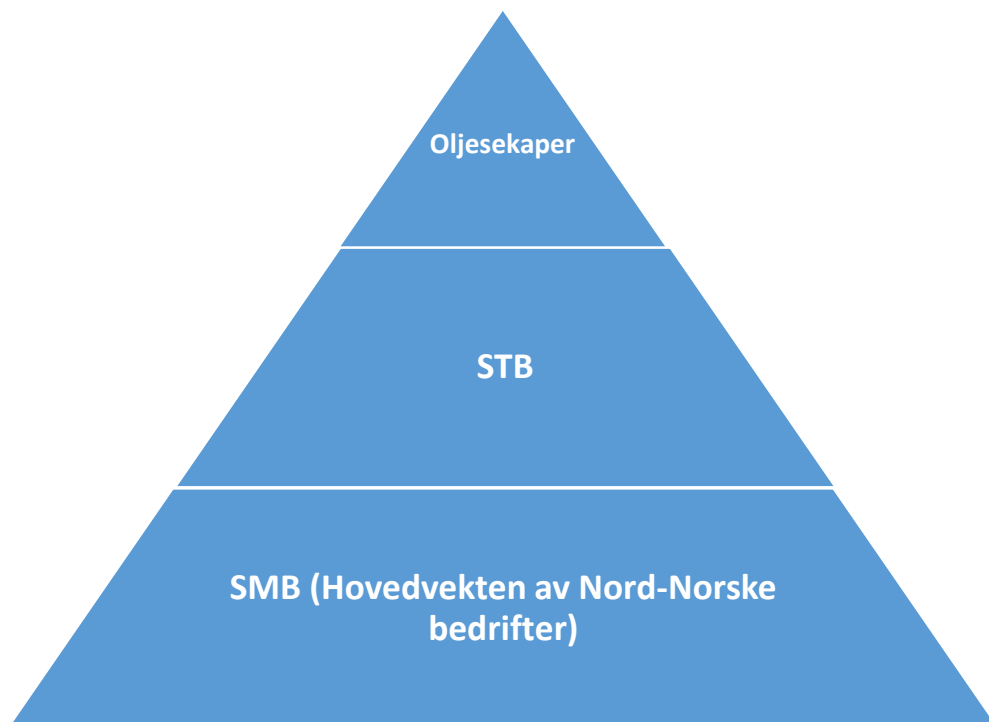
Petro Arctic respondent:

«Det er en masse bedrifter som levere mellom 200 000 og 1.5 million. Så klart har du en bedrift med 10 personer så er 1,5 million bra påfyll. Du kan ikke leve av det, men driver du et reklamebyrå og for påfyll hvert år for 300 00 så er det sannsynligvis den største kunden de har»

Det blir snakket om en vekst på opptil 10 milliarder i 2020 i nord hos medlemsbedriftene i Petro Arctic. Det kan høres mye ut, men ifølge Petro Arctic er dette et oppnåelig mål.

«Det er et optimistisk, men fullt oppnåelig mål at nordnorske leverandører kan nå 10 milliarder rundt 2020. Vi ser at bedriftene ikke nødvendigvis blir flere. Men de blir større og er i stand til å operere høyere i næringskjeden. Det er primært der 12-15 aktørene som kommer til å vokse mer. Så kommer det til å bli etablert mellom 5 og 10 nye aktører som putter seg inn her

Det er denne næringskjeden som illustreres med pyramiden nedenfor. Dette er en av hovedutfordringene til de nord norske bedriftene. De aller fleste av dem befinner seg i den nederste posisjonene i pyramiden noe som betyr at dem er sterkt avhengige av andre aktører f.eks. i form av kontrakter. Dette er en av oppgavene Petro Arctic jobber med. Det å løfte bedriftene til høyere posisjoner.



Figur 8: Næringspyramide

4.7 Sammendrag

Tabell 2: Empirisk-oppsummering

Seksjoner	Viktige punkt
<i>Regional NF som meta-organisasjon</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Petro Arctic er en uvanlig stor NF med veldig stor medlemsmasse. • Oppfattes som profesjonell og seriøs aktør blant sine medlemmer og samarbeidspartnere. • Det er en sammenheng mellom NF, SMB og regionen. • NF kan fremme samarbeid mellom stakeholdere ved å fungere som en veileder. • Bidraget er først og fremst markedsføring og kommersielle prosjekter. Ikke kilde til direkte oppdrag.
<i>Stakeholdere og Interesser</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Består av ulike stakeholdere: SMB, STB, samarbeidspartnere, oljeselskaper, myndigheter. • Identifiserte ulike interesser. Det mentale, anerkjennelse, økonomiske og metode.
<i>Samarbeidsrelasjoner (prosesser)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidsrelasjonene og prosessene kan deles inn i direkte og indirekte. • De direkte prosessene er møter, seminarer og konferanser. • De indirekte prosessene er workshops og LUNN programmet.
<i>Problematikk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Det er enighet om hvilken mål det skal jobbes for/ imot. Konfliktene bygger mer rundt hvilke strategier som skal benyttes • Store kontrakter

5. Analyse

Dette kapittelet skal benytte seg av det teoretiske rammeverket for å lede den empiriske dataen mot forskningsspørsmålene. Empirien vil bli analysert basert på modellene og teorien i det teoretiske rammeverket og til slutt vil de viktigste funnene bli presentert i en konklusjon.

5.1 NF, stakeholdere, interesser og relasjoner

Dataen som har blitt samlet inn viser at Petro Arctic gir en attraktiv plattform der medlemmer av nettverket kan møtes for å kombinere og utveksle kunnskap og opplevelser i etableringen av ny intellektuell kapital. Tredjeparten har lyktes gjennom å ta rollen som en arrangør som gir plattform for nettverksbygning, men det betyr ikke at det ikke finnes utfordringer eller problemer.

5.1.1 Næringsforeningen

Bennett 1998 i sin teoretiske litteratur om næringsforeninger differensierer etterspørselen etter NF i to kategorier. Logikken av tjenester og logikken av innflytelse. Disse er nærmere forklart i det teoretiske kapittelet, men ser vi på Petro Arctic i forhold til dette teoretiske perspektivet kan det argumenteres for at de er innenfor begge gruppene. En respondent fra Petro Arctic argumenterte at de behandler alle medlemmene likt. De ønsker at flest mulig av medlemmene skal ha størst mulig konkurransekraft, og ved å jobbe som et kollektiv fremstår de sterkere. Dette kan tolkes som Logikken av innflytelse.

Men Petro Arctic gjennomfører også møter, konferanser og workshops som ikke vil egne seg for alle medlemmer. Dette er mer tilpasset medlemmer med individuelle og spesifikke krav. Bennett 1998 beskriver det som Logikken av tjenester. På denne måten kan de sette fokuset litt mer på individuelle forretnings forespørsler og henvendelser.

Begge disse vinklingene gir et positivt bidrag. De kollektive tjenestene får frem fordeler samtidig som de kommer hele næringslivet til gode, men det ville være enklere å administrere en type medlem enn en blanding av medlemmer.

Neste avsnitt vil problematisere de formelle aktivitetene som skjer, og komme med tips om hva som kan gjøres for å forbedre de.

