



Evaluering av INTSOK  
Olje- og energidepartementet  
30.06.2006

# Executive summary

PwC har evaluert INTSOKs effektivitet, måloppnåelse og resultater gjennom intervjuer og analyse av data for å besvare 7 eksplisitte spørsmål formulert av OED. I tillegg har en overordnet vurdering av INTSOKs evne til å tilpasse seg endringene i den globale oljebransjen blitt foretatt.

Konklusjonene på overordnet nivå er:

- **Evalueringen tilsier at INTSOK i det vesentligste har etterlevet intensjonene gitt ved stiftelsen, og fremstår som et næringspolitisk godt virkemiddel.**
- **INTSOK har foretatt tilpasninger over tid i takt med utviklingen innen olje- og gassindustrien.**
- **Størst avvik gjelder i hvilken grad INTSOK bistår til internasjonalisering av de største medlemsbedriftene, hvor INTSOKs bidrag oftest er begrenset.**
- **INTSOKs arrangementer ift. SMB-segmentet skaper en viktig markedsplass for disse bedriftene, men kan pga begrensede ressurser bare delvis adressere deres eksplisitte behov.**

Konklusjoner for hvert enkelt tema som OED ønsker adressert er:

- INTSOK har i stor grad tilpasset seg endringene i den globale oljeindustrien. INTSOK har vært i de riktige markedene og har adressert de riktige temaene på overordnet nivå. På spørsmålet om INTSOK trengs like mye i dag som for ti år siden er svaret utvetydig ja. Det er forventninger om at aktiviteten på norsk sokkel vil falle, og behovet for å finne internasjonale kunder er større en noensinne.
- Eksport av norske olje- gassrelaterte produkter og tjenester har hatt en sterk vekst det siste tiåret. INTSOKs bidrag til den totale veksten ansees å være begrenset. Dette er ikke uventet gitt de meget begrensede ressurser organisasjonen har til disposisjon.
- Det er bred enighet om at INTSOK er nyttig og gjør et verdifullt arbeid, spesielt gitt begrensede ressurser. SMB-segmentet drar særlig nytte av INTSOKs evne til å skape møteplasser med kunder. For de større selskapene er INTSOK en effektiv måte å mobilisere en samlet norsk front, ikke minst ift. embetsverk og regjering. Dette avspeiles også i at tilfredsheten blant medlemmene er høy.
- INTSOK har hatt en jevnt økende medlemsmasse siden starten, med en gjennomsnittlig årlig vekst på 15 %. Arrangementsdeltakelsen har også vært økende. Ikke uventet er det de største selskapene som både deltar og bidrar mest på arrangementene, mens de mindre er mer selektive. Når det gjelder fortsatt vekst ser vi et lite dilemma for INTSOK. I gjennomsnitt melder et titall selskaper seg ut av INTSOK årlig. Blant selskapene som melder seg ut som følge av et bevisst valg, oppgis to primære årsaker - at man ikke møter de riktige kundene via INTSOK, eller at man ikke har kapasitet til å benytte seg av INTSOKs tilbud. Verdt å nevne er at de internasjonale kunder som har deltatt i INTSOKs arrangementer er meget positive.
- INTSOKs inntekter er mer enn fordoblet siden 1999, og var i 2005 på 23,5 MNOK. Den statlige delen av finansieringen ligger på ca. 60%, som er noe høyere enn intensjonen ved oppstart (50%). Det statlige bidraget, både finansielt og via øvrig involvering, ansees som kritisk for INTSOKs suksess. I lys av dette vurderes det statlige bidraget å ligge på et fornuftig nivå.
- INTSOK har på noen områder overlappende aktiviteter med Innovasjon Norge (IN). Samarbeidet har tidligere ikke fungert optimalt og det er fortsatt rom for forbedringer, selv om samarbeidet har blitt klart bedre i det siste. INTSOKs samarbeid med øvrige offentlige virkemiddelapparat fungerer bra

Evalueringen av INTSOK avdekket intet vesentlig behov for endringer i retning og arbeidsmåte. Følgende tema anbefales likevel adressert:

- Ytterligere avklaring og videreutvikling av samarbeidet med IN.
- Behov og mulighet til å fokusere på SMB-segmentet i større grad, dvs. mer nisjepreget og spisset innsats.
- Mer konsentrert innsats i et færre antall geografiske områder.
- Avklaring av framtidig utvikling i statlig finansiering.

# Innhold

## Evaluering av INTSOK

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Innledning .....  | 1  |
| 2     | Bakgrunn og beskrivelse av INTSOK .....   | 2  |
| 3     | INTSOKs måloppnåelse, resultater og effektivitet .....  | 5  |
| 3.1   | Angrepsmåte .....   | 5  |
| 3.2   | Evaluering av overordnet utvikling av bransjen vs. INTSOK .....                                       | 7  |
| 3.3   | Utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetting i bransjen, samt INTSOKs bidrag til vekst...    | 14 |
| 3.3.1 | Utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetting i bransjen .....                                | 14 |
| 3.3.2 | INTSOKs bidrag til vekst .....  | 17 |
| 3.4   | Nytte av INTSOKs aktiviteter .....  | 19 |
| 3.5   | Utvikling i medlemsmassen, arrangementsdeltakelse, samt regionale møteplasser og nettverksmøter ..... | 24 |
| 3.5.1 | Utvikling i medlemsmassen .....   | 24 |
| 3.5.2 | Utvikling i arrangementsdeltakelse samt regionale møteplasser og nettverksmøter .....                 | 25 |
| 3.6   | Utvikling av finansiering .....   | 29 |
| 3.7   | Samarbeid med Innovasjon Norge, øvrig virkemiddelapparat og departementene .....                      | 31 |
| 4     | Konklusjoner og anbefalinger .....  | 33 |
| 4.1   | Konklusjoner .....  | 33 |
| 4.2   | Anbefalinger .....  | 34 |

# Figuroversikt

|   |    |
|---|----|
| Figur 2.1 INTSOKs organisasjon.....   | 3  |
| Figur 2.2 INTSOKs markedsfokus, 2006.....   | 4  |
| Figur 2.3 INTSOKs markeder, 1997-2006.....  | 4  |
| Figur 3.1 Angrepsmåte for evaluering av INTSOK.....   | 6  |
| Figur 3.2 Eksempler på globale trender som påvirker INTSOKs medlemsbedrifter.....   | 7  |
| Figur 3.3 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om geografisk markedsprioritering.....  | 8  |
| Figur 3.4 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om INTSOK har fulgt med teknologisk.....  | 9  |
| Figur 3.5 Illustrasjon av hovedtrekk i teknologisk utvikling – økende fokus på gass og tyngre oljer.....                                    | 9  |
| Figur 3.6 Illustrasjon av hovedtrekk i teknologisk utvikling – større grad av integrasjon av produkter og tjenester i service sektoren..... | 10 |
| Figur 3.7 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om INTSOK trengs like mye i dag.....  | 11 |
| Figur 3.8 Oljeprisutvikling i perioden 1997-2006.....   | 11 |
| Figur 3.9 Produksjonsprofil-scenarier for norsk sokkel.....   | 12 |
| Figur 3.10 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om man hadde etablert INTSOK på samme måte i dag.....  | 12 |
| Figur 3.11 INTSOK, Innovasjon Norge, Norad.....   | 13 |
| Figur 3.12 Internasjonal omsetning og sysselsetting (SNF).....  | 14 |
| Figur 3.13 Andel av omsetning internasjonalt (SNF).....   | 15 |
| Figur 3.14 Omsetning internasjonalt fordelt på markeder vs. INTSOKs markedsfokus (SNF, INTSOK).....   | 15 |
| Figur 3.15 Omsetning internasjonalt fordelt på selskapsstørrelse, utvalgsstørrelser (SNF).....  | 16 |
| Figur 3.16 Utvalgte kommentarer fra selskaper, myndigheter og andre interessenter om INTSOKs bidrag til vekst.....                          | 17 |
| Figur 3.17 INTSOKs betydning for resultater i internasjonale markeder (Kundetilfredshetsundersøkelsen) .                                    | 17 |
| Figur 3.18 Grad av INTSOK påvirkning på ulike aktiviteter for alle foretak med utenlandssalg samt INTSOKs medlemsbedrifter (SNF).....       | 18 |
| Figur 3.19 Utvalgte kommentarer fra store medlemsbedrifter om nytten av INTSOKs aktiviteter.....  | 19 |
| Figur 3.20 Utvalgte kommentarer fra interesseorganisasjoner og SMB'er om nytten av INTSOKs aktiviteter                                      | 20 |
| Figur 3.21 Utvalgte kommentarer fra myndigheter om nytten av INTSOKs aktiviteter.....   | 20 |
| Figur 3.22 Hvilken grad INTSOK har tilfredstilt bedriftens forventninger til nytte (Kundetilfredshetsundersøkelsen).....                    | 20 |
| Figur 3.23 Hvilken nytteverdi INTSOKs aktiviteter har hatt for bedriften (Kundetilfredshetsundersøkelsen) .                                 | 21 |
| Figur 3.24 Hvilken nytteverdi har rådgivning fra lokale representanter for bedriften (Kundetilfredshetsundersøkelsen).....                  | 21 |
| Figur 3.25 Tilfredshet med markedsrapporter (Kundetilfredshetsundersøkelsen).....   | 22 |
| Figur 3.26 Tilfredshet med tjenester (Kundetilfredshetsundersøkelsen).....  | 22 |
| Figur 3.27 Utvikling i medlemsmassen 1997-2006.....   | 24 |
| Figur 3.28 Prioriteringer for fremtiden (Kundetilfredsundersøkelse).....  | 26 |
| Figur 3.29 Hvilken grad bedriften har et proaktivt forhold til INTSOK (Kundetilfredsundersøkelse).....                                      | 27 |
| Figur 3.30 Inntekter og driftsmargin samt fordeling av inntekter per type 1999-2005.....  | 29 |
| Figur 3.31. Utvalgte kommentarer fra intervjuer om finansiering.....  | 30 |
| Figur 3.32 Kontaktpunkter mot Innovasjon Norge, øvrige virkemiddelapparat og departementer.....   | 31 |
| Figur 3.33. Utvalgte kommentarer fra intervjuer om samarbeid med IN, øvrige virkemiddelapparat og departementene.....                       | 32 |
| Figur 4.1 Oppsummering av konklusjoner fra evalueringen av INTSOK.....  | 33 |

# Tabelloversikt

|   |    |
|---|----|
| Tabell 2.1 Fakta om INTSOK .....  | 2  |
| Tabell 2.2 Visjon, produkt/ tjenester og mål, utvalgte år .....   | 3  |
| Tabell 3.1 Evaluering av overordnet utvikling av bransjen vs. INTSOK.....   | 13 |
| Tabell 3.2 Evaluering av utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetting, samt INTSOKs bidrag til vekst .....       | 18 |
| Tabell 3.3 Evaluering av nytte av INTSOKs aktiviteter.....  | 23 |
| Tabell 3.4 Aktiviteter og deltakelse 2003-2005 .....  | 25 |
| Tabell 3.5 Selskapskategori for bruk av aktiviteter .....   | 26 |
| Tabell 3.6 Evaluering av utvikling i medlemsmassen, arrangementsdeltakelse, regionale møteplasser og nettverksmøter ..... | 28 |
| Tabell 3.7 Evaluering av finansiering.....  | 30 |
| Tabell 3.8 Evaluering av samarbeid Innovasjon Norge, øvrige virkemiddelapparat og departementet.....                      | 32 |

# 1 Innledning

INTSOK ble grunnlagt i 1997 av den norske olje- og gassindustrien og den Norske Stat. INTSOK har som mål å arbeide med selskaper på tvers av industrien for å utvide norsk olje- og gassindustri gjennomslagskraft i internasjonale markeder på grunnlag av deres erfaring, teknologi og ekspertise.

For å få bedre informasjon om INTSOKs effektivitet, måloppnåelse og resultater har OED gitt PwC i oppdrag å foreta en evaluering av INTSOK. Prosjektets hovedmål er å gjennomføre en evaluering av stiftelsen INTSOK og dets arbeid. Prosjektets omfang inkluderer en vurdering av INTSOKs effektivitet, måloppnåelse og resultater gjennom en besvarelse av et antall eksplisitte spørsmål.

Evalueringen er i hovedsak basert på materiale utlevert fra INTSOK, offentlig tilgjengelig materiale og intervjuer av utvalgte nøkkelpersoner innenfor og utenfor INTSOK.

## 2 Bakgrunn og beskrivelse av INTSOK

INTSOK ble etablert i 1997 for å oppnå synergi gjennom bedre internasjonal fokusering, samordning og styring av ulike aktiviteter og virkemidler. Stifterne er departementer, interesseorganisasjoner og ledende selskaper i olje- og gassindustrien. INTSOKs inntekter består av bevilgninger fra Olje- og Energidepartementet (OED), medlemskontingenter samt diverse prosjektstøtte.

INTSOKs visjon er *å styrke det langsiktige grunnlag for verdiskapning og sysselsetting i norsk olje- og gassindustri gjennom fokusert internasjonal virksomhet, med utgangspunkt i bedriftenes samlede konkurransekraft.*

INTSOKs virkemidler for å oppnå visjonen er i hovedsak arrangement av internasjonale og lokale seminarer og møter, direkte rådgivning til medlemmer, samt utarbeidelse av markedsinformasjon og –analyser. En mer detaljert beskrivelse av INTSOK finnes i Tabell 2.1.

Tabell 2.1 Fakta om INTSOK

|                |  |
|----------------|--|
| Bakgrunn       | Stiftelsen INTSOK er etablert av myndigheter, bedrifter og organisasjoner for å styrke næringens posisjon og konkurranseevne internasjonalt, og sikre økt verdiskapning gjennom et mer forpliktende samarbeid. Arbeidet bygger videre på resultatene fra NORSOK og MILJØSOK prosessene, og vitner om positiv dynamikk i norsk oljeindustri.<br><br>Hovedgrunnlaget for opprettelsen av INTSOK er således et felles ønske om å oppnå synergigevinster gjennom en bedre fokusering, samordning og styring av ulike aktiviteter og virkemidler. Dette, sammen med videreutvikling av kunnskap og kompetanse, samt vår evne til å utnytte ulike forretningsmuligheter utgjør nøkkelen til suksess. |
| Stiftet        | 24. April 1997   |
| Stiftere       | Olje- og energidepartementet, Utenriksdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Norges Rederiforbund, Teknologibedriftenes Landsforening (TBL), Oljeindustriens Landsforening (OLF), Statoil og Norsk Hydro   |
| Visjon 2006    | INTSOK skal styrke det langsiktige grunnlag for verdiskapning og sysselsetting i norsk olje- og gassindustri gjennom fokusert internasjonal virksomhet, med utgangspunkt i bedriftenes samlede konkurransekraft  |
| Mål 2006       | Industriens og myndighetenes mål er å øke omsetningen internasjonalt til 50 mrd. kroner innen utgangen av 2005   |
| Tjenester 2006 | Markedsinformasjon, profilering og relasjonsbygging, kundedialogen, lokal markedsrådgivning, læring i nettverk, bedriftstøtteordninger og opplærings- og kompetansebygging   |
| Ansatte 2005   | 8 INTSOK ansatte, 1 utlånt fra Statoil, 1 utlånt fra Hydro, samt 2 innleide konsulenter  |



Visjon og arbeidsmåte har stort sett vært uforandret siden starten i 1997, men en viss utvikling har dog skjedd. Visjonen er endret til å styrke verdiskaping og sysselsetting også innen gassindustrien i tråd med den kompetanse og erfaring medlemsbedriftene har bygget opp. I tillegg har tjenestespekteret blitt utvidet til å inkludere lokal rådgiving og læring/kompetansebygging (se Tabell 2.2).

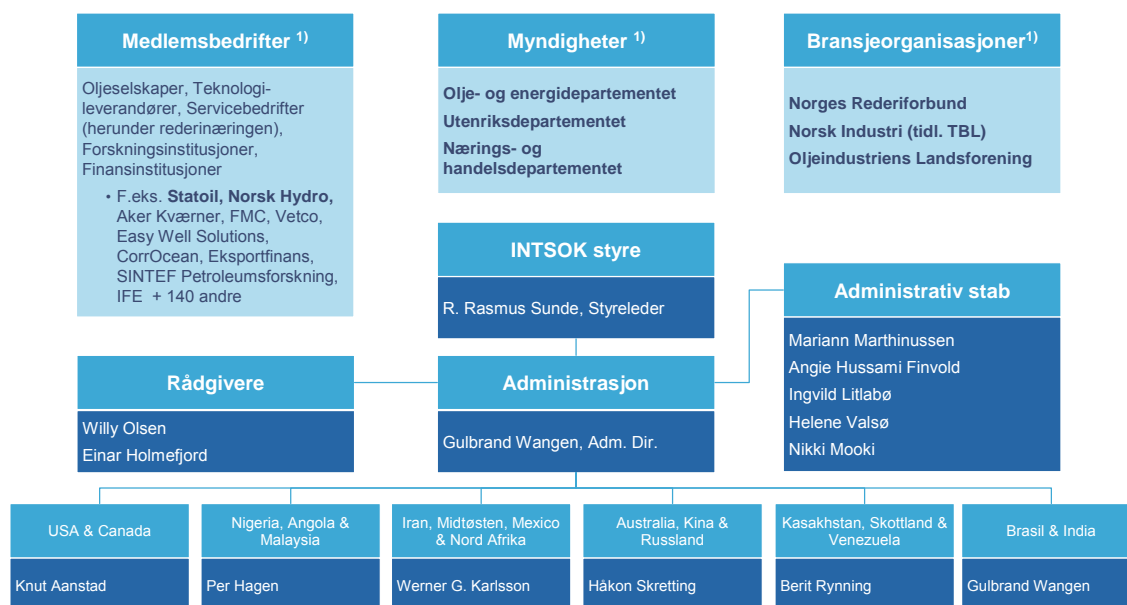
Tabell 2.2 Visjon, produkt/ tjenester og mål, utvalgte år

|                                  | 1997  | 2006   |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Visjon</b>                    | INTSOK skal styrke det langsiktige grunnlag for verdiskaping og sysselsetting i norsk olje-industri gjennom fokusert internasjonal virksomhet, med utgangspunkt i konkurransekraft på norsk kontinentalsokkel | INTSOK skal styrke det langsiktige grunnlag for verdiskaping og sysselsetting i norsk olje- og <b>gassindustri</b> gjennom fokusert internasjonal virksomhet, med utgangspunkt i <b>bedriftenes samlede konkurransekraft</b> |
| <b>Produkter &amp; tjenester</b> | Markedskontakt, Profilerings, Markeds/ kulturforståelse, Relasjonsbygging, Finansiering, Opplæring  | Markedsinformasjon, Profilerings og relasjonsbygging, Kundedialogen, <b>Lokal markedsrådgiving, Læring i nettverk</b> , Bedriftsstøtteordninger, Opplæring og <b>kompetansebygging</b>                                       |
| <b>Mål</b>                       | Øke den internasjonale omsetningen fra omlag 17,5 mrd kroner i 1995 til 25 mrd kroner i år 2000 og 50 mrd kroner i 2005   | Industriens og myndighetenes mål er å øke omsetningen internasjonalt til 50 mrd. kroner innen utgangen av 2005   |

INTSOKs organisasjon er beskrevet i Figur 2.1. I styret, ledet av Rasmus Sunde, sitter representanter fra INTSOKs stiftere. Disse er:

- Olje- og energidepartementet (OED)
- Nærings og handelsdepartementet (NHD)
- Utenriksdepartementet (UD)
- Norges Rederiforbund
- Norsk Industri
- Oljeindustriens Landsforening (OLF)
- Statoil ASA
- Norsk Hydro ASA

I tillegg har de ca. 150 medlemmene sterk innvirkning på INTSOKs aktiviteter og retning.



