

Denne rapporten er skrevet i tilknytning til Norges Forskningsråds Petropol-program. Rapporten er på mange måter en videreføring av min doktorgrad om internasjonalisering av norsk oljevirkosomhet. Rapporten er ment å være historisk analyse av BP/Statoil-alliansen. Selv om mitt utgangspunkt har vært tradisjonell historisk metode har jeg forholdt meg til en del av den omfattende særlitteraturen om strategiske allianser. Undervis fikk jeg rede på at Lin Lerpold arbeidet med en doktorgrad ved Handelshøgskolan i Stockholm om det samme tema. Etter en henvendelse innledet vi et samarbeid, et samarbeid som vel i all hovedsak har vært til min fordel. Jeg har både fått tilgang til Lerpolds historiske materiale og enkelte av hennes intervjuer. Vi har også gjennomført flere intervjuer i fellesskap. Når slikt samarbeid har vært mulig uten at jeg har tråkket for kraftig i hennes bed er det fordi vårt utgangspunkt har vært forskjellig. Jeg har vært ute etter å skrive en tradisjonell historisk analyse. Lerpold befinner seg midt i fagfeltet strategiske allianser og bruker BP/Statoil-alliansen som case i for å underbygge spesielle teoretiske poeng.

BP/Statoil-alliansen

Et samarbeid til besvær

I slutten av august 1990, på den årlige oljemessen (ONS) i Stavanger, ble det annonsert at British Petroleum (BP) og Statoil gikk sammen i en strategisk allianse.¹ De to selskapene skulle samarbeide om leting og produksjon i en rekke områder i det tidligere Sovjetunionen, flere land i Vest-Afrika, i Kina og i Vietnam. Selskapene skulle også samarbeide om gass-salg til det europeiske fastlandet. Alliansen skulle også omfatte felles forskning og utvikling. Da BP/Statoil-alliansen ble etablert hadde den like fullt i seg ambisjoner om en samarbeidsintensitet som var unik, også i internasjonal sammenheng.

Denne rapporten vil ta for seg den klart viktigste delen av alliansen; samarbeidet på oppstrømssiden om leting og produksjon i det som ved inngangen til 1990-tallet ble ansett som verdens mest lovende oljeregioner. Målsettingen om en felles strategi for salg av gass falt sammen allerede på planleggingsstadiet. Man rakk å registrere et felles selskap, Alliance Gas. Det kan synes som om de to selskapene var alt for sterkt bundet opp i nasjonale salgsstrategier med klart politisk islett, til at et samarbeid på dette området kunne utkrystallisere seg i konkrete prosjekter. Planene om å dele kjerneteknologi gjennom felles forskning og utviklingsvirksomhet fremstod en stund som mer vellykkede. I 1995 hadde de to selskapene drevet FoU-virksomhet for rundt 200 millioner kroner. På det meste arbeidet 21 personer fra de to selskapene sammen i et fellesprosjekt ved Statoils anlegg på Rotvoll i Trondheim. Men samlet var dette lite i forhold til den samlede forskning og utvikling som for øvrig ble drevet av de to selskapene. Det ble snart tydelig at i hvert fall ikke BP regnet fellesprosjektet som sentralt i sin egen strategi. Allerede fra midt på 1990-tallet var fellesprosjektet i Trondheim trappet ned til et minimum. Når aktiviteten ble opprettholdt så lenge som den faktisk ble, hadde det mer sammenheng med at selskapene ville vise en viss goodwill i forhold til hverandre, enn interesse for prosjektet i seg selv. Dermed var leting og produksjon igjen som det eneste fundamentet i alliansen mellom BP og Statoil. På dette området ble det til gjengjeld lagt ned omfattende energi fra begge selskapers side for å få samarbeidet til å fungere. Det skulle vise seg at det var nok av problemer og utfordringer å gripe tak i.

