

Mer enn summen av delene

Offshoreleverandørene i Kristiansandsområdet 1972-1986

Simen Melby Svalbjørg

Veileder

Harald Rinde

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Det finnes mange hjelpsomme, dyktige og imøtekommende personer i denne verden. I dette forordet ønsker jeg å takke alle som har hjulpet meg i arbeidsprosessen med masteroppgaven. Først vil jeg takke professor og veileder Harald Rinde for interessante samtaler, hans engasjement i oppgavetema og konkrete tilbakemeldinger på utkast. Jeg må også takke oljehistoriker Gunnar Nerheim for hans engasjementet, gjennomlesning av utkast og veiledende tilbakemeldinger. Jeg ønsker å takke min kontaktperson i Skeiegruppen, Corporate Assistant Berit Dybvik for hjelpsomheten og informasjonsutvekslingen. Takk til mine intervjuobjekter Bjarne Skeie og Ulf Aanonsen. Aanonsen har også vist stor interesse for mitt prosjekt og delt sine tanker. En takk rettes til Eivind Skarung fra Norsk olje- og gassarkiv hos Statsarkivet i Stavanger for god tilrettelegging og hjelp til å få innpass i klausulerte arkiver. Takk til Statsarkivet i Kristiansand og takk til Fædrelandsvennen for lån av eget arbeidsbord, samt tilgang og tilrettelegging for mine studier. Til slutt ønsker jeg å takke medstudenter og andre ansatte ved Universitetet i Agder for tilbakemeldinger på seminarer. En takk rettes også til min kjære mor for korrekturlesing. Uten deres hjelp og engasjement ville ikke dette prosjektet vært mulig, Takk!

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Figurliste	iii
Forkortelser	iv
Kapittel 1. Innledning	1
1.1 Introduksjon og problemstilling	1
1.2 Avgrensning og presiseringer	2
1.3 Forskningsstatus	3
1.4 Kilder	5
1.5 Teori	8
1.5.1 Gründer/entreprenør	9
1.5.2 Klyngeteori	10
1.6 Disposisjon	12
Kapittel 2. Norsk petroleumspolitikk	14
2.1 Pioner-fasen	15
2.2 Politikk uten «politikere»	15
2.3 Passiv politikk	16
2.4 Fra passiv til aktiv politikk – fornorsking	17
2.5 Fra skip til plattform	19
2.6 Leverandørindustrien	20
2.7 Proteksjonistisk overfor norske leverandører frem til 1986	24
Kapittel 3. Oil Industry Services - etableringen	26
3.1 Aktørene	27
3.2 Initiativtageren Sverre Walter Rostoft	28
3.3 Selskapets tiltenkte formål	33
3.4 Konstituerende generalforsamling 7.1. 1972	35
3.5 Den tidlige virksomheten	37
3.5.1 Flaskehals	39
3.5.2 Samarbeid og koordinering av ressurser	44
3.5.3 Langsom start	46
3.5.4 Stor arbeidsmengde – liten avkastning	49
3.6 Hard konkurranse	51
3.7 Utenfor sitt tiltenkte virkeområde	53
3.7 Oppsummering	57
Kapittel 4. En omfattende og betydningsfull virksomhet	58
4.1 Anbudsprosessen	58
4.2 Ansatte	62
4.3 OIS – fokus på sikkerhet	66
4.3.1 Arbeidsopplæring	70
4.4 Oil Industry Services – en god relasjon til oljegigant	72
4.5 Oil Industry Services – struktur og organisering	75
4.6 Omsetning og betydning	78
4.7 Avsluttende tanker	81
4.8 Oppsummering	84
Kapittel 5. Et bedriftsimperium av offshoreleverandører	86
5.1 Betydningen av klyngen?	86
5.2 Entreprenøren Skeie	88
5.3 Produktutvikling og konkurransedyktig	90

5.4 Maritime Hydraulics på børsen	94
5.5 Revolusjonerende utstyr	95
5.6 Maritime Hydraulics – internasjonal satsning.....	97
5.7 ”Gründerjobben fullført”	100
5.8 Kristiansand – et lokalt kunnskapssentrum	101
5.9 Oppsummering	103
Kapittel 6. Konklusjon	104
6.1 En næringsklynge?	105
6.2 Rostoft og Skeies betydning	107
6.3 Forslag til videre forskning	110
Kilder og litteratur	111
Uttrykte kilder	111
Stortingsforhandlinger	112
Muntlige kilder	112
Bilder:	112
Internettkilder	112
Litteratur	114

Figurliste

Figur 1: Ansatte i OIS	63
Figur 2: Offshore/onshorearbeidere i OIS 1982.....	64
Figur 3: Omsetning for OIS, i millioner kroner.	79
Figur 4: Oljeinvesteringer på norsk sokkel 1971-1999	80
Figur 5: Ansatte/omsetning i Skeiegruppen	99
Figur 6: Ansatte/omsetning i Maritime Hydraulics.....	100

Forkortelser

BOC	British Offshore Constructors
BOP	Blowout preventer
DNV	Det Norske Veritas
EB	Elektrisk Bureau
FVN	Fædrelandsvennen
IRIS	International Research Institute of Stavanger
KMV	Kristiansand Mekaniske Verksted
MH	Maritime Hydraulics
NODE	Norwegian Offshore & Drilling Engineering
NORAD	Norwegian Agency for Development Cooperation
NOV	National Oilwell Varco
NRK	Norsk rikskringkasting
NSES	North Sea Exploration Services
OD	Oljedirektoratet
OIS	Oil Industry Services
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PPCoN	Phillips Petroleum Company Norway
QA system	Quality Assurance
QC system	Quality Control
SiK	Statsarkivet i Kristiansand
SNF	Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
SiS	Statsarkivet i Stavanger
STEP	Studies in Technology, Innovation and Economic Policy
UIE	Union Industrielle et d'entreprise

Kapittel 1. Innledning

1.1 Introduksjon og problemstilling

I dag er Kristiansand verdensledende innen leveranser av utstyr til offshoreindustrien. I 2012 hadde Agderfylkene til sammen 11.536 personer direkte ansatt i petroleumsindustrien.¹ NODE (Norwegian Offshore & Drilling Engineering) er en klynge av offshoreleverandører på Sørlandet, med Kristiansand som sentrum. Klyngen består i dag av 65 bedrifter og har til sammen rundt 8000 ansatte.² Helt siden 1970-tallet har offshoreindustrien vært viktig for Kristiansand og for Norge. På bakgrunn av dette ønsker jeg å undersøke opprinnelsen til oljeindustrien i Kristiansandsområdet, som etter hvert vokste seg større og ble som sagt verdensledende. Sverre Walter Rostoft og Bjarne Skeie er to entreprenører som har hatt en sentral rolle i oljeleverandørindustrien på Sørlandet. Rostoft var initiativtageren til paraplyelskapet Oil Industry Services (OIS). Selskapet ble etablert i 1972 og oppdragene de utførte i Nordsjøen på 1980-tallet, var i 100-millionersklassen og av avansert karakter. Miljøet som vokste rundt Oil Industry Services, bidro med teknologi og “engineering” som har vært viktig for ettertiden.³ Denne masteroppgaven vil hovedsaklig dreie seg om Oil Industry Services virksomhet fra 1972-1986. I den sammenheng er det unngåelig å ikke ta for seg Sverre Walter Rostofts rolle. Skeie blir ofte omtalt som en “seriegründer” og har etablert en rekke bedrifter innen petroleumsindustrien. I slutten av oppgaven skal jeg kort gjøre rede for virksomheten til Maritime Hydraulics og Bjarne Skeie som entreprenør og gründer. Det teknologiske miljøet av offshoreleverandører som sammen vokste seg større i Kristiansandsområdet, har trolig vært viktig for sørlandsindustrien som helhet. Derfor har det også vært nødvendig å se nærmere på hva det formaliserte samarbeidet mellom bedriftene har betydd. Med dette som bakgrunn ser den overordnede problemstillingen slik ut:

Problemstilling: Hvordan var etableringsfasen av offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet på 1970-tallet, og hvordan utviklet den nye industrien seg frem til 1986?

¹ Blomgren m. fl 2013, s. 79-97

² <http://www.gcenode.no/deltagere> (hentet 4.3.2015)

³ Eget intervju med Aanonsen, 9.12.2014

Den overordnede problemstillingen er forholdsvis bred. Derfor velger jeg å se særlig nærmere på tre aspekter: Hva betydde formalisert samarbeid mellom bedriftene, og kan det som oppstod karakteriseres som en næringsklynge? Hva betydde gründere som Sverre Walter Rostoft og Bjarne Skeie for offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet. I det følgende vil det bli klarere hvorfor jeg har valgt å fokusere på de tre aspektene.

1.2 Avgrensning og presiseringer

Leverandørindustrien jeg skal se nærmere på i denne oppgaven, startet sin virksomhet/omstilling til oljeindustrien i 1971/1972, med noen unntak av sporadiske oppdrag i andre halvdel av 1960-årene. Tidlig på 1970-tallet var virksomheten liten, men industrien som helhet vokste raskt på Sørlandet og det er derfor nødvendig å avgrense undersøkelsen.

Tidsrommet jeg skal ta for meg er 1972-1986. Hovedtyngden i denne oppgaven ligger på etableringsfasen til OIS og selskapets virksomhet frem til 1986. Det meste av oljeindustrien i Kristiansandsområdet var konsentrert rundt paraplyelskapet, men medlemsbedrifter opererte også utenfor OIS. Den presise avgrensningen 1972-1986, er valgt fordi Oil Industry Services ble etablert i 1972 og man får et brudd i både politikk og økonomi (oljeprisen faller enormt) i 1986, som markerer et veiskille i oljevirkomheten generelt. Det skal nevnes at OIS hadde ulik betydning og virkning for sine medlemsbedrifter. Det vil si at selv om en bedrift var medlem av OIS, kunne mesteparten av virksomheten drives utenfor koordineringsselskapets regi. Derfor velger jeg å undersøke offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet, med hovedfokus på OIS. Bakgrunnskapittelet strekker seg fra 1962-1986, fordi den politiske tilretteleggingen startet noen år før offshoreindustrien ble betydelig på Sørlandet. Tyngden i kapittel 2 vil ligge på årene frem til 1975, da grunnlaget for norsk oljepolitikk ble utformet. Årene frem til 1986 er også viktige, men en periode som i stor grad er preget av mindre endringer av de allerede vedtatte bestemmelsene.

Av arbeidsøkonomiske hensyn har jeg også gjort et utvalg av kildegrunnlaget. Da OIS ble etablert var det syv medlemsbedrifter og det totale antallet på slutten av 1980-tallet var 28 medlemmer. Tidsmessig hadde det vært umulig å gjennomgå alle bedriftsarkivene. Derfor har jeg valgt kildene mine ut i fra hva som eksisterte og var tilgjengelig, men som jeg hevder vil belyse den tidlige offshoreleverandørindustrien på Sørlandet - med OIS i sentrum. Det faktum at OIS ikke har etterlatt seg et samlet arkivmateriale har gitt meg noen utfordringer. Jeg må

derfor ta forbehold om at det kan være mangler i oppgaven, fordi kildegrunlaget ikke er 100% komplett.

Det skal også nevnes at det var flere gründere og sentrale industriledere som var innovative og var med på å utvikle offshoreindustrien i Kristiansandsområdet på 1970- og 1980-tallet, som for eksempel Einar Øgrey. Grunnet plassmangel og tidspress har jeg valgt ut de to jeg mener har hatt størst betydning og utmerker seg ved sine karrierer – Bjarne Skeie og Sverre Walter Rostoft. De to er spennende aktører som er nevnt i flere verk som omhandler politikk og oljehistorie, men lite utdypet informasjon følger og ingen forskning er gjort på området. En av mine hypoteser er at entreprenører som Rostoft og Skeie har vært avgjørende for utviklingen av offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet, og jeg velger å ha dette som en forlengelse av problemstillingen.⁴ Oppgaven skal også ta for seg hvilken betydning det formaliserte samarbeidet via OIS hadde for etableringen og oppsvinget til leverandørindustrien i Kristiansandsområdet. Underveis stilles også en del underspørsmål som er med på å belyse problemstillingen.

Denne oppgaven er et resultat av et empirisk kvalitativt studie, som legger til grunn både aktørperspektiver, men også strukturelle forklaringer i forsøket på å kartlegge et stykke uskrevet norsk industrihistorie.

1.3 Forskningsstatus

Siden starten av 1990-tallet er det gjort en rekke forskningsarbeider og skrevet flere bøker om norsk oljehistorie. Gunnar Nerheim, Tore Jørgen Hanisch, Marie Smith-Solbakken og Helge Ryggvik har vært forfattere av samlingen *Norsk oljehistorie* på 3 bind.⁵ Francis Sejersted har også vært opptatt av norsk oljehistorie og har skrevet boka *Er det mulig å styre utviklingen?* Sejersted er den historikeren som utfordrer de andre mest og har et annet perspektiv på det politiske aspektet. Han mener forholdet mellom staten og de multinasjonale selskapene var

⁴ Jeg er klar over at det finnes flere faktorer til at offshoreleverandørindustrien spiret i Kristiansandsområdet, men av arbeidsøkonomiske hensyn har jeg valgt å belyse aktørperspektivet med fokus på Skeie og Rostoft. Utviklingen er mer sammensatt enn som så og faktorer som politikk, marked, pris, etterspørsel, arbeidskraft, kriger, konkurranse er også faktorer som har påvirket utviklingen. Dette er faktorer jeg kun delvis tar for meg, men det er også faktorer som er undersøkt i andre studier.

⁵ Hanisch & Nerheim 1992, Nerheim 1996, Ryggvik & Smith-Solbakken 1997

alliansepreget og ikke konkurransepreget.⁶ Men det er få som utfordrer hverandre og historikerne bruker i stor grad hverandres verk som referanser. Enigheten fører med seg lite kritikk og diskusjon av teorier innenfor emnet og ulike vinklinger eller tilnærminger settes ikke opp mot hverandre.

Det finnes flere verk om oljeindustrien i Norge, men få berører mitt emne. Helge Ryggvik har skrevet om oljens politiske økonomi og om norske oljeselskaper i nasjonal og internasjonal sammenheng.⁷ Smith-Solbakken undersøkte kulturmøte mellom amerikanerne (cowboyer) og norske arbeidere (rebeller) offshore.⁸ Kristin Øye Gjerde har skrevet historien om nordsjødykkerne sammen med Ryggvik.⁹ Norsk oljehistorie er et tema som engasjerer ”mannen i gata”, og jeg tror vi vil se mer forskning på emnet i årene som kommer.

Litteraturen diskuterer først og fremst politikken på et nasjonalt plan og kun en brøkdel tar for seg det regionale og lokale. Men Øye Gjerde er en av dem og har skrevet bind 4 i Stavangers byhistorie *Oljebyen*, som er et av få lokalhistoriske arbeid. Dette bindet tar kort for seg opptakten til leverandørindustrien i Stavanger på 1970- og 1980-tallet.¹⁰ Øye Gjerde har også skrevet en komparasjonsstudie om petroleumsnæringens virkninger på norske byer og regioner.¹¹ Torger Reve skreiv i sine bøker *Leveranser til oljevirkksomheten: strategi og styring* og *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter* om konkurransebildet i oljeindustrien, ulike strategier, klyngeteori og om distriktpolitikk. Underlagsmaterialet til det store norske ”Porter-prosjektet”, *Et konkurransedyktig Norge*, som Reve ledet tidlig på 1990-tallet, består av egne rapporter om offshore-industrien: Klaus Walderhaug, "The Offshore Fabrication Industry" (SNF-rapport 66/92) og Jan Karl Karlsen, "The Mobile Rig Industry" (SNF-rapport 67/92). Disse rapportene tar for seg en generell utgreiing om henholdsvis offshoreleverandørindustrien og rig-industrien.

Det finnes svært lite publisert forskning om etableringen av offshoreleverandørindustrien på Sørlandet. Et unntak er *Industribyggerne*, en forskningsrapport gjort på oppdrag av Norsk olje og gass i 2013, for å kartlegge oljeindustrien fra Lindesnes til Nordkapp. Et kapittel tar for seg

⁶ Sejersted 2002 s.188f

⁷ Ryggvik 2009

⁸ Smith-Solbakken 1997

⁹ Øye Gjerde & Ryggvik 2009

¹⁰ Øye Gjerde 2012 s. 57-94, 187-229

¹¹ Øye Gjerde 2013

Vest-Agder og en kort innføring i historien frem til i dag.¹² Gunnar Nerheim og Kristin Øye Gjerde skrev om Ugland-rederienes historie på midten av 1990-tallet med tittelen *Verdensvirksomhet med lokale røtter*. I den sammenheng var de innom offshoreleverandørindustrien på Sørlandet ved enkelte anledninger. Oil Industry Services blir også kort beskrevet i *En gassnasjon blir til*, ved en kort introduksjon om selskapet, hvilke bedrifter som var med i etableringsåret og dens første ”samarbeid”.¹³ Likhetene mellom alle verkene som tar for seg Oil Industry Services og leverandørindustrien på Sørlandet, er at emnet kun blir sidesprang av det som egentlig skal undersøkes. Derfor er det på tide å se nærmere på industrien som har vært viktig for en hel landsdel og vært del av Norges største inntektskilde gjennom flere år. Selv om disse arbeidene ikke har lagt frem mye informasjon om Oil Industry Services og leverandørindustrien på Sørlandet, har det gitt meg en pekepinn og et utgangspunkt på hvor min kildegransking skulle starte.

Dette er altså et emne som har hatt stor betydning for Sørlandet og var del av den spennende pionerfasen i oljeindustrien for Norge, både on- og offshore. Temaet står tilnærmet urørt i norsk historieskriving og vil være interessant for både historikere, sørlendinger, men også andre som er interessert i moderne norsk historie. Bedriftsarkivene jeg har undersøkt ved Statsarkivet i Stavanger og ved Statsarkivet i Kristiansand, er kun blitt anvendt av et fåtall personer tidligere, men ingen med lik tilnærming som mitt prosjekt har. Temaet er så vidt jeg vet, upløyd mark og vil derfor bringe frem ny kunnskap.

1.4 Kilder

Kildegranskingen startet tidlig sommeren 2014. Da sto jeg tilnærmet på bar bakke og hadde to navn (Sverre Walter Rostoft og Bjarne Skeie) og noen bedriftsnavn å gå etter, som jeg fant i IRIS forskningsrapport, *En gassnasjon blir til* og *Verdensvirksomhet med lokale røtter*. Dette var starten på leting etter gode kilder som ville belyse min problemstilling. Først kontaktet jeg alle tenkelige institusjoner og privatpersoner som kunne oppbevare dokumenter etter bedrifter som var aktive i regionen på 1970-tallet. Deretter gikk jeg gjennom alt som fantes i Fædrelandsvennens utklipparkiv om Oil Industry Services, Sverre Walter Rostoft, Bjarne Skeie og hans bedrifter. Etter dette ble Aftenpostens digitalarkiv og Atekst gjennomgått. Disse studiene ga meg en oversikt over hendelsesforløpet til industrien, ettersom jeg visste lite

¹² Blomgren m.fl 2013

¹³ Nerheim 1996, s. 84-87

om den da jeg startet arbeidet. Avisartikler har vært nyttig for meg i dette arbeidet og er blitt benyttet som supplerende informasjon til det bedriftsarkivene ikke har gitt svar på.

Da jeg gikk i gang med arbeidet, visste jeg ikke sikkert om prosjektet mitt var gjennomførbart med tanke på kildematerialet som fantes. Oil Industri Services har ikke etterlatt seg et eget arkiv, men dokumentene fra selskapet har blitt plassert rundt i andre bedriftsarkiver. Det har derfor vært en utfordring å spore opp materiale etter Oil Industry Services. Det faktum at få personer har skrevet om opptakten til oljeleverandørindustrien i Kristiansandsområdet, har gjort at jeg måtte spore opp kildematerialet selv. Etter mange ukers arbeid og utallige mailer, telefoner og søknader hadde jeg til slutt skaffet meg et kildegrunnlag jeg var fornøyd med. Kristiansands Mek. Verksted var det største verkstedet i samarbeidet fra starten og det var naturlig å starte i dette arkivet. Mappene er delvis ordnet hos Statsarkivet i Kristiansand. Rostoft var også administrerende direktør ved verftet under etableringen og frem til 1979. Kristiansand Mek. Verksted trakk seg fra samarbeidet i 1979, men hadde regelmessig kontakt med Oil Industry Services som følge av sin aksjemajoritet i Sørslep AS, som overtok aksjene til KMV. Jeg har også studert de klausulerte arkivene etter Statoil ASA, Elf Petroleum Norge, Esso Norge A/S og Oljedirektoratet som er oppbevart ved Statsarkivet i Stavanger. Disse arkivene er ordnet.

Kristiansands Mek. Verksteds arkiv har vært viktig for etableringsfasen til OIS og årene frem til 1978. Her fant jeg flere etableringsnotater angående etableringen av OIS, som tvilsomt finnes i andre arkiver. Disse notatene var skrevet av personer i KMV ledelsen med Rostoft som organisator. Dokumenter som ble sendt ut til medlemsbedriftene vedrørende virksomheten fra OIS-administrasjonen, har også vært verdifulle. I arkivet etter OD finnes det dokumenter som bekrefter OIS' aktivitet tidlig på 1970-tallet. Arkivene etter Statoil og Esso har vært viktige for 1980-tallet. Her har jeg funnet mange dokumenter som belyser OIS' virksomhet og interesseområder.

Etter å ha vært i kontakt Skeiegruppen fikk jeg tilgang til et utklippsarkiv som Aker Solution oppbevarer. Dette dreier seg om Skeie og hans virksomhet på 1970- og 1980-tallet. Jeg har også gjennomført intervjuer med to personer som var aktive i offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet på 1970-tallet. Ulf Aanonsen var daglig leder ved Mandal Slip & Mek. Verksted (medlemsbedrift fra starten) på 1970-tallet. Den andre personen er Bjarne Skeie.

Han etablerte blant annet Maritime Hydraulics i 1971 og er aktiv i offshoreindustrien i Kristiansand den dag i dag.

Jeg søkte også tilgang til arkivet etter Phillips Petroleum Company Norway (PPCoN). PPCoN avslår alle forskningsbaserte henvendelser til arkivet og jeg fikk derfor ikke tilgang til dette. Jeg søkte også MHWirth som er eid av Aker Solution og som nå eier den tidligere Skeie-bedriften Maritime Hydraulics, om tilgang til arkivmateriale fra 1970- og 1980-tallet, men fikk avslag grunnet konfidensialitetshensyn.¹⁴ Ettersom OIS og PPCoN hadde en rekke prosjekter sammen er dette et arkiv som trolig hadde tilført informasjon om OIS. Det har ikke vært av avgjørende betydning for oppgaven, og informasjon angående Phillips og OIS' samarbeid er innhentet fra andre arkiver og kilder. Arkivet etter Maritime Hydraulics ville også gitt meg informasjon om bedriftens virksomhet. Konsekvensen av at jeg ikke fikk tilgang til MHs arkiv, er at informasjon som ikke er kommet ut i dagens lys på andre måter, vil også være mangelvare i oppgaven. På en annen side er dette en mindre del av oppgaven og det er det grunnleggende aspektet ved bedriften som har vært sentralt i oppgaven, ikke å studere bedriften i detalj. Jeg vil derfor hevde at mine konklusjoner ikke er avgjørende svekket. Dersom dette hadde vært en oppgave som skulle ta for seg Bjarne Skeies bedriftsimperium som helhet og på et dypere nivå, ville tilgang til dette arkivet vært utslagsgivende.

Det skal nevnes at litteraturen jeg nevnte under *forskningssituasjon*, har bidratt til at jeg har tilegnet meg en generell oversikt over oljeindustrien i Norge på 1970- og 1980-tallet. Dermed har denne litteraturen bidratt til å plassere offshoreindustrien på Sørlandet i kontekst. Jeg har også benyttet meg av litteraturen til å danne et politisk bakgrunnskapittel. Tidligere skrevet litteratur er også brukt som supplement til mine empiriske funn og som kontekst i de empiriske kapitlene.

En av utfordringene med å omtale Rostoft og Skeie som entreprenører og gründere, har vært kildegrunnlaget. I den forbindelse har jeg støtt på noen utfordringer. For det første er mye av kildemateriale om Rostoft og Skeie deres egen fremstilling av seg selv i sørlandske aviser. Et annet problem er at det er få samtidige kilder, og mange av intervjuene med Rostoft og Skeie er gjort etter at de hadde suksess. Derfor må man være klar over at sitater kan være farget av

¹⁴ E-postkorrespondanse med Kristin Wallem Timenes, Communication Manager i MHWITH, 8.12.2014

etterpåkløkskap. Flere av intervjuene virker også noe ukritiske, og utenom den rene faktaoppbramsingen er det utelukkende positiv omtale. På en annen side finnes det også sitater hentet fra tidlig på 1970-tallet, da Rostoft og OIS enda var i startfasen, en fase som ga lite avkastning for både selskapet og medlemsbedriftene. Store deler av kildegrunnlaget som tar for seg Rostoft som entreprenør, er hentet fra Fædrelandsvennens utklipparkiv. I disse intervjuene har Rostoft i stor grad hatt mulighet til å fremstille seg selv, slik han selv ønsker, og man må derfor være noe kritisk til kildene. Det er tydelig at Rostofts og Skeies sitater er påvirket av hva de allerede har fått til, men slik er det med de fleste gründere som har lykket. Rostoft og Skeie er dermed ingen unntak i denne sammenheng. På en annen side mener jeg avisartiklene er med på å danne et bilde, og gir en pålitelig fremstilling av Rostoft og Skeie, hvilke forutsetninger de hadde, hvilke verdier som var viktige og tanker industrilederne hadde om oljeleverandørindustrien. Spesielt Rostofts optimisme for oljevirkosomhetens ringvirkninger blir bekreftet ved flere samtidige kilder. I etableringsnotatene til OIS som spiller en sentral rolle i kapittel 3, finnes det gode belegg for Rostofts optimisme og sterke tro på oljen skulle påvirke norsk industri i betydelig omfang. I NRKs digitale arkiv, finnes det video- og lydopptak som også bekrefter Rostofts optimisme for norsk industri da letingen av olje pågikk i andre halvdel av sekstitallet.¹⁵

1.5 Teori

I oppgaven brukes to teoretiske tilnærminger som tilfører oppgaven et tverrfaglig teorigrunnlag. Den teoretiske plattformen er med på å belyse to aspekter ved oppgaven jeg særlig skal se nærmere på. Det er hovedsakelig teorier fra økonomiske fag som vil bli anvendt. Til å definere gründere/entreprenører har jeg tatt utgangspunkt i økonomen Joseph Schumpeter og hans definisjoner om entreprenørskap og økonomisk utvikling. Klyngeteorien vil hovedsakelig brukes til å belyse det formaliserte samarbeidet, den interne konkurransen og utgangspunktet for å forklare virkninger av strukturen og organiseringen av offshoreleverandørene på Sørlandet. Utgangspunktet for bruken av klyngeteorien i denne oppgaven, er hentet fra Michael Porter og Torger Reves arbeider om næringsklynger.

¹⁵ <http://www.nrk.no/skole/klippdetalj?topic=nrk:klipp/346186> (Hentet 11.4.2015)

1.5.1 Gründer/entreprenør

Entreprenørenes rolle vil være sentral. Mye peker i den retning at bedrifter med ny teknologi, innovasjon, og evnen til å revitalisere, omstille eller omstrukturere driften var de som lyktes da offshoreindustrien skøyt fart utover 1970-tallet.

Entreprenør- og gründervirksomheten i de ulike bedriftene var trolig en viktig del av deres utvikling og derfor vektlegger jeg disse begrepene. Det er kreative individer som har skapt bedriftene ut i fra en forretningsidé. Det er entreprenørene som etablerer bedriften, endrer produksjonsformen, finner nye kombinasjoner og ”plotter” kurs for virksomheten, dermed grunnlaget for om den blir konkurransedyktig.¹⁶ I *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter* vektlegger de at entreprenørskap er noe som kontinuerlig er i utvikling.¹⁷ Dette er viktig for at bedriften skal holde seg konkurransedyktig og imøtekomme markedet, men helst være i forkant med innovative løsninger. En gründer vil tenke at selskapet skal styre markedet, og ikke omvendt.

Gründeren eller entreprenøren er en person som har evnen til å foreta strategiske disposisjoner som *bryter med* rutinemessig forretningsførsel. Even Lange hevder økonomen Joseph Schumpeter legger vekt på at det er en annen motivasjon for entreprenører enn for tradisjonelle forretningsmenn: motivasjonen til gründere/entreprenører er bredere, og målet er ikke bare å generere et størst mulig overskudd¹⁸. Det er gleden over å lykkes og skape noe nytt som er viktigst. En studie av gründer eller entreprenørvirksomhet kan vanskelig la seg beskrive ut fra et felles tankemønster. Over tid, fra land til land, mellom ulike næringer skifter de egenskaper og den kreativitet som kreves for å finne vellykte nye løsninger, fordi premissene endres hele tiden. Poenget til Schumpeter er at entreprenøren *bryter* med vanlige adferdsmønstre og ligger i forkant av «tidsånden» og derfor ved sin virksomhet bidrar til å omforme den. Det er entreprenøraktiviteten som setter sitt mentalitetsstempel på samfunnet, og ikke omvendt, slik mange hevder det er i rutineøkonomien.¹⁹ I oppgaven bruker jeg innovasjonsbegrepet ved en rekke anledninger. Definisjonen jeg legger til grunn i denne oppgaven, blir betegnet av Pålshaugen som offisiell: ”En ny vare, en ny tjeneste, en ny

¹⁶ Schumpeter 2011 s. 128-150 Jf. Lange 1982

¹⁷ Reve m.fl 1995 s. 97

¹⁸ Lange 1982, s. 103

¹⁹ Lange 1982 s. 304ff. Even Langes tolkning av Schumpeter

produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”.²⁰

1.5.2 Klyngeteori

Anvendelsen av *cluster-klustre-klynger* kan være forvirrende og brukes om hverandre på ulike arenaer. Økonomen Alfred Marshall kom i 1890 ut med boka *Principles of Economics*, som var en av de første som presenterte teorien om industrielle distrikter.²¹ Michael E. Porter hadde beslektede tanker 100 år senere. *Cluster-teorier* går i hovedsak ut på at man får en konsentrasjon av spesielle næringer i et distrikt, som kan gi fordeler til bedriftene som er en del av klyngen. Geografisk konsentrasjon skaper personrelasjoner og legger til rette for bedre forhandlinger og samarbeid mellom bedriftene. Bedriftene får den nyeste informasjonen og teknologien, samt nye bedrifter som avviker litt fra de etablerte. Bedriftene er tjent med konkurransen dem imellom og forblir innovative innenfor sitt virkeområde.²²

Torger Reve introduserte denne teorien til det norske folk via ”det norske Porter-prosjektet” som han koordinerte tidlig på 1990-tallet. Ordet *cluster* ble erstattet med *kluster*, som de ga betydningen industrielle miljøer/*klustre*. Videre introduserte Reve *klynge* i denne sammenhengen, som et nytt ord med ny betydning i det norske språket. Betydningen av *klynge* definerte Reve som; ”et industrielt *kluster* er en *klynge* bedrifter innenfor en beslektet virksomhet”.²³ *Cluster-klustre-klynger* brukes altså om hverandre – fordi de har samme betydning og stammer fra samme ord eller betydning av ordet *cluster*. I dag har ordet *kluster* falt ut av det norske språket, mens ordet *klynge* har befestet sin betydning.²⁴ På grunnlag av dette, vil jeg bruke *klynge* bevisst i oppgaven for å modernisere/fornorske språkbruken i arbeidene til Porter og Reve som er over 20 år gamle. Når jeg siterer direkte bruker jeg naturligvis ordet som står skrevet i teksten.

Internasjonal konkurranse er påvirket av en rekke faktorer og et fenomen kan ikke kun forklares med klyngeteori alene. Men klyngeteorien er en viktig del av Porters bredere analyse av hvordan plasseringen av bedrifter påvirker selskapenes konkurransedyktighet.

²⁰ Pålshaugen 2011 s. 13

²¹ Marshall 1920, Kapittel X: INDUSTRIAL ORGANIZATION, CONTINUED. THE CONCENTRATION OF SPECIALIZED INDUSTRIES IN PARTICULAR LOCALITIES.

²² Porter 1990 s. 149-151

²³ Pålshaugen 2011 s. 31

²⁴ Pålshaugen 2011 s. 32

Tilhengere av klyngeteorien hevder at klynger eksisterer fordi de gir reelle økonomiske fordeler for selskapene som er en del av dens virkeområde. Næringsstrukturen etableres ut i fra et bestemt miljø og etterspørsel på markedet. Bedriftene i klyngen må utnytte den kunnskapen og teknologien den gir via samarbeid og tette relasjoner. Klynger er ofte en naturlig respons på markedets signal. Klyngen er avhengig av at utveksling og informasjonsflyt om nødvendigheter, teknologi, teknikker sirkulerer mellom kjøper, leverandører og annen relatert industri. Dersom den indre dynamikken i klyngen samtidig klarer å opprettholde rivalisering/intern konkurranse mellom aktørene ligger forholdene til rette for en konkurransedyktig og fruktbar klynge.²⁵ Det er usannsynlig at forretningsklynger vil oppstå under dårlige forretningsvilkår og fungerer heller ikke som erstatning for dårlig businessforhold.²⁶ Den sistnevnte påstanden vil bli diskutert senere i oppgaven. Porter hevder i boka *The Competitive Advantage of Nations* at klyngestrukturen fører til at bedriftene hele tiden befester sin ledende posisjon og dermed ikke mister kundebasen sin til konkurrenter i andre land.²⁷ I Kristiansandsområdet hadde de aktuelle offshoreleverandørene en lignende klyngestruktur, og den anerkjente klyngeteorien (brukt av utallige forskere) vil være anvendelig som et verktøy i min masteroppgave for å *forklare hvordan selskapets struktur og organisering kunne påvirke driften positivt og negativt*.

Klyngebegrepet kan være forvirrende, og hva som betraktes som en klynge varierer i stor grad. I *Et konkurransedyktig Norge* hevder Reve i kapittelet *Offshoreindustrien* at ”hele offshoreindustrien i Norge utgjør et industrielt kluster med et tyngdepunkt på Sør-Vestlandet og med Stavanger som det nasjonale sentrum”.²⁸ Han betrakter altså hele offshoreindustrien som en industriell klynge. Spørsmålet er da hva som ligger bak definisjonen geografisk konsentrasjon og tette relasjoner, som er et kriteriet for en industriell klynge. Den industrielle klyngen jeg skal se nærmere på i denne oppgaven, kan ut i fra dette betegnes som en mindre industriell klynge i en større industriell klynge.

Porter legger også til at det er ulike variasjoner man må ta høyde for i landenes økonomiske strukturer, verdier, kultur, institusjoner og andre historier som har bidratt til konkurransedyktige bedrifter.²⁹ Selv om det ikke er en del av min problemstilling, har jeg

²⁵ Porter 1990 s. 152

²⁶ Huggings & Izushi 2011 s. 176

²⁷ Porter 1990 s. 149ff

²⁸ Reve 1992 s. 166

²⁹ Porter 1990, s. 149

valgt å ha med et politisk bakgrunnskapittel for at man skal kunne forstå de rammevilkårene entreprenører og bedrifter måtte forholde seg til. Jeg ønsker også med dette å plassere leverandørindustrien på Sørlandet inn i et nasjonalt perspektiv. Det er også siktet til at dette kapittelet skal gjøre rede for hvorfor et selskap som OIS ble etablert og hvilke muligheter som fantes for den nye industrien på den norske kontinentalsokkelen. Derfor skal jeg kort gjøre rede for hvilke rammevilkår norske myndigheter ga nasjonal industri i etableringsfasen og i norsk næringsliv frem til 1986.

1.6 Disposisjon

Kapittel 2, *Norsk petroleumspolitik*, vil ta for seg de politiske linjene i oljerelaterte saker og redegjøre for rammevilkårene entreprenørene måtte forholde seg til. Dette historiske bakteppet er nødvendig for å kunne forstå hvordan og hvorfor offshoreindustrien utviklet seg frem til 1986. Dermed vil man bedre forstå mine empiriske kapitler.

Kapittel 3, *Oil Industry Services – etableringen*, vil bli det første empiriske kapittelet, der jeg skal se nærmere på etableringsfasen til OIS og selskapets virksomhet frem til 1978/79. Dette kapittelet går direkte inn på problemstillingen og baserer seg hovedsakelig på arkivstudier der ny informasjon om leverandørindustrien vil komme frem. Det vil bli lagt frem formelle retningslinjer for OIS, altså normative formål. Jeg gjør også et forsøk på å nyansere bildet og beskrive forholdene slik de faktisk var. En ting er hvordan selskapet var ment til å fungere, men en annen ting er hvordan det faktisk fungerte. Dette kapittelet skal også ta for seg aktørperspektivet; Hvilke forutsetninger hadde Rostoft og hvilken rolle hadde han i den tidlige perioden til OIS.

Kapittel 4, *En omfattende og betydningsfull virksomhet*, henger tett sammen med kapittel 3. Det tar for seg OIS' driftsutvikling og ekspansjon fra slutten av 1970-tallet og frem til 1986. Også her står problemstillingen sentralt, der jeg ønsker å belyse omfanget av leverandørindustrien på Sørlandet, med OIS' utvikling i sentrum. Det er et forsøk på å fremstille hvilke arenaer selskapet var aktivt og som OIS etter hvert ble en betydelig aktør innenfor. Kapittelet tar også for seg hvilke aspekter som preget driften frem til 1986. Her vil jeg også ha fokus på strukturen og organiseringen av paraplyelskapet.

Kapittel 5, *Et bedriftsimperium av offshoreleverandører*, tar for seg Bjarne Skeies virksomhet frem til 1986. Kapitlet tar i første rekke for seg Maritime Hydraulics, som var den første offshoreleverandøren Skeie etablerte. Kapitlet vil gi en kort innføring i bedriftens historie og fokusere på Skeie som gründer og entreprenør.

Kapittel 6, Konklusjonen består av en kort oppsummering, samt refleksjoner over de viktigste momentene i oppgaven. Her skal jeg svare på problemstillingen og underspørsmålene jeg særlig skulle undersøke nærmere. I konklusjonen skal jeg prøve å gi et kortfattet og konkret svar på problemstillingen min som er diskutert underveis i analysen.

Kapittel 2. Norsk petroleumpolitikk

Etter funnet av olje på Ekofisk i 1969, startet et nytt kapittel i Norges historie. Dette var dermed også en ny politisk utfordring. Jeg skal nå undersøke hvilke rammevilkår entreprenører som ønsket å etablere offshoreleverandørbedrifter måtte forholde seg til. En innføring i hvordan utformingen av en norsk oljeindustripolitikk utartet seg i Norge, er avgjørende for å kunne forstå hvilke rammevilkår gründere som Sverre Walter Rostoft og Bjarne Skeie arbeidet under på 1970-tallet. Det er mange ubesvarte spørsmål i norsk oljepolitikk og saker som enda ikke er kommet frem i dagens lys. Rollen til staten har vært viktig for offshoreleverandørindustrien i Norge. Staten inntok en passiv rolle fra 1962, men fra tidlig på 1970-tallet førte de en aktiv oljepolitikk ovenfor norske leverandører og de multinasjonale oljeselskapene. Jeg vil se nærmere på hvordan dette påvirket oljeindustrien og offshoreleverandørene spesielt.

I løpet av de tre første årene på 1970-tallet, ble det funnet 40% mer olje i Nordsjøen enn på 25 års boring i Mexico-gulven. Av funnene i Nordsjøen, var betydelige funn gjort på norsk sokkel og det nye markedet ekspanderte raskt.³⁰ De multinasjonale oljeselskapene dominerte verdensmarkedet da de startet oljeboring i Nordsjøen på midten av 1960-tallet. De benyttet som oftest utenlandske spesialleverandører som utførte tjenester for oljeselskapene.³¹ Gunnar Nerheim skriver at disse spesialleverandørene fulgte med som ”nissen på lasset” når oljeselskapene flyttet virksomheten rundt om i verden. Dersom det eksisterte lokale leverandører som var konkurransedyktige på pris og kvalitet, kunne disse bli valgt til fordel for sine utenlandske konkurrenter. Problemet til Norge var at det fantes få slike spesialleverandører, siden det var et forholdsvis nytt marked få var kjent med, til tross for at oljevirkosmheten var operativ fra 1965 på norsk sokkel. Oljeselskapene var ikke i stand til å bygge ut samtlige områder ved et prosjekt. Dette bidro til at prosjektering, produksjon, installasjon, prefabrikasjoner og andre tjenester ble satt ut på anbud.³² Etter funnene tidlig i syttiårene, var det ventet at etterspørselen for varer og tjenester ville stige i takt med utbyggingen og driften i Nordsjøen.³³

³⁰ Hanisch & Nerheim 1992 s. 334

³¹ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 233

³² Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 297-301

³³ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 297

2.1 Pioner-fasen

Oljeindustrien er en næring med stort økonomisk potensial, men også mange potensielle fallgruver, både politisk og økonomisk. Nå skal jeg ta for meg noen av de politiske prosessene som fikk betydning for oljenæringen på norsk sokkel – og spesielt de norske offshoreleverandørenes rammevilkår. I første rekke vil det omhandle tidsrommet 1962-1986. Politikerne sto på 1960-tallet overfor en rekke valg som vi i ettertid kan se har hatt stor betydning for det norske samfunnet. Hvordan skulle de håndtere de multinasjonale oljeselskapene, og hvilken politikk skulle regjeringen legge til grunn dersom petroleumsnæringen skulle gi det norske samfunnet økonomisk og samfunnsmessig positiv effekt? Det hele startet da det amerikanske oljeselskapet Phillips meldte sin interesse for den norske sokkelen i 1962. Det var ingen som visste hvem som skulle ta seg av denne henvendelsen. Forespørselen ble sendt frem og tilbake. Tanken på Norge som en olje- og gassnasjon var helt fremmed for oss. Vi sto på bar bakke, og norske politikere var tilnærmet blottet for kunnskap om petroleumsnæringen.