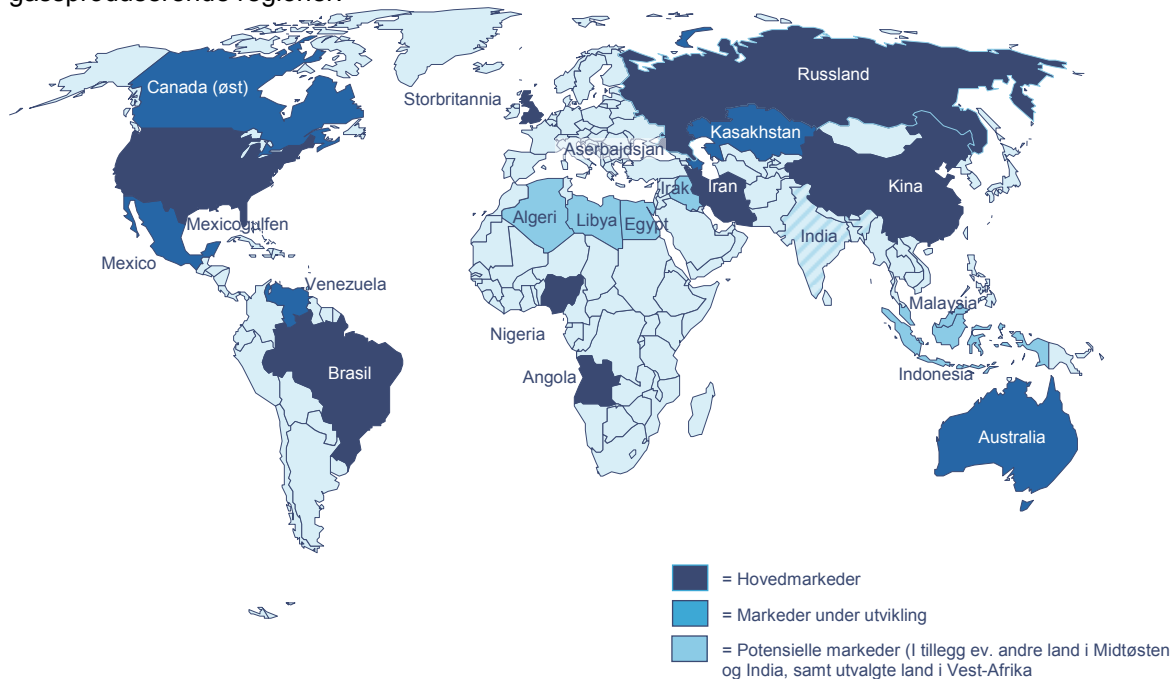
Note:

1) Fet stil = stiftere

Figur 2.1 INTSOKs organisasjon



Som det fremgår av Figur 2.2 dekker INTSOKs engasjement en stor del av verdens olje –og gassproduserende regioner.

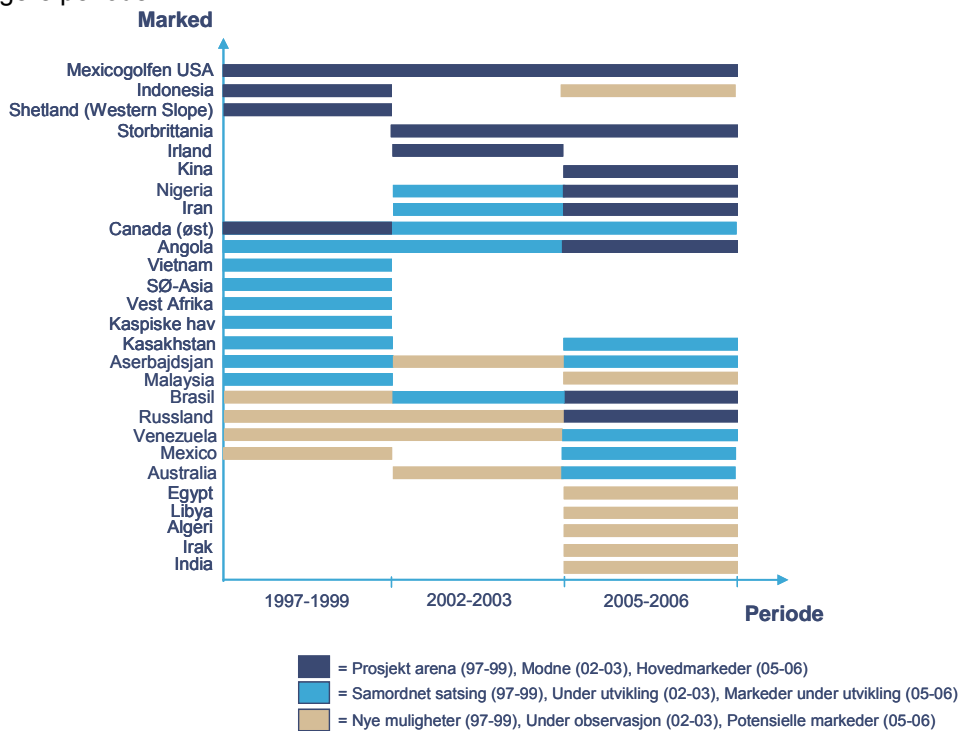


Figur 2.2 INTSOKs markedsfokus, 2006

INTSOK har valgt å dele inn de land og regioner man arbeider mot i 3 grupper:

- Hovedmarkeder: Mexicogulften, Storbritannia, Russland, Kina, Iran, Brasil, Nigeria og Angola
- Markeder under utvikling: Kasakhstan, Øst-Canada, Mexico, Venezuela og Australia
- Potensielle markeder: Algerie, Libya, Egypt, Irak, Malaysia, Indonesia samt eventuelt India, øvrige Midt-østen og noen land i Vest-Afrika

Som det fremgår av Figur 2.3 har INTSOK økt sitt markedsengasjement noe i de siste årene relativt til tidligere perioder.



Figur 2.3 INTSOKs markeder, 1997-2006

# 3 INTSOKs måloppnåelse, resultater og effektivitet

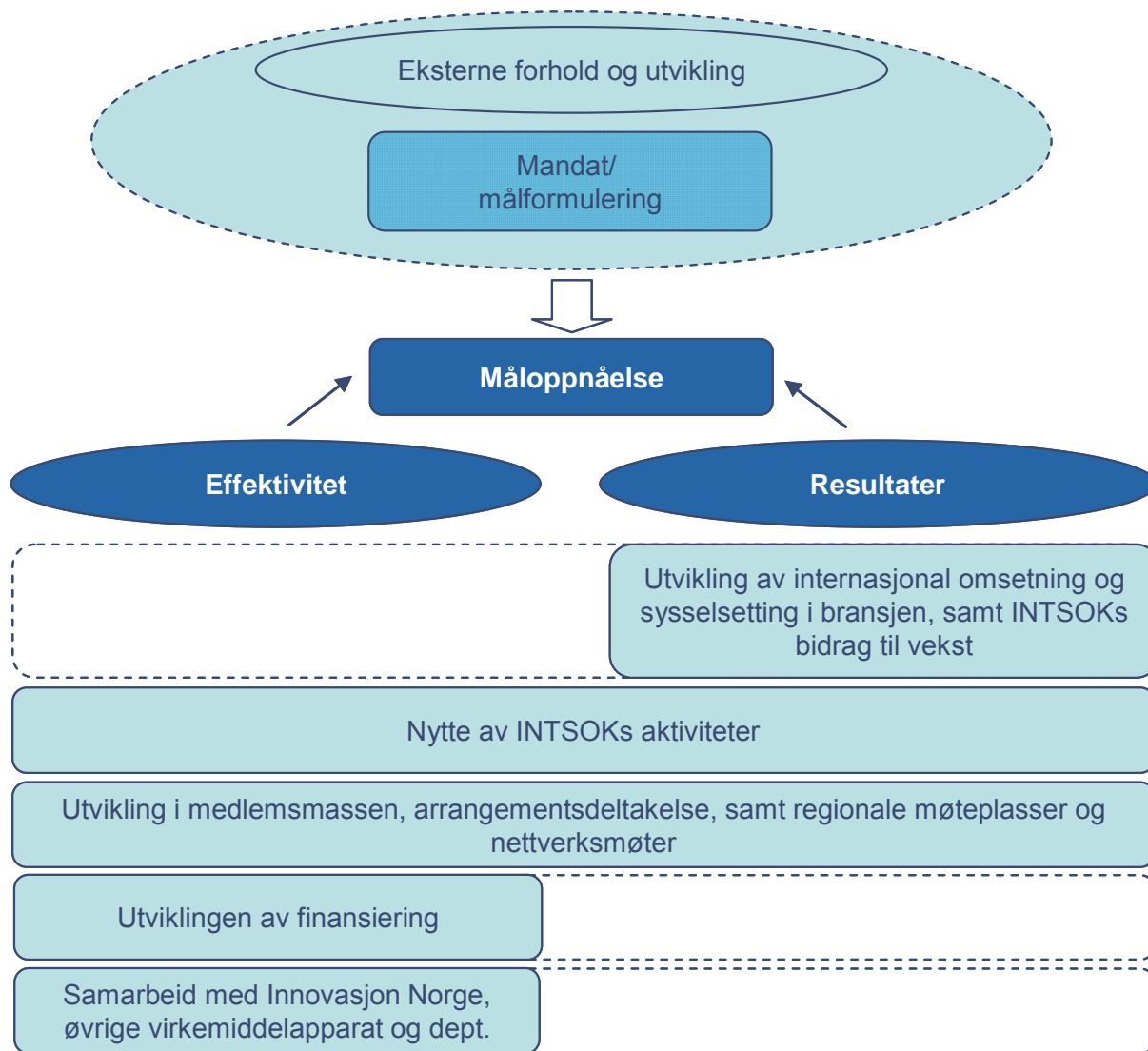
## 3.1 Angrepsmåte

Basert på OEDs forespørsel er prosjektet utført som en evaluering av INTSOKs *effektivitet, måloppnåelse og resultater* gjennom å svare på et antall eksplisitte spørsmål gitt fra OED. I tillegg er en evaluering gjort av INTSOKs overordnede *mandat og målformulering*. Disse er blitt vurdert opp mot *eksterne forhold og utviklingen* i olje- og gassindustrien i den perioden INTSOK har eksistert. "Syretesten" for et robust mandat og en god målformulering vil være hvorvidt et INTSOK i dag ville blitt opprettet med de samme overordnede formuleringer som i 1997.

De 7 konkrete spørsmålene som OED ønsker besvart er:

1. **Utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetning i bransjen:** Hvordan har utviklingen i (sysselsetning og) internasjonal omsetning i bransjen vært siden stiftelsen av Intsok, herunder trender når det gjelder omsetning hjemme og ute – store og små virksomheter?
2. **Intsoks bidrag til vekst:** Hva har vært Intsoks ev. bidrag til veksten i (sysselsetning)/ omsetningen?
3. **Nytte av Intsoks aktiviteter:** Hva er nytten av de ulike aktivitetene Intsok gjennomfører? Hvordan er kundetilfredsheten i forhold til de aktiviteter som gjennomføres? Gjør Intsok de rette tingene, eller er det behov for å vekte innsatsen annerledes?
4. **Utvikling i medlemsmassen, arrangementsdeltakelse:** Hvordan har utviklingen i medlemsmassen vært etter stiftelsen? Hvilke typer selskaper er aktive i Intsoks arrangementer, eller nyttegjør seg på annen måte Intsoks tjenester? Er det behov for å endre fokus for å trekke med seg flere selskaper/ "nisjer"? Dersom noen har trukket seg fra samarbeidet, hva oppgir de som begrunnelse?
5. **Utvikling av finansiering:** Hvordan har utviklingen i finansieringen vært? Statens bidrag har vokst, har dette vært i tråd med forutsetningene ved etableringen av Intsok. Er størrelsen på det statlige tilskuddet på et riktig/ rimelig nivå? I hvilken grad utløser det statlige bidraget ytelser fra industrien ift. Intsoks aktiviteter? Hva er verdien av medlemsbedriftenes egeninnsats?
6. **Samarbeid med Innovasjon Norge, øvrig virkemiddelapparat og departementene:** Hvordan fungerer samarbeidet med Innovasjon Norge, i utemarkedene så vel som hjemme? Hvordan fungerer samarbeidet med øvrig virkemiddelapparat og departementene?
7. **Regionale møteplasser og nettverksmøter:** Intsok har regionale møteplasser samt nettverksmøter for bestemte markeder hvor store og små bedrifter møtes for blant annet erfaringsutveksling og tilgang på markedsinformasjon. I hvilken grad bidrar dette til et bedre samarbeid i næringen og styrker småbedrifters tilgang på kontakter og markedsinformasjon som ellers er vanskelig tilgjengelig? Får de større bedriftene bedre oversikt over hva små og mellomstore bedrifter kan tilby? Hvordan oppfatter internasjonale kunder og nasjonale oljeselskaper samarbeidet med Intsok?

Noen av spørsmålene er nært forbundet og vi har derfor slått sammen spørsmål 1 og 2, samt spørsmål 4 og 7 i evalueringen. En illustrasjon av angrepsmåten er illustrert i Figur 3.1.



Figur 3.1 Angrepsmåte for evaluering av INTSOK

## 3.2 Evaluering av overordnet utvikling av bransjen vs. INTSOK

En rekke globale trender påvirker INTSOKs arbeid. Vi har i dette kapittelet vurdert om INTSOK har klart å følge med på den geografiske og teknologiske utviklingen som har vært siden 1997. I tillegg har vi stilt oss spørsmålet om hvorvidt INTSOK trengs like mye i dag, og om prinsippene for opprettelsen hadde vært de samme som for 10 år siden.

Konklusjonen er at INTSOK i stor grad har tilpasset seg endringene i den globale oljeindustrien. INTSOK har vært i de riktige markedene og har adressert de riktige temaene på overordnet nivå. Derimot har ikke INTSOK klart skaffe seg teknologisk spisskompetanse, noe som heller ikke er å vente med de begrensede ressursene som er til rådighet. På spørsmålet om INTSOK trengs like mye i dag som for ti år siden er svaret utvetydig ja. Forventninger om at aktiviteten på norsk sokkel vil falle og behovet for å finne internasjonale kunder er større en noensinne. De fleste er også enig i at man stort sett hadde tenkt likt hvis man skulle opprette INTSOK i dag.

En rekke globale trender påvirker en internasjonalisering av INTSOKs medlemsbedrifter (se Figur 3.2).

- Gjenværende olje og gass ressurser vil i økende grad være vanskelig tilgjengelig spesielt ut fra økende avstand mellom funn og aktuelle markeder, og ut fra tekniske utfordringer som store havdyp, arktisk klima etc. En utfordring for INTSOK's medlemsbedrifter vil være i hvilken grad man kan bidra til å dekke det behov for leveranse av varer og tjenester med basis i de erfaringer bedriftene har hatt innen dette området, spesielt teknologiske løsninger.
- Nasjonalisering av den globale ressursbase skjer i økende grad enten gjennom nasjonalisering av ressurser tidligere kontrollert av private selskaper, eller i form av opprettholdelse av eiendomsrett til ressursene og production sharing agreements ved inngåelse av nye avtaler. Den utfordring INTSOK her må håndtere dreier seg om å etablere og opprettholde gode forbindelser til de enkelte stater for å sikre innpass for produkter og tjenester under et skiftende eierskap.
- Utsikt til vedvarende høy oljepris skaper en spesiell utfordring for INTSOK i det man står i fare for at medlemsbedrifter prioriterer et umiddelbart behov for å betjene hjemmemarkedet i forhold til å tenke langsiktig og opprettholde fokus på det globale marked.
- Nye geografiske markeder har åpnet seg i de senere årene og mulighetene til å satse innen stadig nye oljeprovins har derved økt. For INTSOK så vel som for den enkelte medlemsbedrift skaper dette muligheter men gir også behov for å prioritere knappe ressurser.

### Gjenværende ressurser i større grad vanskelig tilgjengelig

- ◆ Store avstander, reservoar - marked
- ◆ HC-kvalitet/ reservoar-kompleksitet
- ◆ Arktisk klima
- ◆ Store havdyp

### Konsekvenser for INTSOK

- ◆ Økt etterspørsel etter norsk teknologi?