NF bør bestrebe seg på å «profesjonalisere» aktiviteter og tjenester. Vi ser at de har funksjoner som utvikler medlemskapsutvikling, opplæring og opplysningsarbeid. Likevel er mange av disse aktivitetene utviklet på et ad-hoc basis: NF bør bevege seg mot å utvikle kjerneaktiviteter i hvert av disse områdene i tillegg til deres nåværende aktivitetsnivå. Disse aktivitetene bør være svært spesifikke for medlemmenes behov og forventninger.

For eksempel:

Opplæringsavdelinger bør tilby en rekke sentrale kjerne aktiviteter samt spesielle forelesninger og seminarer. Opplysnings møtene bør ha et vanlig nyhetsarbeid som sendes ut til medlemmer. Aktivitetene burde være mer proaktive, og ulike forskningsaktiviteter bør gjennomføres i større grad for å støtte foreningens politiske mål og agendaer.

Petro Arctic er en NF hvor fokuset er på å inkludere alle medlemmene både SMB og STB, og hvor fokuset er lagt på kollektive standarder. Bennett 1998 sin teori argumenterer for at et slikt perspektiv hvor fokuset legges på kollektive standarder er en stor fordel for SMB.

5.1.2 For stor NF?

Noe av det kanskje mest overraskende og samtidig interessante oppdagelsen med denne forskningen er tilknyttet størrelsen på NF. Teorien argumenterer for at det er relativt få medlemmer i en NF, ofte under 100. Dette er ikke tilfellet i PA som på nåværende tidspunkt har rundt 470 medlemmer og de har planer om og fortsetter vokse. Videre er spørsmålet om en slik størrelse på foreningen er positivt eller om de burde sortere eller innføre strengere krav får medlemskontingent?

Under utvalget av respondenter kom jeg over en av utfordringene med en slik størrelse. Jeg måtte kontakte en stort antall bedrifter før jeg kom over de rette respondentene. Dette pga. en rekke av bedriftene hadde veldig lite kunnskap om foreningen selv om de var medlem. Det bekreftet de selv, men de innrømmet også at de var lite aktive. Noe som kan tyde på lite samarbeid medlemmene seg imellom og lite fokus på særinteresser.

Det at det kanskje finnes et større antall «sovende» medlemmer i NF kan både ha negativ effekt på dem selv og regionen. Empirien har vist oss og teorien bekrefter av NF er avhengige av lokale forhold, og ofte er formet av funksjonene og holdningene til SMB (Bennett, 1998). Hvis forholdene er sånn at et stort antall er veldig begrenset i aktivitetene sine vil dette

begrense og endre selve betydningen av NF selv og de tilhørende bedriftene. Videre vil heller ikke regionen oppleve den ønskende utviklingen like raskt.

5.1.3 Konflikter

Gjennom empirien ble det ikke avdekket noen direkte konflikter eller konfrontasjoner internt i nettverket til Petro Arctic. Men det som ble avdekket er at de eksisterende konfliktene i hovedsak handler om hvilke strategier som skal benyttes i Nord-Norge og ikke mål. Vi har sett at mange av medlemmene har like interesser, men disse interessene kan variere i størrelse og form. Noen bedrifter jobber på et globalt nivå og har store filialer med salg både innenlands og utenlands. Andre aktører jobber kun med forskning og rapportering. På bakgrunn av dette kan de ulike bedriftene se for seg ulike strategier for hvordan de skal jobbe fremover for mindre splittelse og bedre gjennomslag for sine saker.

Aktørene er enige om at samarbeid er nødvendig, men at betingelsene rundt dette er ikke like klare. Virkemiddelet er til stede, men det gjenstår fortsatt noe jobb rundt detaljene.

Konflikts formen i Petro Arctic kan beskrives som sunn. Ahrne og Brunsson skriver at felles mål er grunnen til at foreninger eksisterer. Det at aktørene er uenige om hvilke strategier har noe å gjøre med mengden av ulike bedrifter og interesser.

Det som er noe spesielt med slike foreninger som Petro Arctic er at de personene som sitter i styret og skaper en bransjenorm er også de samme personene som i neste omgang får ansvaret til å sette denne tanken ut i praksis. Derfor vil det også være vanskelig å inngå konflikter med noe man selv står for.

5.2 Stakeholder identifikasjon

Det første trinnet i prosessen med stakeholdere er å bestemme hvem NF stakeholdere er, og deres sentrale grupperinger. Fra dette flytter stakeholderanalysen en mer inngående retning på stakeholder interesser, hvordan de ulike vil være berørt og i hvilken grad og hvilken innflytelse de kan ha på regionen. Svarene på disse spørsmålene vi gi et grunnlag for å bygge en stakeholder oversikt. Her er det viktig å huske på at ikke alle interessenter i en bestemt gruppe vil nødvendigvis dele den samme bekymringen eller ha enhetlige meninger eller prioriteringer.

I denne delen av analysen vil de empiriske funnene bli analysert og koblet til det teoretiske rammeverket. I teorien ble Mitchell (1997) brukt for å identifisere stakeholderne og sette dem i ulike kategorier avhengig av attributtene (makt, legitimitet og nødvendighet) som de besitter. Først vil jeg identifisere noen sentrale funn fra arbeidet med Petro Arctic sitt nettverk. Dette blir brukt for å vise hvordan foreningen nærmer seg sine interessenter, og etterpå ser vi på hvordan dette passer med virkeligheten og teori. Det er viktig å skille mellom hva de forskjellige aktørene ønsker.

Det kommer frem at det første trinnet i Petro Arctic sin eksterne kommunikasjonsplan vår å identifisere viktige kommunikasjonsproblemer og sentrale aktører som er kompatible med sine mål. De ønsket å finne ut hva stakeholderne sine mål var og hva slags kunnskap de besitter. I tillegg ønsket foreningen å finne ut hva deres forventninger var og om det var noen allianse stakeholdere. Videre ble det definert hva de ønsket å oppnå og hva konsekvensen ville være hvis dette ikke blir oppnådd.

Neste trinn vil være å finne ut hvilken tilnærming vil være det mest effektive. Med dette i tankene har det blitt utarbeidet en samarbeids og kommunikasjonsplan som går ut på hvem, hva, når og hvor. Siste skrittet er å evaluere innsatsen og resultatene kontinuerlig å justere planen for lærdom og nye utfordringer som er identifisert.

Dette viser oss at Petro Arctic har en grundig plan på hvordan de ønsker at kommunikasjonen og samarbeidet skal ta plass og med hvem. Dette indikerer også at de har et utvalg av «nøkkel» stakeholdere som virker kanskje ikke viktigere, men bidraget og innflytelsen deres er essensiell for de andre stakeholderne. Dette er noe Mitchell (1997) og Grimble (1995) kommer innom. Stakeholdeteorien kan bli brukt til å forstå et system ved identifisere hovedaktørene og aksjonærene i systemet. Her kan vi identifisere Petro Arctic med nettverkstankegangen som blir nevnt i teorien. De går fra å tenke på enkelt deler til å tenke på systemet/nettverket som en helhet. Bekymringene deres går fra å tenke på en organisasjons enkeltproblemer til bevissthet og bekymring rundt nettverket av relasjoner som eksisterer (Svendsen og Laberge).