Forsker ved STEP-gruppen Arne Isaksen, betegner pionerfasen i Norge som en tilretteleggingsfase. Formålet var å tilrettelegge forholdene for et nytt innovasjonssystem rundt petroleumsvirksomheten. Isaksen påpeker at det allerede eksisterte en historisk god mottakerkompetanse hos offentlige myndigheter og private aktører. Videre siterer han O.E. Engen fra Rogalandsforskning som definerer mottakerkompetanse som ”evne til å organisere, koordinere og mobilisere tilgjengelige ressurser og kunnskap på en slik måte at nye og ukjente næringer kan tilpasses og integreres i norsk samfunnsliv”.³⁴ Denne historisk gode mottakerkompetansen mener Isaksen på lik linje som Francis Sejersted, stammer fra elektrifiseringen av det norske samfunnet ca. 50 år tidligere.³⁵

2.2 Politikk uten “politikere”

En sentral politisk aktør på 1960-tallet var Arbeiderpartimannen Jens Evensen. Trygve Lie var blitt industriminister og sørget for at førstnevnte fikk en sentral rolle i norsk oljepolitikkens første fase. Den 9. april 1965 ble Statens Oljeråd oppnevnt med Evensen som formann.³⁶ Han videreførte Lies politikk som ”dollar-ambassadør” for å lokke de utenlandske selskapene med Norges naturressurser. Forskjellen var at vannkraft ble byttet ut med olje. Det var de

³⁴ Isaksen 1997 s. 41f

³⁵ Sejersted 2002 s. 186

³⁶ Hanisch & Nerheim 1992 s. 59

multinasjonale selskapene som satt på den teknologi, kapital og vilje som skulle til for å starte leteboring i Nordsjøen.³⁷ Evensen var klar på at de multinasjonale selskapene skulle drive leteboring, og norske selskaper skulle ikke få noen ”gratisreise”, eller ”carried interest” som det heter på fagspråket. Dette skulle tilfalle staten.³⁸ Prinsippene som Evensen, Kontinentalsokkelutvalget og Oljerådet la til grunn for å stake ut Norges oljepolitikk, ble vedtatt utenfor Stortinget. Statens Oljeråd hadde som arbeidsoppgaver å forhandle om tildeling av konsesjoner, samt utforme sikkerhetsforskrifter, og ikke minst trekke opp retningslinjer for norsk oljepolitikk. Rådet var ment å skulle fungere som et rådgivende organ, men stod i realiteten for mye av utformingen av oljepolitikken frem til en permanent organisering av statens oppgaver ble gjennomført. Dette ga betydelig innflytelse til noen få og sentrale personer – som Jens Evensen og hans sekretær Nils Gulnes.³⁹

2.3 Passiv politikk

Francis Sejersted hevder i boka *Systemtvang eller politikk: om utviklingen av det oljeindustrielle kompleks i Norge* at debatten og den politiske kampen på 1960-tallet dreide seg om den norske stat og de multinasjonale selskapene som kjempet om størst prosentandel av grunnrenten. Selv mener Sejersted at dette i et bredere perspektiv heller kan sees på som en allianse mellom den norske stat og de multinasjonale oljeselskapene, med en felles interesse om å utnytte petroleumsforekomstene. En felles interesse var å komme raskt i gang, samt å legge midtlinjeprinsippet til grunn for deling av sokkelen. Når Sejersted hevder det var en allianse mellom den norske stat og de multinasjonale oljeselskapene, betyr ikke dette at alt gikk smertefritt. Det var forhandlinger, men begge parter hadde samme mål og det hele tror jeg handlet om å gjøre kompromisser fra begge sider. Det var andre land som var de reelle konkurrentene. De ville også utnytte Nordsjøen, få inn ekstern kapital og teknologisk ekspertise.⁴⁰

Selskapene kjemper mot hverandre om markedsrett, mens landene konkurrerer om å tiltrekke seg etableringer som kan gi inntekter og arbeidsplasser. I utgangspunktet har staten og oljeselskapene sammenfallende interesse av at olje blir funnet. Dette betyr på ingen måte at det ikke fantes underliggende interessekonflikter. Forholdet kan sies å være tosidig. Staten

³⁷ Sejersted 2002 s. 188

³⁸ Hanisch & Nerheim 1992 s. 72

³⁹ Wentzel 2008 s. 31

⁴⁰ Sejersted 2002 s.188f

og oljeselskapene er allierte i å lete etter og utvinne olje, men også potensielle motspillere ved aktivt å jobbe for sitt eget beste på bekostning av den andre part.⁴¹ Denne politikken har fra flere hold i senere tid blitt applaudert fordi den svarte til sin hensikt. Tendensen på 1960-tallet var at de utenlandske oljeselskapene ble favorisert sett med norske øyne. Det var rett og slett et ønske fra staten at utenlandsk kapital skulle finansiere den risikofylte og kostnadskrevende letefasen. Evensen stilte seg negativ til norsk deltagelse i oljevirkksomheten på sekstitallet og ytret at norsk industri ikke burde svi av kapital før det var funnet olje.⁴² Professor ved Handelshøyskolen BI, Øystein Noreng, beskriver situasjonen ved at staten eide energiresursene, men manglet ekspertise, teknologi og vilje til å bruke offentlig kapital på risikabel og usikker oljeleting. På den andre siden hadde vi de multinasjonale oljeselskapene som hadde viljen og evnen, men ikke eierskap til ressursene. Partene var på mange områder avhengige av hverandre.⁴³

Ettertidens klokskap kan selvfølgelig si at politikerne førte en passiv politikk, fordi olje ikke var påvist. Men selv da de hadde funnet olje på Ekofisk i 1969, trodde ikke Finansdepartementet i en perspektivanalyse frem mot 1990, at oljen ville påvirke den norske økonomien i særlig stor grad. Hanisch og Nerheim siterer Sverre Walter Rostoft som var industriminister fra 1965-1971, da han i januar 1971 uttalte: ”Vi er kommet over forskrekkelsen over at det virkelig finnes olje her oppe. Det hadde vi aldri drømt om. Vi hadde aldri tenkt på olje. Ingen av partiene hadde gjort det”.⁴⁴ Dette sitatet ble brukt for å understreke politikernes passive strategi på 1960-tallet. Når man reflekterer over slike uttalelser og det faktum at det ble utøvet en passiv oljepolitikk – kan være at politikerne hadde svært liten tro på oljefunn i Nordsjøen og så ikke hvilke muligheter dette kunne gi landet på lang sikt. Men det er likevel merkverdig at selv de som skaffet seg norske samarbeidspartnere ikke fikk ytterligere oppmerksomhet av den norske stat – noe som skulle ta en helomvending noen år senere.⁴⁵ Fra tidlig på 1970-tallet kan man se et klart vendepunkt i norsk oljepolitikk.

2.4 Fra passiv til aktiv politikk – fornorsking

I 1971 ble det nedskrevet ”ti oljebud” av den forsterkede industrikomité som satt standarden for en aktiv oljepolitikk, der fornorsking sto sentralt. At nasjonal styring og kontroll må sikres

⁴¹ Wentzel 2008 s. 23

⁴² Hanisch & Nerheim 1992 s. 72

⁴³ Wentzel 2008 s. 27

⁴⁴ Sitert etter Hanisch & Nerheim 1992 s. 129

⁴⁵ Sejersted 2002 s. 190

for all virksomhet på den norske kontinentalsokkel, som var det første oljebudet, viser til en vilje om integrering av oljenæringen i det norske samfunn.⁴⁶ Målet var å skape størst mulig ringvirkninger i samfunnet og bedrifter, spesielt med bestemmelsen om ilandføring av råolje til Norge.

Det er flere faktorer som førte til at Norge endret sin politikk på 1970-tallet i retning av fornorsking eller en proteksjonistisk retning. Den første og kanskje mest avgjørende faktoren, var at det ble funnet olje på Ekofisk i 1969. En annen påvirkning kan ha vært OPEC-sjokket i 1973 som førte til at oljeprisene ble sendt til himmels.⁴⁷ OPEC var med på å forandre maktstrukturen i oljenæringen, men innflytelsen i 1960-årene var begrenset. De multinasjonale selskapene som tidligere hadde styrt det meste alene, fikk nå konkurrenter i form av oljeproduiserende land. Det var en enorm produksjonsøkning av olje i Midtøsten etter andre verdenskrig, som følge av en økende etterspørsel på verdensbasis. OPECs inntreden på markedet førte til at oljeproduiserende land kunne stille flere krav til de multinasjonale selskapene for å gi tilgang til sine naturressurser. Resultatet av dette var at konsesjoner ble gitt for mindre geografiske områder, for en kortere tidsperiode og for større økonomiske summer enn tidligere.⁴⁸ Det kommer en tydelig omlegging av politikken med et klart definert formål; oljenæringen skulle komme hele Norges land til gode og næringen skulle videreføres til norske verft og bedrifter. Norge skulle nå få delta aktivt i oljeeventyret, og da måtte enklaven brytes.⁴⁹

Sejersted hevder utfordringen var å forene to store og ulike systemer, det norske og oljesystemet. Dette hadde på 1960-tallet vært som et ektepar som ikke bodde sammen, men kun dro det beste ut av hverandre. Nå skulle de plutselig flytte sammen og dette kunne by på problemer. Et oljedirektorat og et statlig eid oljeselskap ble opprettet 1972 i form av Oljedirektoratet og Statoil.⁵⁰ Sejersted beskriver dette i *Er det mulig å styre utviklingen?* som en privatisering av offentlig forvaltning med et departement, Oljedirektoratet og Statoil på hvert sitt nivå. Statoil hadde en spesiell posisjon og en slagkraft ingen andre på markedet

⁴⁶ Hanisch & Nerheim 1992, s. 170

⁴⁷ OPEC: Organization of the Petroleum Exporting Countries. Organisasjonen har 12 medlemsland, 6 fra Midtøsten, 4 fra Afrika og 2 fra Sør-Amerika. Organisasjonen fungerer og oppfattes av mange som et kartell.

⁴⁸ Wentzel 2008, s. 23

⁴⁹ Sejersted 2002 s.197

⁵⁰ Sejersted 2002 s. 197 (Etableringen av Statoil og Oljedirektoratet kan leses i Hanisch & Nerheim 1992, kapittel 5. For mer informasjon om Statoil anbefaler jeg *Dråper av svart gull* av Bjørn Vidar Lerøen og *Til siste dråpe* av Helge Ryggvik s. 80-90)

hadde. Nettopp av den enkle grunn at det var statseid og staten bevilget konsesjoner. Utenlandske regjeringer påpekte at dette var helt på grensen av hva et kapitalistisk land kunne gjøre dersom det ville forbli kapitalistisk. Men den nye politikken førte også med seg en konkurranse mellom norske private selskaper og et norsk statlig eid oljeselskap. Konturene av en nymerkantilistisk privilegiepolitikk ble mer dominerende.⁵¹

For å se på hvordan nasjonaliseringsprosessen kunne gli såpass greit igjennom som den gjorde, må vi utvide perspektivet. Da OPEC-landene på 1970-tallet bestemte seg for å kutte i oljeproduksjonen som en reaksjon på støtten til Israel i Yom Kippur-krigen mot Egypt og Syria, resulterte det i 5 millioner fat olje mindre per dag. Med lik etterspørsel av olje og manglende alternative energiressurser, økte prisen på olje fra 2 dollar fatet i 1973 til 15 dollar fatet i 1975. Dette ga Norge en fordel. Den høye prisen på olje gjorde at letevirkomheten etter petroleum ble mer aktuell. Mindre forekomster kunne være lønnsomme. Det var politisk stabilt, noe det ikke var i Midtøsten, og Vest-Europa var et sterkt voksende energimarked. Alle disse faktorene, sammen med at det var påvist olje i Nordsjøen, gjorde at oljeselskapene godtok de norske kravene. På en annen side var værforholdene og havdybden en utfordring som operatørene måtte takle. Oljeleting i Nordsjøen var ingen billig og enkel løsning, tvert i mot. Oljemarkedet er altså meget sammensatt og komplisert med mange ulike faktorer som spiller inn.⁵²

2.5 Fra skip til plattform

På midten av 1970-tallet brøt det internasjonale fraktmarkedet sammen i Europa. Om lag 40% av den norske tankflåten lå i opplag mot slutten av 1975.⁵³ Som en konsekvens av dette mistet skipsverftene oppdrag og ingeniører arbeidet. Norge ble også hardt rammet av sammenbruddet, men norske verft og ingeniører var etterspurt. Offshore og Nordsjøoppdragene reddet store deler av norsk leverandørindustri, og flere spesialiserte seg på offshoreindustri. Faktum er at norske skipsingeniører var mer delaktige i offshorevirksomheten enn i skipsfartsnæringen fra midten av 1970-tallet.⁵⁴ Den samme utviklingen hadde også de norske rederiene. Tidlig i syttiårene ser vi også at norske rederier skyter inn kapital i offshoreindustrien. Rederiene satt på pengesekken, mens utlendingene drev det

⁵¹ Sejersted 2002 s. 199

⁵² Wentzel 2008 s. 38f

⁵³ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 217ff

⁵⁴ Hanisch & Nerheim 1992 s. 353

krevende leting- og boringsarbeidet. Rederiet Ugland i Grimstad og rederiet Einar Rasmussen var noen av dem som hadde en slik utvikling for sine rederi.⁵⁵ Mange av rederiene på Sørlandet var i krise og så hvilke muligheter som fantes i offshoreindustrien.

2.6 Leverandørindustrien

Hvilke politiske forutsetninger hadde norsk industri for å omstille virksomheten sin til petroleumsnæringen på 1960- og 70-tallet? Jeg mener den norske verkstedindustrien hadde gode betingelser for å bli en del av oljenæringen i Norge – de politiske rammevilkårene var tidlig på plass, selv fra 1965. Industridepartementet la vekt på at oljeselskapene skulle bruke norske varer og tjenester ”i den utstrekning disse er konkurransedyktige med hensyn til kvalitet, service, leveringstid og pris”.⁵⁶

Den norske leverandørindustrien fikk altså andre arbeidsvilkår enn hva de utenlandske leverandørene fikk. Den første tiden var det likevel få av verkstedene som grep sjansen. En av grunnene var at de hadde fulle ordrebøker med andre type oppdrag, noe jeg skal utdype senere i oppgaven. En annen årsak, tror jeg var at få verksteder/skipsverft hadde informasjon om utviklingen på sokkelen, og hva som krevdes av verkstedet for å bli en del av utbyggingsprosessen. Konsekvensen av at få nasjonale bedrifter prioriterte en tilnærming til oljevirkosomheten, var at oljeselskapene brukte sine gamle leverandører. Anbudsrundene ble lagt ut med kort svarfrist, og de norske selskapene var ikke godt nok rustet til å ta opp kampen med de mer erfarne utenlandske offshoreleverandørene. Selv ikke de store nasjonale selskapene som Kværner og Aker klarte å erobre markedet. Gunnar Nerheim skriver også at norsk industri hadde svært lite de kunne tilby oljeindustrien i startfasen.⁵⁷ De største oljeselskapene var ikke store nok til å påta seg alle delene ved et utbyggingsprosjekt og de fleste delene av utbyggingen ble satt ut på anbud til leverandører som spesialiserte seg på offshoreleveranser. Offshoreindustrien var omfattende, komplisert og sammensatt av en rekke ulike deler. Men dette kan faktisk ha ført til at mindre norske leverandører fikk oppdrag i starten, da man kunne splitte anbud mellom bedrifter. Det er et paradoks at industrien var så omfattende og kompleks, at mindre verft også fikk oppdrag av ulik karakter, men det var slik det fungerte i praksis. Denne tråden vil bli tatt opp igjen når jeg skal greie ut om Oil Industry Services og det første oppdraget de utførte sammen. Det fantes ingen slik type spesialisierende leverandørindustri i Norge, siden det ikke var funnet petroleum på norsk sokkel da de første

⁵⁵ Hanisch & Nerheim 1992 s. 234

⁵⁶ Nerheim 1996 s. 80

⁵⁷ Hanisch & Nerheim 1992 s. 125

oljeselskapene kom. Unntaket var Aker og Kværner som siktet mer mot oljeindustrien, men kunne likevel ikke måle seg med den leverandørindustrien som allerede eksisterte i kystbyene langs Mexicogolfen.⁵⁸

Det skal også nevnes at det var norske rederier i all hovedsak som sørget for Aker sitt gjennombrudd offshore med sine halvt nedsenkbare H-3 plattformer i 1973, og ikke utenlandske selskaper. Mye av problemet for norske verksteder var at innkjøpskontorene til oljeselskapene befant seg utenfor landets grenser, og visste lite om kvaliteten og hva som fantes av norske varer og tjenester.⁵⁹

Det er tilnærmet allment kjent at arbeiderne i oljeindustrien har blitt kalt for cowboyer, men dette sies også om noen av eierne. Det var store risikoer å ta, men det var også slik mange lyktes. Man var helt avhengige av å ha sterke ledere som tok avgjørelser på strak arm – som å ta anbud med korte frister. Noen ganger måtte det bære eller briste. Her kan jeg også se likhetstrekk med Jens Evensen og de avgjørelsene som ble tatt utenfor Stortinget, uten at saken gikk gjennom flere ledd. Det var en periode der man måtte handle raskt, eller så kunne selskapene velge andre land. For norske offshoreleverandører var det samme problem. Man måtte handle raskt, hvis ikke tilfallet anbudet utenlandske leverandører. Dette er nok en av flere faktorer som førte til at noen fikk en fot innenfor, men også en årsak til at mange bedrifter feilet. Mye tyder på at bedriftsledere som var innovative og som tok raske og gode beslutninger, har vært viktig for den tidlige leverandørindustriens mulighet til å bryte enklaven.

Fra flere hold i den norske oljeindustrien, ble det presisert at norske myndigheter måtte spesifisere vilkårene til leverandørene og opprette gode arbeidsvilkår. Godene eksisterte allerede fra før, men var vage, uspesifiserte og dårlig oppfulgt av Stortinget. Dette var en forutsetning for å skape ringvirkninger fra oljebransjen til norsk verkstedvirksomhet på land. Industrien tok initiativ selv til å vise seg for de multinasjonale selskapene, slik dannelsen av Oil Industry Services i januar 1972 viser et eksempel på. Industridepartementet innvilget i 1972 182.500 kroner i støtte til det nyetablerte selskapet.⁶⁰ Selv om beløpet er noe beskjedent, mener jeg dette viser til viljen norske myndigheter på 1970-tallet hadde for at norske

⁵⁸ Nerheim 1996 s.77

⁵⁹ Nerheim 1996 s. 83

⁶⁰ Nerheim 1996 s. 84

leverandører skulle omstille seg til offshorevirksomheten. OIS var ikke alene om å motta disse omstillingslånene/støttene fra staten, men en rekke andre fikk også innvilget lignende hjelp fra staten, for å revitalisere den tidligere virksomheten til offshoreindustrien.

Leverandørindustrien har vært sentral for norske politikere fra midten av 1960-tallet og var kanskje en av de viktigste faktorene for å inkludere det norske samfunnet inn i «oljesystemet», sammen med å ilandføre petroleum på norsk jord. Statoil var en av pådriverne for å spre virksomheten til ulike bedrifter, men også til ulike regioner i Norge på slutten av 1970-tallet, som var den sterkeste fornorskingsperioden. Her har man også fått en distriktsmessig spredning, delvis på grunn av Statoils prosjekt, delvis på grunn av en bevisst politikk og delvis på grunn av den norske teknologiske ”stil”. Denne ”stilen” førte til at nettopp mindre bedrifter i distriktene kunne innlemmes i det norske oljesystem. Man modulerte de store dekkene på produksjonsplattformene slik at man kunne splitte delentreprisene og fordeles til de mindre verft langs kysten.⁶¹ Spesialiteter som engineering holdt gjerne til i hovedstaden ved en planleggingsorganisasjon,⁶² driftsrettede organisasjoner i Rogaland,⁶³ mens noen nisjebedrifter ble spredd rundt i andre distrikter. Et eksempel på dette er løfte- og boreindustrien som utviklet seg på Sørlandet. Det norske oljesystemet bidro til at man kunne fordele oppdrag til mindre verft langs kysten, så lenge det ikke ble for kunstig. Gode sjøfartstradisjoner og et skipsmiljø kan ha spilt en avgjørende rolle i etableringen av offshoreleverandører i Kristiansand, noe jeg skal utdype senere.

I paragraf 54 i Kgl. res. av 8. desember 1972 om utforskning og utnyttelse av undersjøiske petroleumforekomster, ble lover som fremmet offshoreleverandørindustrien vedtatt:

«Norske leverandører skal inkluderes i anbudsinnbydelser, såfremt de produserer varer eller yter tjenester av det slag som kreves. Ved vurderingen av innkomne tilbud fra norske eller utenlandske anbydere skal legges vekt på i hvilken utstrekning anbyderne vil bruke norske varer og tjenester. Rettighetshaverne er ansvarlig for at disse bestemmelser følges av hans entreprenører og deres underentreprenører»⁶⁴

Paragrafen ga raskt resultater for norske verft. Allerede tidlig i 1974 vurderte Industridepartementet å fjerne paragraf 54, men den ble altså stående. Norsk industri sikret seg offshoreoppdrag mye raskere enn hva de selv hadde regnet med og loven ga god avkastning for flere norske offshoreleverandører. Dette var inngangsporten de trengte og flere

⁶¹ Sejersted 2002, s. 207ff

⁶² Blomgren m.fl. 2013 s. 103

⁶³ Blomgren m.fl. 2013 s. 99

⁶⁴ Hanisch & Nerheim 1992 s. 224

leverandører kunne nå stå på egne ben. Store summer fra rederier ble investert i forsyningskip og borefartøyer, noe som igjen medførte at norske verft orienterte seg mer mot offshoreindustrien.⁶⁵

I syttiårene brukte Oljedirektoratet konsesjonsutdelingene som et slags ”pressmiddel” overfor oljeselskapene. Den norske stat fikk et ess i ermet. Det fantes oljefelter på kontinentalsokkelen og dette forandret maktsituasjonen. For å utvikle norsk ekspertise fikk flere av selskapene som hadde funnet petroleum på norsk sokkel, pålegg om å utdanne flere norske arbeidere. Dette resulterte i spesialutdanning utenlands, og norsk kompetanse utvikles delvis via de multinasjonale oljeselskapene.⁶⁶

Det er ikke slik at den norske politiske føringen alene skal ha æren for at mange norske offshoreleverandører lyktes. Det var andre forutsetninger for å lykkes i Nordsjøen enn i Mexicogolfen. Teknologien til de store multinasjonale selskapene var ikke alltid like anvendelig i norske værforhold, som utenfor Amerikas østkyst. Dette var en døråpner for mange norske bedrifter som kunne være med på å utvikle ny, etterspurt teknologi. Den nasjonale innsatsen i teknologiutviklingen var stor og ikke minst viktig for mange norske offshoreleverandører. Mulighetene ville nok vært betydelig mindre dersom de multinasjonale selskapene satt inne med all den teknologi og kompetanse de trengte for å gjennomføre sine prosjekter i Nordsjøen. Ved hjelp av nytenkning og en sterk mottagerkompetanse som industrinasjon, ble det mulig for norske bedrifter å delta i innovasjonsprosessen.⁶⁷

Hvilke forutsetninger lå egentlig til rette for at norske leverandører skulle bryte inn i enklaven? Jeg har vært inne på at fornorskingspolitikken og ønske om ringvirkninger til det norske samfunn, spesielt gjennom leverandører og ilandføring av oljen til norsk fastland. Men at det fantes et kompetansegap bedriftene måtte fylle, var kanskje vel så viktig, sammen med de institusjonelle forutsetningene. Det fantes allerede en avansert verkstedindustri som selv sto for mye av konstruksjons- og utviklingsarbeidet for sine eksisterende kunder. Det vil si at den var fleksibel og kompetent, og flere bedrifter viste at de kunne tilpasse seg oljeindustrien. Det var heller ikke vanlig at konstruksjons- og utviklingsarbeidet foregikk under verkstedenes tak, men hos de store engineering-selskapene og hos oljeselskapene selv ble mye av

⁶⁵ Hanisch & Nerheim 1992 s. 225

⁶⁶ Hanisch & Nerheim 1992 s. 367

⁶⁷ Sejersted 2002, s. 210f

spesifikasjonene utarbeidet. Dette åpnet også muligheten for bedrifter som ikke drev med utviklingsarbeid, men tok på seg ulike tilbud. Sejersted skriver i sin bok *Er det mulig å styre utviklingen?* at det var vanskelig å bryte inn i det tidlige etablerte oljesystemet der oljeselskapene allerede hadde utenlandske leverandører. Dette krevde en nasjonal ”strategisk kompetanse”. I dette legger han to betydninger. For det første betyr det teknisk kunnskap og for det andre betyr det legitimitet til å ta beslutninger. Dette var nøkkelen for mange norske leverandører.⁶⁸

”Moe-komiteén” som utredet en kostnadsanalyse for den norske kontinentalsokkelen, mente det var en klar tendens til at de norske leverandørene ble foretrukket fremfor de utenlandske, selv om det ville vært økonomisk forsvarlig å velge de utenlandske. Årsaken til at oljeselskapene valgte norske leverandører, kontra de utenlandske som ofte kunne levere til en lavere pris, kan ha vært at norske myndigheter hadde flere konsesjoner på sokkelen som skulle utdeles. Jeg mener dette kan sees på som et spill fra oljeselskapene sin side ved å tilegne seg ”goodwill” fra den norske stat. Samlet sett var oljeselskapene tjent med å velge norske leverandører dersom det førte til nye konsesjonstildelinger og funn av petroleum.⁶⁹

2.7 Proteksjonistisk overfor norske leverandører frem til 1986

Den norske oljepolitikken ble lagt om etter prisfallet i 1986, derfor bruker jeg et så presist årstall som avgrensning. Fornorskingspolitikken opphørte etter at oljeprisen i 1986 falt drastisk etter OPEC-kartellet sprakk. Petroleumssektorens relative andel av BNP ble nærmest halvert, og rett etter bobla sprakk var prisen nede i en tredjedel. Francis Sejersted hevder at hovedårsaken til kartellet sprakk var stor indre uenighet. OPEC-landene hadde selvplagte restriksjoner på hvor mye olje de kunne produsere for å holde prisene oppe. Et land som Norge, som sto utenfor OPEC, hadde i flere år høstet frukter av samarbeidet.⁷⁰ Norge kunne produsere den mengden olje de selv ville, mens OPEC-kartellet hadde restriksjoner som presset oljeprisene til Norges fordel.

Spørsmålet som nå reiste seg var om en proteksjonistisk og regional spredning av oljeindustrien var økonomisk forsvarlig og til det beste for landet. Det var en dyr politikk og det var motsetninger i forholdet økonomisk avkastning og desentralisering av oljeindustrien i

⁶⁸ Sejersted 2002, s. 215

⁶⁹ Sejersted 2002, s 215

⁷⁰ Sejersted 1999 s. 66f

Norge. På en annen side ville man gjøre det norske samfunnet mer uavhengig av petroleumsinntektene. Petroleum er som alle vet, en ikke-fornybar ressurs. Mange norske leverandører og oljeselskap hadde nå den teknologi, kunnskap og erfaring de trengte for å klare seg selv. Det er i alle fall et faktum at norske myndigheter la godt til rette for at offshoreleverandørene skulle fylle ordrebøkene sine med petroleumsrelaterte oppdrag. De hadde langt bedre politiske vilkår enn utenlandske leverandører (for å lykkes på norsk kontinentalsokkel), de norske oljeselskapene (unntatt Statoil) og rederiene.

Det var gjort grundige seismiske undersøkelser og boreselskapene var tålmodige i letefasen og brukte mye penger og ressurser. Burde dette vært et signal på at det var gode sjanser for å finne olje på norsk sokkel, og burde norske politikere og norske bedrifter vært ferdig omstilt allerede før den første oljen var funnet? Resultatet var i alle fall at de multinasjonale selskapene sto fritt til å benytte seg av leverandører og valgte fritt blant sitt eksisterende nettverk. Konsekvensene av dette var små innvirkninger på den norske samfunnsstrukturen, og kun til de aktører som hadde direkte tilknytning. Leverandørindustrien var like avventende og passive som politikerne, men det var ingen som kunne garantere funn i Nordsjøen. Det ville være en stor risiko å ta for norske bedrifter.

Torger Reve, Sven Haugland og Kjell Grønhaug hevder norsk maritim industri var en av de viktigste forutsetningene for at norsk offshorevirksomhet utviklet seg hurtig i Norge. Skipsverft omstilte driften, og flere fikk arbeid med prefabrikasjoner og arbeidsplass i Nordsjøen.⁷¹ Denne masteroppgaven vil være et dybdestudie av den norske offshoreleverandørindustrien som vokste frem på Sørlandet i kjølvannet av oljefunn utenfor Norges kyst. I neste kapittel skal jeg ta for meg etableringen av Oil Industry Services, som skulle bidra til at mindre verft fra Sørlandet sammen kunne bidra med ulike leveranser og tjenester til oljeindustrien.

⁷¹ Reve m. fl. 1995, s. 91

Kapittel 3. Oil Industry Services - etableringen

I Kristiansands Mek. Verksteds(KMV) møteprotokoll fra 1971, ble følgende sak tatt opp i styret: ”Etablering av selskap for koordinering av interesser innen feltet underleveranser til oljeindustrien”.⁷² Det ble orientert om invitasjon til dannelse av et selskap. Den tidlige ideen gikk ut på at initiativtagerne skulle finne interesserte bedrifter fra Sørlandet som skulle samarbeide om leveranser til oljeindustrien, og KMV var en av de interesserte. Det tok ikke lang tid før den tidligere industriministeren Sverre Walter Rostofts tilbakekomst som administrerende direktør ved KMV, og satsing på oljeindustrien var et faktum.⁷³

I dette kapittelet skal jeg ta for meg etableringen av Oil Industry Services(OIS). Det var et selskap som ønsket å koordinere, organisere og skaffe oppdrag til lokal industri innen oljenæringen. Det overordnede spørsmålet jeg ønsker å svare på i dette kapittelet, er hvordan etableringsfasen til Oil Industry Services foregikk. Det er andre spørsmål som også er interessante. Rostoft var initiativtageren til paraplybedriften slik som IRIS skriver i sin rapport *Industribyggerne* fra 2013, men var det andre personer som også var delaktige i etableringsprosessen?⁷⁴ Et annet spørsmål som skal besvares er hvordan organisasjonsstrukturen i selskapet var. Denne strukturen var komplisert, og på mange måter banebrytende i sin tid. Et annet spørsmål jeg ønsker å belyse, er hvorfor Rostoft ønsket å etablere et nytt selskap, hvilke forutsetninger og bakgrunn hadde han, og hva var grunnen til at han satset på et annet område enn skipsbygging?

Tidligere i oppgaven skrev jeg at gründere er kreative individer som skaper bedriftene ut i fra en forretningsidé.(Se side 9) Men hva var Rostofts forretningsidé, og hvilket marked ønsket han at OIS skulle satse på? Som Walderhaug skriver i sin SNF-rapport(én av flere research-rapporter til ”Det norske Porter-prosjektet”) fra 1992, var det vanskelig å vise seg på offshoremarkedet på starten av 1970-tallet, som den gang var dominert av utenlandske bedrifter. Oljeselskapene valgte teknologi fra bedrifter som allerede var etablerte og hadde erfaring, noe som få norske verft kunne vise til tidlig på 1970-tallet.⁷⁵ Dette var et felt OIS kunne bidra på, og er slik jeg ser det, en av årsakene til etableringen. Rostoft hadde funnet en nisje i markedet som kunne være et satsningsområde. Det startet som et

⁷² SiK, KMV D/0612 A-2 møteprotokoll, ”Referat av styremøte” datert 6.9.1971

⁷³ SiK, KMV D/0612 A-2 møteprotokoll, ”Referat av styremøte” datert 6.9.1971

⁷⁴Blomgren m.fl., s. 91

⁷⁵ Walderhaug 1992 s. 48

markedsorienteringsselskap, men utviklet seg etter hvert til å arbeide på langt flere arenaer innenfor oljeindustrien. Et markedsorienteringsselskap definerer jeg som et foretak som holder bedrifter oppdatert og informert om den fortløpende utviklingen i næringslivet, hvilke muligheter som finnes, samt videreformidling av hva som kreves av den enkelte bedrift for å være/bli konkurransedyktig. Da jeg gjorde rede for de politiske rammevilkårene til norske offshoreleverandører, hevdet jeg at skipsverftene/verkstedene hadde liten tilgang til informasjon om den fortløpende utviklingen i oljenæringen på norsk sokkel. I starten var en av de viktigste oppgavene til OIS nettopp å informere medlemsbedriftene om utviklingen, samt hva som krevdes for å tilegne seg leveranser til oljevirksomheten.

3.1 Aktørene

Dette avsnittet tar for seg aktørene i etableringsprosessen til OIS. Et av de mest interessante notatene jeg fant i mine arkivstudier, er et etableringsnotat for Oil Industry Services. Dette er det første formelle møtet jeg har funnet spor etter, som angår OIS. Av møtenotatene går det frem at det har vært kontakt mellom bedriftene tidligere. Notat er datert til 2.8.1971 og deltagerne var Sverre Walter Rostoft(adm. direktør KMV), Raymond Næss(direktør KMV), Nils Norheim(senere ansatt i OIS-administrasjonen), Birger Strømsvåg(personalsjef Kristiansand Mek. Verksted) og T. Strøm-Olsen(økonomisjef i KMV). Mye tyder på at det var en gruppe mennesker i KMV-ledelsen som var med i etableringsfasen til OIS, med Rostoft som initiativtager og entreprenør. Jeg velger å ikke utdype rollene til Næss, Norheim, Strømsvåg og T. Strøm-Olsen, på grunnlag av at disse personene ikke er med i arbeidsprosessene til OIS etter selskapets etablering. På en annen side viser det at Rostoft ikke opererte alene i etableringsprosessen, men hadde flere personer ved KMV som hjalp til i arbeidet. Strøm-Olsen er ikke nevnt med fornavn i notatene, og derfor er kun etternavnet nevnt her.

Det var ment at aksjekapitalen skulle være på mellom 2-300.000,- og 10-12 kommandittister med utgifter på om lag 1 million kroner de to første årene. Det var ikke lagt opp til at selskapet skulle ha ekspertise innen kalkulasjoner, fordi medlemsbedriftene selv skulle skrive kontrakter og holde regnskap. I tillegg til Kristiansand Mek. Verksted, var følgende bedrifter nevnt som interessert i samarbeidet; Nymo, Øgrey, Trosvik, Gerrards Rederi, Hansen-

Tangens Rederi og Johan G. Olsen.⁷⁶ Dette var skipsverft, verksteder og rederier i Kristiansand og omegn.

”Etablering av selskap for koordinering av interesser innen feltet underleveranser til oljeindustrien”.⁷⁷ Slik lød overskriften på et nytt notat om etableringen av OIS datert til 12.8.1971, altså før selskapet var fungerende og operativt. Norheim og Strømsvåg fikk i oppgave ti dager tidligere å utarbeide en organisatorisk ramme for selskapet, samt en ramme for de oppgaver selskapet skulle ha.⁷⁸

Hva var drivkraften bak å etablere et nytt selskap og hva var grunnen til at Rostoft ønsket å satse på et annet område enn skipsbygging? KMV var Kristiansands største verksted, og hadde fulle ordrebøker første halvdel av 1970-tallet.⁷⁹ Nettopp dette mener jeg kjennetegner en gründer; det er innovative personer som ser nye muligheter i markedet. Det kommer tydelig frem at utvalget med Rostoft i spissen, har tro på oljen og de ringvirkningene den vil gi industrien. Rostoft så for seg betydelige investeringer på den norske kontinentalsokkelen, og at det ville påvirke industri som var lokalisert i de aktuelle områdene.⁸⁰ Kollegiet hadde gjort mindre analyser av sørlandsindustrien, og konkludert med at verkstedene var for små og lite tiltrekkende for oljeindustrien.⁸¹ En annen utfordring var at verkstedene hadde fulle ordrebøker for skipsbygging og andre stålkonstruksjoner.⁸² For små bedrifter kunne det være risikabelt å reservere arbeidskraft til nye og ukjente oppdrag.

3.2 Initiativtageren Sverre Walter Rostoft

Rostoft var en person som viet hele sitt voksende arbeidsliv til industri, næringsliv og politikk(Høyre), der han blant annet var industriminister i Per Bortens regjering. En av mine hypoteser, er at forretningsideer til personer som Rostoft og Bjarne Skeie(Skeie blir behandlet senere i oppgaven) trolig har vært svært betydningsfulle for offshoreleverandørindustrien på Sørlandet.

⁷⁶ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat fra møtet 2.8.1971

⁷⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Etableringsnotat, 12.08.1971

⁷⁸ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat fra møtet 2.8.1971

⁷⁹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Referat fra arbeidsmøte 16.4.1975

⁸⁰ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Etableringsnotat, 12.08.1971

⁸¹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat fra møtet 2.8.1971

⁸² SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Etableringsnotat, 12.08.1971

Hvilke forutsetninger hadde Rostoft for å lykkes med sine ideer og initiativ? For det første var han et meget kompetent menneske, med stor interesse for norsk industri, politikk og næringsliv. Av utdannelse hadde han et år med tysk ved Universitet i Oslo, før han ble uteksaminert cand. jur i 1947. Det vil si at Rostoft leste til jus-studiet samtidig som han var direktør ved Sørlandets største verksted. Videre følger en smørbrødtype av verv og utmerkelser: Fra 1937-44 var han direksjonssekretær ved Nylands Verksted, Oslo.⁸³ I 1944 var Rostoft kontorsjef hos KMV, deretter ble han administrerende direktør ved samme bedrift i perioden 1945-79, samt disponent for Aluminiumsbåter A/S, Kristiansand.⁸⁴ Han var stortingsrepresentant fra 1954-57, president i Norges Industriforbund 1962-65, statsråd og leder av Industridepartementet under Borten-regjeringen 1965-71. Han var styreformann i Norske Folk, Den Norske Creditbank, Kristiansand, Vest-Agder E-verk, viseordfører i Sagapart, Oslo, og styremedlem i Norske Shell, Oslo, NORAD og Kristiansand mek. Verksted. Styreformann og stifter av OIS, Styreformann i Siemens Norge, Båtservice Verft Mandal, Kristiansand Jernstøperi A/S, Saxlund A/S, rådsformann på Agder distriktshøgskole og styremedlem i Kristiansand E-verk. Rostoft var medlem av Oddernes kommunestyre og Kristiansand bystyre, medlem av Kristiansand havnestyre, generalplanrådet for Kristiansand og Oddernes, styremedlem i Skipsbyggerienes Landsforening, medlem av hovedstyret for De Mekaniske Verksteders Landsforening, bransjerådet for skipsbyggingsindustrien, medlem av Høyres sentralstyre, styret for Morgenbladet, medlem av distriktsrådet for Heimevernet i Agder-fylkene, medlem i Norsk Teknisk-Vitenskapelig Forskningsråd og medlem av en rekke andre typer råd og utvalg. Han er ridder av 1. klasse av St. Olavs Orden og Kommandør av Dansk Dannebrog, samt Chilensk, Brasiliansk og Peruansk Orden.⁸⁵ Han ble også hedret med "Det tyske storkors" for oppbyggingen av Siemens i Norge.⁸⁶ Disse vervene og utmerkelsene kan fortelle en god del om hans engasjement, kompetanse, virkeområde, interesse for næringsliv, men også hvor han hadde en fot innenfor og et ord med i diskusjonen. Materialet viser at Rostoft hadde et stort nettverk av næringslivskontakter i inn- og utland, noe jeg mener oppramsingen av verv og utmerkelser langt på vei bekrefter.

Rostofts bakgrunn som industriminister, var slik jeg ser det, avgjørende for hans interesse og satsning på oljemarkedet og Oil Industry Services. Sitatet under viser hvilken fordel Rostoft

⁸³ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalialia, 11.12.1987

⁸⁴ VG, 12.12.1962, s.11

⁸⁵ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalialia, 11.12.1987

⁸⁶ <http://www.nrk.no/norge/sverre-walter-rostoft-er-dod-1.521716> (Hentet 18.3.2015)

fikk ved å være industriminister og hadde allerede dannet et kontaktnettverk av oljetopper før OIS var etablert:

”I løpet av min tid som statsråd var jeg blitt venner av alle som representerte oljeselskapene. Jeg hadde også fått dannet meg et bilde av hvordan dette ville utvikle seg etter at vi hadde funnet olje på Ekofisk. Jeg skjønnte raskt at man ikke fikk tilgang til sokkelen med små firmaer. Det var nesten utenkelig. Jeg ønsket også å utnytte mine kontakter med oljeselskapene. Jeg visste jeg var velkommen når jeg kom”.⁸⁷

Den 15. april 1971 var Sverre Walter Rostoft tilbake i sin stilling som adm. direktør hos Kristiansand Mek. Verksted, der han arbeidet før sin tid som industriminister.⁸⁸ Rostoft hadde selv et stort kontaktnettverk i inn-og utland, som følge av sin ministerpost. I sin søknad på direktørstillingen til KMV (kun 30 år gammel), opplyste Rostoft at han både skreiv og snakket engelsk, fransk og tysk, noe som etter stor sannsynlighet hjalp han med å skaffe og opprettholde det kontaktnettverket han hadde, både i politikken og i næringslivet. Som det fremgår i arkivet etter Statoil, foregikk den skriftlige kommunikasjonen mellom oljeselskapene og de norske leverandørene på engelsk, selv om selskapet var helnorsk. Grunnen til dette er at utenlandske arbeidere var godt representert i de norske oljeselskapene. Styret i KMV laget et notat over de aktuelle søkerne da Rostoft fikk stillingen som adm. direktør i 1945. I styrenotatene står det at Rostoft hadde små tanker om bedriften, og større tanker om seg selv, men det var likevel han som ble foretrukket.⁸⁹

I sin tid som industriminister hadde Rostoft opparbeidet seg god kjennskap til norsk industri. Hans erfaring var at det var vanskelig for den enkelte bedrift å holde seg orientert om mulighetene som fantes og den løpende utviklingen av oljeindustrien. De henvendelser fra oljeselskapene Industridepartementet hadde kjennskap til i 1971, var omfattende og av særdeles spesialiserte art. Oljeselskapene satte høye krav til leverandørene, som kompliserte tegninger, kort anbudsfrist, kort leveringstid, samt oppdrag som var så omfattende at den enkelte sørlandsbedriften ikke hadde kapasitet alene.⁹⁰ Flere år før oljevirkksomheten var i full sving, er det skrevet svart på hvitt at sørlandsindustrien måtte omstille seg for å imøtekomme oljevirkksomheten på egen kontinentalsokke. Det var altså klar tale fra utvalget med Rostoft i spissen: ”Denne virksomheten vil under enhver omstendighet få ringvirkninger i vårt området [Sørlandet] og prege forholdene på arbeidsmarkedet i hittil

⁸⁷ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 22.6.1985, Fritjov Øverland, s. 24

⁸⁸ SiK, KMV D/0612 A-2, møteprotokoll, ”Referat av styremøte” datert 15.4.1971

⁸⁹ SiK, KMV D/0612 C-2, ”Rostoft, S. Walter, direktør”

⁹⁰ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, ”Etableringsnotat”, 12.8.1971

ukjent grad”.⁹¹ Dersom industrien skulle ha noen mulighet til å ta på seg oppdrag fra oljeindustrien, måtte det etableres et koordineringsorgan som skulle ta initiativ til samarbeid og holde bedriftene orienterte om mulighetene.⁹²

Rostoft var en person som sto oppe for sine idéer, optimisme og holdt fast på sine krav. Jeg mener en av de viktigste drivkreftene til Rostoft, var den sterke troen på oljevirkosomhetens ringvirkninger. I et intervju med Fædrelandsvennen blir han omtalt som oljeindustriens grunnlegger i Norge.⁹³ Denne karakteristikken er ikke helt treffende, og oljevirkosomheten i Norge var påvirket av en rekke faktorer. Men Rostoft var en av flere personer som var med å utforme den direkte i sin tid som industriminister, og indirekte i sin tid som styreleder i OIS.