### Nasjonalisering av oljeresurser

- ◆ Sør-Amerika
- ◆ Russland

### Konsekvenser for INTSOK

- ◆ Økt behov for politisk drahjelp?



### Oljeprisen 3-doblet i siste 10-årsperioden

- ◆ Rekordhøy aktivitet i de fleste regioner
- ◆ Rekordresultat for både olje- og leverandørselskaper

### Konsekvenser for INTSOK

- ◆ Begrenset insentiver for internasjonal satsning?

### Nye åpne områder

- ◆ Iran
- ◆ Libya
- ◆ Ex-Sovjet

### Konsekvenser for INTSOK

- ◆ Flere muligheter, vanskeligere å prioritere?

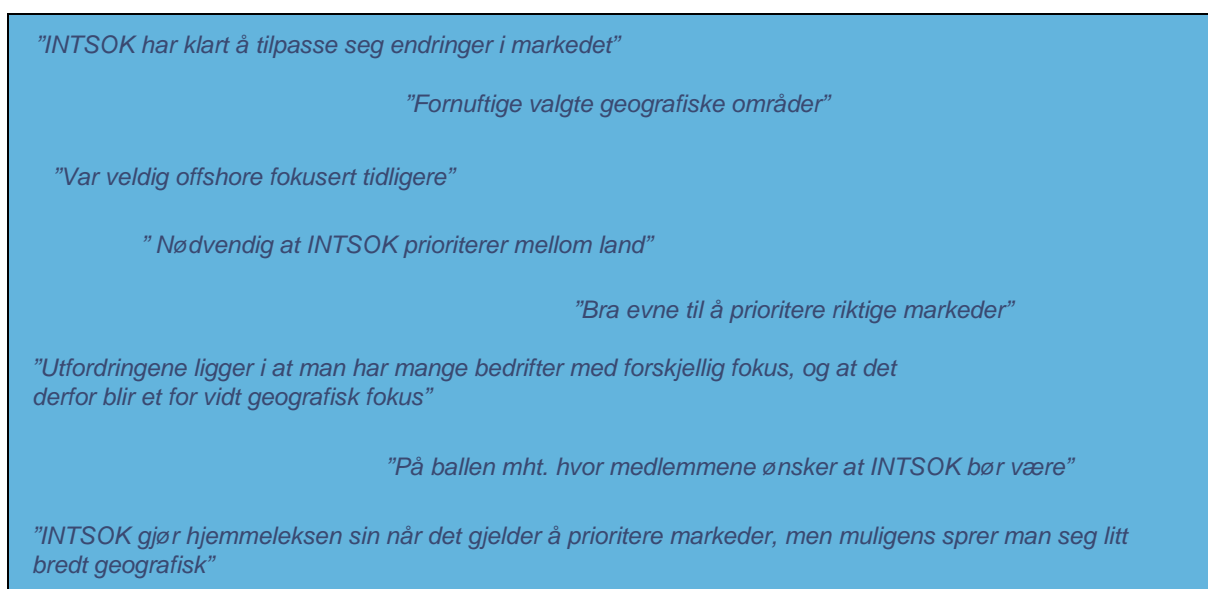
Figur 3.2 Eksempler på globale trender som påvirker INTSOKs medlemsbedrifter

Med bakgrunn i globale trender som påvirker INTSOKs medlemsbedrifter har vi vurdert 4 overordnede tema.

- Har INTSOK fulgt med geografisk? Dette gir en indikasjon på stiftelsens overordnede forståelse og handlingsevne mht. geografiske markedsendringer.
- Har INTSOK fulgt med teknologisk? Her vurderes INTSOK's overordnede forståelse og prioritering av medlemsbedriftenes eksplisitte produkt/ tjenestetilbud.
- Trengs INTSOK like mye i dag? Spørsmålet adresserer i hvilken grad en organisasjon som INTSOK trengs for å løse løpende utfordringer for medlemsbedriftene.
- Hadde man etablert INTSOK på samme måte i dag? Temaet etterprøver om arbeidsform og organisasjonsstruktur ansees relevant, særlig i forhold til alternative institusjoner.

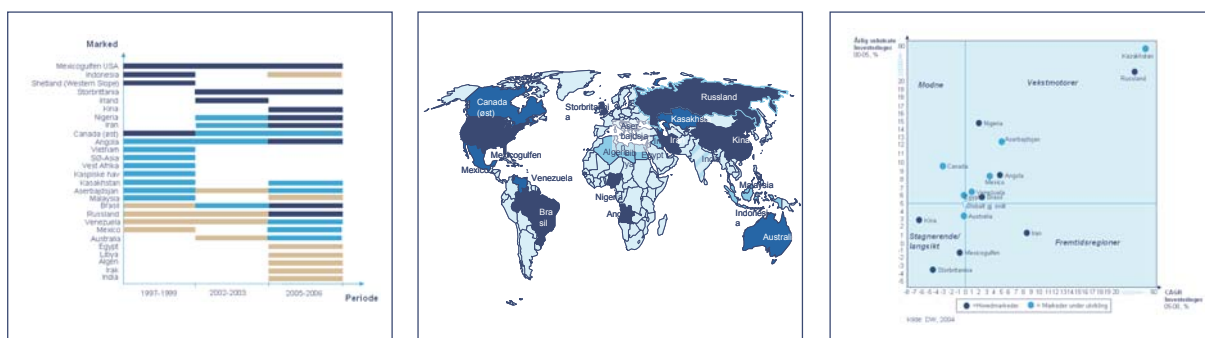
### Har INTSOK fulgt med geografisk?

INTSOK har valgt en fornuftig, men bred markedsrioritering. En rekke utsagn fra de enkelte intervjuobjekter både innenfor og utenfor INTSOK tilsier at stiftelsen har valgt å fokusere på de riktige geografiske områdene (se Figur 3.3).



Figur 3.3 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om geografisk markedsrioritering

Det kan imidlertid stilles spørsmål ved hvorvidt det geografiske aktivitetsomfanget er noe høyt i forhold til stabens størrelse. Som nedenforstående illustrasjon viser har INTSOK endret og økt omfanget av markedsorienteringen siden starten, og omfatter i dag flere land enn noen gang tidligere mht. både hovedmarkeder og markeder under utvikling. Det er heller ikke åpenbart at de sistnevnte dekker områder, hvor den fremtidige vekst på lengre sikt er størst, selv om prosjektmulighetene fortsatt kan gjøre disse markedene interessante for INTSOKs medlemsbedrifter.



Figur 3. INTSOKs markedsrioritering

En overordnet vurdering viser at INTSOK har vist forståelse og fleksibilitet for å endre geografisk fokus i takt med internasjonale endringer og medlemmenes markedsinteresser.

### Har INTSOK fulgt med teknologisk?

Et flertall av intervjuobjektene oppfatter at INTSOK har generell teknologisk forståelse, men ingen spisskompetanse. Et overveiende antall beskrev INTSOK's forståelse av bransjens teknologiske utvikling og utfordringer som generelt god, men uten noen spesiell "edge" (se Figur 3.4).

*"Vi treffer ikke fagpersoner på de møteplassene INTSOK arrangerer"*

*"God arena for spredning av teknologi"*

*"INTSOK har ikke teknologisk spisskompetanse, kun kontaktskapende"*

*"Ikke helt på ballen mht. teknologi"*

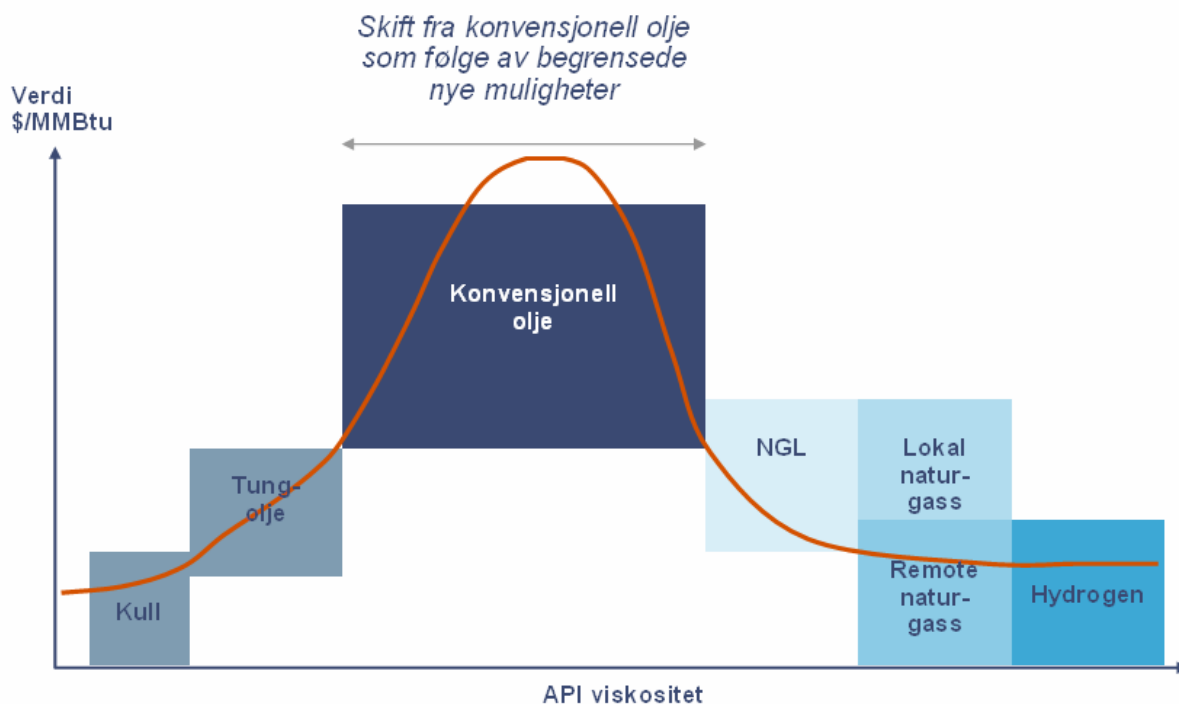
*"INTSOK er ikke en organisasjon som skal sørge for at forskning og utvikling blir internasjonalisert"*

*"Vår kundemasse har teknologiske eksplisitte utfordringer. INTSOK har ikke nettverk og kapasitet til å dekke vårt kontaktbehov"*

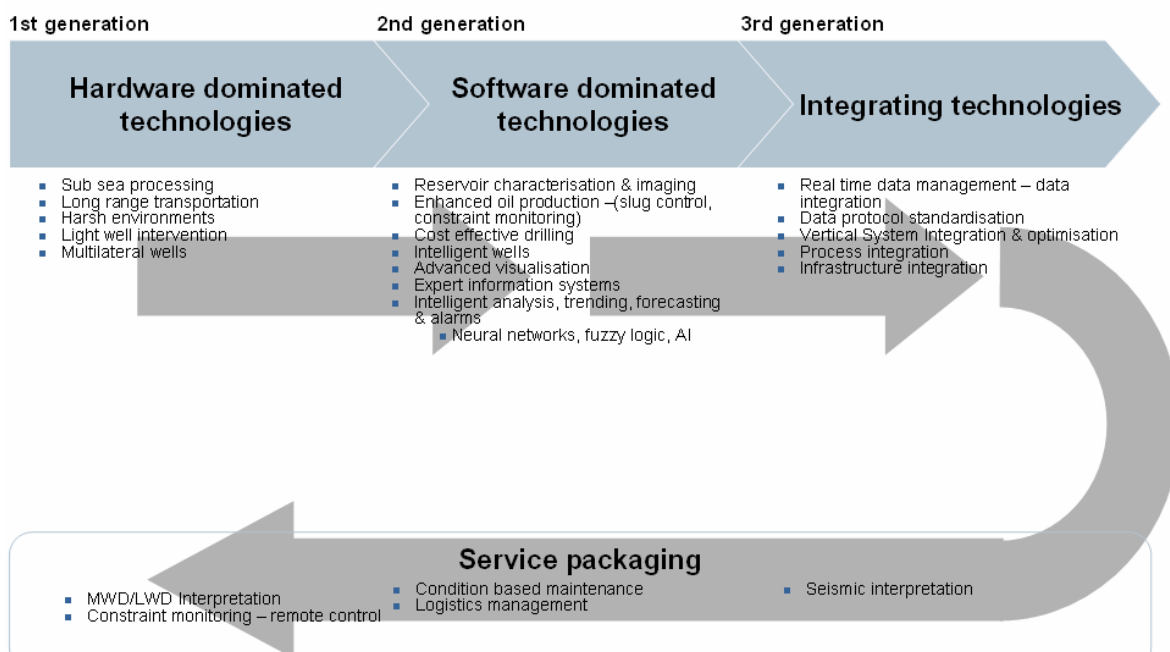
Figur 3.4 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om INTSOK har fulgt med teknologisk

Illustrasjonene nedenfor gir et bilde av de viktigste tema som styrer teknologiutvikling innen bransjen.

- Knapphet på konvensjonell olje gjør at teknologier til utnyttelse av ytterpunktene i API kurven blir mer aktuelle (se Figur 3.5).
- Teknologisk utvikling dreier seg i økende grad om integrasjon og sammenstilling av produkter og tjenester, og mindre bruk av frittstående løsninger (se Figur 3.6).



Figur 3.5 Illustrasjon av hovedtrekk i teknologisk utvikling – økende fokus på gass og tyngre oljer



Figur 3.6 Illustrasjon av hovedtrekk i teknologisk utvikling – større grad av integrasjon av produkter og tjenester i service sektoren

INTSOK har oversikt over de vesentligste trender og utviklingstrekk medlemsbedriftene står overfor, og de ansatte har faglig bakgrunn fra bransjen og derved en generell forståelse av den teknologiske utviklingen.

INTSOK har imidlertid ikke, og har ingen mulighet til å ha, et oppdatert bilde av medlemsbedriftenes eksplisitte tilbud mht. teknologi-innhold, siden dette bildet endres hurtig og spenner over et svært vidt felt med et stort antall spesialprodukter og tjenester.

Basert på dette er det naturlig at INTSOK bare i liten grad vil kunne bidra til å skape eksklusive møteplasser for nisjeleverandører, som primært søker direkte kontakt med kunder innen sitt fagområde, og for øvrig er mindre opptatt av det generelle markedet for kjøp og salg av tjenester innen bransjen.

### Trengs INTSOK like mye i dag?

INTSOK trengs minst like mye i dag gitt økende grad av modenhet og forventet nedgang i aktivitet på norsk sokkel. Både innenfor og utenfor INTSOK hersker det bred enighet om at behovet for en institusjon som INTSOK er berettiget også i framtiden (se Figur 3.7). Dette er basert på den oppfatning at samordning og styring av internasjonal satsing ikke bør revurderes i lys av et positivt øyeblikksbilde for norsk sokkel.



"Ja, kommer til å trengs enda mer i framtiden basert på forvitring av norsk sokkel"

"Norske selskaper er gode ift. den teknologien som etterspørres internasjonalt"

"Ja, for rederinæringen uforandret"

"Ja, ettersom norsk sokkel er i forvitring"

"Ja, kanskje enda mer. Hjemmemarkedet er på vei ned"

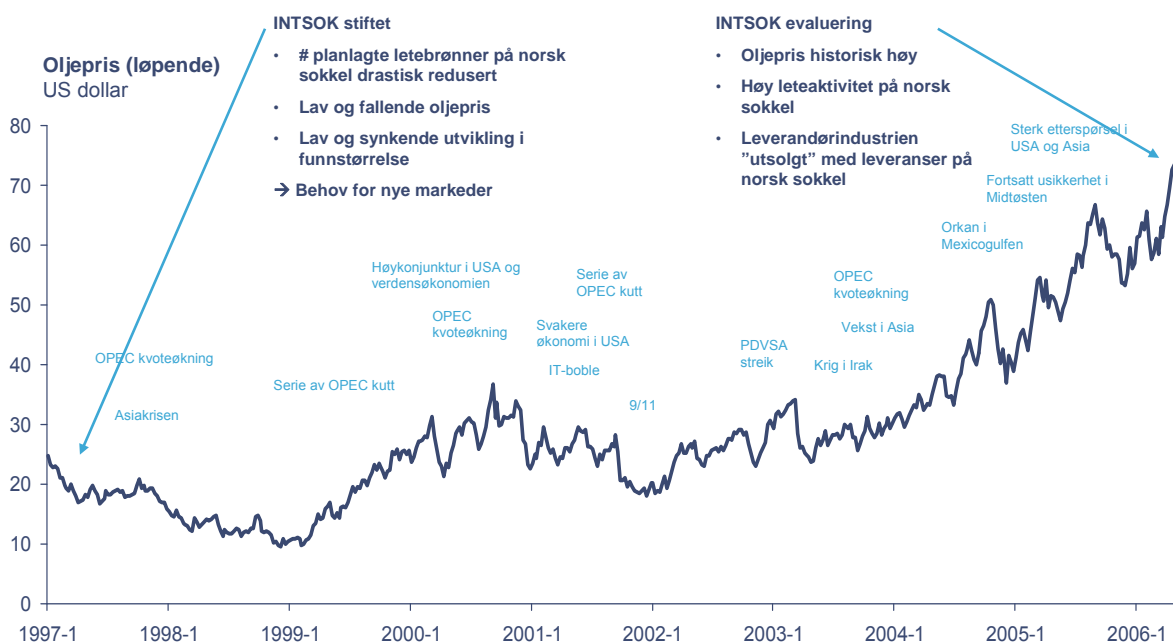
"Nei, trengs mindre. Har aldri vært så gode utsikter som nå på norsk sokkel"

"Ja, vi trenger trykk internasjonalt. Skuffet over hvor lite perspektiv det finnes i leverandørindustrien"

"Trengs mer i dag enn noen gang, klarer ikke å opprettholde aktivitet på norsk sokkel"

Figur 3.7 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om INTSOK trengs like mye i dag

For øvrig ansees INTSOK å være en påminner for deltakerne om at det langsiktige behov for medlemmenes varer og tjenester ligger i det internasjonale markedet, noe som selskapene kan ha en tendens til å nedprioritere når hjemmemarkedets etterspørsel øker (se Figur 3.8).