Teorien hevder at organisasjoner som Petro Arctic i dette tilfellet forsøker å identifisere sine stakeholdere basert på viktigheten av hver stakeholder, altså hvor viktig hver stakeholder er for foreningen. Ved å gjøre dette vil de vite hvem de skal sette mer fokus på i form av påstander. Ifølge Mitchell må organisasjonen definere sine stakeholdere basert på hvilke av de tre attributtene makt, legitimitet, eller nødvendighet de besitter. Dersom en interessent besitter alle tre attributtene er de definert som en definitivstakeholder (Dormant Stakeholder). Jeg skal nå

definere hver av Petro Arctic sine stakeholdere basert på Mitchell (1997) sin modell av stakeholdere. Siden mitt fokus har vært samarbeidet i hovedsak har jeg begrenset identifikasjon av stakeholdere til de som har vært eller er mest sentrale i samarbeidet. Dette er medlemmer, samarbeidspartnere, myndigheter regionalt, lokalt og andre offentlige aktører. Jeg vil begynne med latente stakeholdere.

Modellen til Mitchell (1997) fra det teoretiske rammeverket benyttes som hjelpemiddel i forbindelse med stakeholder identifikasjon.

5.2.1 Latente stakeholdere

De latente stakeholderne (Dormant Stakeholder) er de som bare har en attributt. Det er noen eksempler gjennom intervjuene at Petro Arctic har kontakt med slike stakeholdere. I slike tilfeller er det bare fordi de ønsker det eller føler at de trenger det på grunn av normene til samfunnene eller det å oppnå goodwill. Et eksempel på dette er Petro Arctic sitt initiativ med noen offentlige aktører. De kan bli klassifisert som en skjønnsmessig stakeholder fordi de har verken makt eller nødvendighet i stor grad innen nettverket, men de har legitimitet. Dette fordi de deltar i samfunnet og bidrar på en annen måte enn det foreningen gjør selv.

5.2.2 Forventnings stakeholdere

Stakeholderne i denne gruppen har to attributter og er derfor mye mer interessant å ta hensyn til for en organisasjon ifølge Mitchell (1997). De fleste av stakeholderne har vært sentrale i samarbeidet innenfor nettverket, noe som betyr at de er avhengige av å samarbeide med en annen stakeholder for å bli en forventnings eller definitiv stakeholder (tre attributter). Det er noen eksempler i denne forskningen av forventnings stakeholdere som sliter og har vansker med å etablere et slikt samarbeid. De mindre selskapene besitter både nødvendighet legitimitet som mange av de andre selskapene i regionen, men de mangler attributten makt til å bli en definitiv stakeholder, og de blir derfor klassifisert som forventnings stakeholdere. Samtidig kan vi klassifisere ulike samarbeidspartnere, spesielt rene kunnskaps organisasjoner innenfor denne kategorien. De besitter alle attributtene bortsett fra makt.

Fordi de er avhengige av andre stakeholdere som besitter attributten makt. Har noen av de mindre lokale bedriftene forsøkt å forhandle med de større aktørene som er definitive stakeholdere om et par forskjellige kontrakter, i en tidlig fase for å få hjelp til å få kontrakten,

men de kom ingen vei. På den andre siden har du bedrifter som også kan klassifiseres som forventnings stakeholder som har vært av større og mer nødvendig betydning for definitive stakeholdere og derfor fikk kontrakter. I dette kom Petro Arctic og aktørene sitt samarbeid veldig godt med og førte til kontrakter med lisens til å jobbe i oljeindustrien. Petro Arctic og definitive stakeholdere har også bidratt med at forventningsstakeholdere har klart å få kontrakter i andre deler av verden. Dette er eksempler på stakeholdere som synes å bli identifisert av de større aktørene for å være en viktig interessent som er kompatibel med sine mål. Derfor klarte de å få kontrakter med som en forventnings stakeholder.

5.2.3 Definitiv stakeholder

Den definitive stakeholderen besitter alle tre attributtene. Ifølge Mitchell (1997) kan disse stakeholderne kreve noe fra organisasjonen, og organisasjonen er tvunget til å ta det alvorlig. I en organisasjon som Petro Arctic vil de definitive interessentene være de store bedriftene og noen av de mellomstore. Dette bekreftes av respondentene som representere de ulike aktørene. Selv om noen respondenter kommenterer og indikerer at det er mangel på kraft eller vilje til å bruke makt. Mange av respondentene hevder at samarbeidet kunne ha vært bedre hvis de største av aktørene hadde benyttet seg av attributten sin makt til bedre forhold.

Som nevnt i teorien av Svendsen og Laberge vil et nettverk bestå både av «krigere» og «jordmødre». Her kan vi beskrive medlemmene til Petro Arctic både SMB og oljeselskapene som krigere som ikke bare er bekymret over hva som påvirker ens egen organisasjon, men også det helhetlige nettverket. De tenker ikke bare kortsiktig, men er også bekymret for den langsiktige suksessen. Gjennom nettverket skaper de relasjoner som ikke bare gir merverdi for dem selv, men både for organisasjonen og for det sosiale miljøet. I dette bildet dukker foreningen Petro Arctic opp som en «jordmor». Hvor de lager plass til nettverket for å vokse og trives, men samtidig at nettverket er ansvarlig for å ivareta behovene til hele samt det enkelt medlem.

5.2.4 Sammendrag

Det vi ser ut i fra stakeholder analysen er at selv om de ulike stakeholderne er delt inn ulike grader av attributter er de alle sammen knyttet til et kunnskaps, kommunikasjons og samarbeids nettverk i Petro Arctic som krever gjensidig avhengighet.

5.3 Nettverket

Denne delen vil fortsette å analysere empirisk data i forbindelse med det teoretiske rammeverket, men nå vil jeg fokusere på samarbeid og co-management. Jeg vil benytte meg av Huxham og Vangen (2005) sin teori om samarbeid og Berkes (2008) co-management teori om ulike ansikter som hoved teoretisk rammeverk, men jeg vil også komme innom andre teoretiske perspektiver.

Huxham og Vangen (2005) beskriver samarbeid der to eller flere aktører arbeider sammen for å oppnå et felles mål. Det er akkurat det vi ser her i forbindelse med rollen til de lokale bedriftene og andre aktører i Petro Arctic. Gjennom et nettverk av ulike aktører prøver de å skape et samarbeid hvor de jobber for noen felles mål. Et av dem er oljeaktivitet i nord og det andre er å involvere lokale leverandører i størst mulig grad.

Den første kategorien i teori kapittelet beskriver at organisasjoner kan samarbeide hvis de ikke klarer oppnå sine mål med egne ressurser. Mange av respondentene både fra SMB, oljeselskaper og samarbeidspartnere beskriver at oljeindustrien kommer til å være en vesentlig faktor for videre verdiskapning i Nord-Norge. Men de kontraktene som finnes der ute er for store til å kunne takles av en enkel bedrift, derfor er de avhengige av å inngå samarbeidsrelasjoner med andre bedrifter og aktører. Ved egne ressurser klarer de ikke oppnå det målet, og er derfor ute etter et samarbeid med andre.

Det har vært en del kontakt mellom noen av de forskjellige aktørene, mens på andre siden har andre ikke vært fullt så aktive. I denne prosessen med data innsamling har jeg prøvd å fange opp de viktigste elementene. Vi ser at i utviklingene av industrien i Nord-Norge deler mange av stakeholderne de samme interessene, men har forskjellige fremgangsmåter for hvordan disse skal oppnås. Dette varierer fra kollektive handlinger til andre ganger hvor dette ikke blir prioritert. Men alle respondentene oppga at samarbeid er et veldig viktig element når det gjelder utviklingen av den lokale industrien i Nord-Norge, men dette har i noen tilfeller bare blitt med praten hvor det i praksis viste seg å ikke fungerer fullt så godt.