Allerede i 1966 hadde Rostoft ekspektanser om at petroleumsfunn ville gi ringvirkninger for norsk industri:

”De [oljeselskapene] har forpliktet seg til å bore for rundt 600 millioner kroner(...)det blir adskillig servicearbeid under boringen, så man må vel si at det allerede har hatt meget stor betydning for norsk industri og for norsk økonomi(...), men jeg skulle anta at dersom man finner olje eller gass får det stor betydning(...) og gir oppdrag til norsk næringsliv”.⁹⁴

Etter funnet av Ekofisk deler Rostoft sine tanker med NRK om hvilke betydninger han trodde oljen kunne få for Norge: ”Den kan bety forferdelig mye, den kan faktisk innlede en helt ny æra her i Norge(...)vi må regne med nye funn(...) det vil skape noen nye bedrifter, men først og fremst skaffe arbeid til den eksisterende industrien.”⁹⁵ Rostoft fortalte at han så for seg utstysleveranser til oljeindustrien, og at nye oljefunn ville aktualisere nye spesialiserte produkter og avansert utstyr til oljeindustrien. Videre vektlegger han viktigheten av omstilling – man måtte stadig omstille og utvikle seg.⁹⁶ Dette ligner hvordan Reve & co beskriver entreprenørskap; noe som kontinuerlig er i utvikling.⁹⁷ Da OIS ble etablert besto selskapet av tidligere verksteder- og skipsverft som skulle omstille driften for å tilegne seg leveranser av utstyr til oljeindustrien.

⁹¹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, “Etableringsnotat”, 12.8.1971

⁹² SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, “Etableringsnotat”, 12.8.1971

⁹³ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 9.12.1982, Jens Vetland, s. 5

⁹⁴ <http://www.nrk.no/skole/klippdetalj?topic=nrk:klipp/346186> (Hentet 20.3.2015, publisert 28.9.1966)

⁹⁵ http://www.nrk.no/video/PS*39529 (Hentet 20.3.2015)

⁹⁶ http://www.nrk.no/video/PS*39529 (Hentet 20.3.2015)

⁹⁷ Reve m.fl 1995 s. 97

I et intervju med Aftenposten fra januar 1971, siterer oljehistorikerne Hanisch og Nerheim han: ”Vi er kommet oss over forskrekkelsen over at det virkelig er olje her oppe. Det hadde vi aldri drømt om. Vi hadde aldri tenkt på olje. Ingen av partiene hadde gjort det”.⁹⁸ Dette sitatet er brukt i *Norsk oljehistorie – Fra vantro til overmot?* for å beskrive politikernes skepsis til oljevirkosomhet i Norge. Videre understreker Nerheim og Hanisch at politikerne var negative til statlig engasjement, samtidig som de advarte norske bedrifter mot å delta i oljevirkosomheten.⁹⁹ Dette stemmer ikke med hva Rostoft forteller i resten av intervjuet fra 1971. Rostoft opplyser om at politikerne ikke ønsket å gamble med skattebetalernes penger, fordi det var ingen garanti for at man fikk noe igjen og faktum er at norske myndigheter hadde satt seg godt inn i oljevirkosomheten i 1971. Rostoft etterlyser faktisk mer initiativ fra norsk industri til å ta del i oljevirkosomheten. Han så for seg en kombinasjon av utenlandske og norske bedrifter.¹⁰⁰ Nerheim og Hanischs karakteristikkk av politikerne hører mer hjemme før Ekofisk var funnet.

Rostoft viste stor optimisme og tro på at oljen ville påvirke Norge som land, en optimisme og tro som stemte overens med virkeligheten et tiår senere:

”Vi er i dag en oljenasjon og må handle deretter. Det nytter ikke grave seg ned i premissene, men se utover, forstå mulighetene, utnytte de ideene man har. Det er nødvendig å være optimist. Det var optimisme og tro på mulighetene som i 1972 gjorde at vi stiftet OIS. Det er muligheter, hvis man bare ser dem og anstrenger seg for å nå frem”¹⁰¹

Hvilke tanker hadde Rostoft om norsk industri og hva gjorde hans virksomhet så innovativ? I sin tid på KMV gikk han mot strømmen, noe som ofte kjennetegner en gründer. Han advarte mot å bygge ut skipsbyggingsindustrien, men heller være en assistent til shipping ved å reparere, bygge om og skape et teknisk miljø.¹⁰² Rostoft viser til den enorme utviklingen for bedriften etter dette, og trekker frem ombyggingen av rørleggingsfartøyet ”Flexservice”, som noe av det mest avanserte som var produsert for oljevirkosomheten i Nordsjøen per 1977.¹⁰³ Selv om Rostoft hevder det var noe av det mest avanserte som var produsert for oljevirkosomheten i Nordsjøen, fikk arbeidet med ”Flexservice” en budsjettoverskridelse på 40

⁹⁸ Aftenposten 18.1.1971 s. 3 Jf. Hanisch & Nerheim 1992 s. 129

⁹⁹ Hanisch & Nerheim 1992 s. 129

¹⁰⁰ Aftenposten 18.1.1971 s. 3

¹⁰¹ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 9.12.1982, Jens Vetland, s. 5

¹⁰² Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 1.7.1977, Helge Svein Halvorsen

¹⁰³ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 1.7.1977, Helge Svein Halvorsen

millioner kroner.¹⁰⁴ KMV vokste i sin tid med Rostoft som administrerende direktør, fra et lite beskjedent verksted med en omsetning på 2.5 millioner, til 730 ansatte med en årsomsetning på rundt 225 millioner, som på midten av 1970-taller var et moderne og konkurransedyktig verksted.¹⁰⁵

Hvis jeg tar utgangspunkt i Schumpeters definisjon av en gründer/entreprenør, kan Rostoft definitivt plasseres i denne kategorien. Hans mål om å skaffe leveranser til oljevirkomheten til de mindre sørlandsbedriftene, må kunne kalles en ”bred motivasjon”, og var på mange måter i forkant av tidsånden. Rostofts organisasjonsmodell var innovativ, og brøt med tidligere organisering av bedrifter, noe som førte til at mindre norske verft fikk leveransekontrakter til oljevirkomheten. Skal man se på etableringen av OIS med kritiske øyne, kan man si at OIS ble opprettet for å tjene KMV, der han var administrerende direktør. På en annen side er det ingen ting som tilsier dette, og KMV var forholdsvis avventende i omstillingen fra skips- til oljeindustri. Dette blir diskutert senere i oppgaven. Ulf Aanonsen som var daglig leder ved Mandals Slip og Mek. Verksted på 1970-tallet og med i OIS fra starten, bekrefter det jeg omtale som Rostofts brede motivasjon: ”Han var veldig opptatt av at de mindre bedriftene også måtte være med, derfor kom vi inn i bildet.”¹⁰⁶ Det kan tenkes at dette også har noe med hans politikerbakgrunn å gjøre, nemlig at han også ønsket å tjene de mindre bedriftene og at den nye næringen skulle komme industrien tilgode som en stor enhet.

Nedenfor kommer fire punkter om paraplyselskapets formål. Dette er formål utviklet før dens reelle etablering, og de ble endret noe i senere tid, men mye holdt sin opprinnelige form.

3.3 Selskapets tiltenkte formål

Selskapet skulle ikke ha et operativt formål, i hvert fall ikke i den tidlige fasen, derfor trengtes det kun en beskjeden administrasjon. Det skulle ansettes én person, som måtte ha tittel og stilling som direktør – dette var poengtert og viktig. Baktanken var at dersom man skulle få innpass hos de store oljeselskapene, måtte man kunne presentere seg som direktør. Ellers var det tenkt en sekretær og eventuelt en yngre ingeniør som hadde interesse for området. Det var også ønskelig å opprette en form for arbeidsgruppe, eller konsulentgruppe, der noen

¹⁰⁴ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 282

¹⁰⁵ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 1.7.1977, s. 8

¹⁰⁶ Eget intervju med Ulf Aanonsen, 9.12.2014

medlemmer fra hver medlemsbedrift deltok. Utvalget fra KMV mente dette ville utvikle ny kompetanse og styrke samarbeidet bedriftene imellom.¹⁰⁷

Det skulle altså dannes et kommandittselskap der komplementaren var et aksjeselskap med kommandittistene som aksjonærer. Aksjeselskapet skulle være det styrende organet, der styret i selskapet vedtok bestemmelser, mens risikoen var fordelt på medlemsbedriftene. Det var ikke behov for en høy aksjekapital i et slikt selskap, men det var med forbehold om at aksjonærene måtte dekke selskapets drift de første årene. Bedriftens ”policy” skulle være en forholdsvis likt fordelt aksjekapital blant kommandittistene. Det var ingen som skulle overkjøre andre, men selskapet skulle stimulere til samarbeid og være en koordinerende enhet for aksjonærene.¹⁰⁸ Denne selskapsformen var av skattemessige årsaker populær på 1980-tallet.¹⁰⁹ Kommandittselskapsformen var også foretrukket av mange i risikofylte prosjekter.¹¹⁰

Mot slutten av 1971 møttes representanter fra de aktuelle bedriftene i et møte. Disse bedriftene var Kristiansand Mek. Verksted A/S, A/S Nymo, Einar Øgrey A/S, P. Høivolds Mek. Verksted A/S, Kristiansand Jernstøperi A/S, Pusnes Mek. Verksted A/S, Aage O.W. Lindboe A/S, Båtservice Verft A/S, Hansens Tangens Rederi, Langfelts Rederi og Gerrards Rederi. På møtet ble det besluttet at samarbeidet skulle bestå av direkte produsenter, og dermed falt rederiene bort.¹¹¹ Ut i fra hvilke personer som var med i de prosessene som fant sted i 1971, altså før den første offisielle generalforsamlingen og før OIS var etablert, var det utelukkende personer fra KMV, med Rostoft som organisator. Det var nok også disse personene som utviklet punktene som formet selskapet. Initiativtakingen fra KMV styrkes ved at det også var der den første generalforsamlingen fant sted.

Selskapets tiltenkte formål var:

- 1) ”Utvikle teknisk og merkantil kompetanse når det gjaldt underleveranser og servicer til oljeindustrien.”

¹⁰⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, Oil Industry Services A/S 514.9, ”Etableringsnotat”, 12.8.1971

¹⁰⁸ SiK, KMV D/0612 C- 27, Oil Industry Services A/S 514.9, ”Etableringsnotat”, 12.08.1971

¹⁰⁹ <http://no.wikipedia.org/wiki/Kommandittselskap> (Hentet 21.3.2015)

¹¹⁰ <https://snl.no/kommandittselskap> av Gudmund Knudsen, publisert 14.2.2009 (Hentet 23.3.2015)

¹¹¹ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 369

- 2) ”Skaffe kontakter hos brukerne, spesialleverandører og formidle oppdrag fra disse til sørlandsbedrifter som deltar i samarbeidet. Eventuelt søke ekstra store oppdrag i kombinasjon med bedrifter utenfor samarbeidet.”
- 3) ”Skaffe oversikt over sørlandsbedriftene sine ressurser og koordinere dem i felles prosjekter.”
- 4) ”Foreta eller organisere utredningsarbeid og drive veiledning for den enkelte bedrift. Koordineringselskapet [som enda ikke hadde fått noe navn] skulle også drive med generell opplysnings- og PR-virksomhet innenfor det aktuelle arbeidsrommet.”¹¹²

3.4 Konstituerende generalforsamling 7.1. 1972

Den første generalforsamlingen til OIS var 7.1. 1972 og alle aksjonærene var representert. Det ble på denne generalforsamlingen vedtatt at selskapet skulle hete Oil Industry Services A/S. Stifterne vedtok også de første retningslinjene og arbeidsområdene for selskapet, formulert i seks punkter:

- 1) ”Å foreta undersøkelser og innsamling av materiale til belysning av behovet for leveranser og service fra stifterne i forbindelse med olje- og gassutvinning på den norske kontinentalsokkelen.”
- 2) ”Å kartlegge stifternes ressurser og søke disse koordinert om felles prosjekter.”
- 3) ”Å skaffe kontrakter hos brukere og spesialleverandører og søke oppdrag fra disse formidlet til stifterne, eventuelt søke større oppdrag løst i kombinasjon med utenforstående bedrifter.”
- 4) ”Å utvikle teknisk og merkantil kompetanse når det gjelder underleveranser og diverse spesialoppdrag.”
- 5) ”Å foreta eller organisere utredningsarbeid og drive veiledning og informasjon for stifterne.”
- 6) ”Å drive generell opplysnings- og PR-virksomhet innenfor det aktuelle området”.¹¹³

Dette samarbeidet var ingen hindring for at bedriftene kunne gjøre avtaler med kunder som henvendte seg direkte til bedriften. Aksjekapitalen var på 105.000,- fordelt på 210 aksjer á kr. 500,-. Dersom nye aksjonærer skulle tas inn i selskapet, måtte det skje ved 2/3 flertall på

¹¹² SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, ”Etableringsnotat” 12.08.1971

¹¹³ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, ”Konstituerende generalforsamling” 7.1.1972 (Punktene er skrevet direkte av konstituerende generalforsamlingsnotatet av 7.1.1972. Dette er gjort for å ikke endre meningen bak punktene.)

generalforsamlingen. Selskapets formål var å fremme de deltakende bedriftenes felles økonomiske interesser som leverandører av materiell, utstyr, service og konsulenttjenester til virksomheter tilknyttet olje- og gassutvinning både til lands og til vanns. Ved salg av aksjer hadde tidligere aksjonærer forkjøpsrett, og dersom flere var interessert skulle de fordeles likt. Sverre W. Rostoft ble valgt som styreformann.¹¹⁴ Pusnes Mek. Verksted A/S og Kristiansands Jernstøperi A/S fikk også forespørselen om å bli med i samarbeidet fra starten, men valgte av uvisse grunner å ikke bli med.¹¹⁵ Syv bedrifter med til sammen 2200 ansatte ble med fra starten: Båtservice Verft, P Høivolds Mek. Verksted, Kristiansands Mek. Verksted, Mandals Slip & Mek. Verksted, Nymo Mek. Verksted, Einar Øgrey Mek. Verksted og Siv ing. Lindboe. Hvert firma tegnet aksjer til 15.000 kroner. I tillegg fikk selskapet 500.000 kroner over tre år fra det statlige Omstillingsfondet, som Rostoft selv hadde opprettet som industriminister.¹¹⁶ Det var flere selskaper som henvendte seg til paraplyelskapet; Platou, Scandia og Strømmen Verksted hadde meldt sin interesse.¹¹⁷ Ingeniør Furuholmen ble aksjonær i slutten av 1972, mens A/S Hymas søkte OIS om å bli tatt opp som aksjonær i 1974, men styret besluttet å ikke ta opp flere aksjonærer på det tidspunktet.¹¹⁸ Rostofts policy var å ikke blåse opp bedrifter større enn hva de var i stand til å makte. Han var opptatt av å bygge en solid grunnmur. OIS hadde på den tiden mer enn nok med å skaffe de eksisterende medlemmene oppdrag.¹¹⁹

På styremøte i KMV 11.2.1972, orienterte Rostoft om at Oil Industry Services var etablert 6.9 1971 med en aksjekapital på 105.000,- delt likt på de 7 partene. Budsjettet for 1972 var på 375.000,-. Deretter tilføyde han at Bjørn Lislegard var ansatt som direktør for selskapet, og at han skulle reise rundt å besøke oljeselskapene i nærmeste fremtid. OIS' virksomhet startet 1.2. 1972. Bjørn Lislegard ble ansatt som direktør og hadde hjemmekontor i startfasen. Den 28. februar 1972 startet OIS å leie kontorer hos Einar Øgrey Mek. Verksted, som var en av aksjonærene. Da ble også sekretær Eva Sødning ansatt. Direktør Lislegard var en svært produktiv og arbeidsom forretningsmann. På 45 dager hadde den nyansatte direktøren hatt konferanse med 20 ulike oljeselskaper i inn- og utland, deriblant alle de store gigantene.¹²⁰

¹¹⁴ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S. "Konstituerende generalforsamling" 7.1.1972

¹¹⁵ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S. Brev sendt til fremtidige aksjonærer, 23.12.1971

¹¹⁶ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 -12 124.0, 9.1.1982, Ludvig Lorentzen, s. 5

¹¹⁷ SiK, KMV D/0612 A-2 Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 11.2.1972

¹¹⁸ SiK, KMV D/0612 A-2 Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 26.4.1974

¹¹⁹ SiK, KMV D/0612 A-2 Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 26.4.1974

¹²⁰ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, "Rapport vedr. virksomheten" 17.3.1972

Rostoft var tydelig fornøyd med arbeidet Bjørn Lislegard gjorde for OIS: ”Hans måte å presentere seg selv og hans firma på, er en årsak til at vi har klart oss så godt. Han har klart å skape et miljø, og et forhold mellom vårt selskap og kundene som er svært godt.”¹²¹

3.5 Den tidlige virksomheten

Til nå har jeg lagt frem de formelle retningslinjene ved Oil Industry Services. Jeg har også sett nærmere på bakgrunnen for etableringen og hvordan den foregikk. Nå skal jeg flytte fokuset over på hvordan arbeidet fungerte i praksis, de første årene etter selskapets etablering. Mye tyder på at det var både fordeler og ulemper med slik OIS var organisert.

Paraplyelskapet var som sagt tiltenkt en struktur som skulle bidra til samarbeid mellom medlemsbedriftene. Dette samarbeidet eller koordineringen av ressurser hadde flere utfordringer ved seg. Til syvende og sist betyr de ”løse” retningslinjene OIS vedtok på generalforsamlingen og selskapets formål at medlemsbedriftene ikke var pliktig til å være med på noe som helst. Det er naturlig å tenke at medlemsbedriftene kun ville være med på oppdrag der deres egen bedrift kom godt ut av det. Dette kunne by på problemer, noe jeg skal diskutere nærmere: En ting er hvordan selskapet ønsket å fremstå, men en annen ting er hvordan ting faktisk fungerte i startfasen. OIS kunne vise til flere samarbeid, mindre offshoreoppdrag og en slags koordinering av arbeidskapasitet de første årene, men det var ikke før mot slutten av 1970-tallet paraplyelskapet skulle få sitt store gjennombrudd i oljeindustrien.

Et av spørsmålene som fulgte OIS i lange tider, var om OIS eller verkstedene skulle skrive kontrakt med den aktuelle operatøren. Hvordan fungerte kontraheringen i praksis?

Undersøkelser i arkivet til Statoil, Esso Norge og Kristiansands Mek. Verksted, har vist at begge deler forekom, men det vanligste i den tidlige fasen var at ett verksted undertegnet kontrakten og engasjerte underleverandører. I praksis kan man si at medlemsbedriftene, som i utgangspunktet var underleverandører til oljeselskapene, i enkelte tilfeller også fungerte som underleverandører til andre medlemsbedrifter av OIS. Denne praksisen var med på å stake ut kursen for den videre virksomheten. Dersom det fra kundens side var ønskelig, kunne OIS stå som kontraktspartner. Ved en forespørsel direkte til OIS, hadde selskapet kun ansvaret for å formidle dette videre til medlemsbedriftene. Det var med andre ord ikke OIS som tok avgjørelsen om hvilken bedrift som skulle få forespørselen, og hvilke som skulle gå ut med et tilbud. Dersom det ble flere bud på et oppdrag, skulle man prøve å se på mulighetene om et

¹²¹ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 22.6.1985, Fritjov Øverland, s. 24

samlet tilbud. Det var selvfølgelig en sterk intern konkurranse blant medlemsbedriftene, som av den grunn sto fritt til å velge samarbeidspartnere og underleverandører.¹²²

Ettersom konkurransen var intern innenfor konsentrasjonen av offshoreleverandørene i et distrikt, kan virkningene av denne organiseringen belyses via klyngeteori. Michael Porter som er kjent for sine arbeider om strategi og konkurransevne, mener konsentrerte næringer i bestemte regioner kan gi flere fordeler. Dette forklarer Porter med sin klyngeteori: Geografisk konsentrasjon skaper personrelasjoner og legger til rette for bedre forhandlinger, siden dette også fungerte som et samarbeid. Bedriftene får den nyeste informasjonen og teknologien, samt nye bedrifter som avviker litt fra de etablerte. Bedriftene er tjent med konkurransen dem imellom og forblir innovative og konkurransedyktige innenfor sitt virkeområde. Porter hevder i boka *The Competitive Advantage of Nations* at dette fører til at bedriftene hele tiden befester sin ledende posisjon og dermed ikke mister kundebasen sin til konkurrenter i andre land.¹²³ Porter hevder at slike konsentrasjoner av beslektede bedrifter, skulle dra fordeler av interne konkurrenter/samarbeidspartnere.¹²⁴ Jeg presiserer at OIS enda var i startfasen, og man kan kun se etableringen/konturene av en voksende næringsklynge. Denne tråden vil bli tatt opp igjen senere i oppgaven.

Et spørsmål jeg nå skal rette fokus mot, er hvordan det tidlige samarbeidet fungerte i praksis. Hvordan kunne de forholdsvis små sørlandsbedriftene tilegne seg kontrakter i den harde konkurransen på offshoremarkedet? Eksempelet illustrerer godt hvordan samarbeidet kunne fungere. Medlemsbedriftene i OIS deltok tidlig i anbudsrunder, og ca. fem måneder etter at selskapet var operativt, 26.6.1972 la KMV inn et tilbud på bygging av en leker for nedgraving av oljeledninger.¹²⁵ Det samme verkstedet fikk tilslag på en generatormodul og en sementlagermodul for kraftstasjonen ”Well Plattform” til Vest Ekofisk i 1973. Det største mekaniske verkstedet på Sørlandet, den gangen, sendte representanter til Paris for å forhandle endelig kontrakt.¹²⁶ Dette var i utgangspunktet et større oppdrag som medlemsbedrifter i OIS søkte på, men med en pris på 30% over laveste anbyder var de ikke en gang i nærheten. Phillips utsatte fristen med 16 dager, og godtok et nytt tilbud, der oppdraget ble oppdelt. Ingen av bedriftene langs Sørlandskysten hadde mulighet for å ta på seg hele oppdraget,

¹²²SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S. ”Innstilling fra aksjonærutvalget” 9.12.1976

¹²³ Porter 1990 s. 149ff

¹²⁴ Porter 1990, s. 152

¹²⁵ SiK, KMV D/0612 A-2 Møteprotokoll, ”Referat av styremøte” datert 29.6.1972

¹²⁶ SiK, KMV D/0612, A-2 Møteprotokoll, ”Referat av styremøte” datert 20.2.1973

grunnet mangel på løftekapasitet av de tunge seksjonene. Nymo og Øgrey ferdigstilte stålkonstruksjonene, mens KMV monterte dem. Dette var det første offshoresamarbeidet mellom bedriftene, etter OIS ble etablert.¹²⁷ Tidligere skrev jeg at oljeindustrien var svært omfattende og kompleks, noe som førte til at mindre leverandører fikk tilslag på anbud som følge av oppdelingen av oppdragene mellom flere bedrifter. (Se side 20) Det første samarbeidet mellom bedriftene i OIS er et godt eksempel på nettopp dette. En lignende samarbeidsform og arbeidsfordeling var med på å prege de neste årene av virksomheten til koordineringsselskapet.

Det er tydelig at OIS hadde gode kontakter i oljeselskapet Phillips. Rostoft uttalte også i flere intervjuer at han i sin tid som industriminister fikk gode relasjoner til oljeselskapene og folkene som arbeidet der.¹²⁸ Phillips kom med gjentatte forespørsler og henvendelser til medlemsbedriftene, men de klarte som regel ikke å levere til like lav pris som konkurrentene. Flere av de tidligste oppdragene ble likevel kontrahert med Phillips, som var et av de største oljeselskapene.¹²⁹ Dette er en spennende relasjonen som jeg skal se nærmere på senere i oppgaven.

3.5.1 Flaskehals

Offshorevirksomheten i Nordsjøen var blant verdens mest omfattende industriprosjekter. De ulike modulene var tunge og den norske flåten av løftefartøy hadde ikke fulgt utviklingen til den internasjonale oljeindustrien, der store leverandører som Brown & Root, McDermott og Santa Fe dominerte løftemarkedet. På midten av 1960-tallet kunne de største kranene løfte 500 tonn, noe norsk leverandørindustri ikke var kapable til.¹³⁰ Et av problemene til OIS de første årene, var manglende løftekapasitet.¹³¹ At noe så banalt kunne hindre selskapet i å ta på seg større oppdrag var et faktum. I 1972 utarbeidet selskapet et anbud for boligkvarteret til Ekofisk plattform D, som nevnt i eksempelet over. For det første lå OIS 30% over flere andre spesialleverandører på pris. For det andre ville ikke OIS-bedriftene hatt tilstrekkelig løftekapasitet til å utføre et slikt oppdrag uten å leie ei kran.¹³² Men OIS var ingen unntak når

¹²⁷ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 370

¹²⁸ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 22.6.1985, Fritjov Øverland, s. 24

¹²⁹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Referat fra arbeidsmøte 16.4.1975

¹³⁰ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 300-301

¹³¹ SiK, KMV D/0612, C-27, 514.9 Oil Industry Services A/S, " Til KMV fra OIS Notat 13.9.1973"

¹³² Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 370

det vedrørte mangel på løftekapasitet. Dette var en flaskehals for flere norske leverandører, noe som også skulle bli inngangsporten og nisjen til enkelte offshoreleverandører.¹³³

OIS var oppmerksomme på denne flaskehalsen i produksjonen og sammensetningen av større enheter. Administrasjonen utredet en markedsanalyse og konkluderte med et behov for fleksible løftekraner, samt flytelektene bedriftene kunne frakte modulene på.¹³⁴ Løftekraner og lektene var nødvendig dersom selskapet skulle kunne ta på seg større oppdrag som bygging av borerigger, faste produksjonsplattformer, moduler, og reparasjoner av diverse offshore-installasjoner. Til slike formål burde det konstrueres ei løftekran med kapasitet på 150-200 tonn.¹³⁵

I et notat datert 13.12.1973, anbefaler OIS KMV å bygge ut en større kai, for å tilfredsstille de krav oljeselskapene hadde. OIS anbefalte også KMV å opprette en egen arbeidsgruppe som hadde myndighet i alle produksjonsledd, noe rederiene ikke stilte krav til. OIS fikk tidlig innsikt i hva operatørene krevde.¹³⁶ Problemet i startfasen var at majoriteten av medlemsbedriftene ikke fulgte opp de anbefalte utbedringene fra OIS. Derfor kunne de kun ta på seg anbud av mindre karakter. Tidlig på 1970-tallet meldte KMV sin interesse for å bygge hele rigger. Nymo var interessert i sammensetning av rigger, og i den forbindelse skulle Mandal Slip & Mek. Verksted bygge ut sin flytekran til 130 tonns kapasitet, som KMV kunne bruke under bygging av rigger. Alle medlemmer av OIS, og slik kunne bedriftene hjelpe seg selv og hverandre til å etter hvert ta på seg større oppdrag i oljeindustrien.¹³⁷

Ugland-familien eide Nymo i Grimstad som tidligere hadde vært et reparasjons- og plateverksted. Allerede på midten av 1960-tallet fikk arbeiderne ved Nymo erfaring med offshorearbeid. Nymo fikk i oppdrag å reparere boreriggen "Ocean Prince" i 1966. Den var eid av amerikanske Odeco, som også eide "Ocean Traveler" og drev mye av letevirksomheten i Nordsjøen. Etter nøye inspeksjoner måtte begge plattformene utbedres betydelig og Nymo tilegnet seg ny teknologisk kompetanse under disse oppdragene. Verkstedet måtte også leie arbeidskraft utenlands og på det meste arbeidet 400 mennesker på riggen, fordelt på tre skift

¹³³ Eget intervju med Ulf Aanonsen, 9.12.2014

¹³⁴ SiK, KMV D/0612, C-27, 514.9 Oil Industry Services A/S, "FLYTEKRAN" Styrenotat nr. 8/73, datert 20.6.1973

¹³⁵ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 371

¹³⁶ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 13.12.1973,

¹³⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 13.12.1973

døgnet rundt. Arbeidere fra Nymo ble også utleid til reparasjonsarbeid med ”Ocean Traveler” ved Rosenberg Mek. Verksted vinteren 1966-67.¹³⁸

For å være konkurransedyktig på offshoremarkedet var utstyret og kaianlegget avgjørende. Etter en markedsutredning anbefalte OIS alle sine medlemsbedrifter å ha et kaianlegg som kunne ta imot større enheter og til å investere i ei fleksibel løftekran.¹³⁹ Om Nymo investerte i nytt utstyr etter anbefaling fra OIS eller på eget initiativ går ikke frem av dokumentene, men en dypvannskai og løftekran med god kapasitet var på plass i løpet av 1973.¹⁴⁰ Nymo var etter min oppfatning en av de aksjonærene som klarte å tilpasse seg arbeid til offshoreleveranser tidlig. Til tross for den tidlige offshoresatsningen, tok det likevel noen år før det gav avkastning for bedriften.

Aker hadde suksess med sine H-3 plattformer tidlig på syttitallet. H-3 plattformen var en halvt nedsenkbar plattform, der hensikten var å redusere hivbevegelsene til plattformen.¹⁴¹ Norske redere bestilte flere plattformer og tidlig i 1974 var det 25 H-3 plattformer i ordre. Aker hadde ikke kapasitet til å ferdigstille alle selv og eksterne verft deltok i prosessen.¹⁴² I 1974 kontraherte Nymo en montasjekontrakt med Aker/Bergens Mekaniske Verksted om en H-3 boreplattform via OIS.¹⁴³ Det var opprinnelig Bergen Mekaniske Verksted som skulle ferdigstille plattformen, men store forsinkelser førte til at Nymo skulle utføre prefabrikasjoner, bærekonstruksjonene over søylene og montere skroget.¹⁴⁴ En nisje Ugland-rederiet oppdaget tidlig var behovet for løftefartøyer. Det vil si fleksible fartøyer som kunne brukes ved Nymo eller leies ut. Flytekransen ”Fjellvik” var en suksess og ble benyttet da Nymo monterte sammen et halvt nedsenkbart borefartøy av typen Aker H-3. Flytekransen kunne løfte 170 tonn, 44 meter opp, noe som gjorde den godt egnet for offshoreindustrien. Dette fartøyet gikk nærmest i skytteltrafikk mellom Stavanger og Nymo i Grimstad.¹⁴⁵ De tyngste seksjonene veide om lag 150 tonn og løftekransen ”Fjellvik” var avgjørende i slike oppdrag.¹⁴⁶

¹³⁸ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 366-368

¹³⁹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 13.12.1973

¹⁴⁰ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 360ff

¹⁴¹ <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/Products-and-Services/Engineering/Floater-designs/Semisubmersible-drilling-rigs/> (Hentet 25.3.2015)

¹⁴² Hanisch & Nerheim 1992 s. 247

¹⁴³ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 372

¹⁴⁴ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 374-375

¹⁴⁵ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 302-305

¹⁴⁶ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 374-375

Etter nøye markedsundersøkelser besluttet Uglandsrederiet i Grimstad å bygge et nytt kranskip. Det skulle ha en kapasitet på 600 tonn og en løftehøyde på 60 meter. Dersom det ble gjort enkelte modifikasjoner, kunne det løftes 200 tonn 170 meter over overflaten. Kranskipet "Uglen" ble bygget ved Nymo, mens vinsjene ble levert av Pusnes Mek. Verksted i Arendal, begge medlemmer av OIS. I 1979 ble de belønnet for dette under den årlige Offshore Technology Conference i Houston med utmerkelsen "Special Meretious Award for Engineering Innovation" for "Uglen". Etter dette leverte Nymo verksted en rekke kranlektre tilpasset offshorearbeid. De ble også benyttet på eget verksted, noe som gjorde dem kapable til å utføre langt flere kompliserte oppdrag innen oljesektoren.¹⁴⁷ Øye Gjerde skriver at Nymo var et eksempel på et verksted som var rustet for oppdrag i oljeindustrien da skipsfartskrisa kom på midten av 1970-tallet, og flere store skipsverft vendte seg mot den ekspanderende petroleumsindustrien. De siste årene av 1970-tallet sto oljerelatert virksomhet for 80-90% av Nymos omsetning.¹⁴⁸

Mandal Slip & Mek. Verksted var en av de tidligere, rene skipsverftene langs norskekysten som merket oljenæringens ringvirkninger, og var med i OIS-samarbeidet fra starten. De fikk en del forespørsler om oppdrag av ulik karakter. Bedriften fant ut at det var stor etterspørsel etter flytekraner. Deres allerede eksisterende flytekran "MASOV" ble brukt til mindre oppdrag på verftet, men også til offshoreoppdrag i Grimstad og Kristiansand. "MASOV" ble forsterket og kunne løfte 40 tonn tidlig på syttitallet. Mandal Slip hadde funnet en slags nisje i offshoremarkedet. Denne kranen ble også leid ut til Aker i Stavanger og genererte gode inntekter. Men driften i Mandal kunne ikke klare seg i lange perioder uten ei flytekran selv, samt at markedet kontinuerlig etterspurte større og bedre kranser. Slippen bygde ei ny flytekran med en løftekapasitet på 100 tonn. Da "MASOV2" var ferdigstilt ble den slept direkte til Stavanger der den var klar for oppdrag i oljeindustrien. Men i likhet med enkelte andre prosjekter tilknyttet offshoreindustrien, var det produkter som ble utviklet i all hast. De hydrauliske vinsjene fungerte dårlig og under et oppdrag falt bommen i kaia, noe som førte til omfattende reparasjoner. Etter dette var den beskjeftiget i Stavanger i 5 år, og senere benyttet til offshorevirksomhet i Mandal. "MASOV"-kranene til Mandal Slip var også involvert i flere ulike oppdrag hos ulike bedrifter som Ugland-rederiene, Nymo og Øgrey Mek. Verksted som alle var sørlandsbedrifter.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 324ff

¹⁴⁸ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 372-373

¹⁴⁹ Aanonsen s. 31ff

Selv et lite verft som Mandal Slip tegnet to kontrakter med et verft i Tyrkia om konstruksjon av to flytekraner, og en av verftets ingeniører flyttet til Istanbul i en to-års periode. Det var i samarbeid med Kaldnes Eksport i Tønsberg. Det var arbeidene med offshorekranene i Stavanger som gjorde Mandalsbedriften interessant. Kontrakten ble tegnet med en tyrkisk bankgruppe med navn Deniziclik Bankasi. Disse utenlandskontraktene var gode for driften økonomisk, samtidig som den fikk internasjonal erfaring. Tyrkia-opdragene ga en samlet omsetning på 25 millioner kroner og var en redning for Mandal Slip som hadde drevet med underskudd de siste årene på syttitallet.¹⁵⁰

OIS brukte store deler av sin tid og ressurser på markedsføring og markedsorientering, og hadde kommet på "bidders list" til en rekke oljeselskaper og store leverandører. Selv om enkelte bedrifter klarte å tilegne seg sporadiske oppdrag til oljeindustrien, gikk det trådt med de større samarbeidsprosjektene OIS hadde forespeilet seg. Det ble knyttet stor frustrasjon i forbindelse med dette, da flere av OIS-bedriftene var fornøyd med å operere på sine gamle arenaer.¹⁵¹

Som jeg nevnte tidligere i oppgaven, var det problemer knyttet til strukturen i OIS. Selskapet hadde som hensikt å fungere som et koordinerende organ for medlemsbedriftene, samt å innhente informasjon om den fortløpende utviklingen i oljeindustrien på norsk sokkel. Uavhengig av hvor mye arbeid og research OIS gjorde de første årene, var tendensen at medlemsbedriftene var mer opptatt av sine eksisterende virkeområder, med noen unntak. Ved flere tilfeller makte OIS-administrasjonen medlemsbedriftene til å engasjere seg i oljeindustrien der de utredet rapporter og analyser om hva markedet etterspurte og forslag om utbedringer ved de aktuelle verkstedene i samarbeidet.¹⁵² Omstillingsfasen for sørlandsverftene var tunge, og det tok flere år før offshoreoppdragene ga gode inntekter og kontinuerlig mengde oppdrag. En faktor var løftekapasiteten der Nymo og Mandal Slip ble trukket frem som eksempler på medlemsbedrifter som etterfulgte OIS-administrasjonens anbefalinger, noe som ga oppdrag innen oljevirkosomheten. Utfordringen var heller de bedriftene som tok til takke med å holde seg oppdatert med utviklingen i oljeindustrien, men som klamret seg til sine gamle markeder. Denne splittede og avventende holdningen til oljeindustrien blant medlemsbedriftene frem til siste halvdel av 1970-tallet, førte med seg en

¹⁵⁰ Aanonsen s. 42ff

¹⁵¹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Referat fra arbeidsmøte 16.4.1975

¹⁵²SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Rapport til aksjonærene, 22.12.1975

treg og krevende start for OIS. De første årene hadde OIS-administrasjonen en rekke planer og forhåpninger om samarbeid, men mye ebbet ut med planene. De neste sidene i denne masteroppgaven er ment som belegg for sistnevnt påstand.

3.5.2 Samarbeid og koordinering av ressurser

Det er ikke bare relasjonen til Phillips som er interessant. OIS hadde også flere bemerkelsesverdige relasjoner. Et interessant funn er en dialog mellom North Sea Exploration Services A/S og OIS/KMV. Disse brevvekslingene og besøkene dreier seg om et samarbeid mellom partene. NSES var etablert på samme grunnlag som OIS og kan også kalles et koordineringsselskap eller paraplyorganisasjon. NSES var komplementar i et kommandittselskap hvor aksjonærene var kommandittister. Aksjonærene var Smedvigs Tankrederi A/S, Joachim Grieg & Co., Norcem A/S og Jan Staubo A/S.¹⁵³ Selskapet var opprinnelig fra Oslo, men holdt til i Stavanger, som var Norges sentrum for oljevirksomheten og ”oljebyen” som den i senere tid blir kalt.¹⁵⁴ NSES var et selskap som var tidlig ute med spesialisert satsning på oljeindustrien, og hadde vært på markedet en periode. Allerede i 1971 hadde de operert med et overskudd på hele 500.000,- og skulle bygge ut virksomheten i Dusavika, der Elf Norge A/S og Phillips holdt til. Virksomheten var nokså lik den OIS praktiserte.¹⁵⁵

- 1) ”Utleie av folk til borerigger”
- 2) ”Utstøysleveranser til oljeindustrien”
- 3) ”Reparasjon av rigger (elektro/mekanisk)”
- 4) ”Elektronisk service”¹⁵⁶

Representanter fra KMV og OIS var på besøk og innspiserte området. Styret i OIS kom frem til den beslutning at medlemsbedriftene i OIS hadde nokså ulik økonomisk bakgrunn, og kunne av den grunn ikke bli med i dette samarbeidet, men foreslo KMV som aksjonær.¹⁵⁷ KMV hadde muligheten til å være med i North Sea Exploration Services A/S, en lignende paraplyorganisasjon som OIS, men med større ressurser enn hva OIS hadde den gang.¹⁵⁸ Etter

¹⁵³ SiK, KMV D/0612 C- 27, North Sea Exploration Services A/S, 514.9, Notat vedr. NSES 19.3.1972

¹⁵⁴ Øye Gjerde 2012, s. 63

¹⁵⁵ SiK, KMV D/0612 C- 27, North Sea Exploration Services A/S, 514.9, Notat vedr. NSES 19.3.1972

¹⁵⁶ SiK, KMV D/0612 C- 27, North Sea Exploration Services A/S, 514.9, Notat vedr. NSES 19.3.1972

¹⁵⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, North Sea Exploration Services A/S, 514.9, Styrenotat 18/72, 1.11.1972

¹⁵⁸ SiK, KMV D/0612 A-2 Møteprotokoll, ”Referat av styremøte” datert 6.11.1972

flere brev mellom KMV og NSES, besluttet Kristiansandsbedriften at de ikke ønsket å akseptere tilbudet om å bli partner i NSES.¹⁵⁹

I et brev til Arbeidsdirektoratet fremgår det en rekke opplysninger om hvordan den tidlige arbeidsstrukturen foregikk i OIS. Ved enkelte oppdrag kunne deler av oppdraget bli utført ved flere bedrifter i samarbeidet. Mens i andre tilfeller ble arbeidet tillagt den enkelte bedrift, grunnet sitt særpreg. Det finnes også tilfeller der oppdrag ble utført hos én bedrift, med assistanse fra andre bedrifter. Et eksempel på dette er montering av en rigg for Aker, som ble utført av A/S Nymo Mek. Verksted, med arbeidsassistanse fra Øgrey Mek. Verksted og Mandal Slip. På dette tidspunktet tegnet som regel ikke OIS kontrakter, men kontraktene ble inngått mellom oppdragsgiver og verkstedet som hadde hovedansvaret for oppdraget. Aksjonærenes politikk (på det tidlige stadiet) var ikke å bygge et eget verksted som skulle tjene oljeindustrien, men man ønsket, gjennom OIS, å få bedre kontroll over ressursene, og dermed koordinere utleie av arbeidere mellom bedriftene. Bedriftene skulle altså være fleksible med de mekaniske arbeiderne i Kristiansandsområdet. Dersom et verksted trengte arbeidskraft og et annet hadde ledig kapasitet, kunne denne benyttes. Altså en vinn-vinn situasjon for bedriftene i OIS. Det var i startfasen ikke flere enn 4 bedrifter som samarbeidet om et prosjekt, noe som senere ble utvidet til 10-15 bedrifter. Ett av kriteriene for at de fikk støtte av Industridepartementet, var at det var et samarbeidsorgan på tvers av bedrifter. OIS fikk også en dispensasjon av Arbeidsdirektoratet, som ga generell dispensasjon for bruk av arbeidskraft mellom de samarbeidende leverandørene. Dette var helt avgjørende for at paraplyorganisasjonen skulle fungere og overleve.¹⁶⁰

Arne Isaksen hevder at et resultat av en etablert klynge, er at det tvinges frem utveksling av informasjon og varer av spesialiserte seksjoner, gjerne ved personlige møter og bedrifter som er lokalisert nær hverandre med nærliggende produkter. Den ”nye” produksjonen kjennetegnes også ved at driften var mer fleksibel i produksjon og utleie av personell innad i klyngen. Isaksen mener det kan være flere faktorer til at en slik type industristruktur vokser frem i et gitt geografisk område; der en av dem er tradisjoner fra småindustri og en revitalisering eller endring av det som allerede eksisterer.¹⁶¹ På en annen side er det viktig å

¹⁵⁹ SiK, KMV D/0612 C- 27, North Sea Exploration Services A/S, 514.9, Brev til Skipsmegler R. Engelsen c/o Joachim Greig & Co. 20.3.1973

¹⁶⁰ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Brev til Arbeidsdirektoratet 6.11.1974, 22.12.1975

¹⁶¹ Isaksen & Spilling 1996 s. 29ff

ha et nettverk av bedrifter andre steder i landet eller utenfor nasjonen, slik at man ikke lukker seg inne, men også får impulser fra flere kanter.¹⁶² Dette er tilnærmet identisk med hvordan samhandlingen i OIS fungerte og utviklet seg.