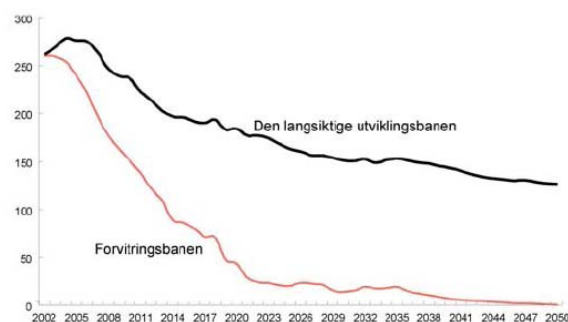


Figur 3.8 Oljeprisutvikling i perioden 1997-2006

Som Figur 3.9 viser vil en forvitningsbane på norsk sokkel i kombinasjon med langsiktig usikkerhet vedrørende oljeprisutvikling alltid skape usikkerhet for størrelsen av det norske markedet for INTSOKs medlemsbedrifter. Norsk sokkel er moden og aktiviteten der vil ubønnhørlig bli redusert over tid. INTSOK medlemsbedrifters erfaring og kompetanse er konkurransedyktig internasjonalt, og INTSOK bør derfor videreføres med det mandat å stimulere bedriftene til videre internasjonal satsing som døråpner og med markedsmessig drahjelp.

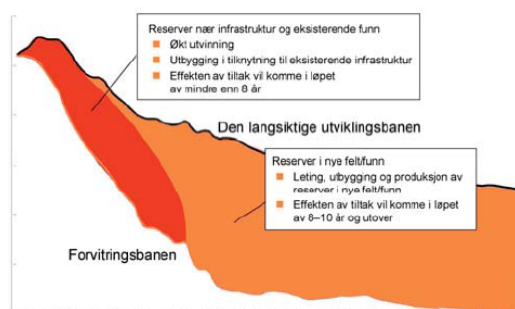
### Produksjonsprofiler på norsk sokkel iht. den langsiktige utviklings- og forvittringsbanen

Millioner Sm<sup>3</sup> o.e. årlig produksjon av olje, gass og NGL



### Tidshorisont for utnyttelse av ulike typer av reserver

Årlig produksjon av olje, gass og NGL



Figur 3.9 Produksjonsprofil-scenarier for norsk sokkel

### Hadde man etablert INTSOK på samme måte i dag?

Det hersker stor enighet blant interessenter om at prinsippene for opprettelsen av INTSOK fortsatt gjelder (se Figur 3.10). Selv om meningene er delte om hvorvidt andre etater eller organer kunne ha ivaretatt INTSOKs arbeidsoppgaver er det samstemmighet om at prinsippene for opprettelsen av et INTSOK fortsatt gjelder. Behovet for samordnet innsats og fravær av reelle alternativer tilsier at en organisasjon med samme ide og mandat ville blitt stiftet i dag.

"Ja, men vanskelig å si helt entydig"

"Hadde blitt annerledes. Ble stiftet på bakgrunn av skepsis til eksportrådet"

"Ja muligens med litt endret fokus"

"Ja man hadde nok det"

"Hadde sannsynligvis blitt en del av Innovasjon Norge hvis stiftet i dag"

"Ja, siste 5-6 årene har vist at det er behov for et "eksportråd" for olje og gass"

"Institusjonene fungerte ikke for olje og gass på den tid da INTSOK ble etablert"

"Hvis Innovasjon Norge hadde eksistert på den tid hadde det kanskje ikke vært nødvendig med INTSOK"

"Eksportrådet ingen betydning"

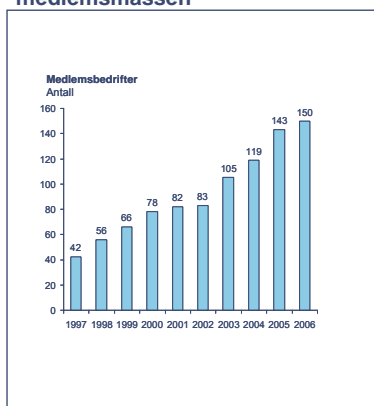
"Ja det tror jeg definitivt"

"Ja, men bedre tidspunkt i 1997 for etablering"

"OED har vist større evne til å drive næringspolitikk enn NHD"

Figur 3.10 Utvalgte kommentarer fra intervjuer om man hadde etablert INTSOK på samme måte i dag

### INTSOKs utvikling i medlemsmassen



### Innovasjon Norge: Visjon, organisasjon og fokus



### Norad: Visjon, organisasjon og fokus



Figur 3.11 INTSOK, Innovasjon Norge, Norad

Som figur Figur 3.11 illustrerer har medlemsmassen i INTSOK økt jevnt siden oppstart, noe som tilsier at behovet for samordning og styring generelt er tilstede. Basert på de intervjuer som er foretatt er oppfatningen at det ikke eksisterer reelle alternativer blant andre etablerte etater for ivaretagelse av de oppgaver INTSOKs medlemmer verdsetter. De nærmeste til å bli vurdert i så måte er Innovasjon Norge (IN) og Norad.

- IN ansees som en nyttig men komplementær samarbeidsinstitusjon, men de fleste av intervjuobjektene anser ikke at IN har tilstrekkelig bransjefokus eller bransjeforståelse. INs forretningsorientering er heller ikke ansett som god nok blant medlemsbedriftene.
- Norad ansees i noen grad å være en nyttig medspiller i enkelte markeder, og vedrørende et avgrenset sett av tema. Norad har imidlertid et mandat som avviker til dels sterkt fra den forretningsorientering som INTSOKs medlemmer har. Bransjeforståelsen er også naturlig nok begrenset innen denne etaten.

Oppsummert kan sies at INTSOK har tilpasset seg geografisk og politisk utvikling i den globale oljeindustrien. Det er også stor enighet om at det fortsatt er behov for INTSOK, og at de prinsipper som var grunnlaget ved stiftelsen fortsatt gjelder. Teknologisk har INTSOK fulgt med på overordnet nivå, men har ikke nisje spisskompetanse. Dette er heller ikke å forvente av en så liten organisasjon. I Tabell 3.1 vises en oppsummert evaluering av INTSOK ift. global utvikling i bransjen.

Tabell 3.1 Evaluering av overordnet utvikling av bransjen vs. INTSOK

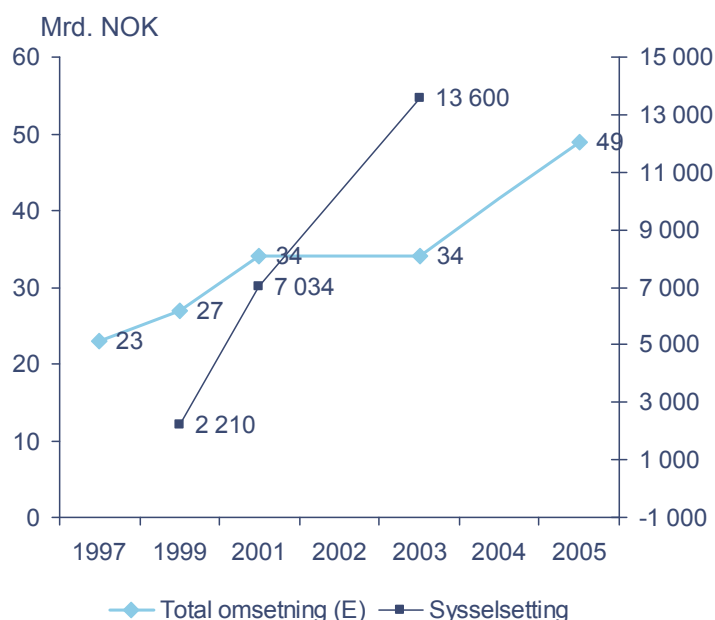
| Tema  | Kommentar   | Grad av INTSOK påvirkning/ bidrag/ nytte |      |      |
|---|---|--|------|------|
|   |   | Liten                                    | Noen | Stor |
| I hvilken grad har INTSOK fulgt med geografisk?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTSOK har valgt en fornuftig, men bred markedsprioritering</li> <li>• INTSOK har et geografisk aktivitetsomfang som virker høyt i forhold til stabens størrelse</li> </ul>  |  |      | ✓    |
| I hvilken grad INTSOK fulgt med teknologisk?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et flertall av intervjuobjektene oppfatter at INTSOK har generell teknologisk forståelse, men ingen spisskompetanse</li> <li>• Den teknologiske utviklingen i oljebransjen er hurtig, og INTSOK har kun fulgt med de store trekk i utviklingen</li> </ul>                |  | ✓    |      |
| I hvilken grad trengs INTSOK like mye i dag?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTSOK trengs minst like mye i dag gitt økende grad av modenhet og forventet nedgang i aktivitet på norsk sokkel</li> <li>• Behovet for samordning og styring av internasjonal satsing bør ikke vurderes i lys av et positivt øyeblikksbilde for norsk sokkel</li> </ul> |  |      | ✓    |
| I hvilken grad hadde man etablert INTSOK på samme måte i dag?                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det hersker stor enighet blant interessenter om at prinsippene for opprettelsen av INTSOK fortsatt gjelder</li> <li>• Behovet for samordnet innsats og fravær av reelle alternativer tilsier at et organ med samme ide og mandat ville bli stiftet i dag</li> </ul>      |  |      | ✓    |
| Totalvurdering:<br>I hvilken grad har INTSOK tilpasset seg den overordnet utvikling i bransjen? |   |  |      | ✓    |

## 3.3 Utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetting i bransjen, samt INTSOKs bidrag til vekst

Norsk olje- og gassindustri vekst i utlandet har hatt en sterk utvikling det siste tiåret. Den eksakte verdien på veksten er vanskelig å estimere, men det er klart at det handler om noen titalls milliarder kroner årlig, og at veksten internasjonalt er betydelig større enn veksten på norsk sokkel. INTSOKs konkrete bidrag til denne veksten vurderes å være ubetydelig, og noe annet er heller ikke å vente gitt størrelsen på organisasjonen. Omtrent 80-90% av eksportverdien genereres av et fåtall store selskaper som med all sannsynlighet hadde hatt den samme suksessen i utlandet også uten INTSOK.

### 3.3.1 Utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetting i bransjen

Norsk oljeindustri internasjonale vekst er betydelig. Figur 3.12 viser utviklingen i internasjonal omsetning og sysselsetting fra 1997-2005. Tallene er publisert i en serie rapporter fra Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF), og er basert på spørreundersøkelser blant selskaper i bransjen. Tallene kan ikke betraktes som eksakte, men det er klart at eksport av produkter og tjenester innen olje- og gassektoren er en mangemilliardindustri som sysselsetter flere tusentalls mennesker. Studien antyder også at både internasjonal omsetning og sysselsetting er mer enn doblet det siste tiåret.

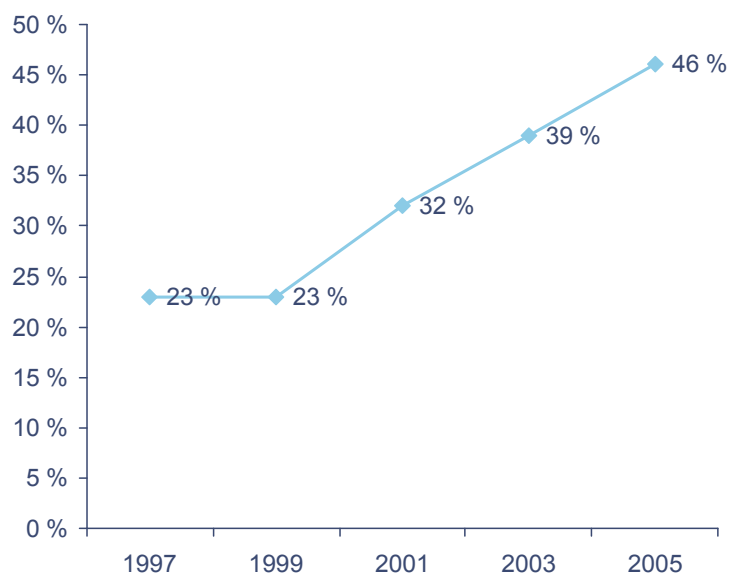


Figur 3.12 Internasjonal omsetning og sysselsetting (SNF)

Mer konkret anslås den årlige vekstraten i internasjonal omsetning og sysselsetting til henholdsvis 13% og 57%. I overkant av 60 % av utenlandsomsetningen i 2005 oppgis å være eksport fra Norge, mens resterende er salg gjennom produserende datterselskaper i utlandet.

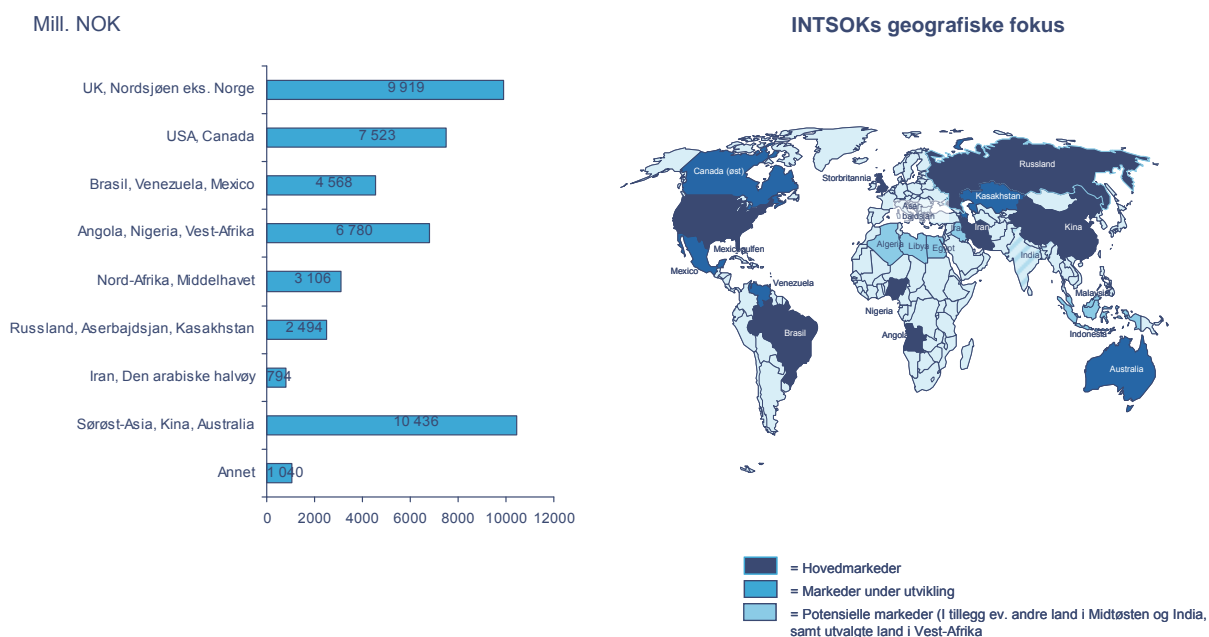
SNF-studiene viser også at en økende del av selskapenes totale omsetning kommer fra utlandet. I Figur 3.13 fremgår det at internasjonal omsetning for selskapene som har deltatt i undersøkelsen nærmer seg 50%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Det påpekes i studiene at det knytter seg stor usikkerhet til disse tallene

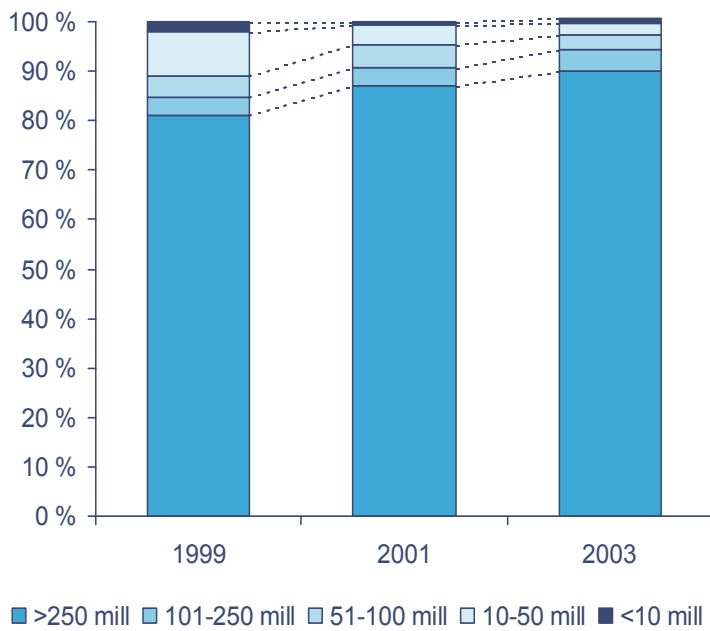


Figur 3.13 Andel av omsetning internasjonalt (SNF)

I hovedsak er den internasjonale omsetningen i områder hvor INTSOK har opprettholdt sitt fokus, og omsetningen er dominert av et fåtall store aktører (se Figur 3.14 og Figur 3.15).