BP/Statoil-alliansen opplevde sine fremganger. Men i de åtte og et halvt år alliansen eksisterte før den ble oppløst i januar 1999, gjennomlevde den mange av de utfordringer og problemer som blir beskrevet i den internasjonale litteraturen som tar for seg fenomenet strategiske allianser. Den formelle begrunnelsen for bruddet var BPs overtagelse av Amoco høsten 1998, i verdensmålestokk en av 1990-tallets aller største fusjoner. Et brudd ville nok ganske sikkert kommet likevel. Både i BP og Statoil var det mange medarbeidere som trakk et lettelsens sukk når samarbeidet endelig ble brutt. Spørsmålene som reiser seg med utgangspunkt i erfaringen fra BP/Statoil-alliansen er mange. I hvilken grad var en strategisk allianse en egnet strategi for oljeselskaper som delte en felles ambisjon om internasjonal ekspansjon? Passet egentlig BP og Statoil til hverandre? Var samarbeidsproblemene som oppstod underveis en uunngåelig konsekvens av to selskapskulturer som vanskelig kunne fungere sammen, eller dreide det seg om forhold som kunne overkommes ved at ledelsen grep inn på den riktige måten? Ble alliansen oppløst fordi en av partene innså at det var et mislykket prosjekt, eller skyldtes bruddet rett og slett at de to selskapene hadde vokst fra hverandre?

¹ NTB 31. august 1990, Statoil i fokus i Stavanger.

Strategiske allianser

Selv om strategiske allianser som fenomen for alvor fikk sitt gjennombrudd på 1990-tallet, finner man eksempler på den spesielle formen for samarbeid betydelig lenger tilbake i tid – ikke minst i oljeindustrien hvor ulike samarbeidsrelasjoner mellom to eller flere selskaper har en lang forhistorie.² Den første letevirksomheten i Nordsjøen (utenfor kysten av Nederland) ble for eksempel utført som følge av en samarbeidsavtale mellom Shell og Esso.³ De to største oljeselskapene i verden delte kunnskaper og risiko i et nytt og ukjent leteområde. Da utbyggingen av de første oljefeltene på norsk kontinentalsokkel kom i gang for fullt, var en rekke norske entreprenører involvert i *joint venture* allianser med amerikanske offshorespesialister. Samtlige av de tre norske oljeselskapene inngikk avtaler hvor erfarne oljeselskaper kom inn som *tekniske assistenter* før de var i stand til på egen hånd å operere utbyggings-, lete- og produksjonsprosjekter. Samarbeidet mellom BP og Statoil representerte like fullt noe kvalitativt nytt i norsk oljesammenheng. Også i et internasjonalt oljeperspektiv representerte BP/Statoil-alliansen et av de mest ambisiøse samarbeidsprosjekt som noensinne var inngått mellom to oljeselskaper.

Anvendelsen av den spesielle allianseformen som har fått betegnelsen strategisk allianse vokste sterkt i omfang fra midten av 1980-tallet, delvis i takt med den sterke veksten i direkte utenlandsinvesteringer som satte fenomenet globalisering på dagsordenen.⁴ Da BP/Statoil-alliansen ble inngått i 1990 eksisterte det allerede en omfattende litteratur om fenomenet strategiske allianser. Selve begrepet strategiske allianser brukes noe forskjellig i denne litteraturen. Enkelte bruker begrepet kun i tilknytning til allianser mellom selskaper som befinner seg i ulike ledd av samme produksjonskjede.⁵ Lorange & Roos, som skrev om utviklingen av strategiske allianser i 1992, bruker strategisk allianse som en samlebetegnelse for det spekter av samarbeidsrelasjoner som finnes mellom rene markedsrelasjoner på den ene siden og fusjoner og oppkjøp på den andre.⁶ Det kan dreie seg om alt fra uformelle samarbeidsavtaler til prosjekter der alliansepartnere knytter seg til hverandre gjennom ulike graderinger av felles eierskap (*Informal cooperative venture, formal cooperative venture, joint venture, joint ownership*).