Petro Arctic har en sterk posisjon innen kompetanse og en posisjon de ønsker å dele med andre aktører i bransjen. Videre er noe av problemene og spenningen knyttet til maktfordeling som er koblet til kampen om kontrakter. Jeg fikk inntrykk av at hver av dem ønsker å oppnå en betydelig posisjon og være attraktive for større aktører og forretninger.

Følger vi teorien til Kruse (2008) at delingen av makt er knyttet til co-management, kan dette gi fordel for aktørene og regionen på grunn av kapasitetsbygging og kunnskapsdeling. Dette så

vi i empirien ved den makten de store aktørene (oljeselskapene) besitter i forhold til SMB. De sitter i en mye bedre posisjon og med dette følger det også en makt. Dette bringer ulemper for SMB fordi de i stor grad er avhengige av de store aktørene innenfor oljebransjen og har lite å komme med når det gjelder beslutninger. Hva, hvordan ting skal gjøres og hvem som skal involveres. Men i dette tilfellet ser vi at maktforholdet har blitt gjort mer rettferdig gjennom foreninger som Petro Arctic, og programmer som LUNN. De store aktørene har selv tatt dette som en reell problemstilling og har forsøkt å komme med noen løsninger. Dette er spesielt viktig hvis vi skal tenke over en lengere periode, med tanke på å skape en sterk lokal industri og ikke minst arbeidsplasser. Maktforholdet har blitt ytterligere rettferdiggjort gjennom kapasitetsbygging og kunnskapsdeling noe som stemmer med de teoretiske forslagene.

Petro Arctic bidrar med et miljø hvor mulighetene for en slik utvikling finnes. Alle aktørene som er tilknyttet Petro Arctic mener at foreningen står sterkt innenfor petroleumsbransjen i Nord-Norge. Berkes (2008) argumenterer for å skape et gunstig co-management er et samspill og to-veis tilbakemeldinger viktig, og at et nettverk har en stor rolle å spille. Dette er noe respondentene bekrefter. Nettverket til foreningen med ulike aktører innenfor oljebransjen jobber for et samspill, og det gir en arena for konstante tilbakemeldinger.

Det har vært og er tillit mellom Petro Arctic og de ulike aktørene som er tilknyttet nettverket. Tillit er absolutt en viktig base for et vellykket samarbeid. Det å kunne konstruere en effektiv co-management ordning betyr å bygge tillit mellom partene. Ifølge Huxham og Vangen (2005) er gjensidig tillit den sentrale faktoren for å kunne tilrettelegge et frivillig samarbeid og bygge videre på det. Oljenæringen er ikke noe som er innebygd i kulturen til Nord-Norge, og kanskje kan denne tilliten være en forløsende effekt hvis de ulike aktørene ser betydningen med samarbeid og fordelene av co-styring av ressurser.

Pinkerton (2008) beskriver et vellykket co-management som et kunnskaps partnerskap, og jeg tror at dette kan føre til ulike typer kunnskap mellom aktørene tilknyttet til Nord-Norge og dermed føre til et tettere og mer effektivt samarbeid. Petro Arctic og aktørene tilknyttet dem har ulike industrielle posisjoner, og dette bidrar til at de ikke kan oppnå en enighet på alle områder, men de kan bygge et kunnskaps «basseng» og utvide kapasiteten sin utover sine egne grenser som co-management teorien beskriver. Opprettelsen av Petro Arctic og LUNN programmet er eksempel på dette. To sterke aktører har benyttet seg av sin makt og kunnskap til å bygge en sterkere posisjon for lokale leverandører. Her ser vi at maktfordelingen er en viktig faktor for samarbeidet. Teorien nevner noen maktforskjeller som er forankret i relasjoner,

men dette kan benyttes til å skape positive effekter hvis man benytter det til å oppnå verdier sammen.

Videre kommer det frem av teorien til Berkes (2008) at co-management forutsetter at partene er i en formell eller semi-formell måte enige om en prosess for dele rettigheter og ansvar. Her kan det argumenteres for at vi ser at gjennom den regionale næringsforeningen Petro Arctic blir de ulike aktørene gitt en arena hvor de i tilknytning til hverandre finner løsninger på disse problemstillingene.

Ser vi på den primære dataen som ble innhentet identifiserte vi at det er tegn til mistillit mellom noen nasjonale og regionale interesser. Mellom myndighetene og de lokale bedriftene. Ut i fra co-management teorien er at et samspill og toveis tilbakemeldinger nødvendig for utviklingen av et godt co-management. Nasjonale interesser og politikk kan skape spenninger og konflikter innenfor de regionale interessene. Rapporten til TheWorldBank (1998) argumenterte spesielt for at det er viktig med deling av ansvar mellom lokale samfunn og nasjonale aktører.

Den positive faktoren jeg ønsker og fremheve er interessen rundt en felles identitet i Nord-Norge mellom de ulike aktørene. De ønsker at Nord-Norge skal utvikle seg innenfor petroleumsnæringen, at det skal satset på de lokale industriene og at eksisterende muligheter skal utnyttes. Dette er en fremmede faktor fordi det skaper samhald og dermed også tillit mellom de ulike aktørene. Funnen viser at det er ett positivt syn til en felles identitet blant respondentene. En felles identitet kan skape tillit noe som videre kan føre til et tettere samarbeid. Denne identiteten kan styrke oppmerksomheten rundt den industrielle utviklingen i Nord-Norge og heve stemmen til de lokale bedriftene i de ulike regionene.

Interesser mot olje- og gassindustrien i Nord-Norge skaper et felles mål for de lokale bedriftene i Nord-Norge hvor de kan bygge en bro mellom ulike ressurser både menneskelige og industrielle som skaper et grunnlag for samarbeid. Ønskene om å utvikle olje og gass industrien gir et fundament for relasjonsbygging. Samarbeidet øker effektiviteten, læringen og delingen av risiko bidrar til en sterkere stemme.

En ting jeg identifiserte som et hinder for samarbeid mellom de ulike aktørene er ineffektivitet i samarbeidet i seg selv. Huxham og Vangen (2005) argumenterer for at ineffektivitet er en vanlig forklaring på hvorfor noen samarbeidsrelasjoner blir avsluttet. Dette på grunn av at noen av bedriftene har følt seg ignorert eller at kravene som blir stilt av de større oljeselskapene føles vanskelige. Det er de som i de aller fleste tilfellene bidrar med kontrakter. Noe som også bekreftes av aktører som Petro Arctic selv og et av oljeselskapene. Det å skape kontrakter for

de lokale bedriftene som er «tilpasset» dem og samtidig inntrengere dette i samsvar med egen bedrift er en lang og vanskelig prosess som foregår over en lengere periode. Det finnes heller ikke noen garantier for at alt som blir sagt lar seg gjennomføre i praksis. Noen bedrifter er bedre rustet enn andre og tilbyr tjenester som lettere lar seg inntrengere i et samarbeid med ulike aktører. Vi ser også dette på bakgrunn av antall bedrifter som bidrar med omsetning i Nord-Norge knyttet til olje- og gassindustrien. Her ser vi et antall bedrifter mellom 12-15 som har klart å etablere seg sterkt innenfor bransjen og klarer å holde en form for stabilitet.