Figur 3.14 Omsetning internasjonalt fordelt på markeder vs. INTSOKs markedsfokus (SNF, INTSOK)

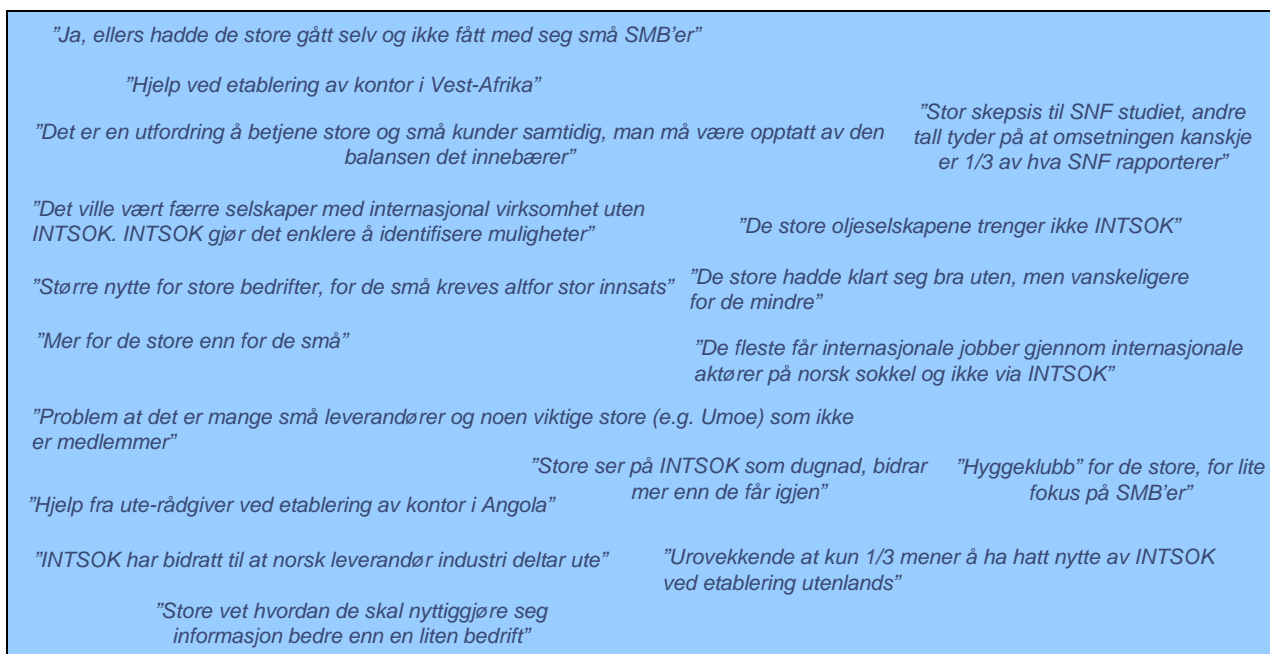


Figur 3.15 Omsetning internasjonalt fordelt på selskapsstørrelse, utvalgsstørrelser (SNF)

I utvalget i SNF-studien står de 10-20 største leverandørselskapene (omsetning >250 MNOK) for 80-90% av den internasjonale omsetningen. De 20 største leverandørselskapene står for 80-90% av omsetningen innen olje- og gassrelatert virksomhet i Norge, og 14 av disse selskapene har over 50% av omsetningen i utlandet, mens ytterligere 4 ligger på 40-50% utenlandssalg. De største selskaperes andel antas å ha vokst fra 1999 til 2003, men ettersom tallene er basert på forskjellige utvalg av selskaper er det vanskelig å konkludere med sikkerhet.

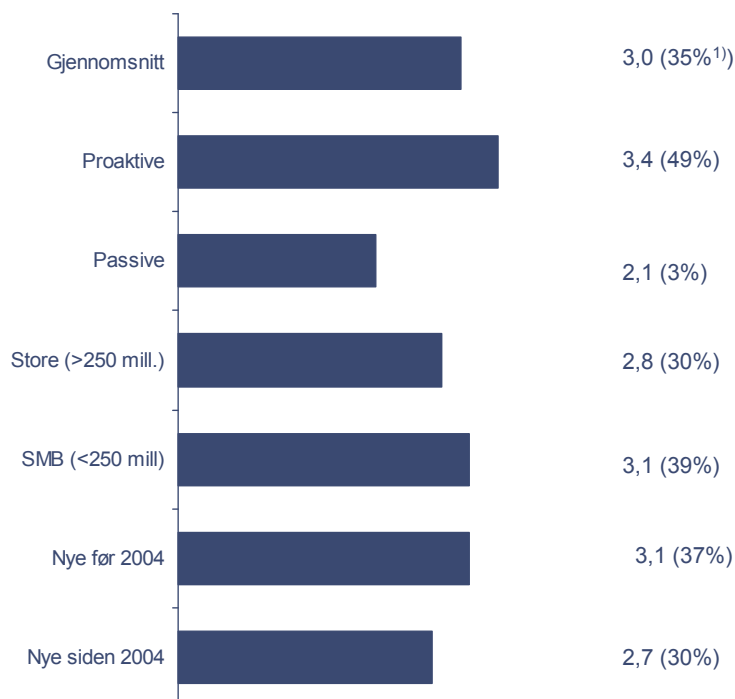
### 3.3.2 INTSOKs bidrag til vekst

Det er uenighet om INTSOKs konkrete bidrag til vekst for medlemsbedriftene. Figur 3.16 viser utvalgte kommentarer fra intervjuene som har blitt gjennomført i evalueringsprosessen.



Figur 3.16 Utvalgte kommentarer fra selskaper, myndigheter og andre interessenter om INTSOKs bidrag til vekst

Til tross for uenighetene har INTSOK med all sannsynlighet bidratt noe til veksten i internasjonal omsetning, og da spesielt for små og mellomstore bedrifter (SMB).



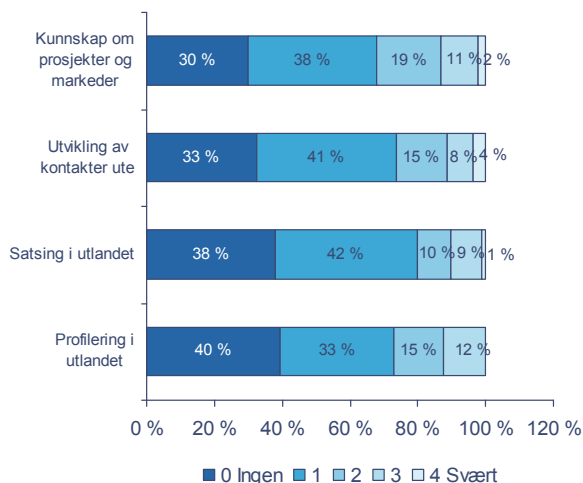
Figur 3.17 INTSOKs betydning for resultater i internasjonale markeder (Kundetilfredshetsundersøkelsen)



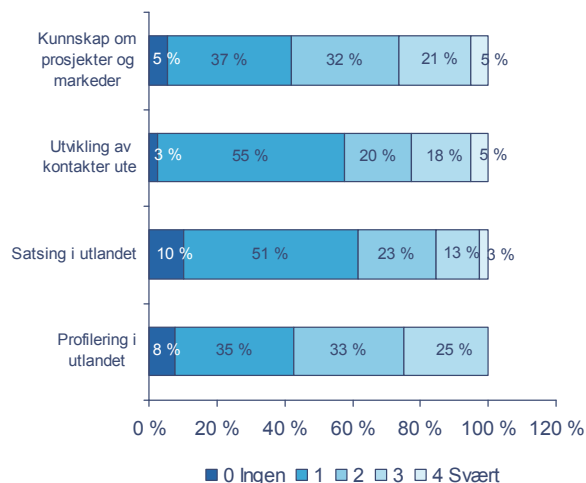
Kundetilfredshetsundersøkelsen som ble gjennomført i 2006 viser også at selskaper innen clustergruppene R&D, Consulting & Finance samt Project Management & Finance er mer fornøyde enn andre med INTSOKs arbeid, mens INTSOK har betydd mindre for selskaper innenfor Equipment & Models samt Logistics & Transportation.

Tall fra 2001 antyder at INTSOK har begrenset påvirkning og bidrar primært med kunnskap om markeder og med profilering (Figur 3.18). Dette tema ble kun belyst i SNF studien i 2001, og resultatene bør sees i lys av årstall for gjennomføring.

**Grad av INTSOK påvirkning på ulike aktiviteter, for alle foretak med utenlandssalg. Skal 0 (ingen) til 4 (svært)**



**Grad av INTSOK påvirkning på ulike aktiviteter, for INTSOK partnere. Skal 0 (ingen) til 4 (svært)**



Figur 3.18 Grad av INTSOK påvirkning på ulike aktiviteter for alle foretak med utenlandssalg samt INTSOKs medlemsbedrifter (SNF)

I Tabell 3.2 beskrives en total evaluering av INTSOKs bidrag. I første rekke ser det ut til at selskaper som selv er proaktive og som har tidligere erfaring fra INTSOKs arbeid best klarer å nyttiggjøre seg INTSOKs tjenester.

Tabell 3.2 Evaluering av utvikling av internasjonal omsetning og sysselsetting, samt INTSOKs bidrag til vekst

| Tema   | Kommentar   | Grad av INTSOK påvirkning/ bidrag/ nytte |      |      |
|--|---|--|------|------|
|  |   | Liten                                    | Noen | Stor |
| I hvilken grad bidrar INTSOK til vekst for SMB'er?           | • INTSOK kan bidra konkret, spesielt når selskapene selv er proaktive og har erfaring fra tidligere arbeid med INTSOK |  | ✓    |      |
| I hvilken grad bidrar INTSOK til vekst for større selskaper? | • Det er uenighet om INTSOKs bidrag til vekst - de større selskapene klarer seg uavhengig av INTSOK                   | ✓  |      |      |
| Totalvurdering:<br>I hvilken grad bidrar INTSOK til vekst?   |   |  | ✓    |      |

## 3.4 Nytte av INTSOKs aktiviteter

Det er bred enighet om at INTSOKs tjenester er nyttig for internasjonalisering av norsk olje- og gassindustri, men tjenestene viser seg derimot ikke å være avgjørende for norsk offshoresektors suksess i utlandet. Nytten av INTSOKs tjenester er naturligvis ulik for de forskjellige interessentene. SMB-segmentet drar særskilt nytte av INTSOKs evne til å skape møteplasser med kunder. For de større selskapene er INTSOK en effektiv måte å mobilisere en samlet norsk front, ikke minst ift. embetsverk og regjering. Et gjennomgående tema er utfordringen i å måle nytten av aktivitetene, men økningen i medlemsmassen gir en klar indikasjon på betydningen av INTSOKs aktiviteter.

De ulike interessentene har forskjellig oppfatning av nytten av INTSOKs aktiviteter. Intervjuene tilsier at store medlemsbedrifter anser at egen nytte av INTSOK ligger i stiftelsens innsats i forbindelse med gjennomføring av større internasjonale arrangementer. Her vektlegges spesielt praktisk tilrettelegging og mulighet for statsbesøk og delegasjonsreiser som nyttig. I dette ligger erkjennelsen av at INTSOK bidrar mer med indirekte støtte for de store selskaper gjennom stiftelsens evne til å oppnå tilstedeværelse av politikere og embetsverket ved internasjonale arrangementer. Figur 3.19 viser utvalgte kommentarer fra intervjuene.

*"INTSOK avlaster press for oljeselskaper til å informere om hva de holder på med gjennom ulike arrangementer. INTSOK bidrar derfor med å profilere den 'norske pakken' og det er en enkel måte å mobilisere pakken på. INTSOK skaffer ikke oppdrag"*

*"INTSOK bidrar med arrangementer som presenterer selskapene og skaper kontakt med kunden. Lokale rådgivere er spesielt nyttige for små og mellomstore bedrifter (Slipper å bære kostnaden med å ansette lokale personer). INTSOK får til mer der de har lokale ansatte som kjenner kulturen og forretningsklimaet. I tillegg bidrar de til Kostnadsbesparelser for alle medlemmene mht. informasjonsinnsamling, analyser, rapporter etc."*

*"INTSOKs nytte er at man er fanebærer for fellesløftet for internasjonalisering; samler troppene, inngangsdør til kunder, skaper møteplasser, kompetanse og datasenter"*

*"De store har fordel ved at INTSOK får samlet til innsats og skaper goodwill. Nytten er sannsynligvis størst for de små"*

*"INTSOK har myndighetsfokus og ikke forretningsfokus, og kan derved primært hjelpe store selskaper med kontrakter i "myndighetstunge" land"*

Figur 3.19 Utvalgte kommentarer fra store medlemsbedrifter om nytten av INTSOKs aktiviteter

Flere av de store medlemsbedriftene peker også på at nytten sannsynligvis er størst for de små og mellomstore bedriftene (SMB). Intervjuene avdekker at også interesseorganisasjoner som INTSOK samarbeider med innehar dette synet. Disse anser INTSOK som nyttig for SMB'er, spesielt i forbindelse med generell markedsinformasjon og støtte til markedsintroduksjon. På linje med interesseorganisasjonene anser også SMB'ene at INTSOK gir størst nytte gjennom konkret rådgivning til markedsintroduksjon og markedsinformasjon. Figur 3.20 viser utvalgte kommentarer fra interesseorganisasjoner og SMB'er.

*"INTSOK er viktigst for de som ikke har eget markedsapparat, men ønsker å gå internasjonalt ved at de prioriterer markeder, skaffer kunnskap om markeder, skaper møteplasser etc. INTSOK tar med seg selskapene ut til landene, selv om medlemmene slippes litt for tidlig og muligens hadde trengt mer hjelp"*

*"Gjør en god jobb for å skape arenaer. Fokusert markedsarbeid selv om markedsinformasjonen ofte er litt for generell for mange aktører"*

*"Samlet gjør de en veldig god jobb (terningkast 5), alternativet til INTSOK er "skrekkelig"*

*"Stor nytte i å samle arenaer, tema, samhandling, sørge for politisk drahjelp, kommunikasjon"*

*"INTSOKs service og markedskompetanse har generelt vært til hjelp"*

*"Lokale rådgivere er serviceinnstilt, behjelpelige og er på plass på de riktige stedene, INTSOK er også flinke til å fremskaffe rapporter og sende ut informasjonsmateriale etc."*

*"Godt kontaktnettverk, god nytte i startfasen, fruktbart samarbeid i Vest-Afrika og Russland"*

Figur 3.20 Utvalgte kommentarer fra interesseorganisasjoner og SMB'er om nytten av INTSOKs aktiviteter

Muligheten til å skape kontakter var en gjennomgående kommentar ved spørsmål om nytten av INTSOKs aktiviteter. I intervjuene viste det seg at også myndighetene anser nytten av INTSOKs aktiviteter til primært å være et verktøy for kontakt og som skaper av en arena for internasjonalisering. Figur 3.21 viser et utvalg av kommentarer fra myndighetene.

"Vanskelig å måle nytten av INTSOK, men økning i medlemsmassen tyder på at INTSOK er nyttig"

"Generisk markedsføring, profilering og nettverksbygging har vært bra og arrangementene er godt spisset, men vi er skeptisk til kvalitet på enkelte rådgivningssaker"

"INTSOKs rolle er å være en kontakt/ formidler mellom norske leverandører og utenlandske aktører (internasjonalisering, teknologiutvikling, nettverksbygging, kompetanseutvikling). Det er viktig at de erkjenner sin størrelse og spisser seg, samt at det holdes riktig fokus og retning på utlandet nå som norsk sokkel går bra"

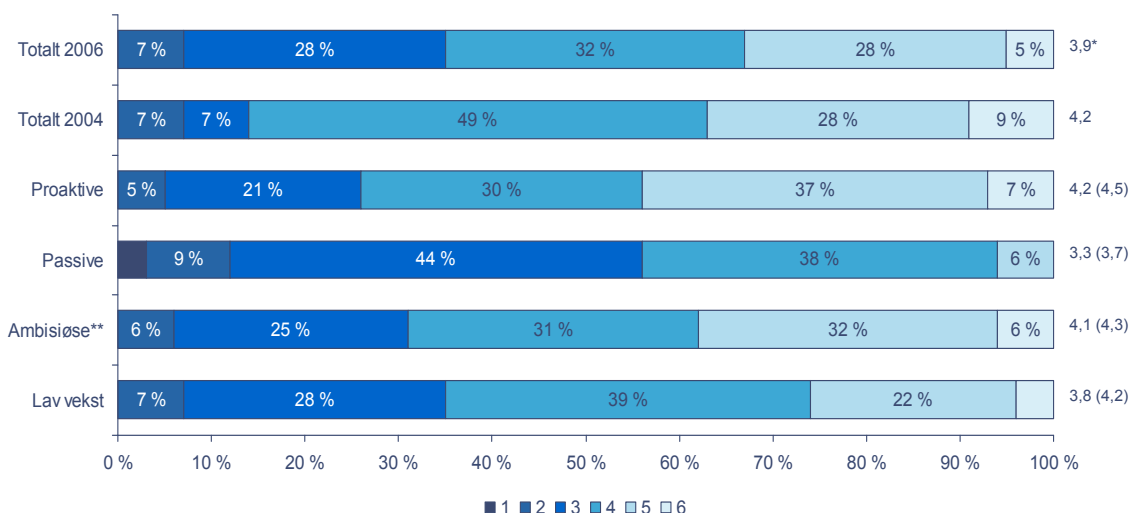
"INTSOK bør øke fokus på å arbeide bedre med andre aktører/ virksomhetsapparat i dette miljøet, f.eks. Innovasjon Norge og utenriksstjenesten"

"Bidrag med offisielle besøk hvor INTSOK gir substans (reelt industribasert innhold) og bidrar med å bygge kontakt mht. kunnskap og teknologi"

"Opprette egen kontakt med de store internasjonale (f.eks. BP, Shell) på vegne av SMB'er – uavhengig av våre egne store aktører (eks. Statoil, Hydro)"

Figur 3.21 Utvalgte kommentarer fra myndigheter om nytten av INTSOKs aktiviteter

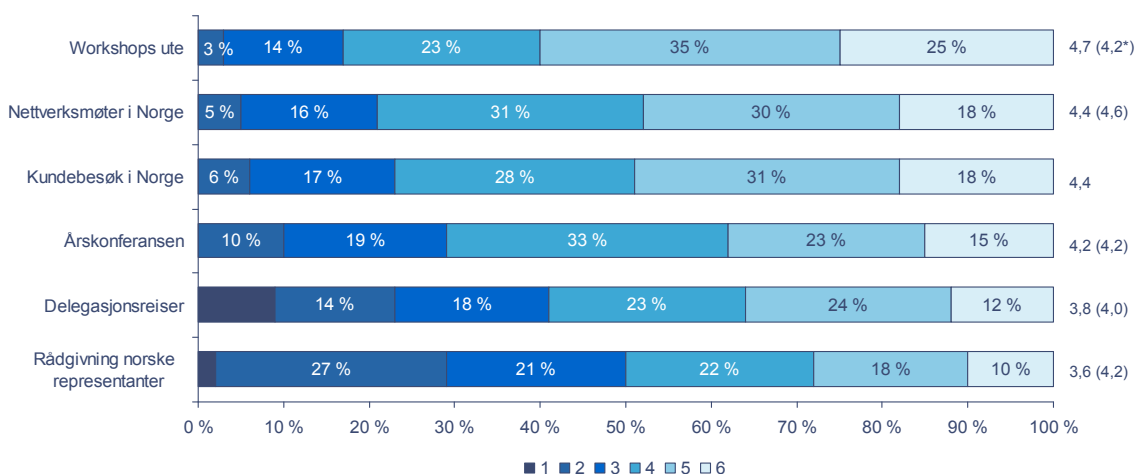
Kundetilfredshetsundersøkelsen i 2006 viser at omtrent 65% av medlemmene oppgir som en samlet vurdering at INTSOK har tilfredstilt deres forventninger til nytte (se Figur 3.22). Det er derfor grunn til å konkludere at medlemsbedriftene i høy grad er fornøyd med de aktivitetene INTSOK gjennomfører. Sammenlignet med samme undersøkelse i 2004 er dette imidlertid en reduksjon på mer enn 20 prosentpoeng. Undersøkelsen viser videre at en større andel av de proaktive medlemmene har fått innfridd sine forventninger til nytte, men også her var den tilsvarende andelen større i 2004. Resultatene viser videre at de små bedriftene er noe mer tilfreds enn de store medlemsbedriftene.