OIS hadde kontakt med- og besøkte Akergruppen i Stavanger angående ”CONDEEP-prosjektet” som startet i 1973. Dette var det største offshorerelaterte arbeidet utført av en norsk leverandør på det tidspunktet. Administrerende direktør Lislegard var på befaringsferd hos Aker i 2 dager, og det går frem av rapporten at det var stor åpenhet om prosjektet. Det presiseres at forretningshemmeligheter eller tekniske spesifikasjoner ikke ble holdt tilbake. Jeg har ved flere anledninger påvist utveksling av informasjon og erfaringer av bedriftene innad i OIS. Dette viser at det også var kontakt mellom OIS og selskaper i Stavangerområdet. Allerede tidlig i syttiårene utvekslet norske offshoreleverandører informasjon og lærte av hverandre, også med bedrifter i andre regioner.¹⁶³

3.5.3 Langsom start

I 1974 ble det igangsatt et ambisiøst samarbeidsprosjekt mellom Oil Industry Services A/S, Ugland Shipping Co. A/S og British Offshore Constructors Ltd. Dette var et samarbeidsprosjekt startet etter en forespørsel fra Phillips om en samarbeidsavtale vedrørende vedlikeholds- og byggeprosjekter i Nordsjøen. Rostoft, Lislegard og Samuelsen (fra Ugland) hadde allerede vært i London og hatt samtaler med Phillips.¹⁶⁴ I et notat fra Lislegard til Rostoft, begrunnes Ugland-rederiets eventuelle deltagelse i prosjektet med store økonomiske ressurser som kunne finansiere samarbeidet. Dette underbygger flere påstander om at rederier satset offshore, da det var trange tider på skipsfronten.¹⁶⁵ Lislegard skrev også et ”Letter of Intent” til Phillips der han la frem en eventuell struktur av samarbeidet, med finansieringsplaner og fordeling av arbeidsoppgaver. I forslaget skulle Ugland stå for finansiering og maritime operasjoner, OIS skulle ha arbeidspersonell på plattformene, mens BOC skulle stille med ingeniører og markedsføre samarbeidet.¹⁶⁶ Phillips kunne bidra med 50% eierskap, eller leie lekteren i 5 år, med en opsjon på 3 år + 2 år. Det nevnte samarbeidet var i hard konkurranse med Santa Fe, J. Ray McDermott, Brown & Root, Smith Lloyd, Sedco

¹⁶² Isaksen 1997 s. 15

¹⁶³ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Rapport industribesøk & konferanse, Vågsbygd 14.8.1973

¹⁶⁴ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Generalforsamling 11.2.1974

¹⁶⁵ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 13.2.1974 (se også Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 218-232 og Øye Gjerde 2012 s. 210-211)

¹⁶⁶ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, ”Letter of Intent” (ikke oppgitt dato)

og Heerema, som alle var store og slagkraftige selskaper.¹⁶⁷ Dette var et stort og omfattende prosjekt. Satsingen endte som mange andre prosjekter i startfasen, nemlig at OIS ble utkonkurrert på pris. Styret ble orientert om prosjektet på generalforsamlingen 11.2.1974.

I 1974 var virksomheten til OIS enda liten, og en av deres viktigste oppgaver var å holde aksjonærene orientert om utviklingen og opprettholde den gode kontakten, som til nå var oppnådd med oljeselskapene. OIS arbeidet aktivt dette året med å utvide kontaktnettet ved å delta på blant annet Houstonkonferansen og Rogalandsmessen. Det var helt avgjørende å vise seg frem på slike ”oljemesser”, der alt som rørte seg av topper innen oljenæringen deltok og orientere seg om leverandørmarkedet som eksisterte.

OIS' tidlige virkeområde var naturligvis noe begrenset. KMV var tenkt en sentral rolle i bygging av borerigger, dersom det skulle bli aktuelt. Verkstedet ville ikke ta standpunkt til slike avgjørelser i den tidlige fasen, men ventet heller på interessante tilbud. Slik jeg ser det, var det her skoen trykket for en halv hjertet offshoresatsing på 1970-tallet. Verkstedet hadde mange av de forutsetningene oljeselskapene krevde, ved en forbedring/spesialisering av den driften som allerede eksisterte. Det var også etterspørsel av forsyningsskip og taubåter til anvendelse i oljevirksomheten. Men på starten av 1970-tallet hadde verftene allerede fulle ordrebøker, og det ble ingen nevneverdig stor satsing på dette feltet. Disse ordrene var i hovedsak nybygging av skip, mindre båter eller reparasjoner av ulik karakter. Angående forsyningsbåtene hadde rederne tenkt seg en annen utforming av disse, enn hva som var produsert tidligere. Derfor anbefalte OIS sine medlemsbedrifter, å utvikle spesialskip for supplyvirksomheten offshore.¹⁶⁸ Dette kunne påvirke driften positivt og egenproduserte produkter ga som regel større avkastning enn oppdrag som var satt ut på anbud.¹⁶⁹

Phillips oppfordret OIS til å ikke satse på Jackets-plattformen, men heller satse på enklere løsninger. Jackets-plattformene er beregnet for langsiktig produksjon og monteres fast i havbunnen.¹⁷⁰ De første årene etter etableringen var det moduler av ulike slag som OIS-medlemmene fikk tilslag på, og som også ble bærebjelken til mange av dem senere. Vedlikehold av rigger og forsyningsskip var også en stor del av OIS's virke- og satsningsområde. Mot slutten av 1970-tallet og begynnelsen av 1980-årene, ble vedlikehold

¹⁶⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Konferanse i London 4.2.1974

¹⁶⁸ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Arbeidsprogram for 1974. 7.2.1974

¹⁶⁹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Arbeidsprogram for 1976, 22.12.1975

¹⁷⁰ <https://snl.no/jacket> av Jan Hagland, publisert 14.2.2009 (hentet 21.3.2015)

og reparasjoner av faste plattformer en del av OIS` virkeområde. Arbeidere fra bedriftene ble sendt offshore i regi av OIS, noe jeg kommer tilbake til senere. Øgrey Mek. Verksted hadde allerede levert ”kjeler” til Mongstad, noe som flere bedrifter i OIS kunne tenke seg på det daværende tidspunktet. OIS koordinerte bedriftene, slik at de kunne samarbeide på dette området.¹⁷¹

Under arbeidet til Gunnar Nerheim og Kristin Øye Gjerdes *Verdensvirksomhet med lokale røtter*(om Uglands-rederiene), fikk de naturligvis tilgang til arkivmaterialet til Uglands-rederiene, som også hadde 100% av aksjekapitalen i Nymo. Verkstedet som lå i Grimstad, tegnet tidlig i 1974 en kontrakt angående montering av en H-3 boreplattform, på oppdrag av Aker/Bergens Mek. Verksted, via OIS. Nymo var nemlig et av få verksted i OIS som fulgte de utbedringene OIS anbefalte for å bli/være en konkurransedyktig offshoreleverandør. Nerheim og Øye Gjerde beskriver OIS-administrasjonens frustrasjon og maning til medlemsbedriftene om revitalisering og spesialisering. Men det gikk tregt med de fleste, som forholdt seg mye til det gamle markedet. Paraplybedriften fikk omtrent daglige forespørsler om oppdrag, men grunnet mangel på omstilling blant medlemsbedriftene, nådde de ikke opp i den harde konkurransen. OIS var allerede på ”bidders list” hos flere oljeselskaper med et vidt spekter av arbeidsområder som borerigger, supplyskip, moduler, betongkonstruksjoner, vedlikehold og reparasjonsarbeider. I følge Rostoft selv, var et godt etablert nettverk viktig i etableringsfasen: ”Takket være god kjennskap til industrien kom vi inn over alt. Og etter hvert greide vi å skaffe tillit hos kundene ved en god jobb”.¹⁷² Da skipskrisen kom på midten av 1970-tallet, var Nymo allerede godt forberedt på offshoreoppdrag, og kunne vise til erfaring. Først da krisen var inntruffet, startet den virkelige omstillingen og interessen til de resterende skipsverftene.¹⁷³

Var det kun skipsverftene på Sørlandet som hadde en langsom omstilling fra skipsbygging til offshorevirksomhet? Sørlandet var ingen unntak. Da skipsfartskrisa kom på midten av 1970-tallet, ble skipsfartsindustrien i Sverige nærmest avviklet.¹⁷⁴ Selv i oljebyen Stavanger var skipsverftene trege med omstillingen. Rosenberg verft i Stavanger er et godt eksempel: Kristin Øye Gjerde skriver at norske verft var heldige. Selv om det var en krevende prosess å omstille verftet fra skipsbyggingen til offshoreindustri, hadde de i alle fall et mulig alternativ.

¹⁷¹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Arbeidsprogram for 1974. 7.2.1974

¹⁷² Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, 9. 1.1982, Ludvig Lorentzen, s. 5

¹⁷³ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 372f

¹⁷⁴ Øye Gjerde 2012, s. 210

Rosenberg som lå godt plassert i Stavanger med tanke på oljeindustri, hadde i 1978 enda ikke revitalisert driften. De hadde kun sporadiske oppdrag innen oljeindustrien og satset først og fremst på gasstankere. Men som flere andre skipsverft satset også Rosenberg mer på oljerelatert virksomhet mot slutten av 1970-tallet.¹⁷⁵ Sørlandsverftene var altså ikke alene om en avventende omstillingen til oljeindustrien.

Aanonsen beskriver andre halvdel av syttitallet som en dårlig periode for skipsverftene. Ordremengden var varierende og mot slutten av 1970-tallet tørket skipsoppdragene nærmest inn. Erfaringene verftet hadde fra oljeindustrien gjorde at de kunne påta seg andre industrielle oppdrag som berget sysselsetningen. Det er tydelig at OIS' initiativ og engasjement i oljeindustrien påvirket verftene på Sørlandet: ”Vi ville ikke ha involvert oss i oljeindustrien så tidlig hadde vi ikke vært med i OIS, ja jeg tviler på om vi hadde vært med i det hele tatt”.¹⁷⁶ Mange skipsverft utøvet en lignende mentalitet i Norge på 1970-tallet. Mange verft ønsket ikke å omstille driften før de var tvunget til å gjøre det.

3.5.4 Stor arbeidsmengde – liten avkastning

Allerede 4 måneder etter oppstarten mottok KMV en innbetalingsordre pålydende 24.460,- for driftsutgifter og investeringer den første perioden. Det er tydelig at konferansene var dyre, med mye reising og hotellopphold. Det kostet betydelige summer for en slik satsing og nyetablering. Denne summen kan man gange med 7, ettersom KMV kun var en av syv aksjonærer og samtlige utgifter ble likt fordelt de første årene.¹⁷⁷

Kun ett år etter etableringen i 1972, virker det som om Oil Industry Services med Rostoft og Lislegard i spissen, på kort tid hadde fått god oversikt over offshoremarkedet. I et skriv sendt til KMV i 1973, inngår det direkte og dype analyser om hvordan KMV var forberedt på offshoreindustrien og hvilke oppdrag de kunne tilegne seg.¹⁷⁸ Skrivet tok også for seg hvilke utbedringer bedriften måtte foreta seg dersom de ønsket større og mer avanserte oppdrag i fremtiden. Det var uten tvil en dyp og grundig analyse som ble foretatt av OIS, for den omstilling de mente var nødvendig for verkstedene, dersom man skulle forvente større leveranser til oljeindustrien. Administrasjonen i OIS var enda liten frem til 1976, da noen flere ble ansatt. Dermed hvilte mye ansvar på få personer. Direktør Lislegard hadde en

¹⁷⁵ Øye Gjerde 2012, s. 210-212

¹⁷⁶ Eget intervju med Aanonsen, 9.12.2014

¹⁷⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Krav til driftsutgifter 6.4.1972

¹⁷⁸ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 13.12.1973

arbeidsuke bestående av 60 timer og mye reising frem til 1975, da han ytret til styret at dette ikke kunne pågå mye lenger. Det krevde et knallhardt arbeid for å få prosessene til å fungere og selskapet oppe å gå. Men mye av grovarbeidet var gjort de første årene, og OIS hadde fått innpass hos oljeselskapene og ble bedt om å søke på en rekke anbud.¹⁷⁹

I budsjettet for 1974 fremgår det at OIS fikk støtte fra Industridepartementet på 150.000,-. Man får også vite at bedriften ikke vil få videre støtte fra Omstillingsfondet. Det er viktig å understreke at dette var ren støtte, og ingen form for lån fra den norske stat. KMV sendte også en søknad til Omstillingsfondet, for økonomisk hjelp til å kunne påvirke oljeselskapene til å plassere bestillinger i Norge.¹⁸⁰

I 1975 ble det gitt tilbud på hele 390 millioner, men OIS-aksjonærene fikk kun tilslag på kontrakter med en samlet sum på 8,3 millioner; KMV fikk tilslag på en modul for Tor-plattformen med Phillips verdt 7,4 millioner. Det er viktig å ta med i betraktningen at en million var mer i 1975, enn hva det er i dagens verdi. Men med en omsetning på 224 millioner året etter, var det likevel kun en brøkdel av omsetningen til KMV som kom fra offshorerelatert virksomhet.¹⁸¹ Einar Øgrey fikk tilslag på et kjølesystem for Statfjord og et mindre oppdrag til Matthew Hall på henholdsvis 600.000,- og 300.000,-. Hovedårsaken var at den norske industrien møtte hard konkurranse fra den utenlandske. Det høye kostnadsnivået i Norge førte til at 40% av et oppdrag kunne gå direkte i lønn til arbeiderne.¹⁸² Det er viktig å understreke at dette er oppdrag som ble søkt via OIS. Medlemsbedrifter kan ha fått tilslag på oppdrag utenfor OIS` regi.

Ettersom OIS ikke fikk tilslag på et større anbud til Phillips på bygging av moduler, måtte aksjonærene dekke driftsbudsjettet for 1975. Dersom kontrakten hadde blitt tildelt OIS, ville honorarene fra denne ha dekket driftsbudsjettet for 1975. Det var slike honorarer som skulle drifte OIS. Den samlede summen var på 115.000,-. KMV, Furuholmen og Siemens som var de største aksjonærene måtte ut med 17.500,- hver.¹⁸³ OIS hadde også behov for hjelp av aksjonærene i 1974. Samlet sum var på 294.000,- med en utfyllende kommentar om at det

¹⁷⁹ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Rapport til aksjonærene, 22.12.1975

¹⁸⁰ SiK, KMV D/0612 A-2 Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 1.12.1972

¹⁸¹ SiK, KMV D/0612 C- 48, 832.0 Diverse statistikker SBL, , Spørreskjema 1976, A/S Norsk økonomisk litteratur

¹⁸² SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Oversikt forespørslar, vedlegg til årsberetning 1975

¹⁸³ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Brev til aksjonærene, 3.10.1975

neste år skulle innhentes kontrakter og formidle oppdrag i den grad at det ikke ville være behov for ytterligere støtte. Noe selskapet i denne omgang ikke kunne holde. Siemens, Furuholmen og KMV måtte ut med 30.000,- hver, og de resterende aksjonærene med mindre summer.¹⁸⁴

Det gikk trådt i starten for OIS, og koordineringsbedriften fikk ikke tilslag på de oppdrag de hadde håpet. Driftsbudsjettet for 1976 var satt til 567.900,- men grunnet mangel på oppdrag måtte aksjonærene dekke 368.000,- fordelt etter størrelsen på sine aksjeposter i OIS. Siemens, Furuholmen og KMV var de største aksjonærene med 500 aksjer, og måtte innbetale 50.000,- hver.¹⁸⁵

3.6 Hard konkurranse

Markedet var konkurransepreget og markedssituasjonen var tøff uavhengig av om bedriften var nystartet eller hadde revitalisert gammel drift. Kunne likevel medlemsbedriftene fått en bedre start som offshoreleverandører, enn hva som var realiteten? Dette spørsmålet skal jeg svare på i følgende avsnitt.

OIS presiserte ved flere anledninger at dersom bedriftene skulle være attraktive på markedet for større reparasjons- og vedlikeholdsarbeid, måtte man stille en større arbeidsstyrke, som krevde et organisert samarbeid. De presiserte også at andre norske verft langs kysten hadde gjort betydelige omstruktureringer av verkstedene, som førte til en mer effektiv arbeidsprosess. Dette medførte at norske leverandører kunne levere moduler til lavere priser, enn hva medlemmene av OIS kunne.¹⁸⁶ For meg virker det som om OIS gjennom flere brev og notater presiserer at dersom medlemsbedriftene skulle være konkurransedyktige, måtte de omstille og revitalisere verftene, samt spesialisere seg mer på oljevirkosomheten. Mye tyder på at dette ikke ble gjort – før verftene fikk merke skipsfartskrisa på alvor.

Dette er kun en kontrafaktisk hypotese, men dersom medlemsbedriftene tidligere hadde etterkommet OIS sine analyser og anbefalinger, ville verkstedene trolig fått tilslag på langt flere kontrakter i 1970-årene, enn hva som var tilfellet. I et notat datert 13.12.1973, anbefaler OIS KMV å bygge ut en større kai for å tilfredsstille de krav oljeselskapene hadde. OIS

¹⁸⁴ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Brev til aksjonærene, 16.12.1974

¹⁸⁵ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Brev til aksjonærer i OIS 1.10.1976

¹⁸⁶ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Rapport til aksjonærene 22.12.1975

anbefalte også KMV å opprette en egen arbeidsgruppe som hadde myndighet i alle produksjonsledd, noe rederiene ikke stilte krav til.¹⁸⁷ Ett annet belegg for min påstand om måteholden offshoresatsing blant enkelte medlemsbedrifter gjenspeiles i et notat fra OIS til aksjonærene i 1976, da de fronter at kontrakter som baserer seg på egenutviklede prosjekter gir bedre fortjeneste, enn kontrakter om kjøperspesifiserte prosjekter. OIS ønsket en slik satsing for medlemsbedriftene. En interessant observasjon i KMV's mottatte notat, er at det står skrevet i margen – ”*kan ikke godtas*”.¹⁸⁸ Hva KMV legger til grunn for denne kommentaren, går ikke frem i papirene. Men det var en slik spesialisering OIS-ledelsen etterlyste, som de hevdet ville gi aksjonærene bedre kontrakter og flere oppdrag. Det ble stadig sendt ut forslag om utbedret kaianlegg og spesialisering av utstyr for å imøtekomme konkurransen om offshoreleveranser. Det kan virke som om medlemsbedriftene var mer skeptiske til oljen og hva den ville bringe med seg, enn hva administrasjonen i OIS var. På en annen side var en omstilling og revitalisering av driften kostbart for de forholdsvis små medlemsbedriftene. Ingen kunne vite at det norske oljeeventyret ble så økonomisk godt for mange leverandører som det faktisk ble, selv om majoriteten av analysene tydet på dette. Uavhengig av hva som krevdes for å bryte den utenlandske enklaven - gjorde ikke de tidligere skipsverftene og medlemsbedriftene de nødvendige utbygginger som kunne ført til en bedre start. De var nok bekymret for at analysene skulle slå feil, noe som kunne bety slutten for bedriftene.

I avsnittet over drøftet jeg enkelte bedrifters tilbakeholdenhet når det gjaldt spesialisering. Enkelte bedrifter fikk muligheter som ledelsen nedprioriterte. Et godt eksempel fra den tidlige perioden er et større prosjekt OIS var involvert i mot slutten av 1973. Dokumenter og brevveksling mellom OIS og prosjektkomiteen som representerte Oljedirektoratet, viser at det var KMV som først fikk tilbudet. Prosjektet dreide seg om ”nedgraving av rørledninger på dypt vann”. KMV takket nei til dette samarbeidet grunnet sterk arbeidsbelastning ved verkstedet.¹⁸⁹ Dette tilfellet er et godt eksempel på enkelte sørlandsverfts tilbakeholdenhet og liten vilje til å gripe sjanser.

Jeg tror mye handlet om å finne sin nisje i oljeindustrien og dersom KMV hadde satset på et felt, ville det trolig gitt bedriften ekspertise og den spesialiseringen flere av operatørene

¹⁸⁷ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 13.12.1973

¹⁸⁸ SiK, KMV D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Arbeidsprogram for 1976, 22.12.1975

¹⁸⁹ SiS, Oljedirektoratet, Eb – 0002, OD Korresp/saksdok. DWP – Oil Industry Services 1974, brev fra KMV til prosjektkomiteen for rørledninger på dypt vann, datert 23.11.1973

etterlyste. Dette var en gylden mulighet, men KMV prioriterte nybygging og reparasjoner av skip framfor å spesialisere bedriften på offshoreleveranser. Slike avgjørelser er ikke representativt for alle verftene i Agder-fylkene. OIS ble likevel med i nevnte forskningsprosjekt, representert ved Sivilingeniør Lindboe A/S og Ing. Tor Furuholmen A/S. Dette var et prosjekt som skulle tilføre norsk næringsliv ny kompetanse knyttet til undervannsrørledninger for olje og gass. Furuholmens oppgave i dette prosjektet dreide seg om utstyr for nedgravning av rørledninger, mens Lindboe skulle ivareta oppgaven vedrørende skaderisiko og beskyttelse av rør på bunnen. Finansieringen skulle splittes 50/50 mellom prosjektkomiteén og bedriftene.¹⁹⁰ Allerede etter kort tid var medlemsbedrifter av OIS en del av norsk kompetanseutvikling innen olje og gass. Oljedirektoratet sendte altså henvendelser til flere av OIS sine medlemsbedrifter, men svaret kom tilbake fra OIS med konkrete ønsker fra Furuholmen og Lindboe. Disse konkrete ønskene ble innvilget av OD.¹⁹¹ KMV var førstevalget, men ettersom de takket nei, ble forespørselen videresendt. I utgangspunktet hadde Furuholmen og Lindboe fått tilslag på et samarbeid på prosjekt 6b ”Rørbeskyttelse med armert betongkappe”. Rostoft som den gang var styreleder i OIS og administrerende direktør i KMV, sendte en ny søknad til OD, der han presiserte at OIS mente at prosjekt 6a og 6b hang sammen. Han skriver ”Som vil være kjent er Sivilingeniør Lindboe A/S et av de største og mest velanskrevne bygningstekniske konsulentfirmaer utenfor Oslo”.¹⁹² Videre opplyste han om at firmaet satset tungt innen oljevirkosomheten. ”Vi tør mene at et provins-firma kan få anledning til å delta i de meget interessante prosjektarbeider, og tør derfor håpe at Sivilingeniør Lindboe A/S blir tildelt prosjekt 6 b”.¹⁹³ Rostofts varme presentasjon av selskapet falt i smak hos OD, og firmaet ble tildelt prosjekt 6b. Dette er et av flere eksempler på at Rostofts kontaktnettverk *kan* ha hatt stor betydning for flere av avtalene som ble tildelt OIS.

3.7 Utenfor sitt tiltenkte virkeområde

Markedsorientering var det sentrale i OIS sitt arbeid tidlig på 1970-tallet. Denne oppgaven gikk ut på å holde medlemsbedriftene oppdatert om utviklingen og mulighetene som fantes i

¹⁹⁰ SiS, Oljedirektoratet, Eb – 0002, OD Korresp/saksdok. DWP – Oil Industry Services 1974, Pressemelding

¹⁹¹ SiS, Oljedirektoratet, Eb – 0002, OD Korresp/saksdok. DWP – Oil Industry Services 1974, 12.3.1973

¹⁹² SiS, Oljedirektoratet, Eb – 0002, OD Korresp/saksdok. DWP – Oil Industry Services 1974, brev til Prosjektkomiteen for rørledninger på dypt vann, 12.4.1973

¹⁹³ SiS, Oljedirektoratet, Eb – 0002, OD Korresp/saksdok. DWP – Oil Industry Services 1974, brev til Prosjektkomiteen for rørledninger på dypt vann, 12.4.1973

oljenæringen. Flere representanter for medlemsbedriftene var skeptiske til koordineringsselskapets virkeområdet. Ved flere møter ytret aksjonærene skepsis over OIS' virkeområde, som kunne virke noe flytende. Man ønsket ikke å havne i en situasjon der OIS fungerte som markedsfører for den enkelte bedrift – og da konkurrere med medlemsbedrifter som selv sto for egen markedsføring.

Jeg mener OIS' rolle var klart nok definert i saksdokumentene som er nevnt tidligere. Problemet oppsto da selskapet opererte utenfor sine vedtatte formål. Dette må definitivt ha vært et problem og en krevende utfordring for administrasjonen i OIS. De kunne utkonkurrere medlemsbedrifter som hadde egen administrasjon som tok seg av egen markedsføring. Det finnes flere tilfeller der OIS tegnet kontraktene – og som etterhvert økte sin administrasjon atskillig, dermed også sitt virkeområdet. I et styrenotat heter det at ”konsulentvirksomhet må drives med forsiktighet” og gi full informasjon til medlemmene hvordan den skulle foregå. Dette dreide seg om informasjonsutveksling mellom bedriftene. Videre står det at det kan fungere som en ”bro” for overføring av kompetanse fra en deltager til en annen. Da jeg startet arbeidsprosessen, trodde jeg dette var noe av poenget med samarbeidet. Det er mulig det også var det, men at OIS i alle fall måtte opptre varsomt slik at den enkelte bedrift i samarbeidet ikke følte seg brukt og/eller lurt til å utlevere kompetanse. Det fremgår også av notatet at det ville forekomme konkurranse internt i OIS. Dette var kun konkurransepreget – ikke konfliktpreget. OIS skulle fungere som et organ som skulle skaffe medlemsbedriftene flest mulig ordre.¹⁹⁴ Det er grunn til å tro at det oppsto interessekonflikter mellom partene i samarbeidet, selv om administrasjonen i OIS ønsket at den interne konkurransen kun skulle være konkurransepreget. Uansett er innbyrdes konkurranse slik jeg ser det, en positiv faktor, som et effektivt middel for å være konkurransedyktig i forhold til bedrifter utenfor OIS. Selskapets egen formålsparagraf: Selskapet har til formål å drive forretningsvirksomhet og å fremme og bistå aksjonærenes interesser som leverandører av materiell, utstyr, service og konsulentytelser.¹⁹⁵

Det jeg nettopp diskuterte i forrige avsnitt, påvirket til slutt forholdet til KVM. Da OIS ønsket å opprette et eget engineeringsselskap, der OIS skulle eie 51%, ble Sørlandets største mekaniske verksted skeptiske til OIS' veivalg – ettersom flere medlemsbedrifter i OIS allerede kunne tilby lignende konsulenttjenester. Materiale viser at slike avgjørelser førte til at

¹⁹⁴ SiK, KVM D/0612 C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Notat 9.12 1976

¹⁹⁵ SiK, KVM D/0612, C- 27, 514.9 Oil Industry Services A/S, Generalforsamling 1980, sak nr.3, 13.5.1980

KMV valgte å trekke seg fra OIS-samarbeidet i 1979.¹⁹⁶ På en annen side syntes administrasjonen i KMV avtalene med OIS var for kompliserte, og ytret ved flere anledninger at de ikke var klar over hvilke konsekvenser det fikk for verkstedet. Administrasjonen ønsket å reservere seg mot kontrakter med OIS og styret støttet dette. Styret besluttet 28. februar 1978 å avvente videre kontrahering med OIS.¹⁹⁷ Selv om de valgte å stå utenfor, var det ikke slutten på KMVs offshoreomstilling, tvert imot.

Vedtektene til OIS skulle sikre seg mot slike problemer slik at medlemsbedrifter ikke skulle miste sitt tidligere virkeområde, samtidig som de skulle operere på egenhånd utenfor OIS. Samarbeidet skulle ikke sette begrensninger for bedriftene, men kun fungere som et supplerende organ. På styremøte avholdt 4. april 1979 kommer det eksplisitt frem hvorfor KMV valgte å trekke seg fra OIS. KMV hadde gjennom alle år lagt stor vekt på og ønsket selv å være ansvarlig for markedsføringen, på den måten at de selv hadde kontakt med markedet og den enkelte kunden. De ønsket ikke lengre å delegere disse oppgavene videre - som i dette tilfellet til OIS. KMV hadde vært delaktige på offshoremarkedet fra etableringen av OIS og hadde selv innsikt i markedet. OIS hadde nå også gått inn i flere oppgaver utover å innhente informasjon og oppdrag om "leveranser til oljeindustrien" til sine medlemsbedrifter. Jeg tror KMV syntes OIS var blitt større enn hva de hadde forespeilet seg da de ble med i 1972, og ønsket selv fullstendig kontroll over egen bedrift og marked igjen. KMV skulle likevel fortsette å satse på offshoreleveranser. Selv om KMV sto utenfor OIS-samarbeidet ønsket de å samarbeide med medlemsbedriftene – man ønsket å finne fellesprosjekter til det beste for sørlandsindustrien.¹⁹⁸ Dette er i tråd med tanken bak klyngen av bedrifter Reve & Co snakker om, nemlig at man økte kompetansen ved tette samarbeid og relasjoner. KMV hadde evnen til å skaffe seg omfangsrike kontrakter med store internasjonale selskap, selv da de sto utenfor OIS. Avtalen med Mobil for Statfjord C, besto av 3 moduler som til sammen genererte 109 millioner kroner.¹⁹⁹

I 1978/1979 hadde OIS om lag 20 aksjonærer og var ikke avhengig av én bedrift i samarbeidet.²⁰⁰ Selv om KMV hadde vært sentral de første seks årene, var det også en bedrift som store deler av tiden hadde vært skeptisk til OIS' utvikling og virkeområde. Da KMV

¹⁹⁶ SiK, KMV D/0612, C-27, 514.9 Oil Industry Services A/S, "Vedr.: Overdragelse av KMV's aksjer i OIS", datert 15.5.1979

¹⁹⁷ SiK, KMV D/0612, A-2, Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 28.2.1978

¹⁹⁸ SiK, KMV D/0612, A-2, Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 4.4.1979

¹⁹⁹ SiK, KMV D/0612, A-2, Møteprotokoll, "Referat av styremøte" datert 25.8.1981

²⁰⁰ SiK, KMV D/0612, C-27, 514.9 Oil Industry Services A/S, "Årsoppgjøret for 1979"

trakk seg fra samarbeidet endret OIS karakter. For det første valgte en av de største bedriftene å trekke seg, men var fortsatt medeier i OIS som følge av sin aksjemajoritet i Sørslep A/S.²⁰¹ Det var fra 1978/1979 OIS startet å utføre større montasje, installasjon- og engineeringarbeid i Nordsjøen. Dette innebar også prefabrikasjoner onshore. Etter at KMV avsluttet samarbeidet med OIS utvidet sistnevnte selskapet sitt virkeområde. Om det var KMV som lenge hadde vært konservative og holdt igjen er vanskelig å spekulere i, men faktum er at koordineringsbedriften utvider sine arbeidsområder og ekspanderer kraftig etter KMV trakk seg. Det ligger også flere faktorer til grunn for denne utviklingen og veien videre for OIS blir behandlet nærmere i kapittel 4.

Eksempelet i avsnittet over viser at samarbeidet ikke fungerte like godt for alle medlemsbedriftene. Virkningene av en ”klynge” blir ofte fremstilt som ensidig positive. Det finnes alltid flere sider ved en teori, og det skal nevnes at selv om en bedriftsgruppe har strukturelle klyngeegenskaper, sier det nødvendigvis ikke noe om dens kvaliteter eller konkurransevner, og det gir ingen garanti i seg selv for vekst og suksess, noe Erik Jakobsen poengterer sin rapport for Innovasjon Norge i 2008.²⁰² Det finnes også sider ved industrielle klynger som i enkelte tilfeller ikke gir bedriftene positiv effekt. I boka *Bedrifter i nettverk* nevnes noen av dem. For det første kan relasjonene i klyngen bli *for* dyptgående ved langsiktige kontrakter, og bedriftene kan bli rigide, noe som til slutt begrenser handlefriheten. Klyngen virker altså mot sin hensikt, den reduserer fleksibiliteten. For det andre fører klyngen til tette relasjoner mellom bedrifter og man slipper andre aktører i samme marked inn på seg. Bedriftens egenutviklet teknologi og løsninger vil bli benyttet av de andre bedriftene i en konkurransesituasjon.²⁰³ Den tredje negative virkningen av en klynge nettværksforsker Britt Dale bruker i sin fremstilling, handler om interessekonflikter, noe som fort kan oppstå blant bedriftene i klyngen. Enkelte aktører kan bevege seg på tvers av nettverkets interesser, noe de resterende aktørene kan reagere på. En bedrift som inngår i et nettverk, må i de fleste situasjoner gi avkall på noe av sin egen selvstendighet og handlefrihet, samt at enkelte bedrifter vil utveksle mer egenutviklet teknologi enn andre bedrifter i klyngen.²⁰⁴ De tre nevnte faktorene er viktig å være klar over i et arbeid som jeg nå holder på med, for å ikke

²⁰¹ SiK, KMW D/0612, C-27, 514.9 Oil Industry Services A/S, ”Vedr.: Overdragelse av KMV’s aksjer i OIS”, datert 15.5.1979

²⁰² Jakobsen 2008 s. 16 Jf. Pålshaugen 2011 s. 37

²⁰³ Dette argumentet brukes også om positive effekter. Det finnes altså ingen fasit for at bedriftene med en klyngestruktur er tjent med det. Det er individuelt, og vil utspille seg ulikt fra næring til næring og ulike tidsperioder.

²⁰⁴ Dale 2004 s. 33

kategorisk se alt som positive virkninger ved en klynge. KMV reservert seg fra samarbeidet i 1978 og trakk seg i 1979, og jeg ser Dales tredje negative virkning av en klynge som en av flere årsaker til dette.

I 1978 var OIS med i et større prosjekt i samarbeid med norske og sudanske myndigheter. Dette dreide seg om en leveranse til Sudan verdt om lag 160 millioner for medlemsbedriftene i OIS. Jeg har bevisst valgt å ikke vektlegge dette prosjektet ettersom det kun dreide seg om båter og skip.²⁰⁵ Her ønsket flere av medlemsbedriftene å delta, siden det kun dreide seg om skip og ikke oppdrag til oljeindustrien. ”Båtservice Verft A/S valgte ikke å engasjere seg (selv om de var aksjonærer i OIS) før Sudan kontrakten kom opp. Men den var skipsbyggingsrelatert, derfor var de med.”²⁰⁶ Dette sitatet underbygger også enkelte medlemmers begrensede offshoresatsing.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på etableringsfasen til Oil Industry Services. I den sammenheng er det vektlagt Rostofts initiativ og organisering. Uten hans engasjement for å samle en større verkstedgruppe fra Sørlandet, ville trolig oljeaktiviteten i regionen vært betydelig mindre, enn hva som var tilfelle på 1970-tallet. Kapitlet har tatt for seg de formelle retningslinjene til selskapet, men også utfordringene de første årene – hvordan samarbeidet fungerte i praksis. Her var essensen at bedriftene trakk i ulike retninger og selskapet fikk en treg startsfase, der få verksteder var spesielt interessert i oljeoppdrag. En av grunnene til dette var at bedriftene hadde stabile og regelmessige oppdrag fra sitt daværende marked. Selv om OIS ikke fikk tilslag på like mange anbud som ledelsen hadde håpet på, hadde administrasjonen gjort en grundig jobb. OIS var på ”bidders list” til de største oljeselskapene som opererte på den norske kontinentalsokkelen. Kapitlet viser også enkelte medlemsbedrifters usikkerhet til selskapets utvikling og KMV trakk seg fra samarbeidet.

Neste kapittel skal ta for seg OIS` periode fra 1978-1986. Her skal jeg se nærmere på selskapets ekspansjon og utvikling.

²⁰⁵ SiK, KMV D/0612 C- 27, Oil Industry Services A/S 514.9, “Memorandum Sudan prosjektet – RTC”, 21.11.1978

²⁰⁶ Eget intervju med Ulf Aanonsen, 9.12.2014

Kapittel 4. En omfattende og betydningsfull virksomhet

I forrige kapittel så jeg nærmere på etableringsfasen til OIS, og de første årene av virksomheten. Dette kapittelet skal ta for seg fortsettelsen av virksomheten, og se på utviklingen til selskapet, der det aktuelle tidsrommet vil være 1978-1986. 1978/1979 markerer et veiskille for OIS: KVMV trakk seg fra samarbeidet, OIS endrer karakter og investeringen på norsk sokkel øker med utbygging av nye oljefelt. 1986 markerer et skille for oljevirksomheten generelt, men også for OIS. Oljeprisen faller kraftig, noe som fører til at politikken nasjonalt endres, og bransjen må gjøre store grep.

Hvor omfattende var egentlig dette paraplyelskapet, og på hvilke arenaer var det aktivt? Jeg har valgt en tematisk fremstillingsform i dette kapittelet, men ønsker likevel å komme med noen utviklingslinjer til OIS i perioden. Temaene vil dreie seg om anbudsprosessen, arbeiderne, arbeidsområder, selskapets økende fokus på sikkerhet, men hovedvekten vil ligge på organiseringen og strukturen til OIS. Jeg skal også ta for meg forholdet mellom OIS og oljegiganten Phillips, en tilknytning som virker å ha vært svært betydningsfull for OIS. Tiden fra 1978 til 1986 var god for selskapet, selv med svingninger i markedet og hard konkurranse fra andre leverandører i inn- og utland. For leverandørindustrien er det investeringskostnadene for feltutbygging som har størst betydning. Kurven for investeringskostnadene for feltutbygging har en jevn, men betydelig stigning fra 1977 til 1983, da den stiger fra 10 milliarder kroner til om lag 20 milliarder i 1985 og holder seg stabil frem til 1990.²⁰⁷

Det første jeg skal se nærmere på er anbudsprosessen, noe som var en viktig del av den administrative jobben. Det vil også gi nye opplysninger og ytterligere kunnskap om leverandørindustriens ulike prosesser, som er et av delmålene med denne masteroppgaven. Anbudsprosessen er et emne flere historikere nevner, men få eller ingen utdyper på detaljnivå. Derfor vil dette bringe frem nye opplysninger om offshoreleverandørindustrien.

4.1 Anbudsprosessen

Det er to grunner for at jeg velger å se nærmere på anbudsprosessen. For det første ønsker jeg å belyse hvordan anbudsrunder foregikk mellom oljeselskapene og leverandørene. For det andre vil jeg undersøke om spesifikasjonene var så konkrete, fristene så korte og oppdragene

²⁰⁷ <http://ssb.no/a/histstat/artikler/art-2000-10-11-01.html> (Hentet 25.3.2015)

så krevende som litteraturen hevder.²⁰⁸ Her må det presiseres at jeg ikke har kompetanse til å sette meg inn i de tekniske spesifikasjonene, men kan likevel få et inntrykk om de kravene til produktet som stiltes var av et slikt kaliber, at sørlandsindustrien stadig måtte ta nye steg for å få tilslag på anbudene.

Alle eksemplene under er fra tidligere OIS-bedrifter. Jeg har gjennomgått en rekke anbudsrunder, men kildematerialet i denne delen er hentet fra arkivet til Statoil. Det er derfor viktig å presisere at mine funn ikke er representative for hvordan offshoreleverandører generelt håndterte anbud, men det vil være representativt for bedrifter i OIS. Dette er en prosess det er skrevet lite om i litteraturen, og jeg vil derfor se nærmere på hva som foregikk bak forhandlingsbordet. Etter å ha lest en rekke anbudssvar, har jeg observert at svarene leverandørene avgir følger et fast oppsett.

Det aller første er at de viser til invitasjonen for anbudsrunder med dato, navn på prosjektet, og takker høflig for å bli inkludert i anbudsrunder. I dette tilfellet må OIS presentere seg som selskap, og viser til hvilke erfaringer de aktuelle medlemsbedriftene har med oljeindustrien. Videre skriver OIS kort om hvilke anbud leverandørene ønsker seg, og viser til vedlegget med spesifikasjoner som medfølger. Vanligvis avslutter innledningsbrevet med; Vi er takknemlig for å bli inkludert i anbudsrunder, uansett om bedriften får tilslag eller ikke, og presiserer at alle kostnader med tilbudet dekkes av bedriften selv.²⁰⁹ I enkelte tilfeller kommer svaret direkte fra leverandøren, men som oftest ble svaret sendt fra OIS med signaturen til Lislegard. Her kommer et eksempel der OIS svarer på vegne av Einar Øgrey Mek. Verksted og Nymo. Navnet på kontrakten som i dette tilfellet var: "Contract 480/5424W, Frigg compression modules". Brevet er til Mr. Druz i Elf Aquitaine Norge A/S, og ordet "gentlemen" er hyppig brukt.²¹⁰ I denne prosessen blir OIS-bedriftene med videre i anbudsrunder, og deltar på flere konferanser i forbindelse med anbudene. Senere i forhandlingene refererer Lislegard til anbudet datert 14. januar 1978, samt Oslokonferansene 22. februar og 1. mars. Lislegard skriver at OIS er innforstått med at Elf ikke er bundet til å akseptere laveste tilbud, og at

²⁰⁸ Nerheim 1996 s. 77

²⁰⁹ Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Db-0172, Statoil sak/korr 510-ELF1 UTV2 5(4-14) Anbud plattformutstyr anbudssvar: OIS-NYMO 3/3 1978, brev fra Strømmen Staal avd. Eydehavn til ELF, 14.1.1978

²¹⁰ Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Db-0172, Statoil sak/korr 510-ELF1 UTV2 5(4-14) Anbud plattformutstyr anbudssvar: OIS-NYMO 3/3 1978, brev fra OIS til Elf Aquitaine Norge A/S, 14.1.1978

løpende kostnader med anbudet er på leverandørens regning. De presiserte også at de ønsket å samarbeide med UIE(Union Industrielle et d'entreprise) som var et fransk selskap.²¹¹

I enkelte anbudsprosesser kunne det altså foregå i flere ledd, mens det vanligste i mitt materiale var å få tilslag/avslag i første runde. Mye tyder på at det var under store og kompliserte oppdrag at det ble flere spissende runder. Det finnes også eksempler på anbudsrunder som fikk utvidet frist. Ut ifra kildene ser det ut til at det var tre grunner til dette. Den første var at selskapet som inviterte til anbudsrunderen ikke var fornøyd med tilbudene. Den andre årsaken var om flere av kontraktørene trengte lenger frist, og utsenderen av forespørselen ønsket seg anbud fra én eller flere av de aktuelle anbyderne. En tredje årsak var presset fra den norske stat til oljeselskapene om å velge norske underleverandører. Et slikt press var en faktor da OIS-bedrifter inngikk en kontrakt med Phillips i 1973, der anbudsfristen ble utvidet med 16 dager.²¹² (Se eksempel på side 38-39)

Mye tyder på at denne prosessen fungerte slik i den perioden jeg forholder meg til i masteroppgaven(1972-1986). Spesifikasjonene og kravene til leverandørene endret seg selvfølgelig med produkt- og sikkerhetsutviklingen i oljeindustrien, men selve prosessen ser ut til å ha endret seg forholdsvis lite. I 1983 ser jeg de samme tendensene som tidligere, da OIS deltok i en anbudsrunde med Statoil som potensiell arbeidsgiver. Svaret kommer fra OIS-administrasjonen, der det er Nymo Mek. Verksted som er den aktuelle tilbyderer. Svaret ble sendt til Den norske stats oljeselskap 30.5.1983. Som jeg skrev tidligere benyttes høflighetsfraser og navnet på kontrakten som i dette tilfellet var ”water injection module M13 and the prosess support module M23”. Lislegard takker for at de ble inkludert i anbudsrunderen, og presiserer at Statoil bør kontakte Nymo direkte for ytterligere spørsmål om anbudet. Han skriver også at dersom Nymo ble foretrukket skal kontrakten skrives med verkstedet, og håper på mer samarbeid i fremtiden uavhengig om de får tilslag på denne kontrakten.²¹³

Jeg har tidligere i oppgaven hevdet at leverandørene vokste med oppgavene, grunnet krevende oppdragsgivere. Alle kontraktene og anbudsprosessene jeg har referert til, er belegg for denne påstanden. Det var alltid pressede leveringstider på offshoreleveranser og verft

²¹¹ Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Db-0172, Statoil sak/korr 510-ELF1 UTV2 5(4-14) Anbud plattformutstyr anbudsvar: OIS-NYMO 2/3, brev fra OIS til Elf Aquitaine Norge A/S, 6.3.1978

²¹² Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 370

²¹³ SiS, Pa 1339 – Statoil ASA, D1a-L0742, Statoil ST05-25 A326 Tender fabrication og water injection module M13 and prosess support module M23 Contract nr C.9014, Vol 1, Oil Industry Services A/S 1983, brev til det Den norske Stats oljeselskap A/S fra OIS, datert 30.05.1983

måtte derfor flytte arbeidskapasitet fra nybygg (skip i flere OIS-bedrifter sitt tilfelle) til reparasjoner av rigger, som krevde stor fleksibilitet i drift og produksjon.²¹⁴ Kontraktene med oljeselskapene var svært detaljerte og omfattende. For en modul kunne kontrakten strekke seg over 50 sider med retningslinjer og spesifikasjoner bedriften måtte forholde seg til.²¹⁵ Spesifikasjonene og kravene oljeselskapene stilte til leverandørene, var definitivt en avgjørende faktor til deres etterstrebelse av utvikling og innovasjon for å være/bli konkurransedyktig. Flere av produktene som ble produsert på verkstedene, eller jobben som ble utført offshore, hadde bedriftene eller arbeiderne aldri utført tidligere. Dermed måtte man bruke de erfaringene og den kompetansen de hadde opparbeidet seg, samt utvikle seg som bedrift og arbeider. Dermed kan jeg også fastslå at den karakteristikken Nerheim gjengir av kravene som ble stilt til leverandørindustrien i *En gassnasjon blir til*, stemmer overens med hva som var tilfelle blant offshoreleverandørene i OIS.²¹⁶ Daglig leder ved Mandal Slip & Mek. Verksted på syttitallet bekrefter karakteristikken over: ”Vi utdannet sveisere og høynet kvaliteten på disse slik at vi kunne levere komponenter etter oljeindustriens krav. Disse var høyere enn krav som stilles ved vanlig skipsbygging. Vi fikk derfor oppdrag som vi tidligere ikke hadde hatt kompetanse til å gjennomføre”.²¹⁷

I boka *The Competitive Advantage of Nations*, hevder Porter at etterspørselen fra hjemmemarkedet er avgjørende for at bedrifter skal bli konkurransedyktige. Hjemmemarkedet former hvordan bedriftene oppfatter, tolker og responderer på kjøperens behov. Videre skriver han at nasjonale bedrifter får et tidligere bilde av hvordan markedet fungerer, enn hva utenlandske konkurrenter gjør. Nettopp dette stemmer ikke med slik situasjonen var i Norge på 1960- og 1970-tallet, da utenlandske selskaper/bedrifter dominerte det norske hjemmemarkedet. Dette var en type industri, som tidligere var fraværende i Norge. Det var utenlandske selskaper som dro med seg oljeindustrien til Nordsjøen, og norske bedrifter lærte mye av dem. På en annen side var ikke denne teknologien komplett, og det viste seg stadig nye geografiske utfordringer ved oljevirkosomheten i nord, enn i sydligere strøk. Porter forfekter også at kjøperne(oljeselskapene i dette tilfellet) la press på hjemmemarkedet, til å innovere raskere enn utenlandske rivaler.²¹⁸ Flere norske bedrifter viste seg svært innovative,

²¹⁴ SiK, KMV D/0612 C-19, omstillings- og sysselsettingslån, 500.8, søknad om sysselsettingslån 3.06.1980

²¹⁵ SiK, KMV D/0612 C- 39, 66.60 Phillips kontrakt NW 404 1984

²¹⁶ Nerheim 1996, s. 77

²¹⁷ Eget intervju med Ulf Aanonsen, 9.12.2014

²¹⁸ Porter 1990, s. 86

og tilfredsstilte etter hvert kvaliteten oljeselskapene etterspurte til boring- og utvinning av petroleum i Nordsjøen.