5.3.1 Relasjoner

Vi ser at det å kombinere de lokale bedriftene sammen med kompetansen til andre aktører i de ulike regionene gjennom en forening som Petro Arctic gir en utviklingsmulighet og et samspill som er vanskelig og skape utenom. Hvor ønske om videre utvikling blant lokale og regionale aktører, og forbedring av lokalsamfunnene står sterkt. Selv om noen av kravene som kommer frem av bedriftene går utover det som på kort sikt i praksis lar seg gjennomfører er det viktig at det finnes noen rammebetingelser i en videreutvikling. Et sted hvor det blir tilrettelagt for relasjonsbygging mellom ulike aktører og en kommunikasjonskanal”

Petro Arctic sine relasjoner med aktører kan identifiseres ved hjelp av fire ulike grupper.

- Samarbeid
- Konfrontasjon
- Konsultasjon
- Kommunikasjon

Disse fire kategoriene er ikke gjensidig ekskluderende og ofte kan den NF og den samme bedriftene engasjere hverandre på forskjellige måter.

Tabell 3: Petro Arctic: Ulike typer relasjoner med stakeholdere

Type Relasjon	Type Aktivitet
KONFRONTASJON Krigersk relasjon	Kampanjer som fokuserer på en aktør i et maktforhold
KOMMUNIKASJON Informasjonsflyt	Regelmessig rapportering om informasjon om andre bedrifter eller spesifikke prosjekter Bedriftsbesøk Forsknings prosjekter
KONSULTASJON To-veis kommunikasjon i en prosess med forskjellige vinklinger og synspunkter mot felles interesser	Telefon, Internett Møter, konferanser Workshops
SAMARBEID Formelle avtaler om samarbeid mot et felles mål	Industri standarder Konferanser, workshops LUNN programmet

5.3.2 Bedriftene må realisere

Bedriftene trenger å innse i større grad at det å etablere og vedlikeholde relasjoner i et bedriftsnettverk bør være en del av dere strategi. De samarbeidsrelasjonene en bedrift har med sine leverandører, konkurrenter eller samarbeidspartnere er viktige faktorer i det markedet de operer i. Gjennom tillit og engasjement skaper de gjensidig avhengighetsforhold blant medlemmer innenfor nettverket. De kan innhente kunnskap, lære av de erfaringer som finnes og dele ressurser med andre aktører (Huxham og Vangen, 2008).

Siden de fleste bedriftene i Nord-Norge er små til mellomstore kan de dra nytte av å samle sine ressurser gjennom et NF-nettverk og dermed dra nytte av størrelsen. Et av hovedoppgavene bør

være å koordinere samspillet mellom de ulike aktørene i nettverket. Bedriftens nettverksposisjon er viktig da dette er en markeds-andel som gir fast tilgang til andre bedrifters ressurser. Flere bedrifter må realisere at deres bedrift og nettverk ikke er separate enheter, men at ved et samspill med andre bedrifter former de også sine egne omgivelser.

5.3.3 Hvordan bidrar stakeholderne

Mye av det som blir skrevet er knyttet til hvordan en regional næringsforening som Petro Arctic kan bidra for de lokale bedriftene i Nord-Norge. Hvordan de kan gi dem det tyngdepunktet de trenger for å styrke seg lokalt, regionalt og nasjonalt. På lengere sikt, men også på det globale kartet. Sammenhengen er hvordan foreningen påvirker den økonomiske og sosiale balansen innen og mellom regionene i nord.

Gjennom dataen som har blitt samlet inn ser vi at Petro Arctic eksisterer for å øke produktiviteten i Nord-Norge, og den største andelen av medlemmene deres er SMB. De bedriftene som er aktive og klarer å benytte seg av den kompetansen NF besitter understreker viktigheten av å ha tilgang til et slikt nettverk. Et nettverk med kompetanse, og i tillegg kunnskap om olje- og gassindustrien generelt. Aktørene møtes et par ganger i året og diskuterer ulike problemstillinger. De bidrar til hverandres agenda med konkrete problemer hvor de kan ha de samme eller ulike problemstillingene.

Case- studien har vist oss hvordan partnerskap og samarbeid som bygger på felles interesser er en nøkkel ressurs i et nettverket av ulike aktører. Strategisk samarbeid involverer en iver for kunnskap og informasjon (Huxham og Vangen, 2005). Det vi har sett er selv om relasjonsbyggingen og samarbeidet kan variere fra bedrift til bedrift er kommunikasjon alltid involvert. Et eksempel på dette er hvordan Statoil og andre store oljeselskap stadig involverer seg en konstant dialog med medlemmene gjennom nettverket til Petro Arctic.

5.3.4 Aktivitetene

Når det kommer til konkrete aktiviteter hvor lokale bedrifter fra regionen er involvert og hvordan de skaper relasjoner ser vi at dette i hovedsak skjer ved workshops, seminarer og konferanser. LUNN programmet er et eksempel på noe mer konkret hvor bedriftene i nord har fått tilbud om kurs og veiledning for å være bedre rustet inn mot oljebransjen.

Jeg opplever det som at de fleste bedriftene får den nødvendige hjelpen de trenger i begynnerfasen, men at de er ute etter mer konkret aktivitet av oljeselskapene og andre aktører av betydning. Samtidig som de får en økt kompetanse og kommunikasjons nettverk gjennom foreninger som Petro Arctic, oppdager de også hva som kreves videre. Både av dem selv og andre aktører. De må derfor være mer aktive og tydelige på hva de trenger mer støtte til, og hva de er i stand til å gjennomføre selv.

Det er fortsatt en rekke problemstillinger og utfordringer som ligger foran flere aktører og spesielt de lokale bedriftene rundt omkring i Nord-Norge. Dette ligger spesielt innenfor næringspyramiden der utfordringen er å få SMB i nord høyere opp hvor de kan få lettere tilgang til de kontraktene som finnes der ute.

Hvordan de kommer til å lykkes med dette tror jeg har mye å gjøre med hvordan de klarer å samarbeide videre intern innenfor nettverket til Petro Arctic og ikke minst finne noen løsninger for prosjektene hvor bedrifter samarbeider samtidig som de har vært konkurrenter tidligere. Det vil alltid være en form for konkurranse intern i nettverket, men derfor er det nødvendig med gode løsninger hvor det finnes en vilje for samarbeid og konkurranse. På denne måten kan de individuelle aktørene bli ivaretatt samtidig som fellesinteressene står høyt.

Case-studien har vist oss og teorien har bekreftet at det er noen nøkkbegreper som langsiktighet, lojalitet og ikke minst tillit som er årsaken til at de ulike aktørene velger å være en del av et slikt nettverk hvor den andre muligheten er å forlate det og være fornøyd med kortsiktige gevinster.

5.3.5 Noen kritiske bemerkninger

Bennett (1998) og Ahrne og Brunsson (2008) kommer med noen form for skeptisisme eller kritikk i praksisen av næringsforeninger inkludert partnerskap med andre. Denne kritikken argumenterer for at partnerskapet mellom ulike aktører ikke garanterer en «vinn-vinn» situasjon. Partnerskapet har flere potensielle nedturer som ofte blir oversett og nødvendigvis ikke vil bidra med noen store fordeler, Ahrne og Brunsson (2008).