Figur 3.22 Hvilken grad INTSOK har tilfredstilt bedriftens forventninger til nytte (Kundetilfredshetsundersøkelsen)

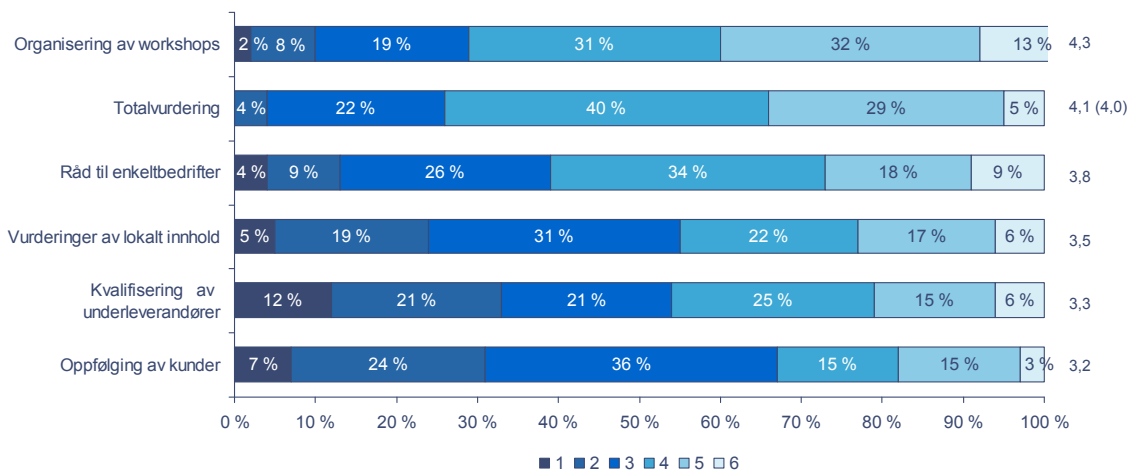
På spørsmål om nytteverdi av INTSOKs ulike aktiviteter i kundetilfredsundersøkelsen oppgir medlemsbedriftene at workshops ute og nettverksmøter i Norge er de aktivitetene som gir høyest nytte (se Figur 3.23). Møter med internasjonale kunder i Norge og INTSOKs årskonferanse scorer også bra, mens politisk ledede delegasjonsreiser får lavere karakter. I intervjuene oppgir de store medlemsbedriftene at de

verdsetter sistnevnte, men grunnet høy andel av SMB'er i medlemsmassen scorer denne aktiviteten lavere totalt sett.



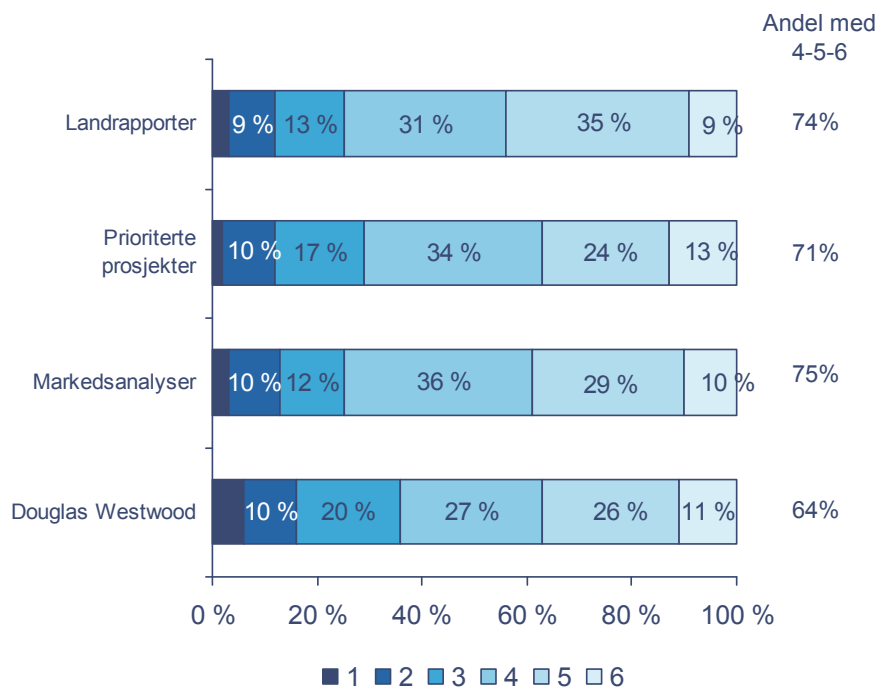
Figur 3.23 Hvilken nytteverdi INTSOKs aktiviteter har hatt for bedriften (Kundetilfredshetsundersøkelsen)

Figur 3.24 viser medlemsbedriftenes nytteverdi av rådgivning fra lokale representanter. Hele 74% oppgir i undersøkelsen at de har stor nytteverdi av lokale representanter i markedene ute. Spesielt ansees lokale representanter å gjøre en god jobb i forbindelse med organisering av workshops og seminarer med internasjonale kunder. De små bedriftene oppgir vesentlig større nytteverdi enn de store medlemsbedriftene.



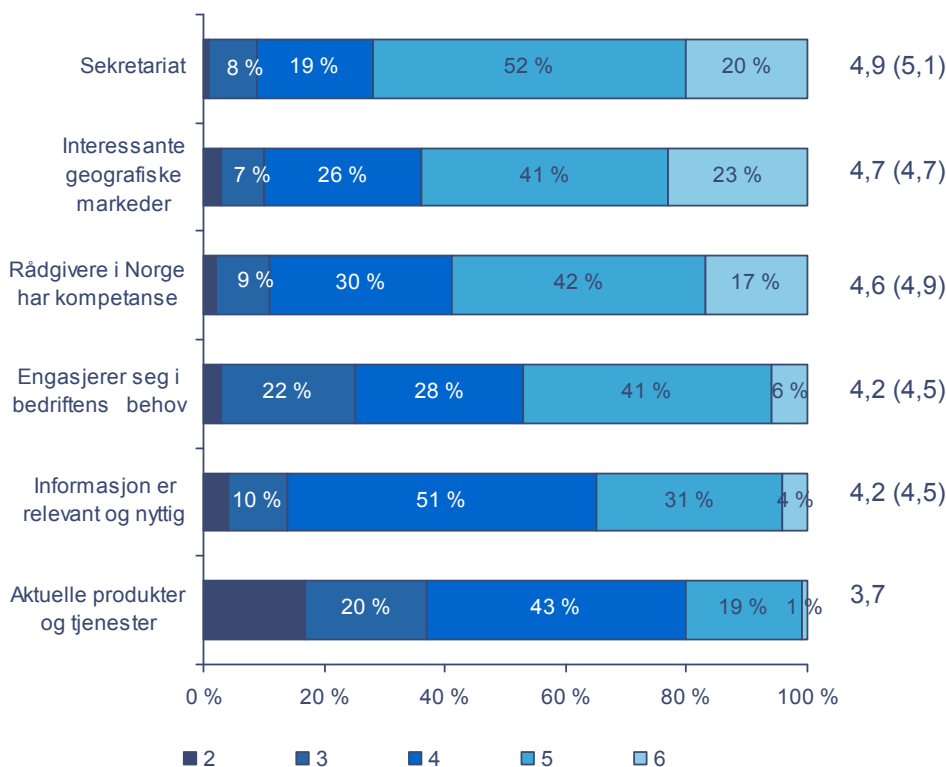
Figur 3.24 Hvilken nytteverdi har rådgivning fra lokale representanter for bedriften (Kundetilfredshetsundersøkelsen)

Kundetilfredshetsundersøkelsen viser videre at markedsrapportene generelt oppleves som overveiende positivt (se Figur 3.25). Intervjuene understøtter dette da flere SMB'er påpeker et markedsinformasjonen er nyttig og kostnadsbesparende for selskapet. Douglas Westwood-rapporten derimot viser seg å være betydelig mer verdifull for de store medlemsbedriftene enn de mindre. 85% av de store selskapene gav karakter 4 eller høyere. Tilsvarende tall for de små var 54%.



Figur 3.25 Tilfredshet med markedsrapporter (Kundetilfredshetsundersøkelsen)

Majoriteten av medlemmene er tilfreds med INTSOKs produkter og tjenester, men tilfredsheten er klart fallende sammenlignet med 2004 (se Figur 3.26). Intervjuene støtter konklusjonen fra kundetilfredshetsundersøkelsen da den generelle oppfatningen er at INTSOK stort sett har bra fokus både mht. utførelse av og fordeling mellom ulike tjenester og valg av tema.



Figur 3.26 Tilfredshet med tjenester (Kundetilfredshetsundersøkelsen)

På spørsmål om INTSOK gjør de riktige aktivitetene er det verdt å inkludere noen utvalgte kommentarer fra intervjuene som belyser noen områder hvor intervjuobjektene poengterer et forbedringspotensiale.

- "Revurdere seminarer, i dagens marked har man ikke tid til å gå på lange seminarer, man må tenke nytt mht. møteplasser" (Myndighet/ offentlig etat).
- "Bør også tenke mer strategiske allianser med forskning og utvikling, f.eks. nasjonale FoU cluster" (Myndighet/ offentlig etat).
- "Det er et poeng å bli mer teknologifokuserte" (Middels-stort serviceselskap).
- "Må fokusere mer på SMB. Dette innebærer derimot at man reduserer fokus på dagens medlemmer" (Myndighet/ offentlig etat).

En total evaluering viser at det er bred enighet om nytten av INTSOKs aktiviteter for internasjonaliseringen av norsk olje- og gassindustri, men det er derimot en oppfatning om at INTSOK ikke er kritisk som skaper av arenaer og møteplasser. Det viser seg at store og små bedrifter har ulik oppfatning av hvilke aktiviteter som gir størst nytte. Konkret rådgivning og markedsinformasjon er mest nyttig for de mindre, mens de store medlemsbedrifter anser at egen nytte av INTSOK ligger i forbindelse med gjennomføring av større internasjonale arrangementer som statsbesøk og delegasjonsreiser. Kundetilfredsundersøkelsen som ble gjennomført i 2006 viser generelt en høy grad av kundetilfredshet for INTSOKs tjenester. I tillegg viser intervjuene at INTSOK stort sett utfører de riktige aktivitetene både mht. utførelse av og fordeling mellom ulike tjenester og valg av tema. Det er derimot påpekt at INTSOK bør revurdere seminarer i lys av markedssituasjonen, fokusere mer på SMB segmentet og tenke mer strategiske allianser med forskning og utvikling. En total evaluering av nytten av INTSOKs aktiviteter er oppsummert i Tabell 3.3.

Tabell 3.3 Evaluering av nytte av INTSOKs aktiviteter

| Tema  | Kommentar  | Grad av INTSOK påvirkning/ bidrag/ nytte |      |      |
|---|--|--|------|------|
|   |  | Liten                                    | Noen | Stor |
| I hvilken grad er INTSOKs aktiviteter nyttig for internasjonaliseringen av norsk olje- og gassindustri? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enighet om at INTSOK er nyttig gitt meget bregensede ressurser, men er ikke kritisk som skaper av arenaer og møteplasser</li> <li>• Konkret rådgivning og markedsinformasjon er mest nyttig for de mindre</li> <li>• Praktisk tilretteleggelse og mulighet for deltakelse i statsbesøk og delegasjonsreiser mest nyttig for de store</li> </ul> |  | ✓    |      |
| I hvilken grad er kundene fornøyde med de aktiviteter som INTSOK gjennomfører?                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy grad av tilfredshet i kundetilfredsundersøkelse (men noe fallende)</li> </ul>   |  |      | ✓    |
| I hvilken grad utfører INTSOK de riktige aktivitetene?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort sett bra fokus, både mht. temaer og fordeling mellom typer av aktiviteter</li> <li>• Selskapenes forventning til INTSOKs mulighet til bidrag kan synes noe høyt</li> </ul>  |  | (✓)  | ✓    |
| Totalvurdering:<br>I hvilken grad er INTSOKs aktiviteter nyttige?                                       |  |  | ✓    |      |

## 3.5 Utvikling i medlemsmassen, arrangementsdeltakelse, samt regionale møteplasser og nettverksmøter

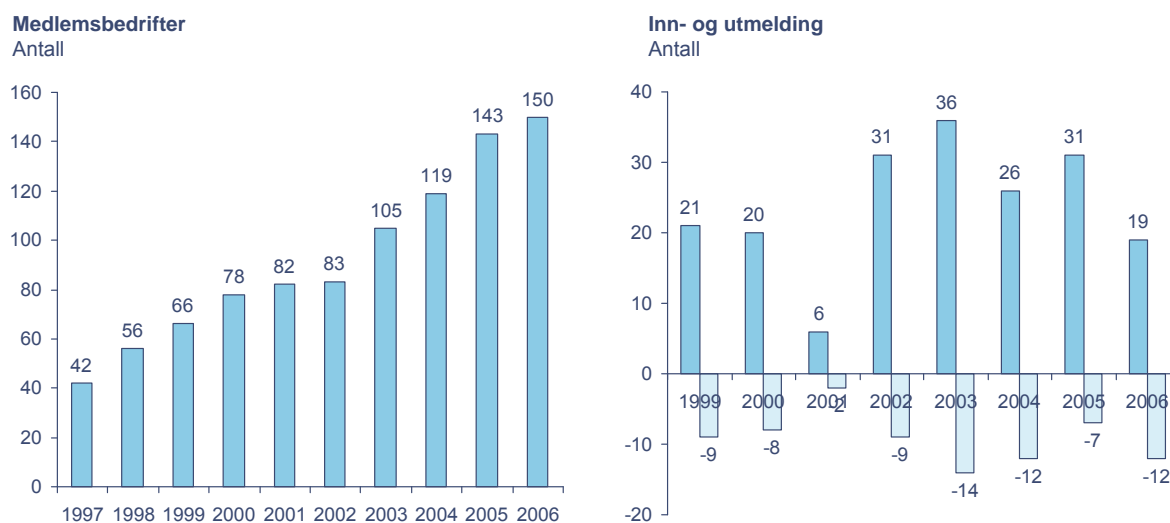
Utviklingen i medlemsmassen har vært positiv med en gjennomsnittlig vekst på 15% per år siden INTSOK ble stiftet i 1997. Til tross for den positive utviklingen i medlemsmassen er det verdt å poengtere at det finnes over 1000 selskaper med varer og tjenester registrert innenfor denne industrien som ikke er medlemmer. Dette tilsier at det er et stort potensiale for INTSOK i å øke medlemsmassen ytterligere i årene som kommer.

Nøkkeltall fra INTSOKs virksomhet viser en økning i antall gjennomførte aktiviteter. Antall medlemsbedrifter som nyttegjør seg INTSOKs tjenester er også økende, og da spesielt innen lokal rådgivning og deltakelse på kundeseminarer og workshops. Det er et relativt stort antall medlemmer som benytter seg av regionale møteplasser og nettverksmøter nasjonalt, og kundetilfredsheten for denne type aktiviteter er høy. Spesielt viser det seg at dette er en effektiv måte å spre markedsinformasjon på for små bedrifter.

Det er også verdt å nevne at internasjonale potensielle kunder oppfatter INTSOK som profesjonell i sitt arbeid.

### 3.5.1 Utvikling i medlemsmassen

Utviklingen i medlemsmassen har vært jevnt økende siden stiftelsen av INTSOK i 1997. Som det fremgår av Figur 3.27 var det registrert i alt 150 medlemmer i mai 2006. Dette er en økning på 108 medlemmer siden 1997. Til tross for denne positive medlemsutviklingen viser tall fra industrien at det er omlag 1000-1500 selskaper som ikke er medlemmer i INTSOK. Det vil derfor være et stort potensiale i å tiltrekke nye medlemmer til INTSOK i framtiden.



Figur 3.27 Utvikling i medlemsmassen 1997-2006

Figur 3.27 viser også en oversikt over inn- og utmeldinger i perioden 1999 til 2006. I gjennomsnitt har 9 medlemmer meldt seg ut av INTSOK årlig. Primært er utmeldinger et resultat av oppkjøp og fusjoner eller endringer i strategiske prioriteringer. Av selskapene som melder seg ut av andre årsaker oppgir de fleste at primære grunner for utmelding er at de ikke når relevante kunder ved deltakelse på INTSOKs arrangementer, eller at de mangler ressurser til å benytte seg av INTSOKs tjenester.