På grunnlag av den dokumentasjonen jeg akkurat har lagt frem, konkluderer jeg med at flere av offshoreleverandørene i Kristiansandsregionen utviklet seg selv, som følge av krevende oppdrag bedriftene ønsket/tok på seg. De bedriftene som stadig lanserte innovative løsninger, var også de som var attraktive og mest vellykket. Sistnevnte påstand kommer jeg tilbake til senere i oppgaven. (Se kapittel 5, *Et bedriftsimperium av offshoreleverandører*)

4.2 Ansatte

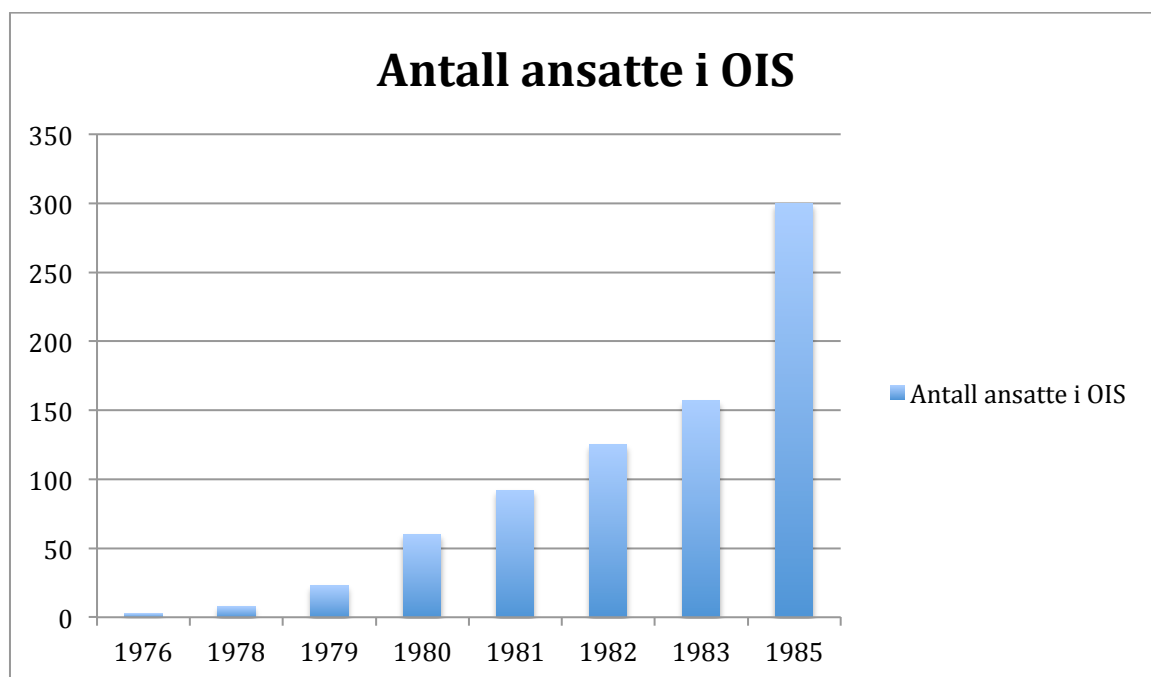
I dette avsnittet skal jeg gjøre rede for hvordan OIS forholdt seg til, og benyttet seg av arbeidspersonell fra sine medlemsbedrifter. Grunnlaget for at jeg inkluderer de ansatte som en egen del av dette kapittelet, er fordi OIS sine oppdrag utover 1980-tallet i økende grad, dreide seg om utleie av offshorepersonell. Slik jeg ser det, har det vært forvirring og uklarheter på dette området i aviser som beskrev paraplyelskapets virksomhet på 1980-tallet. Konkret mener jeg disse uklarhetene består av hvor mange som var ansatt direkte av OIS, og hvor mange som var ansatt av medlemsbedriftene. I en avisartikkel fra 1982 blir OIS fremstilt som et selskap med 8000 ansatte.²¹⁹ Det er viktig å skille mellom personene som var direkte ansatt i OIS, og de som var ansatt av medlemsbedriftene, men som OIS disponerte under diverse offshore- og verkstedsoppdrag. Et annet poeng jeg vil understreke, er at OIS sin ekspansjon utover 1980-tallet dreide seg om installasjoner offshore, der personell fra aksjonærbedriftene i hovedsak ble benyttet, og fikk dermed stor påvirkning for en stor arbeidsgruppe i Agderfylkene. Grafen under viser antall personer direkte ansatt i OIS. På det meste hadde selskapet rundt 300 ansatte, der de fleste var ingeniører og administrativt personell.²²⁰ Som grafen viser hadde OIS en jevn stigende utvikling av arbeidstakere, grunnet økende tilslag på leveranser og diverse oppdrag til oljeindustrien. Tidligere var jeg inne på at tiden frem til 1976 var flere av medlemsbedriftene avventende, og OIS aktivitet på markedet gjenspeilte det. Det kommer også til syne ved figur 1; at OIS' virksomhet ikke skøyt fart før mot slutten av 1970-tallet. Dataene som jeg har tatt utgangspunkt i figur 1 er direkte ansatte i OIS. For årene 1980, 81, 82, 83 er det ikke tatt med innleide arbeidere, noe som er tatt med i tallene fra 1985. Spranget

²¹⁹ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, 9. januar 1982, Ludvig Lorentzen, s. 5

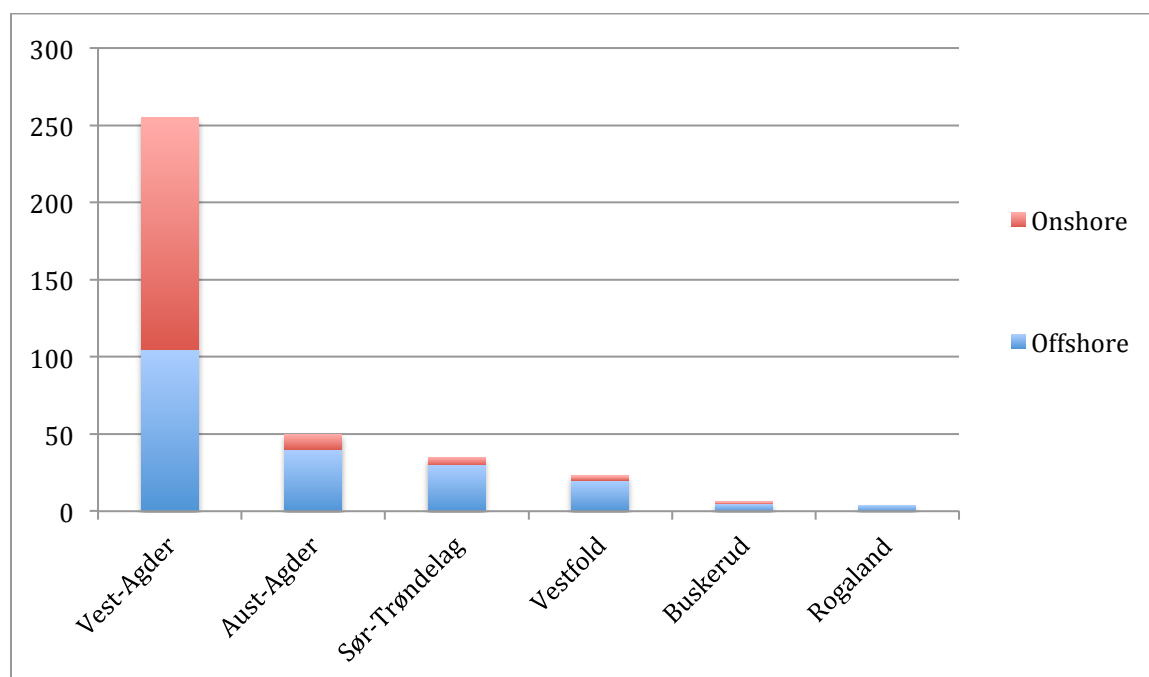
²²⁰ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 22.6.1985, Fritjov Øverland. s. 24

til 1985 er dermed ikke like kraftig som figur 1 viser, men OIS hadde en tilnærmet lineær vekst fra 1978-1985.

Figur 1: Ansatte i OIS²²¹



²²¹ Tallene for 1976, 1978 er hentet fra: Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19/3 1983, Per Gundersen. S 11-14. Tallene er hentet fra Årsberetning og regnskap for OIS 1981, 1982, 1983. 1985 er hentet fra Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalia, 22.6.1985, Fritjov Øverland. s. 24. Tabellen viser antall ansatte med direkte tilknytning til OIS.

Figur 2: Offshore/onshorearbeidere i OIS 1982²²²

Figur 2 viser at de aller fleste offshore/onshorearbeiderne fra medlemsbedriftene i OIS kom fra Agder-fylkene. Utover 1980-tallet kontraherte OIS flere store kontrakter som gjaldt sammenkopling, montering, idriftsettelse, testing og kvalitetskontroller i Nordsjøen. Fordelen ved å representere et stort antall leverandører, var at de kunne stille med mange hundre offshorearbeidere, der flere allerede hadde mange års arbeidserfaring offshore. Dersom OIS fikk slike oppdrag som nevnt ovenfor, kunne denne sammensetningen av personell hentes fra flere av aksjonærene, alt etter hva som skulle utføres og hvilke personer som var tilgjengelig. OIS opprettet i 1979 et eget kontor i Stavanger.²²³ Det var viktig å være representert i denne byen, siden det var i Stavanger de fleste oljeselskapene hadde hovedkontor. Denne avdelingen til OIS på 5 stykker, hadde mesteparten av ansvaret for mannskapsrulleringen ute i Nordsjøen.²²⁴ Avdelingen til OIS i Stavanger fikk fortløpende informasjon om hvilken plattform som trengte arbeidere. Den første "hook up" kontrakten ble inngått i 1976 og etter dette utførte OIS en rekke slike oppdrag, spesielt fra starten av 1980-tallet. Det første oppdraget ble utført for franske Elf, mens Phillips, Esso og Amoco var arbeidsgivere ved flere oppdrag senere.²²⁵

²²² Tallbellen er hentet fra Årsberetning og regnskap for OIS 1982. Tabellen viser ansatte offshore/onshore målt i millioner kroner 1982.

²²³ SiK, KMV D/0612 C- 27, Oil Industry Services A/S 514.9, OIS-nytt 25.06.1980

²²⁴ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 1 av 2, 1983, OIS Stavanger Branch Office

²²⁵ Nerheim & Øye Gjerde 1996 s. 377

Figur 2 dreier seg om Vest- og Aust-Agders høye tall av offshorearbeidere i OIS. For det første brukte OIS store ressurser på å tilegne seg slike offshoreoppdrag, og majoriteten av deres medlemsbedrifter hadde beliggenhet i Agder-fylkene, med Vest-Agder sterkest representert. For det andre får Agder-fylkene stadig skryt i diverse historisk forskningslitteratur angående sine gode maritime tradisjoner.²²⁶ Da jobbet som kjent mannskapet flere måneder ute av gangen, mens Nordsjøturnusen var langt bedre, i form av at man var kortere perioder borte fra hjemmet. Den nye arbeidsformen var slik sett en god løsning/alternativ for menn som ønsket mer tid med blant annet familien. Dessuten viser figur 2 OIS' betydning for sysselsettingen av industriarbeidere i Agder-fylkene.

Majoriteten av offshorearbeiderne OIS benyttet var ansatt av medlemsbedriftene, men da de jobbet i Nordsjøen arbeidet alle i samme oransje arbeidsdress med OIS-emblemet på ryggen. I 1983 hadde selskapet utført 4 millioner "hook up" arbeidstimer offshore. Ettersom de hadde over 1500 offshorearbeidere tilgjengelig, som OIS disponerte på vegne av medlemsbedriftene, var koordineringsselskapet et av de største innen montasje av oljerigger i Nordsjøen.²²⁷ Et eksempel er kontrakten de kontraherte med Esso i 1983 om oppkoplingsarbeidene på Odin-plattformen. Det var en tid preget av stor konkurranse og økende arbeidsledighet at OIS fikk denne kontrakten og 10-12 ulike OIS-bedrifter ble sysselsatt. Boligmodulene ble levert av Nymo og diverse rørhåndteringssystem fra Maritime Hydraulics. Deretter skulle elektriske systemer, rørledninger, instrumentsløyfer, og kontrollsystemer, samt alt av sikkerhetsutstyr og kommunikasjonsutstyr koples sammen og alle plattformens elementer kontrolleres og prøvekjøres. OIS deltok i alle delene.²²⁸

Et av de største enkeltoppdragene i selskapets historie, var også av lignende karakter, der de sammen med Kværner Installasjon skulle foreta den mekaniske og elektriske sammenkoplingen av Gullfaks A-plattformen – samt utprøving og oppstarting. Oppdraget var på til sammen drøye 300 millioner kroner, med cirka 150 millioner direkte til OIS. Arbeidet inkluderte 12 bedrifter i OIS, der ni av dem var fra Sørlandet. Båtservice Verft, Rotator Norway, Ventilasjonsteknikk Sør, Einar Øgrey A/S, P. Høivolds Mek. Verksted, Kristiansand Skruefabrikk, A/S Rørentreprise, Scandia Shiptservice og Nymo Mek. Verksted. Det hersker

²²⁶ Blomgren m.fl., 2013 s. 79

²²⁷ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 1 av 2, 1983, brev til Esso Expro Norway Inc fra OIS 10.1.1983

²²⁸ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Helge S. Halvorsen 5.3.1983

liten tvil om OIS sin posisjon, der de skaffet medlemsbedriftene mange oppdrag, og var avgjørende for mange sørlandsbedrifters offshoresatsing/eksistens.²²⁹

Fra en liten arbeidsstab på 1970-tallet, utvidet OIS sin virksomhet og fikk langt flere oppdrag fra 1979/80 og var delaktige i flere av de største og mest krevende utbyggingene i Nordsjøen. Utover 1980-tallet ble altså OIS` virksomhet betraktelig utvidet, fra å skaffe medlemsbedriftene leveranser av diverse moduler og reparasjonsoppdrag, til å ta på seg store montasje/sammenkoplingsarbeid, og drive egne sentre for arbeid- og sikkerhetsopplæring, noe jeg skal gjøre rede for i neste del. Dessuten fikk OIS også oppdrag av oljeselskapene om å fremstille forskningsrapporter for prosjekter.²³⁰ Jeg konkluderer dermed med at selskapet var svært delaktig i å skaffe bedrifter fra Sørlandet leveranser og oppdrag til oljeindustrien på flere ulike arenaer.

4.3 OIS – fokus på sikkerhet

I de følgende avsnittene skal jeg behandle OIS` økende fokus på sikkerhet og opplæring. Sikkerhet hadde vært et tema for norske myndigheter helt fra starten, men et tema som hadde kommet i 2. rekke. Eller var utviklingen i utbygging- og utvinning av oljefeltene for rask for norske sikkerhetsreguleringer? Hvordan var sikkerheten på den norske kontinentalsokkelen før Kielland-ulykken inntraff i 1980? Var dette ulykken som fikk sikkerheten på dagsorden eller var det en prosess over flere år? Jeg skal også se nærmere på hva OIS spesialiserte sine medlemsbedrifters arbeidere på. Dette vil også belyse hvilke konkrete oppgaver de hadde på plattformene i Nordsjøen, ettersom arbeiderne skulle trene på reelle situasjoner. Derfor hevder jeg at mye av det offshorearbeidertrening på, gjenspeilet seg ute i Nordsjøen. Det var ikke bare OIS som rettet fokuset mot bedre sikkerhet, men det var en generell tendens i ”oljenorge”, grunnet strengere krav fra myndighetene.

Alexander L. Kielland-ulykken kostet 123 mennesker livet, deriblant hele 44 OIS-arbeidere (det vil si arbeidere OIS disponerte fra medlemsbedriftene).²³¹ Det var Phillips som var operatør og OIS hadde 71 arbeidere på plattformen kvelden den 27. mars 1980. OIS ble i likhet med flere andre selskaper stilt for retten grunnet mistanke om manglende

²²⁹ Fvn, Oil Industry Services – Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0,29.8.1985

²³⁰ SiS, Statoil, Pa 1339 – Statoil ASA, Ecc – L0038, mappe: Statoil Trollarkivet SHS 191 vektoptimaliseringsstudie fase 1 Trollfeltet boligkontrakt T4247B (OIS) Oil Industry Services A/S 1983; kontrakt boligkvarter T4247B

²³¹ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0,9. 1.1982, Ludvig Lorentzen, s. 5

sikkerhetsopplæring. Norske myndigheter stilte umiddelbart strengere krav til sikkerhet ute i Nordsjøen etter denne katastrofale ulykken. Dette påvirket OIS' virksomhet og selskapet gjorde grep etter ulykken. For å forstå OIS' satsning på sikkerhetsopplæring, skal jeg se på oljevirkosmheten som helhet, for å konstatere hvilke utfordringer den hadde og årsaker til at sikkerhetsprosedyrer ble endret.

De primærkildene jeg har studert sier lite eller ingen ting om sikkerhetsopplæringen til OIS før 1980. Kildematerialet er ikke komplett, og det er mulig at slike dokumenter er gått tapt. Det vil ikke være grunnlag for meg å hevde at sikkerhetsopplæringen før 1980 var mangelfull eller dårlig for OIS, siden jeg ikke kan bekrefte det ut i fra det kildemateriale jeg har arbeidet med. Dette fører meg tilbake til rettssaken om Kielland-ulykken, der OIS var tiltalt for manglende sikkerhetsopplæring av 11 arbeidere. I ettertid ble det påvist at 5 av de omkomne ikke hadde teoretisk opplæring. Det ble også påvist sikkerhetssvikt ved enkelte hasteoppdrag.²³²

Tallene jeg presenterte ovenfor bekrefter at OIS ikke hadde gode nok rutiner for sikkerhetsopplæring, siden de sendte arbeidere på offshoreoppdrag uten tilfredsstillende opplæring, men de var heller ikke alene. I *Norsk olje historie – Blod, svette og olje*, skriver Ryggvik og Smith-Solbakken at sikkerhetsreglene for den norske kontinentalsokkelen var for generelle og overfladiske. Dessuten hevder de det ikke ble bevilget nok ressurser til å følge opp regelverket, men norske myndigheter hadde likevel avdekket ”vesentlig svikt hos oljeselskapene og boreledelsen under flere inspeksjoner”.²³³ Sikkerheten ble betydelig utbedret på 1980-tallet. Kun Ekofisk-utbyggingen krevde 45 menneskeliv første halvdel av 1970-tallet, mens ingen menneskeliv gikk tapt under Troll-utbyggingen tidlig på 1990-tallet, som for øvrig er verdens høyeste oljeplattform.²³⁴

Norske myndigheter konstruerte spesifikke regelverk for oljevirkosmheten på den norske sokkelen, men disse hadde åpenbare mangler. Dessuten viste det seg ved flere anledninger at teori ikke ble fulgt opp i praksis.²³⁵ Oljedirektoratet hadde ikke kapasitet til å inspisere arbeidet i oljeindustrien selv, og brukte Det Norsk Veritas(DNV) som fikk det meste av ansvaret for å følge opp regelverket på 1970- og 1980-tallet. Forholdet mellom DNV og

²³²Fvn, Oil Industry Services Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0,..... 31. 8.1984

²³³ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997, s. 78

²³⁴ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997 s. 149

²³⁵ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997 s. 150

norske myndigheter var konfliktpreget, der DNV ønsket større økonomiske bevilgninger og et regelverk tilsvarende det britiske sikkerhetsreglementet.²³⁶ Det er en samlet omslutning i litteraturen om at sikkerhetspraktiseringen på norsk sokkel, var svært mangelfull det første tiåret olje i betydelig omfang ble pumpet opp av reservoarene på norsk sokkel. Endringer og utbedringer av sikkerhetsrutiner ble utbedret i det små frem mot 1980, for det var hele tiden et aktuelt tema. Problemet kan ha vært at utbyggings- og produksjonsfasen hadde et langt høyere tempo enn sikkerhetsreguleringene.

Så hva førte til de betydelige grepene som ble gjort tidlig på 1980-tallet? Kielland-ulykken er langt fra den eneste ulykken som rammet norsk oljeindustri i Nordsjøen. Det finnes en rekke arbeidsulykker, der blant annet Alpha-brannen, Bravo-utblåsningen, Deep Sea Driller-grunnstøtingen og Kielland-ulykken er alle blitt billedlige motiv på mangelfulle sikkerhetsrutiner. Sammen med enkeltstående arbeidsulykker og helikopterhavarier, viser tallene i overkant av 200 omkomne på norsk sokkel i Nordsjøen frem til sommeren 1980.²³⁷ Slik jeg forstår hendelsesforløpet, er det etter Kielland-ulykken det for alvor blir gjort drastiske tiltak, med strengere krav om oppfølging av reglementet. Smith-Solbakken og Ryggvik skriver at konkrete tiltak ble gjort allerede før granskingsrapporten om Kielland-ulykken kom.²³⁸ I Stortingsmelding nr. 67 (1981-82) konkluderer utredningskommisjonen med at ”Regelverket ikke har stilt spesifiserte krav til bemanningen på boligplattformer.”²³⁹ Arbeidere skulle ifølge kommisjonen ha gjennomgått et treukers sikkerhetskurs, men viser at kun minoriteten hadde det aktuelle kurset. Dessuten fastslår kommisjonen at de kursene som ble holdt var mangelfulle.²⁴⁰ Gjennom Leiro-utvalget (komitéen som utformet de formelle kravene til sikkerhetsopplæring) ble kravene om sikkerhet ytterligere konkretisert og skjerpet. Det overordnede målet var at samtlige offshoreansatte skulle ha gjennomført treukers sikkerhetskurs innen 1983, noe som resulterte i nyetablerte sikkerhetssentre rundt om i landet.²⁴¹ Hvilke virkninger fikk disse konkrete tiltakene for OIS? Det skal jeg se nærmere på i neste avsnitt.

²³⁶ Hanisch & Nerheim 1992 s. 338-352. Utdypende informasjon om konflikten kan leses på side 338-352.

²³⁷ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997, s. 149-205

²³⁸ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997, s. 218

²³⁹ Kommunal og arbeidsdepartementet, ”Ulykken med plattformen Alexander L. Kielland”, Stortingsmelding nr. 67 (1981-1982), s. 63

²⁴⁰ Kommunal og arbeidsdepartementet, ”Ulykken med plattformen Alexander L. Kielland”, Stortingsmelding nr. 67 (1981-1982), s. 65

²⁴¹ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997, s 220

OIS satt fokus på sikkerhet, og startet egne sentre for opplæring av offshorepersonell i Kristiansand, Tønsberg og Trondheim. Senteret i Kristiansand ble åpnet 15. desember 1982, der 7 fulltidsansatte og 4 deltidsansatte, skulle drive med opplæring av offshorepersonell.²⁴² Et annet poeng jeg ønsker å fremme, er den kompleksiteten av kunnskap OIS etter hvert var satt sammen av. Organiseringen gjorde at medlemsbedriftene fikk store offshoreoppdrag de samarbeidet om, noe som førte til at de utviklet ny kompetanse sammen, og det fungerte på mange måter som en næringsklynge, ved at bedriftene dro fordeler av hverandres kunnskap og samarbeidet om store oppdrag. Sikkerhetsopplæringen OIS satte i gang var en viktig del av kompetansehevingen blant offshoreleverandørene i Kristiansandsregionen på 1980-tallet.

Virksomheten som ble drevet på OIS' treningssentre var omfattende. På den ene siden ble det drevet ren sikkerhetsopplæring, sammen med konkret praktisk arbeidsopplæring. Jeg starter med det første, men sikkerhet og arbeidsopplæring overlapper også hverandre. Målet med disse opplæringssentrene var å konstruere reelle arbeidssituasjoner. OIS hadde egen skole på Lumber (i Vågsbygd utenfor Kristiansand), mens de leide lokalene til Sjøguttskolen på Randesund, der brannteknisk opplæring ble utført. OIS-skolen karakteriseres av Fædrelandsvennen som en av de bedre offshorekolene i landet på den tiden. De hadde også opplæring for G6-sertifikatet, som var det mest avanserte sveisesertifikatet.²⁴³ De nye sikkerhetskravene åpnet rett og slett en ny nisje for OIS.

OIS kontraherte en rekke kontrakter med Phillips Petroleum Company Norway. I denne sammenheng dreier det seg om en samarbeidsavtale partene inngikk angående sikkerhet- og praktisk arbeidsoppæring. Utbyggingssjef Henry Renollett i Phillips roste i sin tid samarbeidsprosjektet. "OIS er vår hovedsamarbeidspartner i Norge. Vi har et meget godt samarbeid med gruppen som har lagt forholdene meget godt til rette for denne virksomheten."²⁴⁴ Grunnen til samarbeidet var mangel på kompetanse på en del felter fra de norske bedriftenes side. Men Phillips var heller ikke fullt utlært innen sikkerhet, så dette samarbeidet må også ha vært gjensidig. Prosjektet om sikkerhet- og arbeidsoppæring mellom OIS og Phillips, var verdt 200 millioner kroner i året. Det var Phillips som henvendte seg til OIS om opplæringen. Flere OIS-representanter reiste over til USA, for å se lignende kurs

²⁴² SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 2 av 2, 1983, OIS TRAINING CENTERS side 1 av 7.

²⁴³ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. S 11-14

²⁴⁴ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Tor Mjaaland, 9. 9.1982

Phillips holdt der.²⁴⁵ Det ble bygget en egen treningsplattform i nærheten av OIS' senter i Kristiansand, noe som også var et samarbeidsprosjekt med Phillips. Den var utstyrt med livbåter og redningsflåter, samt en vindtunnel som simulerte en vindstyrke på opptil 80 knop.

Rapporten etter Kiellandulykken hevdet at flere arbeidere manglet sikkerhetsopplæring, og få visste hvordan man skulle ta i bruk livbåtene, noe som resulterte i at kun et fåtall ble utløst.²⁴⁶ På OIS' treningssentre skulle forholdene være tilnærmet identiske med virkeligheten og vann ble kastet inn i tunellen, for at arbeiderne skulle vært best mulig forberedt hvis en ulykke inntraff igjen. Senteret ga også en grundig opplæring i brannslukking og røykdykking, slik at arbeidere skulle håndtere slike situasjoner dersom de oppsto i Nordsjøen.²⁴⁷ OIS skulle dessuten ha en egen sikkerhetskoordinator på plattformene der selskapet opererte. I følge sikkerhetsprosedyrene skulle dette være en erfaren arbeider som skilte seg ut ved å benytte en annen dress/hjelm, slik at han var gjenkjennelig. Dersom prosedyrene ble fulgt skulle sikkerhetsansvarlig holde et møte med de ansatte hver søndag, slik at alle offshorearbeiderne skulle delta på minst et møte hver gang vedkommende arbeidet offshore. Det var sikkerhetskoordinatoren som var ansvarlig for agendaen på møte, der sikkerhet naturligvis sto i sentrum.²⁴⁸ Om alle de nevnte grepene var en direkte årsak av Kielland-ulykken, er vanskelig å konstatere, men mye peker i den retning at OIS tok mye lærdom av tragedien. Opplæringen de nå kunne tilby tidlig på 1980-tallet, var en av Norges mest spesialiserte opplæringer, både innenfor sikkerhet og reelle praktiske arbeidssituasjoner.

4.3.1 Arbeidsopplæring

Videre flytter jeg fokuset fra sikkerhetsopplæring, til praktisk arbeidstrening. Jeg vil påstå kildene som omhandler sikkerhet- og arbeidsopplæring har gitt meg god innsikt i hvilke type oppdrag OIS utførte, samt hvilken kompetanse og spesifikke arbeidsfelt arbeiderne fra medlemsbedriftene tilegnet seg. Nedenfor skal jeg gi svar på hvordan den praktiske arbeidstreningen hos OIS foregikk? Hva trente arbeiderne på og hvem fikk delta på kursene?

²⁴⁵ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Tor Mjaaland, 9.9.1982

²⁴⁶ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0,..... 29. 3.1982, s. 5

²⁴⁷ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 2 av 2, 1983, OIS TRAINING CENTERS side 2 av 7.

²⁴⁸ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 2 av 2, 1983, OIS SAFETY ROUTINES, side 1 og 2

OIS brukte den ekspertisen som allerede eksisterte i medlemsbedriftene, og det var naturlig at Siemens fikk ansvar for de elektriske opplæringsprogrammene. Det kom også personell fra USA, som skulle lære opp instruktørene ved treningssentrene. Det var viktig at disse fikk grundig opplæring, slik at de kunne undervise med pedagogisk tyngde.²⁴⁹ Den praktiske treningen inneholdt kurs som rørmontering, rørsveising, sandblåsing, maling, stillasmontasje, instrumentopplæring, elektrisk trening og elektrisk montasje av eksplosjonssikkert materiell. På disse områdene ble det arrangert en rekke kurs med varighet på alt fra 2 til 48 timer.²⁵⁰ OIS holdt i første rekke kurs for arbeidere fra medlemsbedriftene, men utenforstående kunne også delta på OIS sine kurs om sikkerhet og arbeidstrening.

Forholdet mellom OIS og Phillips har vært godt siden paraplyelskapets etablering. Jeg skal behandle forholdet deres senere i dette kapitlet. Men samarbeidet mellom OIS og Phillips ga verdifull kompetanse og kunnskap som var mangelvare blant norske offshoreleverandører. Direktør Lislegard hevdet i 1983, at OIS var blant selskapene som kunne utføre de største oppdragene innen montasje og vedlikehold, og at medlemsbedriftene hadde bygget opp kunnskaper og ressurser, som var konkurransedyktige med tanke på oppdrag i Nordsjøen. ”Vi må yte tjenester til alle våre medlemsbedrifter, slik at de selv ikke må utvikle egen ekspertise på alle områder. Vi fokuserer på samarbeidsmetodikken, med forståelse både for samarbeidet og for individualiteten.”²⁵¹ Dette sitatet viser at OIS hadde fokus på samarbeid for å utvikle ny kompetanse, noe som styrker min teori om at OIS/offshoreleverandørene på Sørlandet fungerte som en klynge. Et annet viktig poeng med offshoresamarbeidet var at man kunne spesialisere sin egen virksomhet, samtidig som den enkelte bedrift i samarbeidet fikk tilgang på det nyeste av teknologi fra de andre medlemsbedriftene. Det tredje poenget er at samarbeidet ikke skulle være en hindring for en bedrifts utvikling og ekspansjon, men heller som en vekstfaktor for samtlige bedrifter.

OIS drev også med avansert sveiseopplæring – finansiert av Statoil. Dette viser hvilken tyngde og kompetanse bedriften hadde tilegnet seg de første ti årene. Det viser også Statoils engasjement og vilje til å utbedre kompetansen blant norsk offshoreleverandørindustri. Da rørledningen Statpipe ble sammensveiset på første halvdel av 1980-tallet, var ingen nordmenn

²⁴⁹ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 2 av 2, 1983, OIS TRAINING CENTERS side 3 av 7.

²⁵⁰ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 2 av 2, 1983, OIS TRAINING CENTERS side 4-7.

²⁵¹ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen, s. 11-14

med i selve sveisingen. Statoil og OIS ønsket å endre dette, noe som resulterte i utdannelsen av 32 mann, med en pris på 150.000 kroner per hode. Samtlige deltagere var fra medlemsbedriftene. Dette var ettertraktet arbeidskraft som gjorde dem attraktive på markedet.²⁵²

4.4 Oil Industry Services – en god relasjon til oljegigant

I norsk olje historie – fra vantro til overmøt skriver Gunnar Nerheim at stadig nye oljefunn tvang frem petroleumsutdanning i Norge.²⁵³ I denne prosessen var de multinasjonale oljeselskapene svært delaktige i utviklingen/overdragelsen av kompetanse til Oljedirektoratet, norske oljeselskaper og andre institusjoner, noe som er godt dokumentert.²⁵⁴ Som jeg har vært inne på tidligere, hevdet flere historikere og forskere at mottakerkompetansen hos norske myndigheter og private aktører var gode. Jeg minner om at denne mottakerkompetansen var: «evne til å organisere, koordinere og mobilisere tilgjengelige ressurser og kunnskap på en slik måte at nye og ukjente næringer kan tilpasses og integreres i norsk samfunnsliv».²⁵⁵ Det var i realiteten nettopp dette OIS' virksomhet gikk ut på, spesielt på 1970-tallet. Nå skal jeg se nærmere på et samarbeid som har hatt betydelig innvirkning på paraplyelskapet.

Hvor vidt det var vanlig at oljeselskapene hadde tette relasjoner til enkelte offshoreleverandører sier litteraturen lite om. I likhet med kompetanseoverføringen fra oljegiganter som Esso, Elf, Phillips, Odeco, Amoco, Mobil og Shell til norske oljeselskap og ulike norske organ, har OIS mottatt tilsvarende kompetanseoverføring fra amerikanske Phillips. Derfor er det interessant å se nærmere på relasjonen til OIS og Phillips.

OIS hadde i sin tid svært gode relasjoner til Phillips Petroleum Company Norway. Det hele startet allerede i 1972, da Phillips utsatte anbudsfristen i 16 dager og godtok en oppdeling av kontrakten, slik at OIS fikk tilslag på to mindre moduler.²⁵⁶ Som jeg har lagt frem tidligere hadde OIS og Phillips et omfattende og tett samarbeid om sikkerhet- og arbeidsopplæring.

Paraplyelskapet kontraherte en rekke kontrakter med de store internasjonale oljeselskapene, men Phillips var selskapet de arbeidet tettest med, noe jeg skal se nærmere på. OIS underskrev også en avtale med UIE Norge, et datterselskap av franske Union Industrielle et

²⁵²Fvn, Oil Industry Services Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, Hans Kristiansen 17.3.1984

²⁵³ Nerheim&Hanisch 1992 s. 352

²⁵⁴ For mer informasjon kan jeg anbefale *Fra vantro til overmøt* s. 352-375

²⁵⁵ Isaksen 1997 s. 41f

²⁵⁶ Nerheim 1996 s, 85-86

d'Entreprise som skulle bidra med å utvikle den norske oljeindustrien, men det var altså Phillips som skulle ha størst betydning for samarbeidskonstellasjonen OIS.²⁵⁷

Phillips har vært sentrale for OIS, og kontrakten de fikk i 1978 var den første i rekken av flere store kontrakter. Sentrale personer i OIS bekrefter også dette i intervjuer som er gjort av aviser fra Kristiansandsområdet. De fikk faglig kontrollert oppbygging, bygge opp rutiner for planlegging, verktøyhold, lagertjenester, forsyningstjeneste, arbeidsledelse, kontroll og dokumentasjon.²⁵⁸ De tok også i bruk et avansert datasystem som kunne fortelle hvor verktøyet befant seg til enhver tid, hvilken plattform, lager og tilgjengeligheten. Selskapet var også det første med godkjenning nr. 1.²⁵⁹

Lislegard ga Rostoft æren for den første storkontrakten med Phillips. Av kildekritiske hensyn er det viktig å ha i bakhodet at det er den administrerende direktøren i OIS, som naturligvis hyller grunnleggeren og styrelederen i selskapet:

”Det var du som så at oljen hadde spiren i seg til å bli av vital betydning for Norge. Vi startet i det små, du valgte å bruke tid på å bygge en solid grunnmur. I starten var det mye rapporter, ord og papirer, men lite handling. Men Rostoft trodde på fremtiden, han holdt motet oppe hos oss andre. Rostoft var han som forhandlet i land den store Phillipskontrakten i 1978 – en kontrakt som satt fart på OIS”.²⁶⁰

På 1970-tallet hadde OIS kun sporadiske oppdrag for Phillips, men fra 1980 utførte de store oppdrag flere år på rad. Da OIS oppsummerte 1980 i sin årsmelding- og regnskapsbrosjyre, konkluderte administrasjonen med at det var et godt år for selskapet. Det må i så fall ha vært økonomisk, med tanke på at medlemsbedriftene mistet mange arbeidere i Alexander Kielland-ulykken. Uansett begrunner de dette med en storkontrakt med Phillips. Arbeidet med kontrakten var anslått å ligge på 135 millioner norske kroner. Det var i gjennomsnitt 500 mann offshore og 330 mann sysselsatt i onshorearbeid. Denne kontrakten med Phillips ga arbeid til 14 bedrifter i OIS-samarbeidet, der Nymo leverte blant annet boligseksjonen. Kontrakten var omfattende og OIS hadde ansvaret for tilsyn, planlegging, kontroll, dokumentasjon, lagring, prefabrikasjon onshore, samt hook up og installasjon offshore.²⁶¹

²⁵⁷ Aftenposten, 12.4.1978, ”Fransk-norsk oljesamarbeide”, s. 26

²⁵⁸ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. s. 11-14

²⁵⁹ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. s. 11-14

²⁶⁰ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalialia, 27.6.1985

²⁶¹ Sis, Pa0982- Esso Norge A/S – 01-ODIN, Dc-L0021, Esso Contract no. 81/1061 Oil Industry Services, del 2av2, 1983, Årsmelding og regnskap OIS 1980

I 1981 utførte OIS hook up arbeid for Phillips til summen av 215 millioner kroner. 550 mann var i gjennomsnitt offshore, mens 250 mann var i gjennomsnitt sysselsatt på verkstedene og i administrasjonen. Arbeidet var konsentrert om Ekofisk og 15 av medlemsbedriftene deltok, der de igjen brukte andre underleverandører.²⁶² I en driftsberetning fra Nymo for 1981 står det eksplisitt at Phillips har vært viktige for OIS. ”Bedriften [Nymo som var med i OIS] har også hatt et betydelig engasjement offshore i forbindelse med de kontrakter Oil Industry Services AS har med Philips[sic!] Petroleum Norway”.²⁶³

I 1982 utførte OIS flere oppdrag for Phillips. Ett av dem var et stort ”engineering and design” prosjekt for 4 stk. 7-etasjes boligmoduler à 96 mann i forbindelse med Ekofiskfeltet. Dette prosjektet ble utført av 75 ingeniører. OIS hadde også 4 representanter i London dette året som deltok i vanninjiseringsprogrammet til Phillips. Samme år utførte de også hook up arbeid der 15 av medlemsbedriftene var involvert. Dette arbeidet beløp seg til 215 millioner, sysselsatte i gjennomsnitt 500 mann offshore, samt 200 mann i prefabrikasjoner ved verkstedene og i administrasjonen.²⁶⁴

Året etter utførte OIS hook up arbeid for Phillips på Ekofiskfeltet. Dette var en kontrakt som beløp seg til 120 millioner, og sysselsatte om lag 200 mann offshore i gjennomsnitt. Under prefabrikasjonene onshore deltok rundt 100 arbeidere fra verkstedene og i OIS-administrasjonen. I arbeidet med denne kontrakten var hele 16 medlemsbedrifter involvert, som igjen brukte flere ulike underleverandører. Dette er et godt eksempel på hvorfor jeg stadig omtaler OIS som koordineringsbedriften. Arbeidet omfattet ledelse, planlegging, kontroll, dokumentasjon, lagerhold, arbeid ved verkstedene, samt installasjon og montasje på Ekofisk. OIS hadde også andre lignende arbeid samme år.²⁶⁵

Som kjent for mange ble norske oljeselskap opplært av de multinasjonale oljeselskapene, men her ser vi også at disse selskapene hadde mye å lære offshoreleverandørene, spesielt i de første årene. Som jeg har vært inne på tidligere, hadde Rostoft svært gode kontakter. Om dette

²⁶² Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Dla- L0774, Statoil ST05 25 A350.1 1983, Årsmelding og regnskap OIS 1981

²⁶³ Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Dla – L0125, Statoil GFB ST05-25 A3334.1 Tender contract C35029 Volume 2 Oil Industry Services A/S, ”Driftsberetning for 1981”.