En av bekymringene er hvordan samarbeidet mellom foreningene og medlemmene (bedriftene) kommer til å påvirke utviklingsprosessen til de ulike aktørene. Jeg personlig gjennom dette case-studiet har troen på strategisk samarbeid mellom bedrifter og NF og andre aktører som er tilknyttet denne bransjen. Dette bidrar til å sette et økt fokus på de problemstillingene vi møter

i utviklingen av lokal industrien i Nord-Norge. Det skal også sies at jeg ikke i noen form implementere at strategisk samarbeid er en erstatning for andre former for utvikling. Jeg ser på strategisk samarbeid som en slags utfyller for til et komplekst system hvor lokale bedrifter samhandler med andre aktører.

Gjennom case-studiet har vi sett hvordan bedrifter sammen med andre aktører i forbindelse med NF kan slå sammen styrkene sine i et strategisk partnerskap og skape noen felles interesser og fordeler. Studien har uthevet en del positive aspekter med strategisk samarbeid, men ingen former for samarbeid er perfekte, og det finnes rom forbedringer. Nedenfor skal jeg sette fokuset på noen av disse.

En av svakhetene for mange av de strategiske samarbeids tilfellene mellom NF og lokale bedrifter er at få bedrifter har tatt seg tiden eller besitter den praktiske erfaringen til å utvikle gode rammeverk for hvordan et sånt samarbeid skal bli utført, i sammenheng med deres tradisjonelle operasjoner og i samarbeid med andre aktører. Mye av det arbeidet som blir gjort i forbindelse med de ulike partnerskapene blir tilsynelatende gjort på en ustrukturert måte, og burde forbedres med noen systematiske prosesser innenfor og mellom ulike aktører. Selv om mange av partnerskapene er bygd rundt konstant ulike prosesser som er i forandring, vil de fortsatt dra fordeler av bedre systemer for læring og kunnskapsdeling. Med bedre systemer vil effektiviteten av partnerskapet kunne forbedre seg og ta læring av tidligere suksess og ikke suksess vil bli lettere.

Det er bruk for en systematisk utvikling gjennom et partnerskap for å bygge på erfaringer, og til å benytte seg av denne erfaringen og kunnskapen i fremtidige samarbeid prosesser. En systematisk fremgangsmåte blir beskrevet i samarbeids teorien som en måte å forsikre seg en videreføring i kunnskapen og tilliten som er blitt bygget opp under samarbeidet (Huxham og Vangen, 2008).

5.4 Sammendrag

Problemstillingen til denne oppgaven var å beskrive hvilken rolle de nordnorske bedriftene hadde i Nord-Norge. Denne problemstillingen ble ved hjelp av teorien gjort om til tre forskningsspørsmål:

- *FS1: Hvilke aktører og interesser er med i en regional næringsforening?*
- *FS2: Hvordan samarbeider de ulike stakeholderne sammen*
- *FS3: Hvordan deltar de lokale bedriftene som stakeholdere i en regional næringsforening?*

Begynner vi med det første FS så vi at Petro Arctic består av en rekke ulike stakeholdere. Empirien har vist oss at hovedstakeholderne er SMB, STB, oljeselskaper, ulike samarbeidspartnere og myndigheter. Dette er de stakeholderne som er en del av det interne nettverket og jobber mest sammen. Interessene til disse aktørene variere fra aktør til aktør, men vi ser noen likhetstrekk. De lokale bedriftene i hovedsak SMB er ute etter et miljø hvor de kan vokse som bedrift i samarbeid med andre. Hovedinteressene deres er å synliggjøre seg selv for større aktører, få annerkjennelse og ikke minst den økonomisk biten med potensiell mulighet for økt mengde med oppdrag. Andre interesser i en regional NF er å skape en sterk region og et samfunn.

Ser vi på forskningsspørsmål to er deltakelsen til lokale bedrifter basert i to former. De deltar på møter, seminarer og konferanser som er direkte arrangert av NF selv. Disse formelle aktivitetene bygger i hovedsak på generell informasjon av forskjellige aktører om hvordan situasjonen er på nåværende tidspunkt og hvordan fremtiden ser ut. Den andre biten er mer konkrete aktiviteter i form av workshops og programmer som er tilpasset mer individuelle behov og går over en lengere periode. Workshops tilbyr informasjon om konkrete oppdrag som finnes i forbindelse med et prosjekt, og programmer (LUNN) skal bidra med økt konkurranse kraft for et større antall bedrifter. Det skal sies at program er kostbare og ofte ikke er en direkte årsak av NF selv, men et utfall av sterk aktør i samarbeid med andre. Eksempel er LUNN programmet som finansieres av Statoil, men flere andre aktører står bak som for eksempel NF Petro Arctic.

Svaret på det siste forskningsspørsmålet må være at stakeholder samarbeidet i hovedsak bygger på kommunikasjon. Som nevnt i FS2 er hovedaktivitetene møter, seminarer og konferanser. Det finnes få konkrete aktiviteter bortsett fra workshops og LUNN programmet.

6 Konklusjon

I denne delen vil jeg presentere konklusjonen på hovedproblemstillingen til oppgaven. Videre vil jeg kommentere hovedbidraget oppgaven kommer med.

En satsing på og et samarbeid med de lokale bedriftene i Nord-Norge er noe som kan bidra med fordeler for alle parter. Det vil si både regioner, lokale samfunn, oljeselskap og ikke minst de lokale bedriftene selv. Men vi ser at det fortsatt finnes mange utfordringer for et slikt samarbeid og de konkrete handlingene, prosessene og aktivitetene som ligger der ute er få. Formålet med denne studien var å forstå hvilken rolle de lokale bedriftene hadde i Nord-Norge innenfor olje- og gass bransjen. Petro Arctic, tre medlems bedrifter og en samarbeidspartner ble valgt ble valgt for videre forskning. Der den viktigste dataen kom fra disse respondentene. For å kunne besvare forskningsspørsmålene bedre ble informantene intervjuet i tillegg til sekundærdata som ble innhentet. Alt dette ble gjort om til et svar på forskningsspørsmålene. Hovedproblemstillingen til oppgaven var:

Hvilken rolle har lokalindustrien i Nord-Norge i en regional utvikling med flere stakeholdere til stede?

Forskningen har vist oss at en regional næringsforening som ett samlingspunkt for ulike stakeholdere kan benyttes som utgangspunkt for et case-studie som fokuserer på en spesifikk stakeholder i en region. Det er et godt utgangspunkt for å forske på nå tilstanden til en eller flere aktører og deres fremtidige planer. Samtidig sier det deg noe om tilstanden til regionen hvor disse aktørene befinner seg eller er involvert i. Min bruk av den analytiske modellen, der jeg fokuserer på en aktør er en forenkling av det totale bildet som ikke representerer og gir fullt bilde av de forskjellige aktørene. Dette med det faktum er det finnes en rekke medlemmer som er tilknyttet Petro Arctic som ikke har fått representert deres synspunkter. Det har med størrelsen på medlemsmassen å gjøre og med tids og plass begrensningen gitt denne type oppgave. Modellen vil likevel være reell ved å bringe synspunkter fra noen av de aktørene som tilhører et felles nettverk.