Et utvalg av kommentarer fra intervjuene illustrerer dette:

- "Vi hadde ikke ressurser til å delta på arrangementer" (Lite selskap i marin-næring)
- "Vår selskapsstruktur passer ikke med INTSOKs tilbud, og vi er altfor små. Vi nådde ikke frem via INTSOK" (Marin-utstyrslieferandør)
- "For høy medlemskontingent i forhold til nytte, men synes likevel INTSOK har gjort en god jobb" (Middels-stor produktleverandør)
- "INTSOK er en samling for hovedleverandører, de som er underleverandører finner ikke riktig arena hos INTSOK" (Offentlig etat)
- "Kom ikke i kontakt med riktige personer, kun toppledelsen. Vi hadde ikke kapasitet til å delta på arrangementer i utlandet. Ble kun en utgift, ga ingen nytte" (Mindre produktleverandør)
- "Grunnen til at rederinæringen ikke er så godt representert i INTSOK er fordi de har en annen struktur og en annen måte å få kunder på. Rederinæringen er godt internasjonalisert på egen hånd. I tillegg er det sterk konkurranse mellom aktørene noe som gjør samarbeid mer vanskelig" (Interesseorganisasjon)
- "Vi er ikke med fordi vi alltid har ligget foran INTSOK mht. internasjonalisering. I tillegg synes vi at INTSOK er altfor fokusert på de store (hovedleverandør og ikke underleverandør)" (Middels-stort serviceselskap).

### 3.5.2 Utvikling i arrangementsdeltakelse samt regionale møteplasser og nettverksmøter

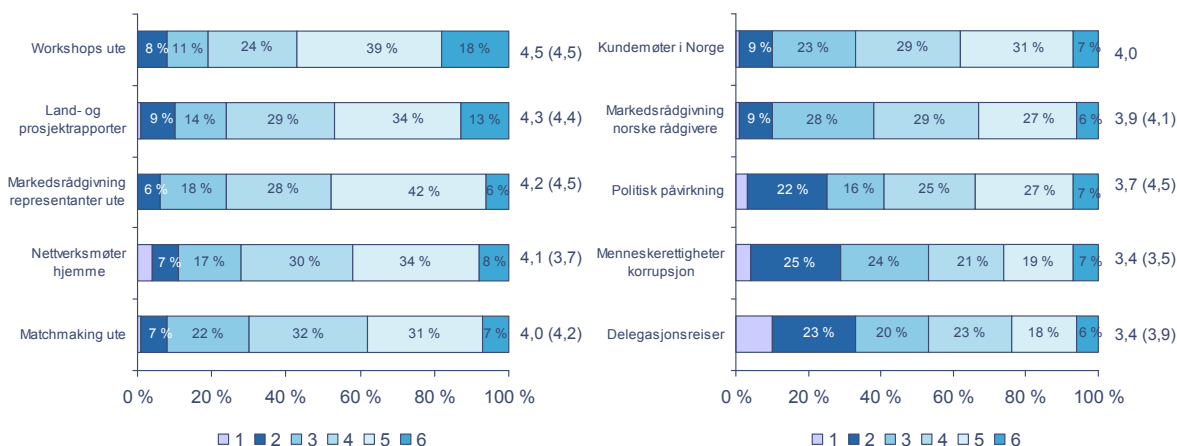
Nøkkeltall fra INTSOKs virksomhet viser en reallt liten økning i totalt antall aktiviteter utført av INTSOK i perioden 2003 til 2005. Som det fremgår av Tabell 3.4 ble det gjennomført totalt 47 aktiviteter i 2005 mot henholdsvis 57 i 2004 og 44 i 2003 (markedsinformasjon i form av den årlige offshore markedsrapporten, landrapporter og oppdatering på prioriterte prosjekter kommer i tillegg til disse aktivitetene). Nøkkeltallene viser at INTSOK til dels har opprettholdt det samme aktivitetsnivået gitt at medlemsmassen har økt med 27% i samme periode.

Totalt benytter flere medlemsbedrifter INTSOKs tjenester i 2005 mot 2003. Nøkkeltall i Tabell 3.4 viser at medlemsmassen benytter seg i økende grad av lokal rådgivning, seminarer og workshops. Antall bedrifter som mottok råd fra lokale olje- og gassrådgivere er nesten fordoblet i perioden. I tillegg har deltakelsen på kundeseminarer og arbeidsverksteder økt betydelig både i form av deltakende medlemmer og antall kunder. Videre fremgår det at opplæring og kompetanseutvikling i større grad benyttes av medlemmene, men det absolutte medlemsantallet som benytter denne tjenesten er lav relativt til andre aktiviteter.

Tabell 3.4 Aktiviteter og deltakelse 2003-2005

| Aktivitet                             |   | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------------|---|------|------|------|
| Generisk                              | Antall medlemmer per desember                   | 104  | 119  | 143  |
|                                       | Antall aktiviteter                              | 44   | 57   | 47   |
| Markedsinformasjon                    | Land rapporter nye og oppdaterte                | 25   | 27   | 14   |
|                                       | Prioriterte prosjekter (antall oppdateringer)   | 200  | 250  | 340  |
| Nettverksmøter og konferanser i Norge | Antall møter                                    | 12   | 19   | 12   |
|                                       | Antall deltakende medlemmer                     | 290  | 373  | 305  |
|                                       | Antall deltakere total                          | -    | 1149 | 839  |
| Lokal rådgivning olje og gass         | Antall bedrifter som fikk hjelp                 | 57   | 68   | 124  |
| Bedriftsdelegasjoner                  | Antall delegasjoner                             | 8    | 17   | 14   |
|                                       | Antall deltakende land                          | 103  | 229  | 157  |
| Seminarer og workshops ute            | Antall seminarer og workshops                   | 13   | 17   | 14   |
|                                       | Klientmøter – antall deltakende medlemmer       | 109  | 69   | 131  |
|                                       | Klientmøter – antall klienter                   | 14   | 15   | 28   |
|                                       | Åpne seminarer – antall deltakende medlemmer    | 106  | 99   | 141  |
|                                       | Åpne seminarer – antall deltakere totalt        | 1000 | 674  | 1096 |
| Messer og konferanser                 | Antall messer holdt av IN med støtte fra INTSOK | 5    | 7    | 7    |
|                                       | Antall bedrifter som fikk hjelp                 | -    | 108  | 132  |
| Opplæring og kompetanseutvikling      | Antall implementerte prosjekter                 | 1    | 3    | 3    |
|                                       | Antall deltakende medlemmer                     | 5    | 14   | 13   |

Kundetilfredsundersøkelsen understreker viktigheten av å fortsatt prioritere de aktivitetene som har hatt stor vekst i arrangementsdeltakelse. Figur 3.28 viser at fokus på workshops, lokal rådgivning og rapporter ansees å være viktigst også i fremtiden.



Figur 3.28 Prioriteringer for fremtiden (Kundetilfredsundersøkelse)

Av intervjuene fremkommer det at de store selskapene deltar på et større antall aktiviteter og bidrar i større grad med innhold til arrangementene. De mindre selskapene bidrar derimot mer sjelden og er mer selektive ved arrangementsdeltakelse mht. aktualitet av tema. Denne avveiningen for deltagelse er naturlig gitt kostnader i form av tid og ressurser og kapasitet til å delta. Intervjuene antyder også at de store selskapene i større grad prioriterer etter andre kriterier enn aktualitet av tema. Eksempel på utsagn:

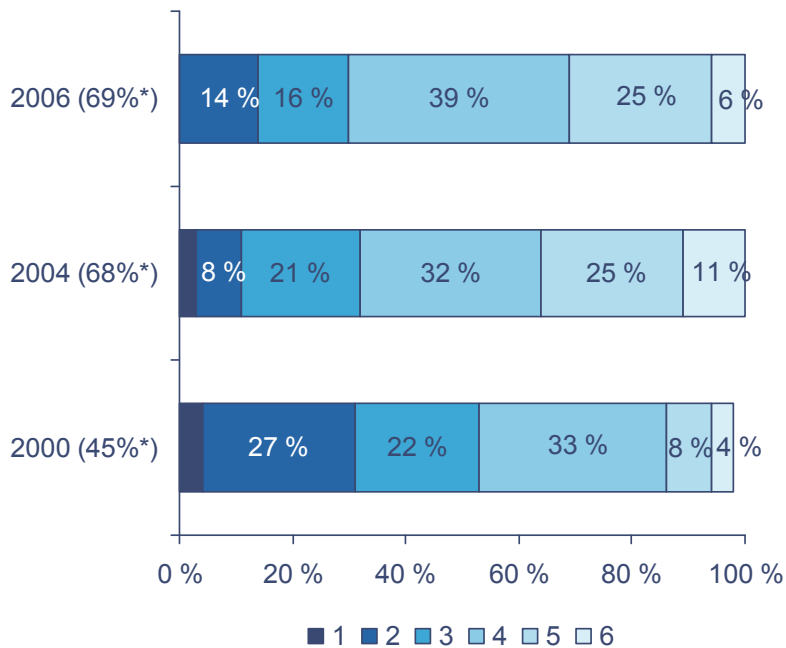
- "Vi prioriterer deltagelse etter følgende kriterier; a) er det et land vi satser på, b) møter vi de riktige interessentene og c) i hvilken grad er det viktig å bidra til kompetansedeling"

Nøkkeltall fra INTSOKs virksomhet viser at det er en skjev fordeling i medlemsmassen når det gjelder deltagelse på INTSOKs aktiviteter. Av Tabell 3.5 fremgår det at 40% av medlemmene kun deltar på 0-2 aktiviteter og 55% deltar på 3-13 aktiviteter. Dette tilsier at en relativt stor andel av medlemmene benytter seg av et fåtall av INTSOKs aktiviteter.

Tabell 3.5 Selskapskategori for bruk av aktiviteter

| Kategori                      | Ant. Selskaper | % fordeling |
|-------------------------------|----------------|-------------|
| Bronseklubb (0+1 aktiviteter) | 37             | 25%         |
| Bronseklubb (2 aktiviteter)   | 21             | 15%         |
| Sølvklubb (3-13 aktiviteter)  | 78             | 55%         |
| Gullklubb (>13 aktiviteter)   | 7              | 5%          |

Medlemsbedriftene oppgir derimot at de i overveiende grad selv tar initiativ ovenfor INTSOK. Kundetilfredsundersøkelsen viser at 69% av medlemmene har et pro-aktivt forhold til INTSOK og benytter de tjenester som er relevante for bedriften (Figur 3.29). Andelen proaktive medlemmer har økt med 23% fra 2000 til 2004, og har deretter holdt seg konstant. Kundetilfredsundersøkelsen viser at SMB'er i like stor grad har et aktivt forhold til INTSOK.



Figur 3.29 Hvilken grad bedriften har et proaktivt forhold til INTSOK (Kundetilfredsundersøkelse)

En total evaluering av utviklingen viser at INTSOK i stor grad har lyktes i å øke medlemsmassen samt øke deltakelsen på arrangementer herunder regionale møteplasser og nettverksmøter. Det viser seg at de store selskapene er mer aktive og er større bidragsytere i arrangementene, mens de små høster selektivt.

Det er et stort antall selskaper som ikke er medlemmer og det finnes et potensiale i å øke antall medlemmer ved å rette fokus mer mot SMB segmentet. Dette kan blant annet gjøres ved å fokusere mer på seminarer og nettverksmøter som er aktiviteter med økende deltakelsen og som etterspørres også for framtiden.

Generelt oppfatter internasjonale kunder INTSOK som en meget profesjonell aktør, men ser forbedringspotensiale i mer fokuserte arrangementer og bedre informasjon i forkant av aktivitetene. I Tabell 3.6 er evalueringen av utvikling i medlemsmassen, arrangementsdeltakelse, regionale møteplasser og nettverksmøter oppsummert.

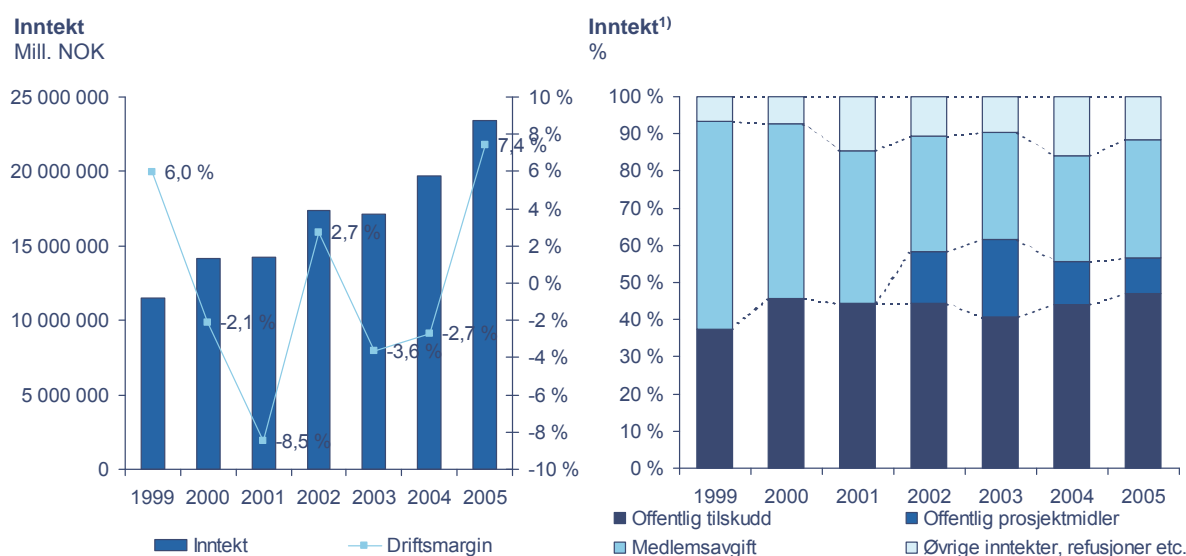
Tabell 3.6 Evaluering av utvikling i medlemsmassen, arrangementsdeltakelse, regionale møteplasser og nettverksmøter

| Tema   | Kommentar  | Grad av INTSOK påvirkning/ bidrag/ nytte |      |      |
|--|--|--|------|------|
|  |  | Liten                                    | Noen | Stor |
| I hvilken grad har INTSOK lyktes med å øke medlemsmassen?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utviklingen i medlemsmassen er jevnt økende, men fortsatt mange flere "utenfor" enn "innenfor"</li> </ul>   |  |      | ✓    |
| Hvilke type selskaper er aktive i INTSOKs arrangementer, eller nyttegjør seg på annen måte INTSOKs tjenester?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arrangementhyppighet for INTSOKs nøkkelaktiviteter varierer til dels mye i perioden 2003-2005, hvor data er tilgjengelig</li> <li>De større selskapene er mer aktive og bidrar mer, mens de små "høster" selektivt</li> </ul>   | NA                                       |      |      |
| I hvilken grad kan INTSOK trekke med seg flere selskaper/ nisjer uten å endre fokus?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser ut til å være en forskjell i prioriteringer mellom små og store bedrifter                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SMB'ene som utgjør majoriteten av medlemmene foretrekker seminarer og nettverksmøter for fremtiden</li> <li>De større selskapene ser mest nytte i politisk påvirkning og delegasjonsreiser</li> </ul> </li> <li>Potensielle nye medlemmer finnes i SMB segmentet og det er sannsynlig at man bør dreie fokus mot deres behov for å trekke med seg et vesentlig økt antall medlemmer</li> </ul> |  | ✓    |      |
| Dersom noen har trukket seg fra samarbeidet, hva oppgir de som begrunnelse?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>I hovedsak 2 grunner:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Treffer ikke de riktige beslutningstakerne</li> <li>Har ikke kapasitet nok til å utnytte INTSOKs tilbud</li> </ul> </li> </ul>   | NA                                       |      |      |
| I hvilken grad bidrar regionale møteplasser og nettverksmøter til et bedre samarbeid i næringen, og styrker småbedrifters tilgang på kontakter og markedsinformasjon som ellers er vanskelig tilgjengelig? | <ul style="list-style-type: none"> <li>I kundetilfredsundersøkelsen scorer disse aktivitetene relativt høyt</li> <li>Allmenn oppfatning av at det er en effektiv måte å spre markedsinformasjon til små bedrifter</li> </ul>   |  |      | ✓    |
| I hvilken grad får de større bedriftene bedre oversikt over hva små og mellomstore bedrifter kan tilby?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De større bedriftene anser ikke regionale møteplasser og nettverksmøter som vesentlig for å skaffe slik informasjon</li> </ul>  | ✓  |      |      |
| I hvilken grad oppfatter internasjonale kunder og nasjonale oljeselskaper samarbeidet med INTSOK som verdifullt?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Basert på kundetilfredsundersøkelsen mener disse gruppene at INTSOK er meget profesjonell</li> <li>Muligens kunne arrangementene vært noe mer fokusert og bedre informasjon om temaer kunne vært utsendt på forhånd</li> </ul>  |  |      | ✓    |
| Totalvurdering:<br>I hvilken grad har INTSOK klart å utvikle medlemsmassen, arrangementsdeltakelse, samt regionale møteplasser og nettverksmøter   |  |  |      | ✓    |

## 3.6 Utvikling av finansiering

INTSOKs inntekter er mer enn fordoblet i perioden 1999 til 2005, fra henholdsvis 11,5 til 23,5 MNOK. Dette er en noe lavere økning enn økningen i medlemsantallet i samme periode. Statens del av finansiering er ca. 60%. Denne andelen er noe høyere enn forutsetningen ved stiftelsen, men likevel på et fornuftig nivå. Den statlige involveringen ansees som kritisk for INTSOKs suksess.

Figur 3.30 viser utviklingen i inntekter for INTSOK i perioden 1999 til 2005. Offentlige tilskudd til INTSOK har økt over tid og utgjorde i 2005 ca. 60 % av de totale inntektene. Finansieringen har grovt sett fulgt den intensjon om 50 % som man forutsatte ved stiftelsen av INTSOK. Øvrige inntektskilder er i hovedsak kontingenter fra medlemmene. I tillegg til direkte kontingenter utløser INTSOKs aktiviteter også egeninnsats hos medlemmene. Verdien på denne innsatsen er vanskelig å fastslå, men et grovt estimat er ca. 5 MNOK<sup>2</sup>. I tillegg til dette kommer også egeninnsats fra ikke-medlemmer som deltar i INTSOKs arrangementer (estimert til ca. 15 MNOK). Mesteparten av kostnadene gjelder tid brukt for tilstedeværelse og reise. Egeninnsats i form av forberedelser til arrangementer og produksjon av presentasjonsmateriale er liten.