²⁶⁴ Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Dla- L0774, Statoil ST05 25 A350.1 1983, Årsmelding og regnskap OIS 1982

²⁶⁵ Sis, Pa 1339 – Statoil ASA, Dla-L0056, Statoil GFA ST05-25 A1465.1 Tender Volum 2 Oil Industry Services A/S 1984, Årsmelding og regnskap OIS1983

også var tilfelle for andre leverandører vet jeg ikke, men Rostofts posisjon i selskapet har nok hatt stor betydning for det nettverket som tidlig ble opprettet og den hjelpen OIS fikk utenfra, spesielt fra Phillips. Dette bekrefter også Bjarne Skeie:

”Rostoft var av stor betydning for offshoreindustrien på Sørlandet, spesielt for OIS og deres medlemsbedrifter. Hans betydning for de store utenlandske oljeselskapene, at han var industriminister da Phillips Petroleum fant Ekofisk, var uvurderlig. Han var døråpner og hjalp OIS-organisasjonen til kontakter på høyt nivå”.²⁶⁶

Det er ingen tvil om at OIS og Phillips hadde gode relasjoner og utførte flere oppdrag sammen, spesielt på Ekofisk. Dette er en relasjon jeg har ønsket å gå dypere i, men har funnet lite kommunikasjon mellom OIS og Phillips i de arkivene jeg har hatt tilgang til. Phillips svarer nei på samtlige henvendelser fra forskere til sine klausulerte arkiv. Til tross for dette kan jeg uansett konkludere med at samarbeidet med Phillips har vært av stor betydning for OIS' virksomhet og omfang.

4.5 Oil Industry Services – struktur og organisering

Organiseringen og strukturen til OIS er interessant. Målet med dette delkapittelet er å gi en samlet oversikt over strukturen og organiseringen av OIS. Jeg ønsker å belyse og svare på hvilken betydning strukturen og organiseringen til OIS trolig hadde for medlemsbedriftene. Hvilken betydning hadde det formaliserte samarbeidet (via OIS) og den geografiske nærheten til offshoreleverandørene på Sørlandet? Jeg har ved flere anledninger brukt klyngeteori, som i mange sammenhenger blir brukt til å forklare industrielle distrikters konkurransedyktighet, slik ”det norske Porter-prosjektet” gjorde tidlig på 1990-tallet, i regi av Torger Reve. Hvordan har denne klyngen av offshoreleverandører på Sørlandet eventuelt gjort seg konkurransedyktig? For den observante leser har man allerede fått en del informasjon om strukturen/organiseringen i den kronologiske og tematiske fremstillingen, men det er likevel på sin plass å samle denne informasjonen i en egen del, som vil gjøre den mer oversiktlig.

Innledningen leder meg over til klyngeteorien som jeg kort beskrev innledningsvis i oppgaven. Teorien er en viktig del av Porters bredere analyse av hvordan plasseringen av bedrifter påvirker selskapers konkurransedyktighet. Tilhengere av klyngeteorien hevder at klynger eksisterer fordi de gir reelle økonomiske fordeler, for foretakene som er en del av dens virkeområde. Næringsstrukturen etableres ut i fra et bestemt miljø og etterspørsel på

²⁶⁶ Eget intervju med Bjarne Skeie, 3.3.2015

markedet. Bedriftene i klyngen må utnytte den kunnskapen og teknologien den gir via samarbeid, informasjonsflyt og tette relasjoner. Klynger er ifølge teorien ofte en naturlig respons på markedets signal. Det er meget usannsynlig at forretningsklynger vil oppstå under dårlige forretningsvilkår, og de fungerer heller ikke som erstatning for dårlig businessforhold.²⁶⁷ Utviklingen av oljeklyngen på Sørlandet står i kontrast til den siste påstanden; om oljeindustrien på Sørlandet ikke oppstod under krise, så fikk den i hvert fall moment og vekst delvis som følge av krisen i skipsfarten fra midten av 1970-tallet. Mange av medlemmene i 1972 var tidligere skipsverft og omstilte driften i større grad offshore da skipsfartskrisa slo inn for alvor. Slik fikk det formaliserte samarbeidet via OIS et oppsving under dårlige forretningsforhold på skipsmarkedet.

I Kristiansandsområdet hadde offshoreleverandørene en lignende klyngestruktur på 1970- og 1980-tallet som beskrevet over. De fleste ble organisert via OIS for å samarbeide om større leveranser til oljevirkksomheten. Denne strukturen oppsto på grunn av det teknologiske maritime miljøet som allerede fantes, i kombinasjon med ny etterspørsel på markedet, helt i tråd med hvordan Isaksen og Spilling beskrev forløpet til en klynge: tradisjoner fra småindustri og en revitalisering eller endring av det som allerede eksisterer.²⁶⁸ Den tette geografiske nærheten de fleste av bedriftene i samarbeidet hadde og de komplekse oppdragene de utførte sammen, både onshore og offshore resulterte i tette relasjoner og teknologiutvikling for medlemsbedriftene. Det må presiseres at selv om det var et samarbeid mellom bedriftene, skulle alt skje på konkurransemessig grunnlag. (Mer om intern konkurranse - se kapittel 5, *Et bedriftsimperium av offshoreleverandører.*)

OIS ble etablert i 1972 som et kommandittselskap, der komplementaren var et aksjeselskap med kommandittistene som aksjonærer. Det var styret som var det bestemmende organ, der Rostoft var styreleder frem til 1985.²⁶⁹ Styret besto av 6 mann. Det skulle alltid være en fra medlemsbedriftenes klubber representert. Han hadde 3 varaer på grunn av rullende arbeidstider, der alltid én skulle stille opp. Etter et år, ble første vara styremedlem og slik rullerte det.²⁷⁰

²⁶⁷ Huggings & Izushi 2011 s. 176

²⁶⁸ Isaksen & Spilling 1996 s. 29ff

²⁶⁹ <https://www.stortinget.no/no/Representanter-og-komiteer/Representantene/Representantfordeling/Representant/?perid=SVRS>

²⁷⁰ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0,.... 9.1.1982, Ludvig Lorentzen, s. 5

De første årene var krevende, og mye arbeid ble utført av få, men betydningsfulle og hardtarbeidende personer. Lislegard har i ettertid omtalt dette som fase én. I et intervju med avisen Sørlandet fra 1983, forteller han at de var nye i bransjen og kunne ingen ting. Dette kaller han lærefasen. ”Olje var nytt og fremmed for alle. Vi reiste rundt og lærte. Dette er for øvrig en fase som alltid vil vare. Nøkkelen til oljebransjen er ny teknologi og den er hele tiden i utvikling”.²⁷¹ Dette sitatet er i tråd med gründertankegangen; om å hele tiden være innovativ og møte markedets stadig nye utfordringer. I *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter* vektlegger Reve at entreprenørskap er noe som kontinuerlig er i utvikling.²⁷² Året etter hevder Lislegard at selskapet gikk inn i en ny fase, noe han selv kaller ”formidlingsfasen”. Fra 1973 startet OIS å formidle oppdrag til medlemsbedriftene. Den første kontrakten OIS fikk tilslag på, var den første modulkontrakten i Norge, som ble tildelt KMV. Slike modulkontrakter og montasjeoppdrag sammen med utleie av offshorepersonell, var i senere tid bærebjelken i OIS. Fase tre startet ifølge Lislegard i 1975 og har fått betegnelsen ”utføringsfasen”. Oljeselskapene hadde for alvor godtatt OIS som selskap, men ønsket langt mer samlede ressurser. Stadig flere medlemsbedrifter ble tatt opp i selskapet, som til slutt endte med 28 stykker.²⁷³

Tidligere hadde OIS kontorer på Lumber (dit OIS-skolen flyttet), men bygde nytt og større kontorbygg i Andøyaveien i Vågsbygd tidlig på 1980-tallet. Det rutine- og kontrollsystemet OIS bygget opp var viktig, spesielt med selskapets komplekse organisasjonsstruktur. Med avanserte datasystem kunne man kontrollere logistikk av utstyr og maskiner slik at arbeid kunne planlegges i lang tid fremover.²⁷⁴

Tidligere har jeg skrevet at det er viktig å skille mellom de som var direkte ansatt i OIS og de som var ansatt av medlemsbedriftene, men som OIS benyttet seg av i ulike oppdrag. Hvordan fungerte egentlig denne prosessen? Etter Kielland-ulykken ble OIS stilt for retten grunnet påstått manglende sikkerhetsopplæring. Etter mine erfaringer har studier av denne rettssaken kunne gi meg informasjon om strukturen til OIS. Høyesterettsadvokat Per Brunsvig førte saken for OIS. I rettssaken påberopte han at koordineringsselskapet ikke hadde arbeidsgiveransvar etter Arbeidsmiljølovens § 14, 2. ledd, punkt H. OIS var ikke arbeidsgiver til de 11 (som manglet sikkerhetsopplæring), som i utgangspunktet rettssaken gjaldt. Ingen av

²⁷¹ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. s. 11-14

²⁷² Reve m.fl 1995 s. 97

²⁷³ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. s. 11-14

²⁷⁴ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. s. 11-14

dem var ansatt i OIS, de utførte ikke arbeid i dette selskapets tjeneste, hevdet Brunsvig. På den andre siden mente aktor at OIS hadde erkjent arbeidsgiveransvar i tidligere politiavhør. Videre sier Brunsvig at OIS er et aksjeselskap, som eies av 26 medlemsbedrifter(1984), og selskapet inngår to-veiskontrakter. Kontrakter med operatører på sokkelen om levering av materiell, arbeidsoppgaver og kontrakter med forskjellige medlemsbedrifter om utførelsen av disse arbeidsoppgavene. På ulykkesdagen var kun én direkte ansatt i OIS på plattformen. OIS betalte ikke arbeidslønn, foretok skattetrekk eller betalte arbeidsgiveravgift – selv om arbeiderne gikk i OIS' kjeledresser med firmaets logo på ryggen. OIS betalte sine underleverandører en viss sum timeverk, men dette skulle dekke en rekke omkostninger i tillegg til de ansattes lønn.²⁷⁵ Alle som dro ut med OIS-dressen på hadde samme lønn for samme arbeid, uansett hvilke bedrift arbeiderne kom fra. Et team fra OIS kunnen bestå av 10-15 forskjellige bedrifter, med over 400 mann offshore samtidig.²⁷⁶ Det var dette som gjorde organiseringen unik for OIS, men først og fremst for kommandittistene. Medlemsbedriftene betalte lønninger, men hadde minimal styring over sine ansatte i Nordsjøen, noe OIS hadde ansvaret for.²⁷⁷ Man må selvfølgelig ta i betraktning at denne informasjonen kom frem i en rettssak, og at OIS ønsket å slippe forelegget på 200.000 kroner ved å si fra seg alt arbeidsgiveransvar. Men faktum er at OIS hadde det fulle ansvaret for arbeiderne fra medlemsbedriftene da de arbeidet i Nordsjøen.

4.6 Omsetning og betydning

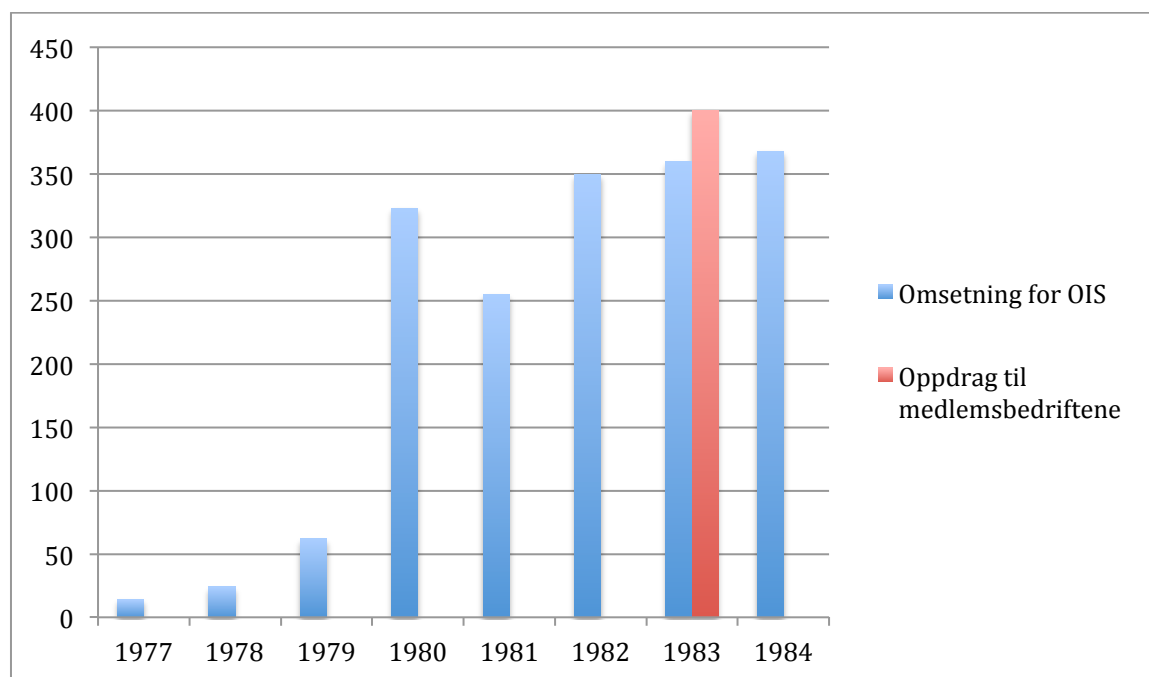
Nå skifter jeg fokus over mot omsetningen til OIS. Dette er for å gi en pekepinn på at man skal kunne forstå hvor stort selskapet ble. OIS var en samarbeidende koordinerende instans på alle plan. Det var et opplegg ingen enkeltstående bedrift hadde råd eller kapasitet til. Omsetningen til OIS gjenspeiler det arbeidet som ble utført av OIS-administrasjonen - inklusiv ingeniører. Oppdrag som ble gitt til medlemsbedriftene via OIS, er dermed ikke med i tabellen under. Det vil si at selskapet skaffet kontrakter for langt større beløp enn hva tabellen viser, men de beløpene er fordelt på medlemsbedriftene.

²⁷⁵Fvn, Oil Industry Services Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, 28.8.1984

²⁷⁶ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0, Sørlandet 19.3.1983, Per Gundersen. s. 11-14

²⁷⁷Fvn, Oil Industry Services Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, 29. 8.1984

Figur 3: Omsetning for OIS, i millioner kroner.²⁷⁸



Som man kan se av figur 3, tok det 7-8 år før OIS for alvor fikk fart på selskapet, og det ble lagt ned mye arbeid med liten avkastning de første årene, som jeg skrev i kapittelet *Oil Industry Services – etableringen*. I 1978 var omsetningen på kun 24 millioner, altså 7 % av den omsetningen selskapet hadde 2 år senere. De hadde en økning av omsetningen på 1350% på to år, noe som er formidabelt. Som man kan lese av figur 3, var det en enorm økning fra 1979 til 1980. Fra da og frem til 1986 holdt omsetningen seg forholdsvis stabil, selv i hard konkurranse med andre leverandører i inn- og utland - med svingninger i oljeprisen. Siden starten i 1972 og frem til 1985, hadde OIS tilført seg selv og sine medlemsbedrifter oppdrag for flere milliarder og videre oppdrag for 1.7 milliarder i løpende priser. I 1985 hadde selskapet 4.3 millioner arbeidstimer offshore, noe som gjorde selskapet til den største helnorske leverandøren offshore på norsk sokkel.²⁷⁹ Frem til de første årene på 1980-tallet var det flere, men mindre oppdrag OIS kontraherte. Tendensen fra 1981 og videre ut på 1980-tallet var færre, men større kontrakter som preget markedet.²⁸⁰ Den røde søylen for 1983 indikerer hvor mye penger OIS genererte til sine medlemsbedrifter. På grunnlag av at jeg kun har et tall som angir et konkret beløp for hvor mye som tilfalt medlemsbedriftene, er det

²⁷⁸ Tallene fra 77-80 er hentet fra 1980-årsbetragtning og regnskap OIS, 81-83 er hentet fra 1983-årsberetning og regnskap OIS. 1984 er hentet fra: Fvn, Oil Industry Services – Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, 27. juni 1985. Denne omsetningen gjengir oppdrag OIS-administrasjonen behandlet. Oppdrag til medlemsbedriftene kommer i tillegg.

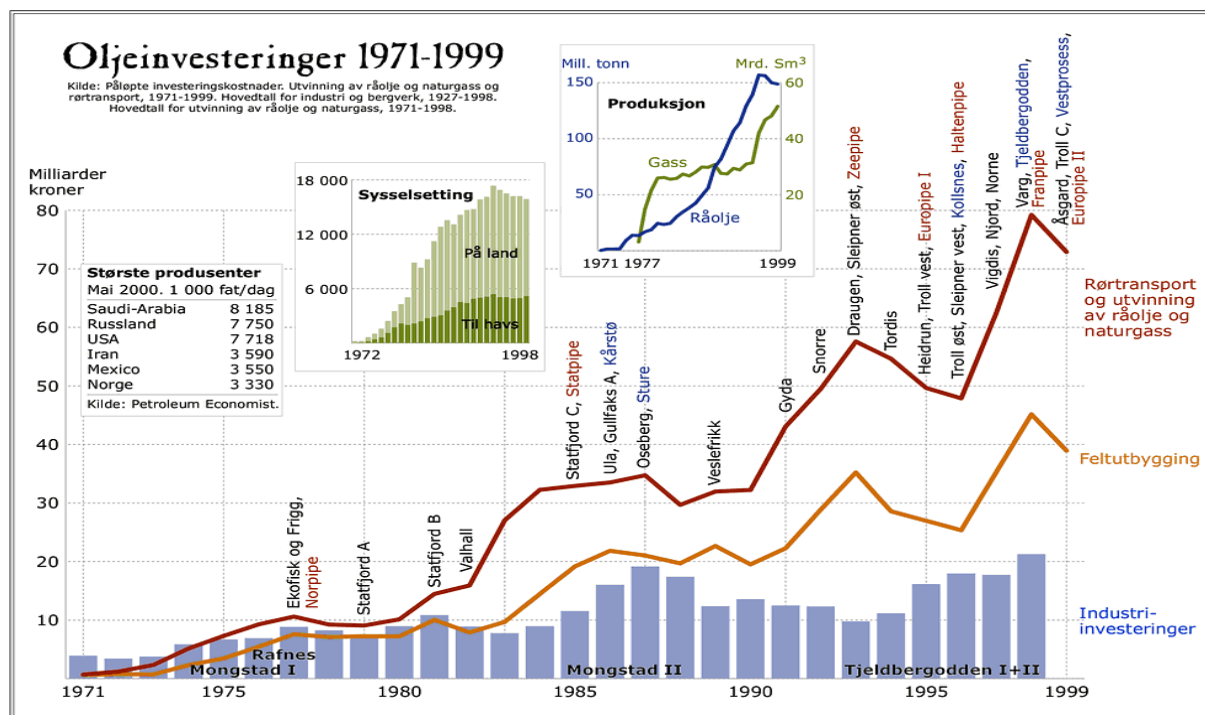
²⁷⁹ Fvn, Oil Industry Services – Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, 27.6.1985

²⁸⁰ Fvn, Oil Industry Services – Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0,27.6.1985

vanskelig å påstå at det er representativt. Men OIS hadde stabile inntektsår på 1980-tallet og det er derfor grunn til å spekulere i at dette tallet ikke avviker i særlig stor grad. OIS' struktur og organisering gjorde det mulig å utføre større prosjekter og oppdrag både on- og offshore. På den andre siden genererte ikke OIS det største overskuddet, grunnet organiseringen, men det var heller aldri intensjonen eller det som drev Rostoft.

Skeie mener det var svært viktig for mindre mekaniske verksteder å være medlem av OIS. De fikk vedlikeholdsjobber offshore (utleie av folk gjennom OIS) og større produksjonsoppdrag. Spesielt fikk de mye arbeid fra Phillips Petroleum på Ekofisk-feltet, for Elf Aquitaine på Frigg-feltet og for Mobil/Statoil på Statfjord-feltet. Det hadde også stor betydning for leverandører av el-løsninger/service og ventilasjon. En veldig stor mengde av industrien ble oppgradert med offshoresertifisering for å kunne reise offshore og levere service/tjenester etter QA/QC-systemer. OIS kunne ta på seg store service/prosjekt-oppgaver, som ble sammensatt av små- og store medlemsbedrifter.²⁸¹

Figur 4: Oljeinvesteringer på norsk sokkel 1971-1999²⁸²



Dersom man skal plassere OIS sin utvikling og vekst i et større bilde, er man nødt til å se nærmere på investeringene i feltutbygging (oransje kurve). Ekofisk startet utbyggingen

²⁸¹ Eget intervju med Bjarne Skeie, 3.3.2015

²⁸² SSB: <http://ssb.no/a/histstat/artikler/fig-2000-10-11-01.gif>

allerede tidlig på 1970-tallet, mens prefabrikasjonen og utbyggingen til Frigg-feltet foregikk fra 1975-1978, og Statfjord A ble tauet ut i Nordsjøen i 1977.²⁸³ Som jeg skrev innledningsvis i dette kapittelet er det investeringskostnadene for feltutbygging som har størst betydning for leverandørindustrien. Kurven for investeringskostnadene for feltutbygging har en jevn, men betydelig stigning fra 1977 til 1983, da den stiger fra 10 milliarder kroner til om lag 20 milliarder i 1985 og holder seg stabil frem til 1990.²⁸⁴ Utover 1980-tallet ble det bygget plattformer på løpende bånd, en produksjon OIS-gruppen var delaktig i. Hvordan forklares OIS' plutselige økning i omsetning? For det første er det klare sammenhenger mellom OIS' økning i omsetning og investeringsøkningen på norsk sokkel. I SSBs artikkel *En opera i uka* er det dokumentert at investeringsnivået blant norske selskaper øker, mens de utenlandske minker utover 1980-tallet.²⁸⁵ For det andre hadde OIS-ledelsen oppfordret medlemsbedriftene til revitalisering og spesialisering innen oljenæringen, en prosess som tok mange år før flere av medlemsbedriftene for alvor satset på offshoreleveranser. Man må også se den enorme økningen i sammenheng med oljeprisen (se vedlegg nr. 1). Der kan man se at oljeprisen stiger kraftig - omtrent da OIS' omsetning gjør det samme.

Samlet omsetning for medlemsbedriftene i 1982 var på nær 6 milliarder kroner og 8000 ansatte. Dette er begge misvisende tall for OIS' virksomhet, men det er likevel interessant å ta med, for å vise hvilken kapasitet medlemsbedriftene faktisk hadde. Noe som også er viktig å understreke er at mange tusen av de ansatte fra medlemsbedriftene ikke hadde noe med OIS å gjøre. For de store selskapene som Siemens, Furuholmen, A/S Teknisk Isolering og Schreiner Fleischer A/S som til sammen hadde en omsetning på 4 milliarder, inkluderte OIS kun en brøkdel av deres virksomhet. På en annen side har OIS hatt en enorm betydning for de mindre verftene på Sørlandet, som ofte hadde omsetninger på under 100 millioner kroner. (Se oversikt over medlemsbedriftene, vedlegg nr. 3) Dette leder meg over til spørsmålet om hvilken betydning OIS hadde for offshoreleverandørene på Sørlandet. Nevnte tema diskuteres og besvares i neste del.

4.7 Avsluttende tanker

Så hvilken betydning hadde egentlig OIS for offshoreleverandørene på Sørlandet? Selskapet har hatt stor betydning for offshoreindustrien på Sørlandet. I 1980 fikk Nymo 90% av deres

²⁸³ Smith-Solbakken & Ryggvik 1997, s. 98

²⁸⁴ <http://ssb.no/a/histstat/artikler/art-2000-10-11-01.html> (Hentet 25.3.2015)

²⁸⁵ <http://ssb.no/a/histstat/artikler/art-2000-10-11-01.html> (Hentet 25.3.2015)

oppdrag via OIS, halvparten i 1981, og litt mer i 1982.²⁸⁶ Eksempelet med Nymo kan kun tale for seg selv, og vil ikke være representativt for de andre mindre selskapene i OIS. De hadde om lag 100 millioner i omsetning på starten av 1980-tallet, og fikk oppdrag av OIS på alt fra 50-90 millioner årlig. Nymo var også et av de selskapene som tidlig spesialiserte seg på leveranser til offshoreindustrien og var en leverandør som ofte ble benyttet av OIS. For det første tror jeg kun et fåtall av bedriftene i offshoresamarbeidet ville satset på offshoreleveranser uten OIS` initiativ, noe Aanonsen delvis bekrefter: ”Vi ville [Mandal Slip & Mek. Verksted] ikke ha involvert oss i oljeindustrien så tidlig hadde vi ikke vært med i OIS, ja jeg tviler på om vi hadde vært med i det hele tatt”.²⁸⁷ Dette hevder jeg også på grunnlag av tidligere resonnementer om medlemsbedriftenes skepsis til oljevirkosomheten. For det andre ville det være tilnærmet umulig å få innpass blant de store multinasjonale selskapene uten initiativet, organiseringen og strukturen til OIS.

I følge klyngeteorien skal en av fordelene med ”geografisk konsentrasjon” skape personrelasjoner og legge til rette for bedre forhandlinger.²⁸⁸ Gevinsten ved en slik struktur/organisering, var at bedriftene skulle få den nyeste informasjonen og teknologien, samt at de nye bedriftene skulle avvike noe fra de etablerte, gjennom et slags knoppskytingsprinsipp. Bedriftene er tjent med konkurransen dem imellom og forblir innovative innenfor sitt virkeområde.²⁸⁹ I *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter* beskriver Reve en industriell klynge gjennom nærhet, positive eksternaliteter, rivalisering og samarbeid som utvikler konkurransevner. Nye leverandører/servicebedrifter blir til etter som klyngen vokser frem, noe som er med på å øke konkurransestyrken til klyngen som helhet. Videre skriver han at koplinger letter informasjonsflyten av teknologi, kunnskap og ikke minst relasjoner til kundesiden.²⁹⁰ Denne beskrivelsen av en industriell klynge, mener jeg passer meget godt for hva som var tilfellet på Sørlandet, der OIS var kjernen og det ytre symbolet på klyngen av offshoreleverandører. Stadig flere offshoreleverandører vokste frem, som et resultat av klyngens virksomhet og behov for nye servicebedrifter. I praksis kan man si at OIS fungerte som én stor bedrift, men i realiteten var det et koordineringsselskap som delegerte arbeid til diverse offshoreleverandører, der majoriteten var fra Agder-fylkene. Poenget mitt er at de sammen var sterke, konkurransedyktige og fikk langt flere oppdrag

²⁸⁶ Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0,.... 9.1.1982 Ludvig Lorentzen, s. 5

²⁸⁷ Eget intervju med Ulf Aanonsen, 9.12.2014

²⁸⁸ Pålshaugen 2011 s. 31

²⁸⁹ Porter 1990, s. 151

²⁹⁰ Reve m.fl. 1995 s. 222

gjennom klyngen/OIS enn hva én bedrift alene hadde klart. Jeg må også presisere at man ikke kan betegne offshoreleverandørene i Kristiansandsområdet på syttitallet som en klynge, men det var etableringen av en bedriftsgruppe som utviklet seg til å bli en klynge av offshoreleverandører. På 1980-tallet fikk sørlandsindustrien et oppsving og oljeindustrien har flere likhetstrekk med en klynges struktur- og funksjon. NODE trekker selv linjer tilbake til 1972, da de beskriver sin klyngebaserte arbeidsform.²⁹¹

En meget interessant sak er at selskaper fra oljefylket i Norge, Rogaland, henvendte seg til OIS for å lære av deres organisasjon og struktur. Fem mindre/mellomstore verft på Karmøy og i Haugesund, gikk sammen i 1981 og dannet Karmsund Contracting Services A/S, etter modell fra OIS, med OIS som medeier. Aksjekapitalen var på 200.000,- med en sjettedel hver fra eierne.²⁹² Organiseringen av selskapet var tydeligvis av interesse for andre offshoreleverandører også. Fordelen med et slikt selskap var den sammensatte og brede kompetansen det til slutt oppnådde og kunne tilby oljeselskapene. Dette gjorde at de hadde flere ben å stå på. De kunne ta på seg ulike moduloppdrag, kompliserte monteringsarbeid, der medlemsbedriftene leverte diverse spesialutstyr og produkter, hadde kompetente ingeniører, konsulenter, sikkerhets- og arbeidsopplæring, samt utleie av offshorepersonell. Denne organiseringen og struktureringen førte til en unik sammensetning og koordinering av ressurser, der man kunne ta på seg mange ulike oppdrag.

Til tross for hardt prispress og tøff konkurranse hadde OIS en stabil mengde oppdrag og omsetning fra 1980 og frem til 1986. 1983-regnskapet viser en omsetning på 364 millioner og et driftsresultatet etter avskrivninger på fire millioner, et resultat som ikke er spesielt positivt i forhold til omsetningen. Lislegard påpeker at man må se dette i forhold til paraplyselskapets spesielle formål og drift – og som redskap for de 28 medlemsbedriftene. Dette betyr at betydelige deler av OIS-overskuddet gis tilbake til medlemsbedriftene.²⁹³ Selv om selskapet ekspanderte i både antall ansatte, virksomhet og omsetning, var formålene med selskapet det samme som da OIS ble etablert. Man skulle skaffe medlemsbedriftene leveranser til olje- og gassvirksomheten. OIS var etablert for å tjene sine medlemsbedrifter, og denne visjonen går gjennom som en rød tråd i selskapets policy. Dette bekreftes også da OIS-trading ble etablert,

²⁹¹ <http://www.gcenode.no/2011/3/31/historien> (Hentet 18.3.2015)

²⁹² Fvn, OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 - 12 124.0,6.1.1982, Ludvig Lorentzen

²⁹³ Fvn, Oil Industry Services Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, Hans Kristiansen 3.5.1984

et datterselskap som skulle markedsføre offshoreleverandører.²⁹⁴ Man skulle videreføre det som var intensjonen da OIS ble startet, noe følgende utsagn viser: ”Det ligger store muligheter i denne bransjen, bare man er fleksibel nok. Siktemålet våres er å hele tiden tilføre OIS-bedriftene oppdrag, både direkte og indirekte ved å trekke andre bedrifter inn i OIS-systemet”.²⁹⁵

Jeg vil konkludere med at selve strukturen til OIS var innovativ. Som jeg skrev innledningsvis bruker jeg følgende definisjon om innovasjon; ”En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”.²⁹⁶ Innovasjon er altså en videre- eller nyutvikling av produkter eller strukturen i positiv forstand – noe som genererer et større overskudd. OIS-strukturen endret produksjonsprosessen ved oppdeling av anbud mellom flere bedrifter. Organisasjonsformen til selskapet var innovativ og bidro til at medlemsbedriftene fikk tilgang til offshoremarkedet, og majoriteten genererte en høyere omsetning som følge av det nye markedet. OIS gjorde det rett og slett mulig for mindre leverandører å få leveranser til oljevirkosomheten, der jeg mener en stor prosentandel av den fortjenesten kan tilskrives organiseringen- og strukturen til selskapet.

4.8 Oppsummering

Dette kapittelet har hatt en tematisk fremstilling av innholdet. Jeg har likevel hatt fokus på å få frem utviklingen til OIS over tid. Selskapet var både under vekst og ending i perioden fra 1978-1986. Paraplyelskapet fokuserte mer på utleie av arbeidskraft og montasjeoppdrag i Nordsjøen. Prefabrikasjoner onshore var likevel en stor del av virksomheten. Jeg så nærmere på anbudsprosessen og hvilke type oppdrag selskapet ønsket. Fokuseringen har også vært på de ansatte i medlemsbedriftene/OIS og det er kort gjort rede for selskapets sikkerhets- og arbeidsopplæring. OIS hadde også hyppig kontakt med PPCoN og utførte en rekke store oppdrag for oljeselskapet på 1980-tallet. De to selskapene samarbeidet om OIS` sentre for sikkerhet og opplæring. Til slutt i kapittelet diskuterte jeg OIS` struktur, organisering og betydning. Mye tyder på at organiseringen av selskapet førte til at det kunne ta på seg store oppdrag til oljeindustrien både on- og offshore. Ingen enkelt bedrift på Sørlandet var kapable

²⁹⁴ OIS-trading: OIS var moderselskapet og eide 51%. Det var etablert for å markedsføre medlemsbedriftene, men andre selskaper kunne også bruke markedsføringselskapet. Denne informasjonen er hentet fra fotnoten under.

²⁹⁵Fvn, Oil Industry Services – Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0, Hans Kristiansen 21.1.1985

²⁹⁶ Pålshaugen 2011 s. 13

til å utføre oppdrag av det omfanget OIS gjorde. Selskapets fleksibilitet, form og komplekse sammensetning er aspekter som kan ha hatt stor betydning for dette. Det finnes også grunnlag for å hevde at offshoreleverandørene på Sørlandet hadde en klyngelignende struktur og funksjon, noe som har vært vektlagt i oppgaven.

Neste kapittel vil ha hovedfokus på bedriften Maritime Hydraulics og Bjarne Skeies entreprenørskap.

Kapittel 5. Et bedriftsimperium av offshoreleverandører

Tidligere i oppgaven har jeg konsentrert meg om Rostoft og OIS` inntreden og ekspansjon i oljeindustrien. Nå skal jeg ta for meg en annen sentral person for leverandørindustrien i Kristiansandsområdet, nemlig Bjarne Skeie. Hovedfokuset vil ligge på Skeie som gründer og bedriften Maritime Hydraulics. I dag er det Aker Solution som eier denne bedriften. Jeg fikk dessverre ikke tilgang til dette arkivet, grunnet konfidensielle hensyn bedriften måtte ivareta.²⁹⁷ Jeg vil likevel gi en kort fremstilling av bedriftens virkeområder, strategi, filosofi og produktutvikling, basert på andre kilder. Det er flere grunner til at jeg valgte Maritime Hydraulics. For det første er det en bedrift som hadde suksess innen oljeindustrien i inn- og utland. Den er et godt eksempel på Skeies gründervirksomhet og entreprenørskap, og var på mange måter bærebjelken blant hans offshoreleverandører på 1970- og 1980-tallet. Den 12.10.1985 besto Skeiegruppen av 12 selskaper, 17 datterselskaper og 4-5 eiendomsselskaper(se vedlegg nr. 2).²⁹⁸ Skeies bedriftsimperium er spennende, men av arbeidsøkonomiske hensyn lar det seg ikke gjøre å studere mer enn Maritime Hydraulics i denne omgang, men det vil også berøre enkelte andre bedrifter som fikk oppdrag sammen med Maritime Hydraulics. Jeg skal kort ta for meg MHs utstyrs- og teknologiutvikling, børsinntreden og internasjonale satsning. Men først skal jeg se nærmere på hvilken betydning oljemiljøet i Kristiansandsområdet kan ha hatt for MH.

5.1 Betydningen av klyngen?

I det omfattende ”norske Porter-prosjektet” som skulle kartlegge norske næringers konkurransevner på starten av 1990-tallet, med Torger Reve som koordinator, blir Maritime Hydraulics trukket frem som en banebrytende og innovativ bedrift innen norsk boreteknologi.²⁹⁹ Denne bedriften var ikke bare norgesledende, men ble på kort tid også verdensledende i sin nisje. Dette sto også i kontrast til OIS, som først og fremst var rettet mot Norge. Bedriften var ikke med i OIS fra starten, men ble tatt opp som medlem etter få år. I 1982 uttalte Skeie at OIS-samarbeidet ikke hadde preget MH i særlig positiv grad. Videre fortalte han at MH ikke passet inn i OIS-modellen, fordi selskapet var for service-betonet.

²⁹⁷ E-postkorrespondanse med Kristin Wallem Timenes, Communication Manager i MHWITH, 8.12.2014

²⁹⁸ Vedlegg nr.2 Egenprodusert organisasjonskart for Skeiegruppen 1985

²⁹⁹ Reve 1992, s. 149

MH ønsket å bidra med komplette enhetspakker til markedet.³⁰⁰ De samme påstandene har Skeie 30 år senere:

”Det hadde lite eller ingen betydning for Skeie-bedriftene, da spesielt MH, at vi var medlem av OIS. Den eneste gangen vi hadde hjelp av OIS var når vi startet Norwegian Rig Consultants, et selskap spesialisert for design av borerigger til faste plattformer. Den første store jobben vi fikk var til Phillips Petroleum på Ekofisk, og til denne fikk vi god hjelp av OIS.”³⁰¹

Sitatet over forteller først og fremst to ting. For det første hevder Skeie at OIS ikke har hatt spesielt stor betydning for MH som bedrift. For det andre bekrefter det OIS` gode relasjon til Phillips. Jeg tror OIS har hatt større betydning for Skeies selskaper enn han selv gir uttrykk for. En nyere forskningsstudie om norske offshoreleverandører utført av Senter for eierforskning ved Handelshøyskolen BI, BDO og Ernst & Young, konkluderer med at ”åpenheten og samarbeidet som skaper klyngen, også skaper sterkere konkurranse”.³⁰² Konkurransepresset som skapes gjennom klyngen er med på å øke innovasjonstakten til bedrifter som er en del av miljøet. Åpenhet og nærhet gjør det enklere å dele samme innsatsfaktorer, utnytte samme kunnskapsgrunnlag og lære av hverandres erfaringer. Gjennom klyngen eller det formaliserte samarbeidet får bedriftene tilgang til ytterligere kompetanse og et større nettverk av bedrifter, leverandører og kunder.³⁰³ Poenget mitt er at flere Skeie-bedrifter var en del av OIS eller hadde et offshoreleverandørimiljø rundt seg og dermed har dratt fordel av nettverket og tatt lærdom av erfaringene innenfor offshoremiljøet i Kristiansandsregionen. OIS var mer service/verksted-rettet enn hva MH var. Derfor ga ikke OIS-samarbeidet de store direkte innvirkningene på MH, men OIS var en av hovedårsakene til at det ble etablert og utviklet et offshoremiljø på Sørlandet. De fordelene MH har dratt av offshoremiljøet rundt seg er trolig større enn hva Skeie selv hevder. Det den interne konkurransen blant geografisk konsentrerte offshoreleverandører i Kristiansandsområdet førte med seg, har trolig vært med på å øke Skeie-bedriftenes konkurransefortrinn. Dersom Skeie-bedriftene ikke hadde hatt et oljemiljø rundt seg, finnes

³⁰⁰ Aftenposten, ”Intelligensindustri ved Randesund”, 16.7.1982, Pål Stensaas, s. 7.

³⁰¹ Eget intervju med Bjarne Skeie, 3.3.2015

³⁰² ”Klynger skjerper konkurransen”, Dagens Næringsliv 20.5.2014, Øyvind Bøhren, Fredrik Hoseth og Håvard Remøy, s. 4 Dette er en forskningsstudie som har undersøkt om lag 3700 offshoreleverandører til norsk virksomhet de siste ti årene. Med i undersøkelsen er klyngen i Agder-fylkene, Bergen-regionen, Møre og Romsdal og Stavanger-regionen. Undersøkelsen har tatt med i betraktningen at aktørene har ulik størrelse, alder, risiko og eierskap. Hele undersøkelsen kan også leses i Samfunnsøkonomen, nr. 3, mai 2014.

³⁰³ ”Klynger skjerper konkurransen”, Dagens Næringsliv 20.5.2014, Øyvind Bøhren, Fredrik Hoseth og Håvard Remøy, s. 4

det grunnlag for å hevde at disse bedriftene ikke ville vært like konkurransedyktige som med et oljemiljø i sine omgivelser.

5.2 Entreprenøren Skeie

Det er flere spørsmål jeg ønsker å svare på i dette kapittelet. Det første er hvorfor Skeie valgte å satse på leveranser til oljevirkosomheten? I flere intervjuer bruker han selv ordet ”tilfeldig”. Allerede som 14-åring meldte han seg inn i yrkesskolen på Lista. Han tok også et halvår på en ingeniørskole i Sverige, og fikk prøve seg som læregutt i noen måneder hos Kristiansand Mek. Verksted.³⁰⁴ Videre av utdanning har han Bergen tekniske fagskole og et år hos Sverre Munch som heisreparatør. Deretter arbeidet han tre år i Hydralift i Kristiansand.³⁰⁵ Skeie startet som første ingeniør i Hydralift i 1968, som den gang drev med utstyr til bergverksdrift.³⁰⁶ Ved en tilfeldighet fikk Hydralift en forespørsel om en kranleveranse, som Skeie konstruerte, og ble umiddelbart en suksess.³⁰⁷ Skeie forteller han hadde god kommunikasjon med kundene og utviklet produkter for dem. Da valgte Skeie å starte eget i form av Maritime Hydraulics i 1971. For å få med hele historien startet gründereventyret til Skeie faktisk med turisthytter. Han var odelsgutt og etablerte Skeie Turistsenter i 1969, etter at han fikk gratis tomt av faren og tok lån i banken, som resulterte i et turistsenter.³⁰⁸ Skeie bruker selv ordet tilfeldig i flere intervjuer, men dette er nok ikke hele forklaringen. Dette viser at Skeie var en gründertype allerede før han startet med oljeleverandørindustri.

Dette var starten, men hans videre gründervirksomhet skulle dreie seg om noe helt annet enn turisthytter. Da han etablerte MH hadde han selv 10.000 kroner, lånte samme beløp av faren og onkelen – til sammen 30.000 kroner. I startfasen arbeidet han 18 timer i døgnet i 4-5 måneder. Dermed fikk han ekstra kapital til bedriften og mange oppdrag. Han forteller det var noe tilfeldig at han valgte å etablere seg i Kristiansand, men det var nærmeste storby til Eiken, der han var oppvokst. For han visste ikke en gang hva en oljerigg var, men han visste hva et skip var og kunne utvikle en del utstyr til det. I et intervju med Sorlandsliv forteller Skeie at han tilfeldigvis kom i kontakt med Akergruppen i 1973, og fikk leveranser til riggene til

³⁰⁴ <http://skeigroup.no/samfunnsansvar/historien/> (hentet 10.12.2014)

³⁰⁵ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet. Aftenposten, 04.05. 1986, ”Mannen bak lommeboken” Brita Rosenberg, s. 36-37

³⁰⁶ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Dagens Næringsliv 5.6.1990, Hallgeir Oftedal

³⁰⁷ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Dagens Næringsliv 5.6.1990, Hallgeir Oftedal

³⁰⁸ Fvn, SKEIE – Bjarne Kristiansand - Omtale, 22.1.1983, Terje Eriksen, s. 5

skipsreder Fred Olsen. Jeg vil tro at dette var viktige oppdrag som åpnet nye muligheter for Skeie på offshoremarkedet, ettersom han husker byggenumrene, som var henholdsvis 701 og 703 til Viking Offshore.³⁰⁹

Dette var ikke bare begynnelsen på Skeies offshoresatsing, men også begynnelsen på slutten av et amerikansk monopol.³¹⁰ I et intervju med Bergens Tidende forteller han at de allerede etablerte bedriftene i oljebransjen hadde mye å gjøre tidlig på 1970-tallet. ”De andre hadde ikke tid til å se på mulighetene innenfor oljebransjen. Vi måtte ha noe å gjøre, derfor satset vi ressursene offshore”.³¹¹ (De andre er i denne sammenhengen skipsverftene) Skeie legger stor vekt på den gode kommunikasjonen med kunder, samt å løse deres tekniske problemer. I sin tid i Hydralift lærte han mye om hydraulikk, noe som var sentralt i hans videre produktutvikling.³¹² Skeie forteller:

”Man kunne gjøre mye enkelt med hydraulikk, men det meste var uprofesjonelt. Og man kunne lage mange produkter og hele tiden utbedre produktene. Redere støttet opp mot norsk industri og hadde stor tillit til dem. Løsningsorientert. Finne løsninger for kunden. Både konkrete ordreoppdrag, men også egenutvikling. Hadde oppdrag for 2 millioner – uten å stille en krone i bankgaranti. Mange konsentrerte seg på skip, og ikke så mange offshore eller oljerelatert.”³¹³

Jeg mener dette sitatet inneholder flere viktige poenger. For det første forteller det hvilken løsningsorientert person Skeie er. Han er innovativ og så hvilke muligheter som lå i markedet, noe jeg tidligere har hevdet har vært avgjørende for mange offshoreleverandører i den harde konkurransen. For det andre fungerer sitatet som belegg for norske rederees satsing på oljeindustrien. Men det viktigste man kan trekke ut fra dette sitatet, er de verftene som enda konsentrerte seg om skipsindustrien, og dermed var det gode muligheter på offshoremarkedet som etterspurte ny teknologi. Tidligere i oppgaven har jeg skrevet at flere tidligere skipsverft som ble med i OIS, hadde en treg og nølende omstilling til offshoreindustrien, noe Skeie bekrefter. Denne muligheten grep Skeie.