Forskningen har vist oss at antallet medlemmer i foreningen jobber imot særinteresser, og at det finnes fremtredende næringer spesielt de 10-15 bedriftene i Nord-Norge som får litt ekstra oppmerksomhet. Disse organisasjonene har blitt verdifulle for næringsforeningen. Videre har tendensen som en større næringspolitisk aktør gitt foreningen noe som kan beskrives som litt utenfor det teoretiske rammeverket som gir en beskrivelse av meta-organisasjoner. Noe av grunnen til dette kan være som følge av at medlemsmassen ikke gir ett riktig bilde av den faktiske aktiviteten som skjer i en slik organisasjon. Denne studien kan ikke argumentere direkte for at det finnes høy eller lav aktivitet blant medlemmene på grunnlag av at forholdet mellom antallet som ble intervjuet og det reelle antallet som finnes ikke gir et riktig bilde. En slik påstand vil kreve en kvantitativ studie, men dataen som har blitt hentet inn tyder på at aktiviteten blant medlemmene spesielt blant SMB i nord har forbedringspotensial.

Svaret på problemstillingen til denne oppgaven er at de lokale bedriftene i Nord-Norge har en rolle som stakeholder i regionen og at det finnes en strategisk satsing på lokale bedrifter. De er i hovedsak involvert i et kommunikasjonssamarbeid. Indirekte i form av møter, seminarer og konferanser. Mer direkte i form av workshops og LUNN-programmet. Samtidig skal det sies at bedriftenes behov og krav er store, og det er urealistisk å forvente at en NF kan ta opp og hjelpe alle bedrifter. Det er noen vanskeligheter bedriftene står ovenfor hvor NF kan gjøre lite for å hjelpe dem- å hjelpe bedrifter med å få oppdrag direkte er et eksempel hvor NF har lite å bidra med. Men i området interesse representasjon og spesifikke bedrifts tjenester, er det en rekke måter hvor NF kan bistå sine medlemmer.

Hovedbidraget og til denne oppgaven må være innenfor synliggjøringen av de lokale bedriftene i Nord-Norge. At det finnes gode intensjoner og eksempler på konkrete aktiviteter med som mål å styrke den lokale industrien, men at de fortsatt i stor grad er involvert i et kommunikasjonssamarbeid, og at det er et behov for flere konkrete handlinger. Studien bidrar også til en bedre forståelse av de verktøy mot støtte til SMB konkurransevne og vekst. Vi har sett at NF spiller en betydelig rolle i tilrettelegge bedriftenes interaksjon. En indikator på dette er andelen av respondenter som beskriver hvordan muligheten til å lære fra andre medlemmer er en viktig motivasjon.

Fra et teoretisk synspunkt, bidrar denne studien først og fremst til å bidra å fylle et tomrom i kunnskap om nettverkssamarbeid og dens funksjon. Tidligere forskning har ikke fokusert på tilstedeværelse og rolle blant de forskjellige aktørene i denne formen for nettverkssamarbeid.

Spesielt fremhever oppgaven NF rolle i utviklingen av territorialkonkurransesevne og støtte til de sosioøkonomiske regionale sammenhenger der SMB er utbredt.

Skal jeg komme med et tips til de lokale leverandørene basert på denne forskningen må det være at de må markedsføre seg selv i større grad mot aktuelle leverandører. De må være enda tydeligere i budskapet sitt og komme med flere konkrete forslag. Større aktivitet og mer tydelighet i hvilken områder man ønsker å kvalifisere seg selv som tilbyder. Det å søke et mer aktivt samarbeid med hverandre å bruke Petro Arctic mer aktivt for å få hjelp.

6.1 Begrensninger i oppgaven

Den store fordelen med denne oppgaven har vært at de personene som har blitt intervjuet har en aktiv og lang fartstid både innenfor oljebransjen og Nord-Norge. De besitter god kunnskap om regionen og bransjen noe som har ført til mye informasjon. Muligheten til å gjennomføre intervju la til rette for en produktiv dialog.

Begrensningen til oppgaven er de tids og plass begrensningene oppgaven måtte forholde seg til. Foreningen har en betydelig medlemsmasse hvor det ble vanskelig og gå dypere inn i alle synspunkter blant et større antall aktører.

6.2 Videre forskning

Det kunne ha vært interessant å gjennomføre en kvantitativ studie på den konkrete aktiviteten blant medlemmene i NF. Gjennomføre en undersøkelse i hyppigheten av deltakelse.

Kvantitativ studie kunne tatt opp hvordan dette gikk for seg, og sett på fenomener som fører til en sånn situasjon.

Det at Petro Arctic blir sett på som en stor næringspolitisk aktør når det kommer til blanding av politikk med næring ville ha gjort det interessant å se på oppfatningen til næringsforeningen i en slik og andre tilsvarende sammenhenger. Nøkkelordene ville ha vært politisk makt og innflytelse. Politiske aktører kan bli dratt inn i bildet og hvordan de opplever dette.

Næringsforeninger er også innblandet inn i noen høringsaker. Her kunne man ha sett på maktforholdet blant de ulike partene som er involvert i en slik prosess.

Referanser

- Ahrne, Göran & Brunsson, Nils (paperback edition 2011) *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing Inc, 2011.
- Andrew L. Friedman og Samantha Miles (2002) *Developing Stakeholder Theory*. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, pp. 1-21, 2002.
- Ann Svendsen og Myriam Laberge (2005), *Convening Stakeholder Networks A New Way of Thinking, Being and Engaging*. 2005 Greenleaf Publishing.
- Armitage, D. R., Berkes, F., & Doubleday, N. (2007). *Adaptive co-management: collaboration, learning, and multi-level governance*. UBC Press 2007.
- Berkes, F. (2008). Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management*, Volume 90, Issue 5, April 2009, side 1692–1702
- Burgess, R.G. (1995). *In the Field: An Introduction to Field Research*. 4th ed. Routledge, London.
- Carroll Archie B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral*. *Business Horizons*, July-August 1991.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117.
- Clarkson, M.B.E. (1998), *The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings, competitiveness of SMEs, Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 10:3, 243-260.
- David A. Clark (2002), *The Capability Approach: Its Development, Critiques and Recent Advances*. University of Oxford.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (2005). *The Discipline and Practice of Qualitative Research: The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. London-Thousand Oaks-New Delhi
- Freeman og McVea (2001), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1987). *Managing stakeholder interests. Business and society: Dimensions of conflict and cooperation* (pp 379-422). Lexington Books.
- Grimble (1995), "Stakeholder methodologies in natural resource management. A review of principles, contexts, experiences and opportunities. The University of Greenwich 1998.
- GRIMBLE, R.J. and WELLARD, K. (1997) *Stakeholder methodologies in natural resource management: A review of principles, contexts, experiences and opportunities*. ODA Socioeconomics workshop. *Agricultural Systems*, (August) page nos.
- Huxham, C., & Vangen, S. E. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. Paperback-May 21, 2005.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jeff Frooman (1999) *Stakeholder influence strategies*. *Academy of Management Review* 1999. Vol. 24. No. 2. 191-205.
- Jentoft, Svein. *Introduction: The fisheries development challenge*. 2004