Figur 3.30 Inntekter og driftsmargin samt fordeling av inntekter per type 1999-2005

Finansieringen av INTSOK og de bånd dette knytter mellom myndigheter og medlemsbedrifter er ikke helt ukontroversiell. Dette gjenspeiles i en rekke uttalelser fra intervjuene i evalueringsprosessen (se Figur 3.31).

<sup>2</sup> For arrangementer i Norge anslås verdien til 11 000 NOK per deltaker (1 dags tilstedeværelse à 10 000 + 1000 NOK til reising). For arrangementer i utlandet anslås for medlemmer 20 000 NOK per deltaker (mer tid og kostnader for reiser), og for ikke medlemmer 11 000 NOK per deltaker (arrangementene antas å være lokale som innebærer lavere reisekostnader).

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
| <p><i>"INTSOK har en dobbeltrolle ettersom man finansieres av både myndighetene og medlemsbedrifter. Man risikerer å skape et A- (medlemmer) og B-lag (ikke-medlemmer) i næringen. Spørsmål om dette i det hele tatt er lovlig etter EØS-regler"</i></p>           | <p><i>"Tankekors: offentlig støttet organisasjon hvor selskaper må betale medlemsavgift for å nyte fordelene"</i></p>  | Interesseorganisasjon |
| <p><i>"På sikt bør INTSOK utvikles enten til en medlemsfinansiert eller offentlig institusjon for alle bedrifter, f.eks. Lik Energy Industry Council i England som fikk statlig støtte i oppstartsfasen og deretter gikk over til ren medlemsfinansiering"</i></p> | <p><i>"Vanskelig balanse mellom myndighetsorgan og medlemsorganisasjon. Det er viktig å beholde medlemsavgiften for å gi dynamikk og insentiver, samtidig som INTSOK ikke hadde klart seg uten statlig støtte"</i></p> | Interesseorganisasjon |
| <p><i>"Tankekors: INTSOK jobber for 150 medlemmer og ikke 1600 andre som tilhører sektoren"</i></p>  |  | Myndighet             |

Figur 3.31. Utvalgte kommentarer fra intervjuer om finansiering

Konklusjonen er at den statlige involveringen er viktig for INTSOKs suksess, og at finansieringen ligger på et riktig nivå. En oppsummering av evalueringen finnes i Tabell 3.7.

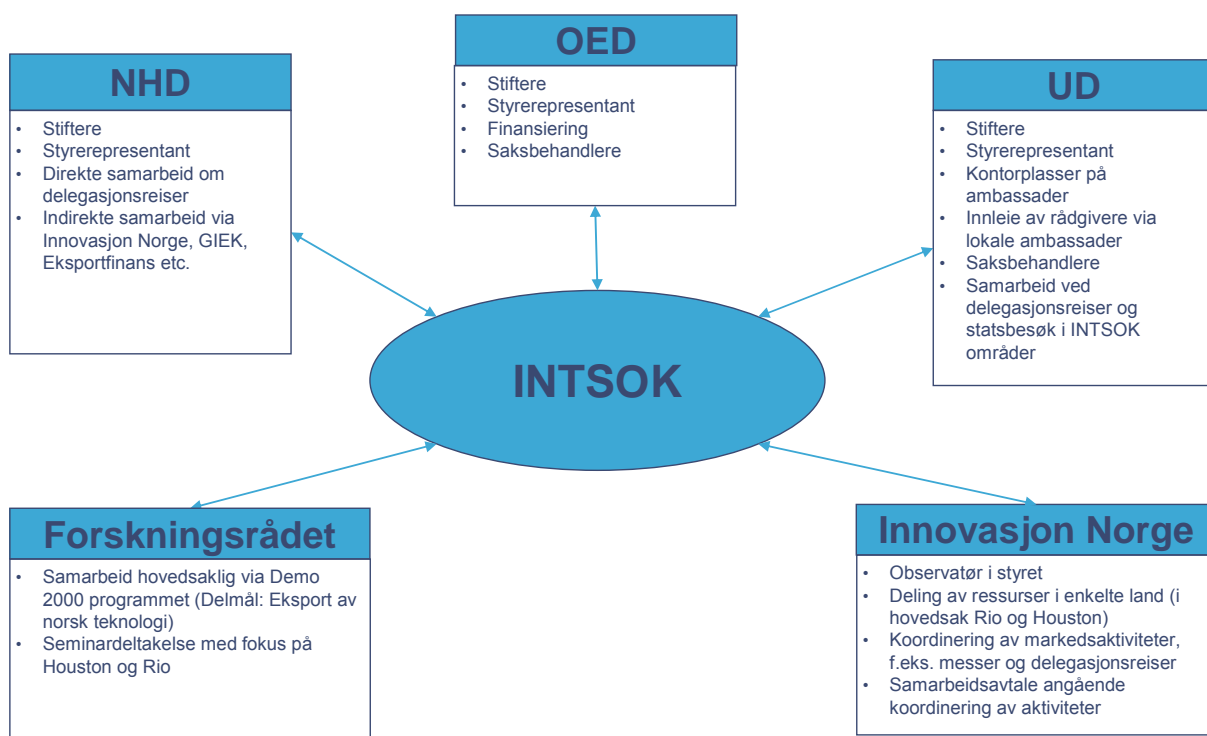
Tabell 3.7 Evaluering av finansiering

| Tema   | Kommentar  | Grad av INTSOK påvirkning/ bidrag/ nytte |      |      |
|--|--|--|------|------|
|  |  | Liten                                    | Noen | Stor |
| Hvordan har utviklingen i finansiering vært?   | • De totale inntektene har økt fra 11,5 til 23,5 MNOK fra 1999-2005, dvs. en dobling på 6 år. Inntektene har økt mindre enn medlemstallet i samme periode  | NA                                       |      |      |
| I hvilken grad har statens voksende bidrag vært i tråd med forutsetningene ved etableringen av INTSOK?   | • Størrelsen på statlig støtte, inkl. prosjektmidler utgjør ca. 60% av inntektene i 2005 - noe høyere enn opprinnelig planlagt   |  | ✓    |      |
| I hvilken grad er størrelsen på det statlige tilskuddet på et riktig/ rimelig nivå?                      | • Enkelte stiller spørsmål ved en statlig finansiert medlemsorganisasjon som INTSOK<br>• INTSOK hadde ikke hatt samme suksess uten sterk involvering fra både private og offentlige aktører  |  | ✓    |      |
| I hvilken grad utløser det statlige bidraget ytelser fra industrien ift. INTSOKs aktiviteter?            | • Det statlige bidraget inkl. involvering oppleves som kritisk for INTSOKs suksess. Uten statlig deltakelse hadde private aktører vært betydelig mindre interessert i deltakelse   |  |      | ✓    |
| I hvilken grad genererer INTSOK aktivitet via medlemsbedriftenes egeninnsats relatert til arrangementer? | • Vanskelig å estimere. Et grovt estimat sier ca. 5 MNOK. I tillegg kommer ca. 15 MNOK fra andre deltakere. Bidragsyterne er i hovedsak større selskaper som bruker materiale de har tilgjengelig. Derfor ligger det meste av verdien i tid for tilstedeværelse og reising |  | ✓    |      |
| Totalvurdering:<br>Utvikling av finansiering   |  |  | ✓    | (✓)  |

### 3.7 Samarbeid med Innovasjon Norge, øvrig virkemiddelapparat og departementene

Generelt er samarbeidet med øvrige virkemiddelapparat akseptabelt, men det finnes rom for forbedring ift. Innovasjon Norge (IN). Den allmenne oppfatningen er at tidligere brister i samarbeidsevne skyldes IN mer enn INTSOK.

Figur 3.32 illustrerer de viktigste berøringspunktene mellom INTSOK og offentlige instanser.



Figur 3.32 Kontaktpunkter mot Innovasjon Norge, øvrige virkemiddelapparat og departementer



Evalueringen av samarbeidet med IN, departementene og øvrig virkemiddelapparat er primært basert på intervjuer. I Figur 3.33 listes et utvalg av kommentarene. Generelt har intervjuobjektene vært mer positive til INTSOK enn til IN, som oppleves som byråkratisk og med manglende bransjekunnskap. INTSOK derimot ansees i hovedsak å være forretningsorienterte og med solid erfaring fra olje- og gassindustrien.

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rolleavklaring generelt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Til tross for inngått samarbeidsavtale hersker det ingen entydig rolleavklaring mellom INTSOK og IN. Dette skaper uro og usikkerhet hos begge parter mht. prioritering av oppgaver, koordinering, dobbeltarbeid og faglig/ industrielt fokus <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>"Samarbeidet mellom IN og INTSOK fungerer bedre etter samarbeidsavtale, gir rollefordeling og mandat, men ikke uproblematisk pga. finansiering og styringsforhold"</b></li> <li>• <b>"Rollefordelingen mellom IN og INTSOK kan være forvirrende/ uklar"</b></li> <li>• <b>"IN burde ikke gjøre noe på egenhånd, men gå med INTSOK"</b></li> <li>• <b>"IN har ikke bidratt positivt til olje og gassbransjen (virvar og dobbeltarbeid)"</b></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Kompetanse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mens INTSOK vurderes å inneha god bransjeforståelse, oppleves IN som generalister uten spesiell olje- og gasskompetanse. Dette ansees ikke endret gjennom den pågående bransjefokuseringen i IN <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>"Olje og gass krever for mye spesialist kompetanse for at IN skal kunne gå selv. Altfor mye mennesker har ikke olje og gass kompetanse i det hele tatt"</b></li> <li>• <b>"Setter spørsmålsteget ved lokalt ansatte rådgivere, ikke kompetente nok og har ofte egen agenda"</b></li> <li>• <b>"IN har ikke folk med oljebakgrunn. Tenkbar å slå sammen IN og INTSOK, men stor fare for at INTSOK dør og mister medlemmer"</b></li> <li>• <b>"IN har hatt en utfordring i å formidle tjenester ettersom IN ikke har vært dedikert mot bransjer tidligere"</b></li> <li>• <b>"Positiv til at IN spisser seg mot bransjer, men INTSOK er den beste måten å få effektivitet og bransjefokus"</b></li> <li>• <b>"Styrken til INTSOK er praktisk industri kompetanse"</b></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Rolle/ tema for bistand</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Det hersker ingen klarhet i på hvilket tidspunkt i en bedrifts internasjonalisering den ene eller den andre enhet bør være foretrukket <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>"Utfordringen ligger hos IN – "en vanskelig nøtt", IN må bli mer forretningsorientert, er i dag mer back-office og forvaltningsorientert"</b></li> <li>• <b>"Grei arbeidsfordeling, INTSOK fronter kundene og IN holder på med administrasjon"</b></li> <li>• <b>"Så lenge bedriftene jobber internasjonalt burde det ikke spille noen rolle om de henvender seg til INTSOK eller IN"</b></li> <li>• <b>"SMB'ere forholder seg nok til IN i en tidlig fase, IN jobber mer med tidligfase og har derfor et annet spekter av kunder. INTSOK bør ikke gå mer inn i tidligfase (e.g. R&amp;D), IN og Forskningsrådet bør jobbe med det"</b></li> <li>• <b>"IN har et bredere mandat, større fokus på SMB, jobber mer mot enkeltbedrifter, annet offentlig styringsforhold (NHD)"</b></li> <li>• <b>"INTSOK er mer generisk, INTSOK kommer til IN for å få hjelp for enkeltbedrifter"</b></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Byråkrati</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forskjell i størrelse, arbeidsform, tilstedeværelse og eierskap er kjent og genererer skepsis til IN blant INTSOKs medlemmer <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>"Begge trengs, en er stor og ressurssterk og en er liten og spisset"</b></li> <li>• <b>"Skeptisk til store statlige dinosaurer"</b></li> <li>• <b>"Hvis IN blir en fortsettelse av gamle eksportrådet så er det et skrekksenario"</b></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |
|--|

Figur 3.33. Utvalgte kommentarer fra intervjuer om samarbeid med IN, øvrige virkemiddelapparat og departementene

I Tabell 3.8 beskrives den totale vurderingen av INTSOKs samarbeid med IN, departementer og øvrig virkemiddelapparat. Primært er det samarbeidet med IN som oppleves å ha fungert kun i begrenset grad. Her er tiltak iverksatt og forbedringer er merkbare i senere tid.

Tabell 3.8 Evaluering av samarbeid Innovasjon Norge, øvrige virkemiddelapparat og departementet

| Tema   | Kommentar   | Grad av INTSOK påvirkning/ bidrag/ nytte |      |      |
|--|---|--|------|------|
|  |   | Liten                                    | Noen | Stor |
| I hvilken grad fungerer samarbeidet med Innovasjon Norge, i utemarkedene så vel som hjemme?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedringer i senere tid med utgangspunkt i samarbeidsavtalen</li> <li>• Fortsatt gjenstår en hel del i harmonisering av aktiviteter og kommunikasjon mot bransjeaktører</li> </ul> | (✓)                                      | ✓    |      |
| I hvilken grad fungerer samarbeidet med øvrige virkemiddelapparat og departementene?                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen tendenser til problemer avdekket</li> </ul>  |  |      | ✓    |
| Totalvurdering:<br>I hvilken grad fungerer samarbeid med Innovasjon Norge, øvrige virkemiddelapparat og departementene |   |  | ✓    |      |

# 4 Konklusjoner og anbefalinger

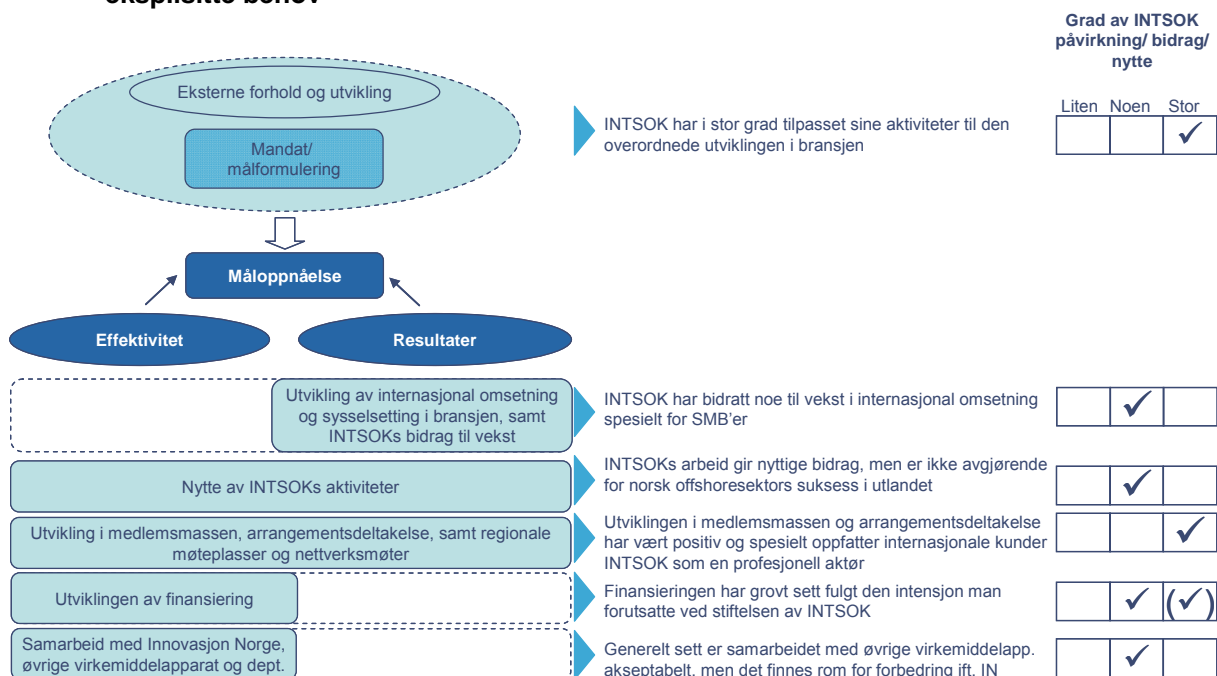
I lys av de begrensede ressurser INTSOK har til disposisjon anser vi at INTSOK gjør en god og nyttig jobb. Spesielt dyktig har INTSOK vært til å posisjonere seg i de riktige markedene samt til å arrangere internasjonale møteplasser.

INTSOKs største dilemma ligger i utfordringen med å levere spissede tjenester til en diversifisert medlemsmasse.

## 4.1 Konklusjoner

Figur 4.1 viser en kort oppsummering av konklusjonene fra evalueringen for hvert enkelt tema som er vurdert. Konklusjonene på overordnet nivå er:

- **Evalueringen tilsier at INTSOK i det vesentligste har etterlevet intensjonene gitt ved stiftelsen, og fremstår som et næringspolitisk godt virkemiddel**
- **INTSOK har foretatt tilpasninger over tid i takt med utviklingen innen olje- og gassindustrien**
- **Størst avvik gjelder i hvilken grad INTSOK bistår til internasjonalisering av de største medlemsbedriftene, hvor INTSOKs bidrag oftest er begrenset**
- **INTSOKs arrangementer ift. SMB-segmentet oppleves bare delvis å adressere deres eksplisitte behov**



Figur 4.1 Oppsummering av konklusjoner fra evalueringen av INTSOK.

## 4.2 Anbefalinger

Evalueringen av INTSOK avdekket ikke noe vesentlig behov for endringer i retning og arbeidsmåte. Følgende tema anbefales likevel adressert:

- Ytterligere avklaring og videreutvikling av samarbeidet med IN
- Behov og mulighet til å fokusere på SMB-segmentet i større grad, dvs. mer nisjepreget og spisset innsats
- Mer konsentrert innsats i et færre antall geografiske områder
- Avklaring av framtidig utvikling i statlig finansiering