Skeie drev nokså alene i begynnelsen, der han konsentrerte seg om diverse prosjekteringer, småkraner og konsulentarbeid. Selskapet fikk full fart da han kom i kontakt med Akergruppen i 1973. I kontakt med utenlandske og norske firmaer, fikk MH kontrakt om å levere ei kran til

³⁰⁹ <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 1, publisert 25.06.2012

³¹⁰ <http://skeigroup.no/skeiefondet/historien/>

³¹¹ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Bergens Tidende 3.1.86, Gunnar Stavrum

³¹² <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 1, publisert 25.06.2012

³¹³ <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 1, publisert 25.06.2012

den kjente H-3 riggen. Krana skulle kunne løfte 108 tonn, og ble brukt til å heise konstruksjonen som ble plassert over borehullet, som skulle forhindre utblåsing av olje og gass. Den skulle også brukes til å løfte selve borerørene. Skeie var den som fikk ideen om krana, og sivilingeniør Erling Tambs detaljtegnet og beregnet den. De første leveransene dreide seg om skipskraner til ulikt bruk. Det var hovedsakelig Maritime Services som utførte arbeidet de første årene, men en rekke verksteder rundt om i landet produserte utstyret MH designet og konstruerte. MH var en bedrift som etablerte en rekke datterselskaper i utlandet. Allerede etter få år fikk de forespørsler om å levere utstyr til oljerigger i Japan.³¹⁴

MH utviklet stadig ny teknologi og nye løsninger som var konkurransedyktige, og brøt et amerikansk monopol da de leverte boretårn til Aker sine H-3 plattformer. MH var den eneste bedriften utenfor USA som leverte slike tårn. Skeie revolusjonerte disse boretårnene. De amerikanske leverandørene trengte 7 uker på å montere disse på plattformen i godt vær og 15 uker på vinterstid. Med Skeies konstruksjon kunne de montere tårnet i to deler på kun 4-5 dager. Allerede i 1973 skrev selskapet millionkontrakter, selv om firmaet besto av kun 5 ingeniører.³¹⁵

5.3 Produktutvikling og konkurransedyktig

Hva var grunnen til at så mange av Skeies bedrifter etter hvert lyktes? I dette avsnittet skal jeg prøve å belyse sider ved han som kan ha ført til bedriftenes suksess. Først og fremst var han en produktutvikler. Et sitat fra Skeie i 2012 underbygger denne påstanden. ”Jeg er en produktmann og en rigg er kun et produkt for meg. Når man har satt den sammen og riggen er god, er jeg ferdig med den. Jobben min er gjort, da må man få solgt riggen og starte på nytt”.³¹⁶ Forretningsmannen Skeie tror jeg kom som et resultat av at hans produkter og teknologi ga store økonomiske overskudd. Det fremgår eksplisitt at Skeie var en produktutvikler, noe neste sitat viser. Skeies produkter var fundamentet i flere av selskapene han etablerte. ”I hele mitt liv har jeg likt å skape nye ting, og det blir jeg aldri ferdig med. Så lenge jeg beholder min fantasi og mine visjoner skal jeg bygge videre”.³¹⁷ MH brukte 25 millioner på produktutvikling fra 1972 til 1984. Det meste ble finansiert internt, men fikk

³¹⁴ Fvn, Maritime Hydraulics A/S – næringer, firmaer 121.124.0 fra 27.6.1973,.... 6.4.1974

³¹⁵ Fvn, Maritime Hydraulics A/S – næringer, firmaer 121.124.0 fra 27.6.1973,.... 6.11.1974, Svein Harald Moe

³¹⁶ <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 2, publisert 25.06.2012

³¹⁷ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Dagens Næringsliv 5.6.1990, Hallgeir Oftedal

også støtte fra Utviklings/Industri-fondet.³¹⁸ Dette tallet høres ikke mye ut, men denne summen ligger på om lag 160 millioner kroner i dagens verdi.

Skeies tanker er i tråd med hvordan *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter* omtaler en entreprenør. Dette var et arbeid ledet av professor Torger Reve, som kartla norske bedrifters internasjonale konkurransevner. Når de omtaler entreprenørskap vektlegges; noe som kontinuerlig er i utvikling.³¹⁹ Dette er en viktig forutsetning for at bedriften skal holde seg konkurransedyktig og imøtekomme markedet, men helst være i forkant med innovative løsninger. En gründer vil tenke at selskapet skal styre markedet, og ikke omvendt. Som jeg skrev innledningsvis i oppgaven, definerer jeg en gründer/entreprenør som en person som har evnen til å foreta strategiske disposisjoner som *bryter med* rutinemessig forretningsførsel. Schumpeter vektlegger at entreprenøren har en annen motivasjon enn tradisjonelle forretningsmenn. Motivasjonen er bredere, og målet er ikke bare å generere et størst mulig overskudd.³²⁰ Det er gleden over å lykkes og skape noe nytt som er viktigst. Denne ”motivasjonen” Schumpeter snakker om, finner man i flere av Skeies uttalelser:

”Det handler jo ikke om penger, ikke når du kommer over et visst nivå. Selvfølgelig skal man kunne leve og alt det der, men for meg er det gleden av å skape noe, se noe vokse, som er drivkraften. Det å jobbe frem noe sammen med dyktige folk.(...) Jeg synes ofte at finans kan være forstyrrende, det gjør at folk får feil fokus. Jeg kjeder meg ærlig talt når det blir for mye snakk om penger. Jeg er en utvikler. En som vil være med i hele prosessen og som tenker langsiktig. Kristiansand har i løpet av de siste ti årene [sitat fra 2012] etablert seg som et globalt kraftsentrum innen avansert oljeletingsutstyr.”³²¹

Tidligere i oppgaven gjorde jeg rede for rammevilkårene til offshoreleverandørene (se kapittel 2) der jeg hevdet oljebransjen var full av cowboyer, noe som også gjaldt enkelte ledere i leverandørindustrien. Betegnelsen cowboy er nok noe overdrevet i denne sammenhengen, men Skeie er i så fall et godt eksempel. Han tok ting på sparket og sto på avgjørelsen. Skeie trekker frem sitt ”sunne bondevett” og mye moro som forklaringsfaktorer for hans suksess. ”Penger er bare et verktøy som kan forsvinne, men ikke all moroen en har hatt underveis”.³²² Skeie bekrefter at hurtige beslutninger var en del av hverdagen, men at han alltid har stått ved

³¹⁸ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet Norges handels og sjøfartstidende onsdag 25.4.1984, Frank Andersen

³¹⁹ Reve m.fl 1995 s. 97

³²⁰ Schumpeter 2011, s. 93 Jf. Lange 1982 s. 304f

³²¹ <http://sorlandsliv.no/2012/05/15/christiansand-del-1/> av Anders Hansson, publisert 15.5.2012 (hentet 10.9.2014)

³²² Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet. Aftenposten, 04.05.1986, ”Mannen bak lommeboken”, Brita Rosenberg, s. 36-37

sin avgjørelse. Så legger han til: ”Hvis jeg ikke har blitt lurt da...”.³²³ Cowboy-uttrykket i oljebransjen er ikke noe nytt. Det er en betegnelse jeg har lånt fra Marie Smith Solbakkens arbeid *Oljearbeiderkulturen – Historien om cowboyer og rebeller*.³²⁴ Dette var for øvrig et studie av kulturmøtet mellom amerikanske og norske oljearbeidere.

Et annet trekk ved Skeies selskaper på 1970- og 1980-tallet, er at samtlige av selskapene hadde små administrasjoner. De ansatte utgjorde effektive staber, og det skulle være minimal eller ingen avhengighet mellom selskapene. ”Her skal alt skje på konkurransemessig basis, uansett eierforhold”.³²⁵ Tidligere har jeg vist til intern konkurranse mellom bedriftene i OIS. Uttalelsen til Skeie viser at intern konkurranse også fantes blant hans bedrifter. Disse faktorene er gjennomgående i de fleste av Skeies bedrifter, og jeg tror dette er en av grunnene til Skeies suksess. I et intervju med Aftenposten i 1985, trekker han frem at ”vi har vært lykkelig forskånet for typen gammelt konservativt styre hvor maktkampen er mer interessant enn å gi spillerom for kreativitet”.³²⁶ Det er også viktig å nevne at Skeie ikke har vært foruten maktkamper, men disse maktkampene har for det meste dreid seg om aksjeposter i selskapene, da Skeie trengte frisk kapital på slutten av 1980-tallet.³²⁷ Før 1989 hadde Bjarne Skeie kontroll i Skeiegruppen, men da Elektrisk Bureau (EB) kjøpte seg opp til 40 % av aksjekapitalen i selskapet startet konfliktene.³²⁸

Det er mye som peker i den retning at bedriftene i Kristiansandsområdet var tett på hverandre og den interne konkurransen var til stede. Skeie beholdt aldri kun ett produkt, men produserte systematisert og kontinuerlig ny teknologi: ”Hele tiden forbedre konseptene sine, så får man en konkurrent og man forbedrer seg igjen. Konkurrenter inn i egen bakgård... ulemper fordeler...”.³²⁹ Dette med å få konkurrenter inn i egen bakgård, bringer meg igjen til klyngeteorien jeg tidligere har anvendt på OIS` struktur. Bedriftene får den nyeste informasjonen og teknologien, samt nye bedrifter som avviker litt fra de etablerte. Bedriftene er tjent med konkurransen dem imellom, og forblir innovative innenfor sitt virkeområde.³³⁰ Flere av Skeies bedrifter var med i OIS, og Skeies uttalelser tyder på at de tette

³²³ Eget intervju med Bjarne Skeie

³²⁴ Smith-Solbakken 1997

³²⁵ Fvn, SKEIE – Bjarne Kristiansand - Omtale, 22.1.1983, Terje Eriksen, s. 5

³²⁶ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet. Aftenposten, 04.05.1986, ”Mannen bak lommeboken”, Brita Rosenberg, s 36-37

³²⁷ Aftenposten, 06.02.1990, ”Klar for nye oppgaver” av Svein Olaf Olsen, s. 18

³²⁸ DagensNæringsliv, 02.02.1990, ”Skeie på retrett i EB-konflikten” av Karl R Strømmen, s. 12

³²⁹ <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 2, publisert 25.06.2012

³³⁰ Porter 1990, s. 151

relasjonene/samarbeidet førte til ny teknologiutvikling for å hele tiden konkurrere med andre bedrifter i klyngen, og dermed være konkurransedyktig med bedrifter/selskaper utenfor klyngen. Porter hevder kombinasjonen av informasjonsflyt og intern konkurranse er det beste utgangspunkt for at klyngen skal dra fordeler av situasjonen: Klyngen er avhengig av at utveksling og informasjonsflyt om nødvendigheter, teknologi og teknikker sirkulerer mellom kjøper, leverandører og annen relatert industri. Dersom den indre dynamikken i klyngen samtidig klarer å opprettholde rivalisering/intern konkurranse mellom aktørene, ligger forholdene til rette for en konkurransedyktig og fruktbar klynge.³³¹

Hva var drivkraften til Skeie og hvilke prinsipper var viktige for han? I et intervju med Norges Handels og Sjøfartstidende fra 1985, mener han trangen til å ta opp utfordringer har vært viktig, men like viktig er en forutsetning som må være tilstede; det at man vet med seg selv at man mestrer stoffet. Skeie mener at dersom man har tro på egne prosjekter og har den indre sikkerheten, er grunnlaget lagt. Videre forteller han at gründeren er en lagspiller, men han må ha sin egen posisjon i laget, det er han som skyver eller drar lasset, som en kaptein. Han er ikke en person som har gått rundt med pisken, men heller motivert og inspirert de ansatte. Skeie hevder en gründer ser frem og strekker seg etter mål som er flere år frem i tid.³³² I 1985 fikk han spørsmålet om hvorfor han ikke bare solgte alt og levde av rentene. Svaret Skeie gir er i ekte gründerånd: ”Det kunne jeg sikkert, men hva skulle jeg det for.... Det er viktig å ha det gøy også”.³³³ Skeie har aldri hatt noe langsiktig mål om å bygge den største bedriften, men seriegründeren hadde målsetninger om at hans bedrift skulle bli den beste innenfor sitt felt. ”Den beste, men ikke nødvendigvis den største. Den skal ligge i lederposisjon teknologisk”.³³⁴

For meg virker det som om Skeie har vært opptatt av at de ansatte i bedriften skal være medeiere. Han har selv sagt at det bidrar til å styrke tilhørigheten og fellesskapet i bedriften, samt øke interessen og effektiviteten.³³⁵

³³¹ Porter 1990 s. 152

³³² Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norges Handels og Sjøfartstidende 8.3.1985, Per Bang

³³³ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norges Handels og Sjøfartstidende 8.3.1985, Per Bang

³³⁴ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norges Handels og Sjøfartstidende 8.3.1985, Per Bang

³³⁵ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norges Handels og Sjøfartstidende 8.3.1985, Per Bang

”Ideer kommer ved samarbeid. Noen kommer med ideer og forslag, så blir det alltid noe ut av det. MH utvikler og konstruerer teknologi på høyt nivå. Det er alltid bedrifter i verden som kan produsere våres produkter, så slipper vi å omstille oss. Vi er redde for å bli plagiert, men derfor forsøker vi å hele tiden ligge et hestehode foran våre konkurrenter”.³³⁶ - Skeie

I følge Schumpeter *bryter* entreprenøren med vanlige adferdsmønstre. Han ligger i forkant av ”tidsånden” og bidrar ved sin virksomhet til å omforme markedet. Det er entreprenøraktiviteten som setter sitt mentalitetsstempel på samfunnet, og ikke omvendt, slik mange hevder det er i rutineøkonomien.³³⁷ Denne definisjonen stemmer godt med hvilke tanker Skeie hadde om innovasjon og teknologiutvikling, at han hele tiden måtte ligge i forkant av markedet og sine konkurrenter. Skeie ble i 1985 hyllet av Rederiforbundet, Bankforeningen og Norges Eksportråd for suksessen med Maritime Hydraulics. De fremhevet hans egenskaper til å få gjennomført sine ideer ved å spille på ressursene hos sine medarbeidere. De la også vekt på Skeies utvikling av ny teknologi som var utfordrende, attraktivt, og drivkraften bak hans harde arbeid.³³⁸

5.4 Maritime Hydraulics på børsen

Da MH gikk på børsen var det knyttet store forventninger til det. I forkant av børsinntredenen kom Skeie med følgende uttalelse, der han beskrev bedriftens virkeområde og interesser. Grunnlaget for at jeg har med denne pressemeldingen, er fordi jeg mener det som sies illustrerer Skeie og MHs innovative tankegang og måten de angrep markedet på.

”Til våre aksjonærer: Jeg tror at den suksessen vi har hatt skyldes at vi har vært styrt av kundenes og markedets behov og ønsker. Vi har funnet vår nisje. Vi vil føle markedet på pulsen, fange opp brukerens ønsker, hjelpe dem å løse problemer – gjerne før dem[sic] oppstår. Skips- og offshorekraner var i de første årene bærebjelken i virksomheten. Stor pågang med borepakkene, førte til at de måtte begrense kranproduksjonen til omfattende spesial- og kundetilpassende kraner. Vi gjør det som må gjøres. Vi eksperimenterer mer enn vi analyserer. Vi er et lite firma som ikke hindres av bastante organisasjonsformer og stor administrasjon. Vi har en bedriftskultur som sier innovasjon, ikke bare i form av nye produkter og markeder, men også i form av tilpassing til våre omgivelser.”³³⁹

³³⁶ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Farsunds Avis 12.10.1985, Odd Salen

³³⁷ Schumpeter 2011 s. 132, Jf. Lange 1982 s. 304f

³³⁸ Fvn, SKEIE – Bjarne Kristiansand - Omtale, 9.12.1985

³³⁹ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Fvn 2.5.1984

Dette er et notat i Fædrelandsvennen i tilknytning til at selskapet skal på børsen og får naturligvis uhemmet skryt av Skeie selv. Men alt som sies her, finner man også igjen andre steder, så jeg mener det er hold i påstandene han kommer med.

Etter to dager på børsen ble MH tatt av igjen – på grunn av for stor pågang. Målet var å øke aksjekapitalen med 37 millioner. Etter kun to dager var det kjøpt aksjer for 300 millioner i inn- og utland, og om lag 30 millioner tegnet i Kristiansandsområdet.³⁴⁰ I 1983 hadde finansbladet *Kapital* MH på en tredje plass over de mest lønnsomme selskapene i Norge.³⁴¹

5.5 Revolusjonerende utstyr

Tidligere i dette kapittelet har jeg allerede lagt vekt på Skeies fokus og etterstrebelser i å utvikle ny teknologi, som stadig bidro til bedre løsninger. De neste avsnittene vil være en videreføring av det. Walderhaug skriver i sin SNF-rapport fra 1992 (en av flere forskningsrapporter til *Et konkurransedyktig Norge*, ledet av Torger Reve); at Maritime Hydraulics var en av de ledende bedriftene innen boreutstyr.³⁴² Nedenfor skal jeg komme med noen eksempler på hvilke forbedringer bedriften lanserte og hvordan det påvirket produksjonen. Det var teknologi som ofte gjorde arbeidsprosessen enklere, raskere, sikrere eller billigere for boreselskapene. Hvilke innovative løsninger og produkter utviklet MH? Formålet med å vise følgende eksempler, er for å gi leseren en innføring i hvilke typer innovasjoner jeg til gangs viser til i oppgaven, og det faktum at Skeie var ledende på flere områder enn kun boreutstyr. Skeie forteller at han tidlig kom innenfor offshore borerigger med selskapet MH, og så hvor enkle produktene var - alt ble kjøpt fra USA. Skeie mente det var mulig å utbedre produktene. Tankene vokste vedrørende det å levere alle komponentene, en komplett borepakke inklusiv BOP – som for øvrig er den borepakken NOV leverer i dag. ”Det klarte vi i da vi kjøpte Koomey Inc. Houston”.³⁴³

I 1984 utviklet MH et nytt boresystem som revolusjonerte arbeidsprosessen.³⁴⁴ Det gikk ut på å bringe koblingsprosessen for borestreng og rør opp i tårnet. Derved elimineres ”roughneck-prosessen” på boredekket, som innebar intense, farlige og manuelle arbeidsperioder. Kun det

³⁴⁰ Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0,..... 5. 5.1984

³⁴¹ Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0, Tor Mjaaland, 28.6.1983

³⁴² Walderhaug 1992, s. 29

³⁴³ Eget intervju med Bjarne Skeie, 3.3.2015

³⁴⁴ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet Norges handels og sjøfartstidende tirsdag 17.4.1984, Frank Andersen, s. 13

amerikanske selskapet Varco hadde levert noe lignende tidligere. MHs pakke hadde en egen enhet for innhenting av rør/borestreng og kobling av tre stk. rør på 30 meter før man satt røra i boreposisjon. Det revolusjonerende var at man kunne bore 90 meter ned mellom hver skiftning, som tidligere var 30 meter. Det førte til en reduksjon i boretiden på om lag 20 %. Reduksjon i boretid betød også reduksjon i kostnadene, men systemet skulle også forhindre borestopp. Det var alltid en risiko for at røret skulle sette seg fast, og dette var kostbart for oljeselskapet. Skeie tilføyde at sannsynligheten for svikt var minimal.³⁴⁵

MH samarbeidet i sin tid med Smedvig Drilling i Stavanger. I 1984 tegnet de en 50-millioners kontrakt om levering av boreutstyr til spesialriggen ”West Future” som ble bygget i Sør-Korea. Den var spesialkonstruert for spesielt værharde strøk. MH leverte spesialutstyr som de var først ute med på verdensmarkedet. Det dreide seg om aktiv kompensering, noe som betyr at riggens ”dødtid” kunne reduseres ved at sikkerhetsventilen selv i høy sjø skulle stå stille på havbunnen når den ble satt på plass. Boring ved dårlig vær og store dyp skulle også være enklere med dette utstyret, en teknologi som var skreddersydd for norske forhold.³⁴⁶

Et annet eksempel på MHs utvikling innen boreutstyr og deres tilpasning til kundens ønsker, var da verdens største halvt nedsenkbare plattform(den gang) ”Henry Goodrich” skulle bygges og operere i Nordsjøen, var det borepakken til MH som igjen ble valgt. Den var utbedret i form av at den tålte en temperatur på minus 30 grader Celsius. De leverte boretårnet, kronblokken, rørbehandlingssystemet og var med det den største norske leverandøren, på verdens største halvt nedsenkbare plattform.³⁴⁷

MH drev også med ombygging av rigger. De nye kravene norske myndigheter innførte på 1980-tallet, fikk ringvirkninger for oljeselskapene og dermed også leverandørindustrien. Som jeg skrev tidligere i oppgaven, økte OIS` fokus på sikkerhet. Kravet om modernisering og økt sikkerhet førte også til at andre- og tredje generasjonsrigger måtte ombygges på midten av 1980-tallet. MH fikk oppdrag som resulterte i ombygging av riggene ”Treasure Hunter”, ”Vildcat”, ”Dyvi Stena”, ”Treasure Seeker”, og ”Borgny Dolphin”.³⁴⁸ Når jeg skriver at MH

³⁴⁵ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norges handels og sjøfartstidende tirsdag 17. April 1984, Frank Andersen, s.13

³⁴⁶ Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0,25.10.1984

³⁴⁷ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Ingeniørnytt Nr. 36/85 Charmain S. Bondi

³⁴⁸ Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0,..... 3.5.1985

utførte slike ombygginger, betyr dette at de tegnet, beregnet og konstruerte plattformene, mens det fysiske arbeidet ble plassert ved ulike verksteder.

Som jeg viste til i forrige avsnitt, drev ikke MH kun med boreutstyr, men tok også andre avanserte ingeniørprosjekter. Det hele startet med konstruksjoner av løftekraner. Denne virksomheten hadde blitt satt noe i skyggen av borepakkene MH leverte over store deler av verden. Derfor baserte bedriften seg på spesialkonstruksjoner av løftekraner på forespørsler fra kundene. Det britiske tidsskriftet *Offshore Engineer*, som var et rent petroleumstidsskrift skrev følgende; I 1984 konstruerte bedriften en allsidig kran som kunne løfte 130 tonn, med 26 meter utlegg, og kunne operere på et dyp på 400 meter.³⁴⁹ Altså ei fleksibel kran som kunne benyttes på mange arenaer. For det første viser dette at MH hadde flere ben å stå på. Bedriften hadde ikke kun ledende teknologi innen boreutstyr, men utviklet også løftekraner som var i teknologifronten.

5.6 Maritime Hydraulics – internasjonal satsning

I Norges Handels og Sjøfartstidene 28. mai 1985, skrives det i lederspalten at norske offshorebedrifter måtte satse internasjonalt. De var internasjonalt konkurransedyktige, men ”gutsen”, strategien og markedsføringen påpekes som mangelvare blant de norske offshoreleverandørene i den internasjonale konkurransen. I samme artikkel trekkes Maritime Hydraulics frem som et eksempel på en helnorsk leverandør som har etablert seg utenlands – og lykkes.³⁵⁰ Følgende tekst skal dreie seg om MHs ekspansjon internasjonalt. Var det ”gutsen”, strategien og markedsføringen til Skeie som var avgjørende for å lykkes internasjonalt?

Da jeg gjorde rede for hvilke rammevilkår offshoreleverandørene hadde i Norge på 1970- og 1980-tallet, konkluderte jeg med at myndighetene kjørte en proteksjonistisk/inkluderende linje for norske leverandører, frem til oljeprisfallet i 1986. Det var ikke kun Norge som valgte proteksjonisme, og i likhet med de internasjonale oljeselskapene som måtte danne datterselskaper med kontor i Norge, gjorde også Skeie dette i utlandet for flere av sine bedrifter. Skeie konstaterte: ”Det nytter ikke selge noe til britisk offshoreindustri på eksport. Dersom man skal komme inn på et marked med stor tyngde, må man etablere seg i det

³⁴⁹ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, *Offshore engineer*, februar 1984

³⁵⁰ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, *Norges Handels og Sjøfartstidene* 28.5.1985

aktuelle landet”.³⁵¹ MH fulgte denne strategien til punkt og prikke – og den fungerte for dem. Skeie påpeker også at de norske rederne trakk med seg norske bedrifter og ingeniører på produksiden i sin utenlandssatsing.³⁵² Han etablerte datterselskaper i Canada, Houston, Texas, England, Australia, Singapore og Japan. Skeie hevdet de hadde det beste utstyret i verden, men på grunn av proteksjonisme var bedriftene nødt til å produsere utstyret i land som valgte deres løsninger, og derfor dannet han alle datterselskapene.³⁵³

I motsetning til enkelte norske bedrifter, som ble kjøpt av internasjonale større selskaper, var MH blitt så store og satset enda større. Sub-Sea Enterprises A/S – som Bjarne Skeie, Mosvold-Farsund og Gambit A/S eide sammen, kjøpte i 1985 opp 66% av aksjene i Koomey Inc. Det var et sveitsisk-amerikansk selskap med 210 ansatte og var verdensledende innen teknologi for offshoreutstyr av sikkerhetsventiler og kontrollsystemer. Sub-Sea Enterprises ønsket ikke kun å selge den teknologi selskapet hadde kjøpt, men også overføre den til det norske markedet og lære av den. Koomeys markedsposisjon i USA ble også brukt til å markedsføre og selge MHs egne produkter i Amerika.³⁵⁴

Allerede i 1985 kunne man hevde at MH hadde kapret store deler av verdensmarkedet innen sin nisje, da MH mottok bestillingsordre fra store koreanske og japanske verft. Daewoo-verftet skulle ha seks borepakker, og Mitsubishi-verftet som skulle bygge rigg for det norske boreselskapet Ross Drilling, bestilte også ei borepakke. Med disse kontraktene i boks, hadde MH 95% av verdensmarkedet for boreutstyr til flytende boreplattformer.³⁵⁵ Når en bedrift utvikler offshoreutstyr og produkter med verdensledende teknologi, kan man også si at dette markedsfører seg selv. Da Statoil søkte konsesjon for tre blokker på dansk sokkel, var Skeiegruppen det første norske selskapet de tok med utenfor norsk kontinentalsokkel.³⁵⁶

”Guts”, strategi og markedsføring var de tre faktorene Norges Handels og Sjøfartstidende trakk frem som mangelvare for norske offshoreleverandører i sin manglende utenlandssatsing. ”Gutsen” til Skeie var det aldri noe å utsette på. Det viser hans friske satsing og raske

³⁵¹ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norsk Oljerevy Nr. 10/85

³⁵² Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0, 8.12.1984

³⁵³ Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0, Tor Mjaaland 4. 11.1983, s. 5

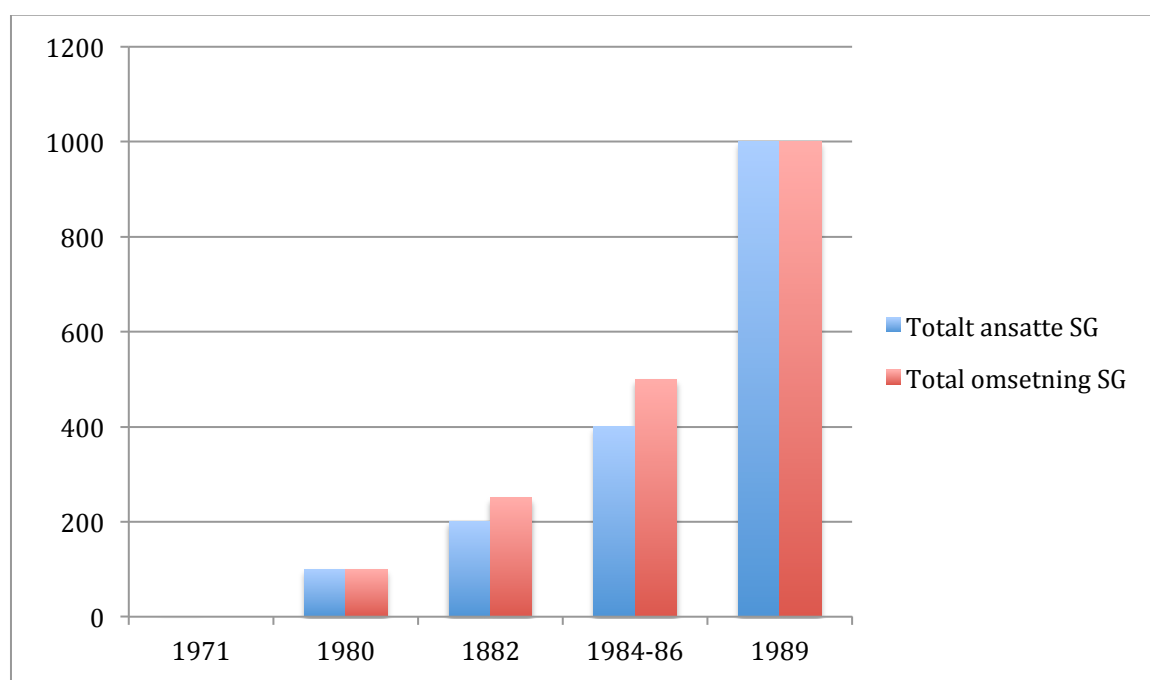
³⁵⁴ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Norges Handels og Sjøfartstidene 23.8.1985, Frank Andersen

³⁵⁵ Fvn, Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.012, mars 1985

³⁵⁶ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet. Aftenposten, 04.05.1986, ”Mannen bak lommeboken”, Brita Rosenberg, s. 36-37

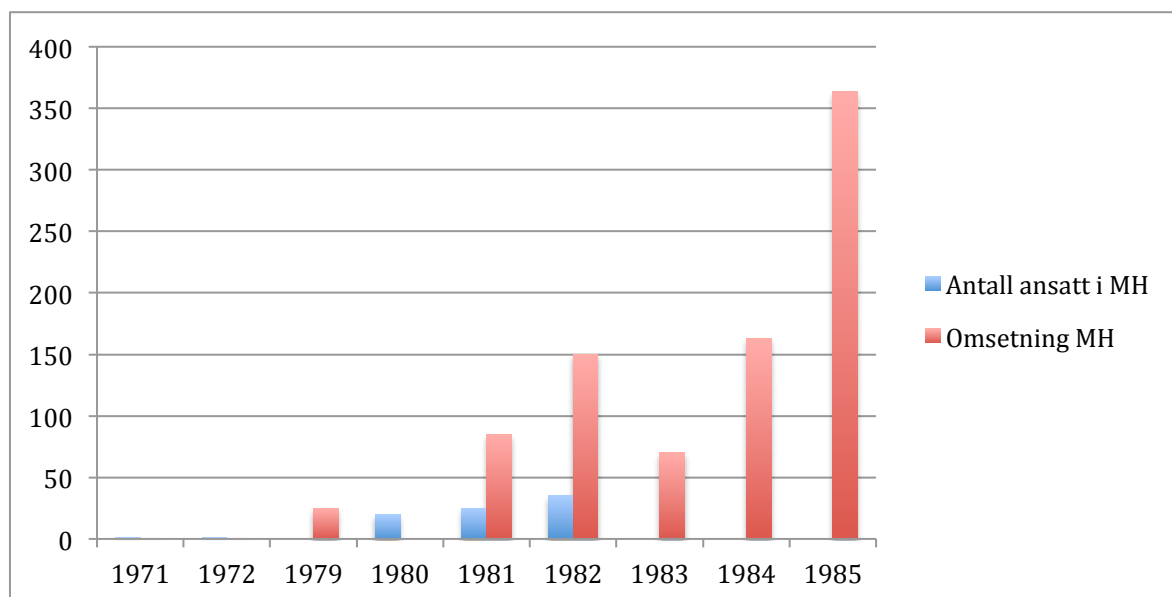
ekspansjon av bedrifter i Norge og utenlands. Skeie hadde også en tydelig strategi og arbeidet aktivt med markedsføringen. Det hersker liten tvil om at Skeie og hans bedrifter skilte seg ut fra andre norske offshoreleverandører. Det fremgår eksplisitt i flere intervjuer at han ønsket å være innovativ, utvikle nye produkter og finne løsninger basert på kundenes ønsker. Da Skeiegruppen til slutt ble kjøpt opp av store aktører i andre halvdel av 1980-tallet og tidlig i 1990-årene, ble Skeies innflytelse i selskapene mindre, noe jeg skal se nærmere på da jeg skal ta for meg seriegründeren Bjarne Skeie.

Figur 5: Ansatte/omsetning i Skeiegruppen³⁵⁷



Som man kan se av figur 5, hadde Skeiegruppen en jevn stigning i både ansatte og omsetning fra 1980 og frem til 1989 med om lag 1 million kroner per ansatt. Kurven er nokså lineær, men har et kraftig byks fra 1984-86 til 1989.

³⁵⁷ Tallene er hentet fra <http://skeigroup.no/skeie-group/history/> (29.01.15)

Figur 6: Ansatte/omsetning i Maritime Hydraulics³⁵⁸

Omsetningstallene til Maritime Hydraulics hadde ikke samme stigningen som Skeiegruppen generelt, men bedriften hadde få ansatte og gikk med solide overskudd i de fleste årene på 1980-tallet. Som figur 6 viser, tok det også noe tid før MH fikk den store omsetningen. Nedgangen i 1983 kan forklares ved store investeringer og nyetableringer av datterselskap i utlandet. Antall ansatte i selskapet holdt seg stabilt fra 1982 og frem til 1986.

5.7 ”Gründerjobben fullført”

Da OPEC nærmest sendte oljeprisen til himmels i 1973-1974, skjedde det motsatte i 1986. På midten av 1980-tallet hadde flere av landene utenfor OPEC større innflytelse på verdensmarkedet, enn hva de hadde i 1973-1974. Dette førte til at kartellets selvpålagte restriksjoner ikke klarte å holde prisene oppe. Historikeren Francis Sejersted hevdet at oljekartellet sprakk som følge av overproduksjon av olje, som igjen førte til at prisen stupte til nær en tredjedel av hva den var.³⁵⁹ Dette fikk konsekvenser for oljeindustrien.

I et intervju med Dagens Næringsliv i 1990, fortalte Skeie at han ønsket å komme ned i eierinteresse, fordi han trengte mer penger. Det ble til slutt for mange investorer - med for

³⁵⁸Tallene 1971, 72, 79 er hentet fra Aftenposten, 16.07.1982, ”Intelligensindustri ved Randesund” av Pål Stensaas, s. 7. 1980 er hentet fra Aftenposten, 05.01.1980, s. 30. 1981 er hentet fra Aftenposten 22.09.1980, s. 36. Tallene 1982, 83 er hentet fra Aftenposten, 13.04.1984, ”Maritime Hydraulics til meglerlisten” av Pål Stensaas, s.26. Tallene 1984, 85 er hentet fra Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, 5/3 86 – Pressemelding Maritime Hydraulics A/S

³⁵⁹ Sejersted 1999, s. 122

mange meninger. Derfor besluttet Skeie å selge og starte på nytt.³⁶⁰ Han solgte store deler av sine aksjer i Skeiegruppen, på den ene betingelsen at han fikk kjøpe ut Hydralift, som han kjøpte i 1986 og som den gang fusjonerte med MH.³⁶¹ Det var tydelig at Skeie ønsket å gjøre noe kreativt og være med i hele utviklingsprosessen. Salget av Skeiegruppen var nok påvirket av en rekke momenter, der han trekker frem innskrenket spillerom for kreativitet og nyutvikling som en av dem. Etter salget uttalte han at han skulle ha det gøy igjen, og gjøre plass til produktutvikling.³⁶²

1989/90 er etter min tidsavgrensning for masteroppgaven, men jeg mener dette salget og nyoppstartingen likevel belyser hva Skeie også representerte i det tidsrommet jeg undersøker i denne oppgaven, ved hans grunnleggende gründertankegang, innovasjon og nyskappingsfilosofi. ”I denne situasjonen anser jeg min oppgave som gründer og etablerer av selskapet som fullført”, uttalte Skeie da han valgte å selge seg ut av Skeiegruppen. Videre forteller han:

”Avtalen sikrer Skeiegruppen frihet og selvstendighet. Jeg føler dermed det meste er gjort. I tillegg til at selskapet er i ferd med å utvikle seg til en svær affære konsern. Personlig har jeg lenge følt tvil om jeg egentlig vil, og passer, i et slikt system. Min egen frihet til å gjøre noe skapende har kort sagt etter hvert blitt nokså beskåret. Den skapende perioden i Skeiegruppen er for meg over.”³⁶³

5.8 Kristiansand – et lokalt kunnskapssentrum

I dag er Kristiansand verdensledende innen enkelte segmenter av teknologi og utstyr til oljeindustrien representert ved flere store, mellomstore og mindre bedrifter. I dette avsnittet skal jeg se nærmere på hva Skeie mener kan ha vært årsakene til at en by som Kristiansand ble verdensledende innen leveranser til oljeindustrien. Skeie har vært med fra starten og tror nøkkelen til denne suksessen er kunnskap, gjensidig avhengighet og innovasjon:

”Du vet, Kristiansand er det nye Houston. Eller omvendt. Slik det er nå, så er denne byen faktisk verdens hovedstad for oljeutstyr-industrien. Det er egentlig helt utrolig, men det er et faktum. Jeg tror kanskje det er noe med den sørnorske forretningskulturen som har gjort at det har blitt slik, det at vi alle er gjensidig avhengige av hverandre, men samtidig konkurrenter, i et ugjestmildt klima”.³⁶⁴

³⁶⁰ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Dagens Næringsliv 5. 6.1990, Hallgeir Oftedal

³⁶¹ <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 1, publisert 25.06.2012

³⁶² Fvn, SKEIE – Bjarne Kristiansand - Omtale, 25. 4.1990, Anne Gro Ballestad

³⁶³ Fvn, SKEIE – Bjarne Kristiansand - Omtale, 5.2.1990 Hans Kristiansen

³⁶⁴ <http://sorlandsliv.no/2012/05/15/christiansand-del-1/> av Anders Hansson, publisert 15.5.2012 (hentet 10.9.2014)

Skeies beskrivelse av Sørlandets forretningskultur viser slående likhetstrekk med Porters beskrivelse av en klynge; der bedriftene er gjensidig avhengige av hverandre, og den industrielle klyngen blir mer enn summen av delene.³⁶⁵ Faktorer som kan ha vært viktig for oppblomstringen av offshoreleverandører i Kristiansandsområdet på 1970- og 1980-tallet, er gode maritime tradisjoner, lærevillige arbeidere og bedrifter, samt en forholdsvis stabil stab av arbeidere som har utviklet teknologi og tradisjoner over tid, i et geografisk begrenset område. Skeie og Rostoft har ved flere anledninger hyllet sine medarbeidere. I et intervju fra 2012 hevdet Skeie at ”hodene ønsker ikke flytte, de kan dra for en kort tid osv. til Houston, men hodene er i Kristiansand”.³⁶⁶ Arbeidstakere er relativt immobile og blir knyttet til et geografisk sted på grunn av familie, sosiale nettverk eller andre assosiasjoner til regionen. Over lengre tid fører dette til at kunnskapen i bedriftene blir et stedbundet element i form av kunnskapen og erfaringen de ansatte sitter med. Britt Dale har forsket på ”bedrifter i nettverk” og hevder at kunnskap ”festet i hodet på” arbeiderne og kunnskap nedfelt i bedriftens rutiner og prosedyrer, er bedriftenes viktigste kapital. Summen av skolelært og ”taus” eller erfaringsbasert kunnskap, er bedriftens totale kompetanse. Innlæringen av ”taus” kunnskap ligger i den enkelte bedrift og de ansattes erfaringer. Dette er kunnskap som er vanskelig å flytte geografisk, og kunnskapstradisjon og utviklingsprosesser synes å ha en lokalisert natur. Den geografiske nærheten gir en felles kulturell plattform som gjør samarbeidet mindre komplisert med hyppig møtevirksomhet, god kommunikasjon, infrastruktur og kompetanseutveksling.³⁶⁷

Mye tyder på at denne organiseringen av offshoreleverandører gjennom OIS var viktig for å holde på ”den lokale kunnskapen”, men også for utviklingen og nyetablering av bedrifter til klyngen i Kristiansandsområdet. Da Skeie mottok Eksport-produktprisen på vegne av MH i 1985, la han vekt på at dette ikke var et ”one-man show”, men et lagarbeid. Han hevdet at samarbeidet skapte resultatene, sammen med litt stahet og tro på prosjektene, og han roste igjen sine medarbeidere. ”En norsk borepakke av internasjonal konkurransedyktig standard. Dette er intet forskningsprosjekt, men et egenutviklet produkt, som forteller noen om våre dyktige medarbeidere.”³⁶⁸

³⁶⁵ Porter 1990, s. 151

³⁶⁶ <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/> av Stian Rønvåg, del 2, publisert 25.06.2012

³⁶⁷ Dale m.fl. 2004 s. 42

³⁶⁸ Aker Solution, utklipparkiv om Bjarne Skeie & hans virksomhet, Fvn, 14.11.1985

5.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert betydningen av å være en del av et oljemiljø, en klynge eller et formalisert samarbeid. Det kan tenkes at MHs fremvekst på markedet ikke ville vært like markant uten offshoremiljøet de hadde rundt seg i Kristiansandsområdet på 1970- og 1980-tallet. Andre momenter i kapitlet har dreid seg om Skeie som entreprenør, hans fokus på produktutvikling og intern konkurranse i regionen. Kapitlet har også belyst MHs utvikling, satsing på spesialprodukter, men også vist at bedriften hadde flere ben å stå på.

Avslutningsvis gjøres det rede for Skeies syn på hvorfor Kristiansand har blitt et lokalt kunnskapssentrum for offshoreleveranseteknologi.

Kapittel 6. Konklusjon

Jeg minner om min overordnede problemstilling: Hvordan var etableringsfasen av offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet på 1970-tallet, og hvordan utviklet den nye industrien seg frem til 1986?

Etableringen og utviklingen til offshoreleverandørene i Kristiansandsområdet, er en del av vår samtidshistorie og huskes enda av mange mennesker. Oppblomstringen til oljeindustrien i Kristiansandsområdet på 1970-tallet, har resultert i at det i dag eksisterer et betydelig oljemiljø på Sørlandet, med Kristiansand som sentrum. I løpet av de siste 40 årene, har det blitt etablert en rekke nye bedrifter gjennom knoppskytingsprinsippet. Resultatet har vært mange nye arbeidsplasser til oljeindustrien på Sørlandet, og regionen har ikke bare deltatt, men også bidratt med teknologiutvikling og vært med på utbyggingen av Norges største- og de siste 40 årenes kanskje viktigste næring. Oljeindustrien i Kristiansand tok gradvis over for skipsindustrien, etter at flere skipsverft fant det lite bærekraftig å drive med ren nybygging og reparasjon av båter og skip. Samtidig etablerte flere spesialiserte offshoreleverandører seg i regionen og mange av dem ble medlem i OIS.