- John Kaler (2003), Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics* August 2003, Volume 46, Issue 1, pp 71-83.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London Sage 2003.
- Jack Kruse, Dave Klein, Steve Braund, Lisa Moorehead, and Bill Simeone (1998) Co-Management of Natural Resources: A Comparison of Two Caribou Management Systems. *Human Organization*: December 1998, Vol. 57, No. 4, pp. 447-458.
- Mark C. Suchmann (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approach. *Academy of Management Review*, 1995. Vol 20, NO. 3 571-610.
- Michael Storper og Robert Salais (1997), *Worlds of Production*. Harvard University Press, Cambridge MA 1997.
- Miles, M. B., & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2 nd ed. London: SAGE Publications.
- David C. Natcher, Susan Davis, and Clifford G. Hickey (2005) Co-Management: Managing Relationships, Not Resources. *Human Organization*: September 2005, Vol. 64, No. 3, pp. 240-250.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press 2005.
- Pierre, J., & Peters, G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Northwestern University 2000.
- Pinkerton, E. (1992). Translating legal rights into management practice: overcoming barriers to the exercise of co-management. *Human Organization*: pp 330–341.
- R. Edward Freeman (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Paperback –March 11, 2010.
- Reid, W. V., Berkes, F., Wilbanks, T., & Capistrano, D. (2006). Bridging Scales and Knowledge Systems: Linking Global Science and Local Knowledge in Assessments. resources.
- Robert J. Bennett (1998): Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Volume 10, Issue 3, 1998.
- Ronald K. Mitchell (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4 (Oct. 1997), pp. 853-886.
- Schuster, Richard; Perelberg, Amir. Why cooperate? An economic perspective is not enough. *Behavioural Processes*, Vol 66(3), Jun 2004, 261-277.
- Selnes, F. (1988). *Marketingsundersøkelse*. Tano AS, Oslo
- Stanley Feldman (2003), Enforcing Social Conformity: A Theory of Authoritarianism. *Journal: PSYCHOL*, vol. 24, no. 1, pp. 41-74, 2003.
- Stuart Ogen og Robert Watson (1999), Corporate Performance and Stakeholder Management. *Academy of Management Journal*, 1999 Vol. 42, NO. 5 p 526.
- T.J Rowley (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A network theory of stakeholder influence. *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4 pp. 887- 910.
- TheWorldBank. (1998). *The International Workshop on Community-Based Natural Resource*. Washington D.C., United States, 10-14 May 1998. Workshop Report.
- Thomas Donaldson and Lee E. Preston. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91.

- Thomas M. Jones og Andrew C. Wicks (1999) Convergent stakeholder theory. The Academy of Management Review Vol. 24, NO 2 pp. 206-221.
- Useem, M. 1984 The Inner Circle: Large Corporations and the Rule of Business Political Activism in the US and UK. Paperback – March 13, 1986.
- Yin, R.K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Yin, R.K. (2003). Application of Case Study Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quack, S. 2007. Cross-border interaction in multi-level governance. The case of professional associations as standard setters, Workshop on Multi-level Governance. Centre for the Study of Globalization and Regionalisation.

Nettlenker

- Ragnar Falck, (2013), Nord-Norge forbereder seg på det store oljeeventyret, hentet 27.01.2015 fra:

<http://www.sparebankforeningen.no/id/17812.0>
- Kunnskapsparken Bodø (2013), Levert 2013 Petroleumsrelatert Leverandørindustri i Nord-Norge, hentet 8.4.2015 fra:

<http://www.kpb.no/sites/k/kpb.no/files/1ce2973ca8145017c80da0a09c5f6be4.pdf>
- Regjeringen (2002), Olje- og gassvirksomheten på vei nordover 2002, hentet 20.2.2015 fra:

https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/olje-og_gassvirksomheten_på_vei/id265936/
- Erik Lieungh (NRK 2015), Åpner nye områder i Barentshavet, hentet 25.1.2015 fra:

<http://www.nrk.no/troms/apner-nye-omrader-i-barentshavet-1.12161185>
- Regjeringen (2015), Nye store muligheter for Nord-Norge, hentet 20.1.2015 fra:

<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/nye-store-muligheter-for-nord-norge--utlysning-av-23.-konsesjonsrunde/id2362128/>
- Offshore 2015, AASTA HANSTEEN, hentet 27.1 2105 fra:

<http://www.offshore.no/Prosjekter/Olje-felt-informasjon.aspx?navn=AASTA+HANSTEEN>
- Petro Arctic 2015, hentet 15.2.2015 fra:

<http://www.petroarctic.no/petro-arctic/om-petro-arctic/>

- Statoil 2014, Ikke i kamp med leverandørene, hentet 19.2.2015 fra:

<http://e24.no/energi/statoil-sjefen-vi-er-ikke-i-kamp-med-leverandoerene/23261002>

- AN 2015, vil satse mer på små og mellomstore bedrifter i nord, hentet 26.2.2015 fra:

http://www.an.no/Vil_satse_mer_p_sm_og_mellomstore_bedrifter_i_nord-5-4-38823.html

- Regjeringen 2012, små bedrifter – store verdier Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter, hentet 27.01.2015 fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/102377_nhd_smb_web.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide 1 (Petro Arctic):

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du gjør i petroarctic?
- Hva er det petroarctic jobber for og hva er visjonen deres?
- Hvordan er petroarctic bygd opp strukturmessig?
- Hvilke interessenter (aktører) har dere med i foreningen?
- Hva vil du si er deres motiver og interesser for å være med i foreningen?
- Hvordan er den lokale industrien representert som en interessent i foreningen?
- Hvordan skaper dere relasjoner og samarbeid med de ulike interessentene?
- Hvis du må nevne noen problemområder i foreningen hva vil det være?
- Har petroarctic en klar strategi hvordan dette skal gjøres og hvordan gjennomføres denne?
- Er det noen form for samarbeid dere foretrekker som forening?
- Er det noen spesielle strategier, aktiviteter og prosesser for å involvere den lokale industrien i de ulike regionen i større grad?
- Hvilke utfordringer er det dere møter på i forbindelse med samarbeids og relasjons arbeid?
- Hvordan vil du beskrive maktforholdet mellom de ulike interessenten i organisasjonen?
- Hva mener du er viktig for å involvere den lokale industrien i større grad?
- Hvordan vil du beskrive forholdet til små og mellomstore bedrifter til foreningen?
- Splitter dere medlemsmassen deres i ulike grupper?

Vedlegg 2:

Intervjuguide 2 (Bedrifts respondenter):

- Kan du fortelle litt om hva bedriften din jobber med?
- Hva synes dere som bedrift om petroarctic?
- Hva er det du ønsker å oppnå gjennom medlemskapet i petroarctic?
- Hva er det dere har oppnådd gjennom medlemskapet?
- Hvordan får dere tilgang til den kompetansen petroarctic besitter?
- Hjelper petroarctic medlemmene med å inngå et tettere samarbeid seg imellom?
- Føler du at du er en del av det øverste organet til petroarctic
 - Årsmøte
 - Valg av styre
- Hvordan ofte deltar du på arrangementer som arrangeres av petroarctic og hvordan opplever du disse?
- Føler du at petroarctic er gode på relasjonsbygging med petroleumsindustrien og hvordan?
- Hvordan fungerer samarbeidet med de andre medlemmene?
- På hvilken måte er dere ute etter å skape relasjoner med det forskjellige medlemmene?
- Er det noen form for samarbeid dere foretrekker?
- Møter dere på noen spesielle utfordringer ved samarbeid?
- Hva mener du er viktig for å involvere den lokale industrien i større grad?