OIS ble etablert i 1972 etter initiativ fra tidligere industriminister Sverre Walter Rostoft. Det var syv rene maritime- og verkstedbedrifter som dannet utgangspunktet for paraplyelskapet. Virksomheten gikk tregt de første årene og de færreste medlemsbedriftene viste sterk vilje til å omstille/revitalisere driften offshore, til tross for at OIS tidlig kom på "bidders list" til de multinasjonale oljeselskapene. Løftekapasiteten utgjorde også en flaskehals for bedriftene på Sørlandet de første årene på 1970-tallet. Da skipsfartskrisa for alvor slo inn i midten av syttiårene, fikk industrisamarbeidet et oppsving. Flere medlemsbedrifter kom gradvis til, nye leverandører ble etablert og på slutten av 1970-tallet kontraherte OIS store kontrakter med de multinasjonale oljeselskapene. På 1980-tallet endret koordineringsselskapet karakter og satset mer på oppkopling- og installasjonsarbeid offshore, gjennom utleie av arbeidere fra medlemsbedriftene. Til tross for denne endringen var prefabrikasjoner onshore fortsatt en viktig del av OIS' virkeområde, og selskapet bidro i stor grad til at det ble utviklet et oljemiljø på Sørlandet. I likhet med at selskapet etter hvert skaffet medlemsbedriftene små og store oljerelaterte oppdrag on- og offshore, bidro også OIS med en del "engineering" som har vært viktig for ettertiden. Selskapet var blant de første i landet som opprettet egne sikkerhetssentre og bidro med dette til å forbedre sikkerheten til arbeiderne ute i Nordsjøen. OIS var på midten

av 1980-tallet et av de største norske heleide selskapene som arbeidet i Nordsjøen. OIS realiserte det ingen andre bedrifter fra Sørlandet var kapable til alene. Koordineringen av ressurser via OIS gjorde det mulig å utføre de mest kompliserte oppdrag i Nordsjøen. Den industrielle klyngen ble mer enn summen av delene, slik også Porter beskriver funksjonen av en klynge.³⁶⁹

6.1 En næringsklynge?

Et av mine sentrale underspørsmål var hvordan det formelle samarbeidet påvirket etableringsfasen og utviklingen til leverandørene i Kristiansandsområdet – kan dette sees på som det vi i dag betegner som en næringsklynge?

Porter definerer en klynge som; en geografisk definert gruppe av sammenhengende og tilknyttede institusjoner innenfor en bestemt næring, koblet sammen av fellestrekk og komplementaritet. Videre beskriver Porter hvordan en klynge fungerer, der næringsstrukturen etableres ut i fra et bestemt miljø og etterspørsel på markedet. Bedriftene i klyngen utnytter den kunnskapen og teknologien den gir via samarbeid og tette relasjoner.³⁷⁰

Bedriftsgruppen som dannet OIS i 1972, vil ikke kunne betraktes som det vi i dag definerer som en næringsklynge, men det var definitivt starten på en klynge av offshoreleverandører. Selv om OIS ble dannet for å skaffe medlemsbedriftene leveranser til oljeindustrien, var det kun et fåtall av medlemsbedriftene som viste særlig interesse de første årene. OIS-administrasjonen makte medlemsbedriftene til å revitalisere driften og investere i nytt utstyr som spesialiserte driften i retning oljeindustrien. Det var splittende initiativ blant medlemsbedriftene, og de dro i ulike retninger til OIS-administrasjonens frustrasjon. Ledelsen i OIS hadde større tro på oljevirkosomhetens ringvirkninger og betydning, enn hva de fleste medlemsbedriftene hadde. På en annen side finnes det flere eksempler på noen samarbeid mellom bedriftene allerede de første årene. Men aldri i det omfanget OIS-ledelsen hadde forespeilet seg, og foregikk kun sporadisk. Det formaliserte samarbeidet på Sørlandet var klart definert gjennom OIS. For det første tyder mye på at flere av medlemsbedriftene som var med fra etableringen, ikke hadde satset offshore dersom det ikke hadde kommet et initiativ fra OIS – altså et formalisert samarbeid. Selv om det var et klart definert formalisert samarbeid som

³⁶⁹ Porter 1990, s. 151

³⁷⁰ Porter 2008, s. 215 Jf. Huggings & Izushi 2011 s. 176

ønsket å koordinere ressurser fra regionen, kan det ikke karakteriseres som en klynge av offshoreleverandører de første 6-7 årene av virksomheten til OIS.

Etter hvert vokste oljeindustrien på landsbasis og flere oljefelt ble funnet på sokkelen. Skipsfarten stagnerte og flere medlemsbedrifter omstilte driften, og nye spesialiserte offshoreleverandører ble med i OIS. Dette var med på å utvikle et oljemiljø på Sørlandet og OIS klarte etter hvert å skaffe medlemsbedriftene regelmessig større oppdrag, der opptil 14-16 bedrifter samarbeidet om prefabrikasjoner onshore og/eller monteringsarbeid offshore. Det startet som det jeg kaller et formalisert samarbeid på starten av syttitallet, og utviklet seg i løpet av de neste ti årene til å bli en klynge av offshoreleverandører. Organiseringen av bedriftene på Sørlandet fra 1978-1986 ligger tett inntil slik Porter definerer en klynge. Torger Reve & co har gjennom sitt prosjekt *Et konkurransedyktig Norge* betegnet oljeindustrien i Norge som en eneste stor klynge. Jeg stiller meg noe undrende til de store geografiske avstandene denne næringsklyngen omfatter og enkelte klyngeegenskaper faller da bort. Innledningsvis i oppgaven skrev jeg at mitt case i så fall skulle studere en mindre industriell klynge, i en større industriell klynge. Denne påstanden står jeg ved.

Offshoreleverandørene fra Sørlandet var en del av den kompetansen som utviklet seg hos norske bedrifter og selskaper i Norge på 1970- og 1980-tallet. I oppgaven har jeg vist at OIS samarbeidet med Statoil, Phillips og andre leverandører i Stavanger. Derfor kan man hevde slik som Reve; at oljeindustrien i Norge var en eneste stor industriell klynge. Men det var bedriftene i regionen som særlig samarbeidet, noe som kommer til syne via OIS` virksomhet. Det var det lokale og nære geografiske samspillet som først og fremst karakteriserte sørlandsbedriftenes virksomhet. Det er derfor jeg konkluderer med at bedriftene i Kristiansandsområdet var en mindre industriell klynge, i en større industriell klynge. Det var den mindre industrielle klyngen som førte til at bedriftene i OIS utgjorde ”mer enn summen av delene”.

Organiseringen og strukturen til OIS har vært viktig for samarbeidet, spesielt da selskapet til slutt fant sin samarbeidssammensetning etter hvert besto av medlemsbedrifter som sammen ønsket oljerelaterte oppdrag. Den løse organiseringen og strukturen til paraplyelskapet var muligens en ulempe i starten, men ble med tiden selskapets fordel. Få av bedriftene fra Sørlandet, som var med i samarbeidet, kunne tatt på seg oppdrag av den karakter OIS gjorde. Det var koordineringen av arbeidskraft og ressurser som førte til at bedriftene sammen fikk

tilgang til sokkelen. OIS har i denne oppgaven fremstått og blitt brukt som den formelle og ytre betegnelsen på klyngen i Kristiansandsområdet. Det er påpekt en rekke samarbeid mellom medlemsbedriftene, intern konkurranse, informasjonsflyt og stor arbeiderfleksibilitet mellom aktørene. Det er en bedriftsgruppe som arbeidet med samme slags leverandører, de hadde felles kunder og opererte alle i oljemarkedet. De fleste medlemmene befant seg innenfor et klart definert geografisk område, og mye tyder på at de tette relasjonene og liten geografisk avstand gjorde samarbeidet enklere. Alle disse faktorene er brukt til å definere en næringsklynge. Jeg konkluderer med at offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet fra 1978-79 frem til 1986 fungerte som en næringsklynge. Fra 1972-1978 hadde aktørene strukturen, men samarbeidet var enda lite i omfang og fungerte heller ikke regelmessig som en klynge.

6.2 Rostoft og Skeies betydning

Det siste underspørsmålet jeg særlig skulle se nærmere på var hvilken betydning entreprenører som Rostoft og Skeie har hatt for offshoreleverandørindustrien i Kristiansandsområdet frem til 1986. Jeg konkluderer med at disse aktørene har hatt stor betydning for denne industrien på Sørlandet. Rostofts strategiske disposisjoner brøt med tidligere forretningspraksis. Dersom man skulle involvere seg i oljeindustrien, måtte ressursene samles og bedriftene forløpende orienteres om hva som skulle til for å hevde seg i oljeindustrien. Rostoft samlet en gruppe bestående av mindre og mellomstore skipsverft og verksteder fra Sørlandet, til å samarbeide om leveranser av ulik karakter til oljeindustrien. Med noen unntak, tyder mye på at disse ikke hadde omstilt driften på eget initiativ i retning offshoreindustrien. Rostoft hadde et godt etablert nettverk i oljeindustrien, som følge av sin tid som industriminister, der han var med på å legge forholdene til rette for oljevirkosomheten på norsk sokkel. Rostoft var styreleder i selskapet frem til 1985 og ordet organisator beskriver hans rolle godt.

I et intervju med Fædrelandsvennen i 1985, hevdet Rostoft at det var ingen tvil om at OIS var det mest betydningsfulle som hadde skjedd Sørlandet siden krigen.³⁷¹ Denne påstanden er nok satt noe på spissen fra Rostofts side, men den sier likevel noe om betydningen av selskapet. Siden Rostoft var pådriveren og årsaken til at OIS ble etablert(som igjen førte til revitalisering/ omstilling/ nyetablering/ oppdrag blant bedrifter i nær geografisk lokasjon), får

³⁷¹ Fvn, ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalialia, 22.6.1985, Fritjov Øverland, s. 24

også han en betydningsfull posisjon for Sørlandet, og spesielt for offshoreleverandørindustrien. Jeg mener OIS kan sees på som et ytre symbol på det offshoremiljøet som ble bygget opp i Kristiansand og omegn på 1970- og 1980-tallet, og som førte til at flere bedrifter klarte å tilegne seg offshoreoppdrag av ulik karakter.

Da jeg startet dette arbeidet, hadde jeg en forestilling om at Rostoft og Skeie var forholdsvis ulike som industriledere. Med det mener jeg at Skeie representerer den ”moderne” forretningsmannen med kjøp, salg og stadig etablerte nye selskaper. Rostoft representerte kanskje mer den ”gammeldagse” forretningsmannen, som slo seg mer til ro etter etableringen av OIS. Når det er sagt, vokste OIS voldsomt utover 1980-tallet og Rostoft og Skeie hadde nok mer til felles enn hva førsteinntrykket mitt tilsa. Hypotesen om Rostoft og Skeie som to vidt forskjellige forretningspersoner, må derfor delvis avkreftes.

Det jeg oppfatter som den største likheten mellom de to bedriftslederne, er at drivkraften bak deres arbeid, i det minste slik de selv fremstilte den, var påfallende lik. Det var troen på egne prosjekter, men med samarbeid som parole. Begge var entreprenører – de ønsket å skape noe nytt. Som jeg har vist tidligere, hadde begge en innovativ tankegang, der problemer var til for å løses. Men kreativiteten kom til syne i ulik form, der Skeie skapte ny teknologi og produkter med sine bedrifter og medarbeidere, mens Rostofts innovasjon kom til uttrykk i organiseringen og driften av KMV og senere koordineringsselskapet OIS. De hadde den brede motivasjonen Schumpeter snakker om; begge hadde en indre motivasjon til å skape noe nytt, se noe vokse og gleden av å lykkes.³⁷² En annen likhet, er at det var personer som sto på sine avgjørelser, og hadde en klar oppfatning om hvordan ting skulle være. Denne bastante tilnærmingen, kombinert med en erkjennelse av at vekst forekom ved å dra lasset sammen med de ansatte via samarbeid, er beskrivende for Rostoft og Skeie. Samarbeidet dreier seg i dette tilfellet om internt samspill innad i en bedrift, men også på tvers av bedrifter, slik OIS er et eksempel på.

Rostoft hadde i utgangspunktet en helt annen forutsetning for å lykkes i petroleumsindustrien, i motsetning til en forholdsvis uerfaren Skeie. Sistnevnte var en ingeniør med stor interesse for tekniske løsninger som hadde lært litt om handel av foreldrenes landhandel. Skeie startet opp i det små, og bygget gradvis på. Hans bidrag og betydning for sørlandsindustrien har også

³⁷² Schumpeter 2011, s. 93 Jf. Lange 1982 s. 304f

vært stor. Næringslivslederen er fremdeles aktiv og har holdt på Kristiansand som senter for sin virksomhet. Det er særlig den spesialiserte virksomheten Skeie representerer. De tekniske løsningene hans bedrifter gradvis utviklet på 1970- og 1980-tallet, har vært mye av fundamentet for bore- og løfteteknologien som finnes i regionen i dag.

OIS var relativt service-betonet, mens Skeie var opptatt av utvikling av nytt utstyr og hele tiden forbedre det eksisterende. Skeie ytret at OIS hadde mindre betydning for hans bedrifter, da spesielt konsulentbedriftene som for eksempel MH. Virkningene av miljøet og ekspertisen som vokste seg større med OIS' ekspansjon og beskjeftigelse, har med stor sannsynlighet også virket positivt inn på Skeies virksomhet i Kristiansand. Skeie kan definitivt betegnes som en seriegründer, og hans bedrifter med Maritime Hydraulics i spissen bidro til å plassere Kristiansand på petroleumsvirksomhetens verdenskart.

Selv om begge var dypt inne i det norske næringslivet, så hevdet både Rostoft og Skeie at de ikke var særlig opptatt av børsen, aksjer og kapital. Selv om Skeies karriere innebærer en god del kjøp og salg av bedrifter, så har han tidligere hevdet at forretningsdelen ofte kunne være forstyrrende og føre til feil fokus. Det er liten tvil om at han først og fremst var en produktutvikler.

Dersom man skal se på ulikhetene mellom Skeie og Rostoft, så er nok Skeie langt mer vågal i sin satsning og ekspansjon enn hva Rostoft var. For meg virker det som om Skeie hele tiden har vært villig til å ta stor risiko, men fra hans ståsted er det mulig han så dette som muligheter. Hans internasjonale satsning bekrefter dette. Han slo seg aldri til ro med å levere til det norske markedet, som var en milepæl i seg selv, men søkte seg raskt ut i verden, i en trang etter nye utfordringer. Uten videre sammenligning var en hovedforskjell på Skeiegruppen og OIS-samarbeidet, at sistnevnte aldri satset systematisk over tid på internasjonale markeder. Det kan være flere årsaker til dette. For det første kan det ha virket tilfredsstillende nok å operere på norsk sokkel. For det andre kan det ha vært manglende "guts" fra selskapets side. En tredje mulighet er at OIS manglet et konkurransefortrinn vis-à-vis Skeiegruppen, med liten grad av egenutviklet teknologi.

På grunnlag av diskusjonene tidligere i oppgaven, er det liten tvil om at både Rostoft og Skeie har vært nærmest avgjørende for Sørlandets offshoresatsning. I 1970 var det meste av

oljeindustriaktivitet konsentrert om Vestlandet.³⁷³ Oil Industry Services åpnet muligheter for bedrifter i Kristiansandsområdet. Mine funn tyder på at uten initiativ fra OIS og Rostoft, ville ikke mange skipsverft vendt seg mot oljeindustrien, i hvert fall ikke så tidlig som de faktisk gjorde ved deltagelsen i OIS. Det er mulig enkelte verft ville gjort det, men da hadde initiativet eventuelt kommet på egenhånd, da skipsfartskrisa for alvor truet driften i andre halvdel av 1970-tallet. Da ville trolig andre bedrifter hatt flere års erfaring med oljevirkksomheten, og gapet allerede vært for stort til å bryte inn på markedet uten erfaringer eller spesialprodukter.

Dette er gründere som har hatt stor betydning for offshoreleverandørindustrien på Sørlandet. Det ytre symbolet for deres betydning har begge fått, da de ble slått til riddere av 1. klasse av St. Olavs Orden. Dette er en ”belønning for utmerkede fortjenester av fedrelandet og menneskeheten”.³⁷⁴

6.3 Forslag til videre forskning

I forlengelse av denne oppgaven finnes det flere emner som egner seg for videre forskning. En mulighet vil være å se på hvilke konsekvenser det fikk for offshoreindustrien i Kristiansandsområdet da prisfallet på råoljeprisen kom i 1986, og OIS gikk konkurs noen år senere. En annen mulighet er å se nærmere på Bjarne Skeie og hans bedrifter i en egen masteroppgave. Det finnes svært lite forskning på dette emnet. Med unntak av Kristin Øye Gjerdes forskning finnes det så vidt jeg vet også lite konkret forskning på lokal/regional offshoreindustri og næringsmiljøer i andre distrikter under etableringsfasen.³⁷⁵ Det ville vært interessant å undersøke om andre sentrale oljeregioner i Norge hadde samme utvikling som Agder-fylkene – nemlig et formalisert samarbeid med stor betydning for etableringen og utviklingen av offshorenæringen i regionen. Det finnes en rekke distrikter i Rogaland og på Nordvestlandet som ville vært gode case-studier.

³⁷³ Eget intervju med Ulf Aanonsen, 9.12.1014

³⁷⁴ https://snl.no/Den_kongelige_norske_St._Olavs_Orden, Terje Bratberg, sist oppdatert 28.3.2009

³⁷⁵ Øye Gjerde 2012 & 2013

Kilder og litteratur

Uttrykte kilder

Statsarkivet i Kristiansand

- Arkivskaper: Kristiansand Mek. Verksted D/0612
 - Serie: A Protokoller for styre, generalforsamling med mer: Arkivstykke: 1, 2, 4
 - Serie: C Saksarkiv 1866-1991: Arkivstykke: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19, 20, 22, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 39, 40, 41, 43, 44, 48
 - Serie D Annen korrespondanse: Arkivstykke: 15
 - Serie E Ordrebøker, kontrakter, byggespesifikasjoner: Arkivstykke: 1
 - Serie: F Fotografier, utklipp: Arkivstykke :12, 15
 - Serie G Tegninger: Arkivstykke: 69, 70, 128, 129
 - Serie Q Eiendomsforvaltning: Arkivstykke: 2
 - Serie Z

Statsarkivet i Stavanger

- Arkivskaper: Oljedirektoratet
 - Serie: Eb - Sakariv ordnet etter sideordnede systemer: DWP. Arkivstykke: Eb - L0002.
- Arkivskaper: Pa 1339 - Statoil ASA
 - Arkivdel 1- Sentralarkivet/Fjernarkivet.
 - Serie: Db - Sak- og korrespondansearkiv, konsernarkivet. Arkivstykke: Db - L0172.
 - Serie: Dc - Sak- og korrespondansearkiv, konsernarkivet. Arkivstykke: Dc - L0497, L0498, L0864, L0865.
 - Serie: Df - Datterselskaper. Arkivstykke: Df - L618.
 - Serie: Dla - Gullfaks. Arkivstykke: Dla - L0056, L0125, L0548, L0695, L0726, L0742, L0774.
 - Serie: Ecc - Troll-arkivet. Arkivstykke: Ecc - L0038.
- Arkivskaper: Pa 1362 - Elf Petroleum Norge AS
 - Arkivdel 1 - Kulturminne Frigg.
 - Serie: AEda - Legal, sakarkiv. Arkivstykke: AEda - L0044.
 - Serie: Tfb - HSEQ - Eksterne revisjoner. Arkivstykke: Tfb - L0006.
- Arkivskaper: Pa 0982 - Esso Norge AS.
 - Arkivdel 1 - Odin
 - Serie: Da - Sak og korrespondanse. Arkivstykke: Da - L0056, L0057.
 - Serie: Dc - Kontrakter. Arkivstykke: Dc - L0021.

Andre arkiv

Arkivskaper: Fædrelandsvennen.(Finnes hos Fædrelandsvennen i Vågsbygd) Arkivdel: Utklippsarkiv – organisert i mapper

- Maritime Hydraulics A/S – næringer, firmaer 121.124.0 fra 27.6.1973
- Maritime Hydraulics Næringslivet bedrifter fra 27.4 1984 -12124.0
- OIS- næringslivet bedrifter fra 6.1 1982 -12 124.0
- Oil Industry Services – Næringslivet, bedrifter fra 21.1 85 - 12 124.0
- ROSTOFT, SVERRE WALTER – Kristiansand –Personalialia
- SKEIE – Bjarne Kristiansand - Omtale

Arkivskaper: Aker Solution. Arkivdel: Bjarne Skeie og hans virksomhet. Utklippsarkiv – organisert kronologisk i permer.

- Materiale som er gjennomgått: 1970-1990

Arkivskaper: Aftenposten. Arkivdel: Digitalarkivet

- Søkeord: Sverre Walter Rostoft, OIS, Oil Industry Services, Bjarne Skeie, MH, Maritime Hydraulics. Tidsavgrensning: 1970-1990

Stortingsmelding

Kommunal og arbeidsdepartementet, ”Ulykken med plattformen Alexander L. Kielland”, Stortingsmelding nr. 67 (1981-1982)

Muntlige kilder

Bjarne Skeie – 3.3.2015

Ulf Aanonsen – 9.12.2014

Bilder:

Bilde: Oljeinvesteringer på norsk sokkel

<http://ssb.no/a/histstat/artikler/fig-2000-10-11-01.gif>

Internettkilder

<http://www.akersolutions.com/en/>

- <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/Products-and-Services/Engineering/Floater-designs/Semisubmersible-drilling-rigs/>

<http://www.gcenode.no>

- <http://www.gcenode.no/deltagere>
- <http://www.gcenode.no/2011/3/31/historien>

<http://www.nrk.no>

- <http://www.nrk.no/norge/sverre-walter-rostoft-er-dod-1.521716>
- <http://www.nrk.no/skole/klippdetalj?topic=nrk:klipp/346186>
- http://www.nrk.no/video/PS*39529

<http://skeiegroup.no>

- <http://skeiegroup.no/skeie-group/history/>
- <http://skeiegroup.no/samfunnsansvar/historien/>

<https://snl.no>

- https://snl.no/Den_kongelige_norske_St._Olavs_Orden
- <https://snl.no/kommandittselskap>
- <https://snl.no/jacket>

<http://ssb.no>

- <http://ssb.no/a/histstat/artikler/art-2000-10-11-01.html>

<https://www.stortinget.no/no/>

- <https://www.stortinget.no/no/Representanter-og-komiteer/Representantene/Representantfordeling/Representant/?perid=SVRS>

<http://sorlandsliv.no>

- <http://sorlandsliv.no/2012/05/15/christiansand-del-1/>
- <http://sorlandsliv.no/2012/06/25/drillkongen/>

<http://no.wikipedia.org/wiki/Portal:Forside>

- <http://no.wikipedia.org/wiki/Kommandittselskap>

Litteratur

Aanonsen, Ulf, *Mandal Slip & Mek. Verksted A/S*, Mandal, 2013

Blomgren, Atle m.fl *Industribyggerne: Norsk olje- og gassnæring ut med havet og mellom bakkar og berg*, rapport, IRIS, Stavanger, 2013

Dale, Britt, m. fl, *Bedrifter i nettverk*, Trondheim, Tapir Akademisk forlag, 2004

Hanisch, Tore Jørgen. & Nerheim, Gunnar., *I teknologiens grenseland, Fra vantro til overmot? Vol. 1, Norsk oljehistorie*, Oslo, Leseselskapet 1992

Hansen, Inger Lise: *Pioner i oljelobbyisme: Norsk Offshoreforenings rolle i utviklingen av norsk oljepolitikk*, Masteroppgave i historie, Oslo, 2012

Huggings, Robert & Izushi, Hiro, *Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideals of Michael Porter*, Oxford, Oxford University Press, 2011

Isaksen, Arne, *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*, Kristiansand, Høyskoleforlaget, 1997

Isaksen, Arne & Spilling, Olav. R, *Regional utvikling og små bedrifter*, Kristiansand, Høyskoleforlaget, 1996

Jakobsen, Erik .W, *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?* Oslo, Menon Business Economics, 2008

Karlsen, Jan Karl, *The Mobile Rig Industry – A Competitive Norway*, SNF-Report No 67/1992

Lange, Even, ”Teknologisk endring, økonomisk utvikling og Joseph Schumpeters teorier”, Sejersted, Francis (red.), *Vekst gjennom krise*. Studier i norsk teknologihistorie. Oslo: Universitetsforlaget 1982, s. 292-312.

Lerøen, Bjørn Vidar, *Dråper av svart gull*, Statoil, 1972–2002, Statoil, 2002.

- Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co., Ltd. First pub 1890, (8th edition 1920)
- Nerheim, Gunnar, *En gassnasjon blir til, Vol. 2, Norsk oljehistorie*, Oslo, Leseselskapet, 1996
- Nerheim, Gunnar & Øye Gjerde, Kristin, *Verdensvirksomhet med lokale røtter*, Grimstad, Andreas K.L. Ugland og J.J. Ugland, 1996
- Olsen, P. Johan, *Petroleum og politikk: det representative demokratiets møte med oljealderen*, Tano, 1989
- Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan, 1990
- Porter, Michael, *On Competition*, Updated and Expanded Edition, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008
- Pålshaugen, Øyvind & Johnsen Garmann, Hans Chr., *Hva er innovasjon? perspektiver i norsk innovasjonsforskning, Bind 1: System og institusjon*, Kristiansand, Høyskoleforlaget, 2011
- Reve, Torger, *Leveranser til oljevirksomheten: strategi og styring*, Oslo, Universitetsforlaget, 1983
- Reve, Torger, m. fl, *Et konkurransedyktig Norge*, Oslo, Tano, 1992
- Reve, Torger, m. fl, *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*, Oslo, Tano, 1995
- Ryggvik, Helge., *Til siste dråpe*, Oslo, Aschehoug, 2009
- Ryggvik, Helge & Smith-Solbakken, Marie, *Blod, svette og olje, bind 3, Norsk olje historie*, Oslo, Gyldendal, 1997
- Schumpeter, Joseph, *The Theory of Economic Development – With a New Introduction by John E. Elliott*, New Brunswick(U.S.A) and London(U.K), Transaction Publishers, 2011

Sejersted, Francis., *Systemtvang eller politikk: om utviklingen av det oljeindustrielle kompleks i Norge*, Oslo, Universitetsforlaget, 1999

Sejersted, Francis., *Er det mulig å styre utviklingen? Teknologi og samfunn*, Oslo, Pax, 2002

Smith-Solbakken, Marie; *Oljearbeiderkulturen, Historien om cowboyer og rebeller*, Nr. 17 i Skriftserien fra Historisk Institutt, Representralen, Dragvoll, NTNU og Adresseavisens trykkeri, Trondheim, 1997.

Øye Gjerde, Kristin & Roalkvam, Gunnar, *Stavanger bys historie, bind 4, oljebyen 1965-2010*, Stavanger, Wigestrands Forlag, 2012

Øye Gjerde, Kristin, ”Petroleumsnæringens påvirkning på norske byer og regioner. En komparasjon med utgangspunkt i oljebyen Stavanger”, Heimen Bind 50 Nr. 4, Trondheim, 2013 s. 291-323

Øye Gjerde, Kristin & Ryggvik, Helge, *Nordsjødykkerne*, Stavanger, Wigestrands Forlag, 2009

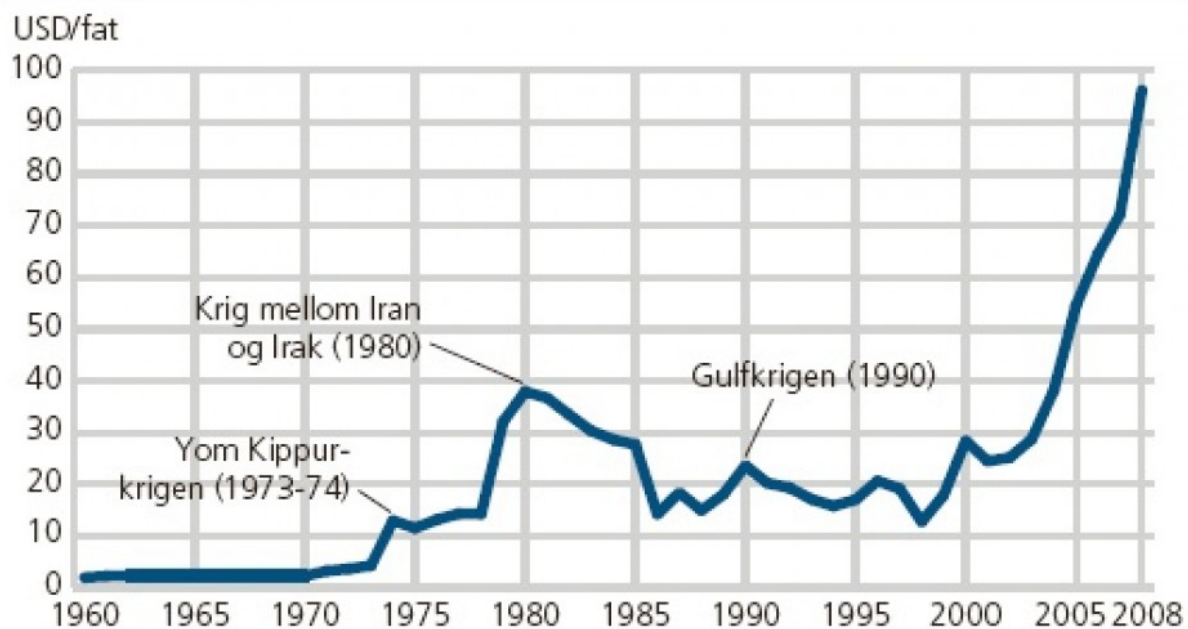
Walderhaug, Klaus, *The Offshore Fabrication Industry, A Competitive Norway*, SNF-Report Nr. 66/1992, Bergen, 1992

Wentzel, Torbjørn Rødal ”Norsk oljepolitikk: ”Fra forsiktighet til fornorsking av oljevirkksomheten”: En studie av konsesjonstildelingene mellom 1965-1985”. Masteroppgave i historie UiB, 2008

Vedlegg

Vedlegg1: Oljepris

Oljepris. Brent blend



Kilde: Norges Bank.

Hentet fra SSB

Vedlegg 2: Egenutviklet organisasjonskart Skeiegruppen 1985



Skeiegruppen (tidligere IMCO A/S) er en samlebetegnelse for alle bedriftene Skeie hadde direkte råderett og kontroll over. Oversikten over er fra Bjarne Skeie sitt bedriftsimperium og var på hele 33 bedrifter totalt i 1985 (inkludert datterselskaper). Det arbeidet nærmere 600 personer og hadde en total omsetning på ca. 850 millioner.

Vedlegg 3: Beskrivelse av bedriftene som var med i OIS – 1982

Verksteder

Maritime Service A/S, Kristiansand

Maritime Service var et mekanisk verksted som produserte kraner, boreutstyr og stålkonstruksjoner. Det arbeidet 10 ingeniører der med en stab på til sammen 166 mennesker. De hadde 4000 kvm å boltre seg på, samt en 20 mål stor tomt på Langemyr.

Einar Øgrey Mek. Verksted A/S Kristiansand, Farsund, Mongstad

Verksted og skipsverft med 550 ansatte og en omsetning på 160 millioner i Kristiansand. Verkstedet hadde eget kaianlegg og produserte blant annet de suksessrike helikopterdekkene som flere oljeselskaper i Nordsjøen bestilte gjennom OIS. Øgrey produserte også ulike moduler, store stålkonstruksjoner, kraner og prosessutstyr. Produksjonshaller på til sammen 5200 kvm på en 20 måls tomt.

Eydehavn Industrier A/S, Eydehavn

Verkstedet hadde 125 ansatte og egne kaianlegg. Bedriften hadde i 1982 en omsetning på 30 millioner i 1982. Flammetårn, kraner, enkelte riggseksjoner, tunge stålkonstruksjoner. De hadde en 200 tonns kran og 2000 kvm oppvarmede produksjonshaller.

Rotator Norway A/S, Sogndalen

Produserte ventil- og fjernkontrollsystemer av elektrisk hydraulikk og pneumatisk³⁷⁶ type og tanker. Bedriften hadde i 1982 96 ansatte.

A/S Kristiansands Skruefabrikk & Mek. Verksted, Kristiansand

Produserte maskinerte konstruksjoner, stålkonstruksjoner i mindre omfang, bolter og tannhjul. Skruefabrikken hadde 4000 kvm verksted, lagre og kontorer med 75 ansatte og en omsetning i 1982 på 22,7 millioner.

³⁷⁶ Pneumatikk er overføring av kraft og bevegelse via lufttrykk.

Scandia Ship-Service A/S, Grimstad

Verkstedet hadde 120 ansatte og en omsetning på 25 millioner i 1981. Det hadde produksjonshaller på 4000 kvm og eget kaianlegg. De produserte flammearn, diverse stålkonstruksjoner, enkle moduler og fungerte som en underleverandør til moduler og bulb-bauger til skip.

Pusnes, (Norge) Marine and Offshore Services, Arendal

Mekanisk verksted med produksjon av ankervinsjer, ulike fortøyningsystemer, bauglastingssystemer, fleksible overføringssystemer for personell fra plattform, rigg eller fartøy. De hadde en stor ingeniøravdeling og drev med ulike reparasjoner. I 1982 hadde de 200 ansatte og en omsetning på 104 millioner.

Saxlund A/S, Risør

Mekanisk verksted som hadde spesialisert seg på forbrenningsovner og siloer. De hadde 96 ansatte og 38 millioner i omsetning i 1982.

Skipsverft og verksteder**Båtservice Verft A/S, Mandal & Mandal Slip & Mek. Verksted A/S**

Disse verftene ble slått sammen til Båtservice Verft A/S, og etter denne fusjonen hadde det 260 ansatte og 112 millioner i omsetning. Produserte store skip og leverte en rekke boligmoduler til Elf Norge.

Høivolds Mek. Verksted A/S

Verksted som hold til langs Otra. Det var et mekanisk verksted som produserte blant annet slepebåter, stålseksjoner, enkle moduler, samt ulike former for reparasjonsarbeid. De hadde rundt 150 mann i staben og 65 millioner i omsetning i 1982.

A/S Nymo Mek. Verksted, Grimstad

Nymo leverte boligmoduler, prosessmoduler, flammearn, enkelte riggseksjoner, skipsreparasjonsoppdrag og diverse andre mindre leveranser til oljeindustrien. De produserte en boligmodul med helikopterdekk som i sin tid ble levert til Philips. Verkstedet hadde som mange andre, eget kaianlegg og dokk – som nesten var en forutsetning for at man skulle være konkurransedyktig offshore. Det var 240 mann i arbeid i 1982, og en omsetning på 100

millioner. Verkstedet hadde også et verktøy som var meget ettertraktet sent 70-tall og tidlig 80-tall – en kran som kunne løfte tungt og Nymo hadde en kapasitet på 170 tonn.

Systemingeniører

Maritime Hydraulics A/S, Kristiansand

Dette var bærebjelken til Bjarne Skeie, og selskapet var et av få som tidlig kom seg ut og tjente gode penger der også. Det var et ingeniørfirma som hadde spesialisert seg på boreutstyr, men hadde også en anerkjent krandidisjon. De tegnet og konstruerte også boretårn og rørhåndteringssystemer. Med kun 35 ansatte (de fleste ingeniører), hadde de en omsetning i 1982 på 150 millioner og et solid overskudd.

Maritime Protection A/S, Kristiansand

Ingeniørfirma som konstruerte, produserte og monterte komplette systemer for nøytralgassanlegg³⁷⁷ og brannsikkerhetsutstyr til skip og rigger offshore. Det var konkrete regler og retningslinjer knyttet til nøytralgass i arbeidsmiljøloven, forskrift 1985-06-14 nr. 1411, men som ble tatt bort 1.1 2013.³⁷⁸ De hadde 55 ansatte og en omsetning på 50 millioner.

A/S Hydralift, Kristiansand

Ingeniørfirma som konstruerte hydrauliske kraner, hydraulisk operative plattformer og heiser, fjernstyringssystemer og industrikonstruksjoner av ulike slag. Hydralift hadde en omsetning på 75 millioner og 40 ansatte i 1982. På 1960-tallet var selskapet tilknyttet bergverksindustrien. Det var Bjarne Skeie som i sin tid utviklet den første kрана for selskapet, som ble en stor suksess og har senere revitalisert og rettet kursen offshore.

Sivilingeniør Lindboe A/S, Kristiansand

Drev en form for konsulentvirksomhet der de ga råd på felter som styrkeberegninger, vekt- og tyngdeberegninger av offshorekonstruksjoner. De drev også med jordskjelvanalyser via elektronisk databehandling (EDB). Selskapet hadde 67 ansatte og 19 millioner i omsetning.

³⁷⁷ Gass som eliminerer faren for eksplosjoner.

³⁷⁸ <http://www.handboka.no/Kommune/Forskrifter/Aml/Famq/fam94c.htm> (hentet 10.9.2014)

Havneservice og agenter**Kst –Kristiansand Shipping & Terminal Service A.S & Co**

Agent for linjetrafikk, frakt av gods, spedisjon og transport. Kst ekspederte rundt 2000 skip i året. De hadde fire kaier, med en samlet lengde på 2,6 kilometer, utendørs plass på hele 136000 kvm, 34000 kvm uoppvarmet og 550 kvm oppvarmet lagerplass, samt 5 kilometer jernbanespor. Bedriften hadde 40 ansatte og omsatte for 65 millioner.

Sørslep A/S, Kristiansand

De hadde fire slepebåter av forskjellig størrelse, samt ti lektere. Det var eid av Kristiansand Mek. Verksted, som var den største bedriften i OIS da det ble etablert, men som trakk seg ut av samarbeidet i 1979. Sørslep hadde 10 ansatte og en omsetning på 3,4 millioner.

Elektroniske produsenter og entreprenører**Siemens A/S, Oslo**

Den desidert største i OIS sammen med Furuholmen - i forhold til omsetning og ansatte. I 1982 hadde de 2500 ansatte og en omsetning på 1,5 milliarder. Selskapet drev med elektrotekniske systemer. De leverte blant annet komplette kontrollrom til plattformer. Siemens var et gigantisk selskap, i forhold til de andre i OIS og jeg tro Sverre Walter Rostoft var svært aktiv da han fikk dem med på laget. Han hadde som vi vet flere styreverv i Siemens A/S.

Instrument – og elektrotekniske entreprenører**Vestfold Contracting A/S, Tønsberg**

Selskapet konstruerte, produserte og drev med vedlikehold av elektriske instrumenter. De hadde 200 ansatte og en omsetning på 8 millioner i 1982.

Sivilingeniør entreprenører**Furuholmen**

Dette var selskapet med flest ansatte i OIS. Staben var på hele 2700 og hadde en omsetning på 1,2 milliarder i 1982. De hadde administrasjon flere steder i landet og var med på å bygge Statfjord B, som er en oljeplattform. Drev også med bygging av veier, broer og havner.

Stålleverandører

Schreiner Fleisher A.S

Selskapet hadde kontorer ni steder i Norge og leverte stålrør, stålplater og skipsbyggningsstål. De hadde en omsetning på 1 milliard og 480 ansatte i 1982.

Rørleggere

A/S Rør Entreprise, Kristiansand

Dette var faktisk et samarbeid mellom 12 ulike rørleggere som gikk sammen og ble A/S Rør Entreprise og hadde dermed mange likheter med selve OIS, som de var en del av. De hadde en samlet omsetning på 5,5 millioner og 35 ansatte.

Forsikringsselskaper

Storebrandgruppen, Arendal

Storebrand har siden 1973 vært engasjert i en del offshoreprosjekter og har et betydelig forsikringsansvar i Nordsjøen.

Vesta-Hygea, Bergen

I 1972 tok de initiativ til "The Norwegian Oil Risk Pool", som for øvrig ble en stor suksess. De forsikret en rekke prosjekter i Nordsjøen.

Isolering

A/S Teknisk Isolering, Drammen

Dette firmaet var en del av Ticon-gruppen³⁷⁹ som var en stor bedriftskjede som hadde mange likheter med OIS. Ticon-gruppen hadde 1000 ansatte og en omsetning på 447 millioner.

Teknisk Isolering var grunnpilaren i Ticon-gruppen, på lik måte som Maritime Hydraulics var grunnpilaren i Skeiegruppen. Teknisk Isolering drev med industri-isolasjon innen skips- og oljevirkosomheten. Isolasjon i form av varme, kulde, støy og brannsikkerhet.

³⁷⁹ <http://www.ticon.no/om-oss/> (hentet 10.9.2014)

**Denne oversikten er hentet fra en sak Fædrelandsvennen laget om OIS. Jeg har også funnet hvilke materiale Fædrelandsvennen brukte da de laget denne oversikten og alle tall stemmer med det materialet. Dette var egne markedsføringsplakater som OIS sendte med anbudene for å presentere medlemsbedriftene, slik de gjorde til Esso Norge i 1983.³⁸⁰ Oversikten over de enkelte bedriftene, er ikke et bilde på samlet omsetning eller samlet ansatte for OIS. De fleste av selskapene er fra Kristiansandsområdet og medlemsbedriftene/ansatte i selskapene fikk mye av arbeidet sitt gjennom OIS. Det gir en oversikt over hvor mange som var ansatt i offshoreindustrien og hvor mye bedriftene omsatte for. Men det er et godt bilde på kompleksiteten OIS var sammensatt av, og det tilbudet de samlet kunne tilby. De største kontraktene OIS fikk, var ofte 10-15 bedrifter i OIS involvert. Det er viktig å nevne at dette er en oversikt for 1982 og det kom nye bedrifter til. Det var sjeldent noen trakk seg. Et eksempel på det siste er Kristiansand Mek. Verksted som trakk seg ut av samarbeidet i 1978. Året 1982 gir en god oversikt over OIS, fordi paraplysekskapet hadde funnet sin form, virkeområde og oppdragsmengden var forholdsvis stabil. Årene før var en oppbyggingsfase – årene 1983, 84, 85, 86 var særdeles gode år, mens årene 87 og 88 var preget av nedgangstid og usikkerhet. I Walderhaugs SFN-rapport *The Offshore Fabrication Industry* definerer han en klynge som et sett av bedrifter og bransjer som bidrar til en industri sin konkurranseposisjon. Figuren under er hentet fra Walderhaug og illustrerer alle de materielle faktorene som påvirker offshoreleverandørene sine konkurransevner.³⁸¹ Allerede tidlig på 1980-tallet, kun 8-9 år etter OIS' etablering, hadde organisasjonen alle faktorene under i sin paraplymodell, unntagen finans, men selskapet hadde tett kontakt og god dialog med DNC, som OIS brukte i hele den perioden jeg har undersøkt.

³⁸⁰ SiS, Pa 0982 – Esso Norge A/S, De-L0021, Contract no. 81/1081 Oil Industry Services, del 2 av 2, 1983

³⁸¹ Walderhaug 1992 s. 55