Dunning skiller mellom henholdsvis *joint equity ventures* og *non-equity cooperative ventures*, altså samarbeidsrelasjoner som innbefatter felles eierskap eller samarbeidsrelasjoner som baserer seg på formelle og uformelle avtaler. Et *joint venture* er en langsiktig samarbeidsavtale hvor to eller flere selskaper eier tilstrekkelig andeler til å sikre dem en viss kontroll over de aktuelle fellesaktivitetene. Lisenseringskontrakter og franchise-kontrakter er eksempler på formelle samarbeidsavtaler som ikke innbefatter felles eierskap.

² Alfred Chandler, *The Visible Hand*, 1977, kap 3, 4 og 5. Chandler viser hvordan strategiske allianser i en periode fra midt på 1800-tallet preget selskapsstrukturen under den hektiske utbyggingen av det amerikanske jernbanenettet.

³ Bennet H. Wall, *Growth in a Changing Environment, A history of Standard Oil Company (New Jersey) 1950-1972 and Exxon Corporation 1972-1975*, McGraw-Hill Book Company, New York 1988. s. 250.

⁴ Dunning, John: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1993

⁵ Tim Underhill, *Strategic Alliances, Managing The Supply Chain*, PennWell Books, Oklahoma 1996.

⁶ Peter Lorange & Johan Roos, *Strategic alliances, Formation, Implementation and evolution*, Blackwell, Cambridge (MA) 1992, s. 3.

Frem mot slutten av 1970-tallet bestod de fleste internasjonale selskapsallianser gjerne av ett stort selskap som allierte seg med mindre lokale aktører. Strategien var gjerne å sikre seg tilgang til råvarer eller nye markeder. Den lokale aktør var ofte ute etter tilgang til teknologi eller merkevarer. Fra 1980-tallet fikk man imidlertid stadig flere allianser hvor to eller flere selskaper som drev samme eller tilstøtende aktiviteter samarbeidet for å fremme hverandres produkt- og markedsstrategi, ofte på globalt nivå. Dunning, som er svært sentral innen feltet internasjonal økonomisk historie,

definerer slike strategiske allianser som:

*”et samarbeid mellom to eller flere selskaper der målsettingen er å fremme konkurranseevnen til deltagerne”.*⁷

Som det går frem forutsetter altså ikke denne definisjonen felles eierskap, som i tradisjonelle joint venture-avtaler. Til tross for en tilsynelatende enkel definisjon fremstår like fullt strategiske allianser ofte som langt mer avanserte enn tradisjonelle joint ventures. Samarbeidet mellom Aker og det amerikanske entreprenørselskapet Brown & Root på slutten av 1970-tallet kan stå som eksempel på et slikt tradisjonelt joint venture.⁸ De to selskapene opprettet et felles selskap i forbindelse med ferdigstillingen av to av de store plattformene som skulle stå på Staffjord-feltet. Selskapene delte kostnader og potensielle inntekter ut fra en 50/50-basis og opprettet en felles operativ organisasjon. Det strategiske utgangspunktet for de to selskapene var naturlig nok forskjellig. Aker var støttet opp av en proteksjonistisk norsk stat som stilte krav om størst mulig norsk deltagelse og ønsket å utnytte samarbeidet til å lære mest mulig av det amerikanske selskapet. Brown & Root kunne kanskje ha tenkt seg å operere på egen hånd. Men foruten inntektene en 50 prosent deltagelse gav, hadde Brown & Root på sin side egeninteresse av å få tilgang til en pool av lokale produksjonsarbeidere. Det ville ta tid for selskapet å bygge opp en slik organisasjon i Norge på egenhånd. En velvillighet overfor norske myndigheter og en potensielt viktig partner i fremtidige offshorekontrakter, kunne dessuten betale seg i fremtiden. Når multinasjonale selskap valgte joint ventures frem for direkte selvstendig engasjement, var det ofte en tilpasning til ulike proteksjonistiske regimer. Men det kunne også ofte dreie seg om bevisste forsøk på å sikre seg lokale nettverk og spre risiko mens man "testet vannet" i nye områder".⁹

I motsetning til tradisjonelle joint venture-avtaler kan mange nyere strategiske allianser betraktes som noe mer et mellomalternativ til et oppkjøp eller nyetableringer i et bestemt område.¹⁰ Det dreier seg om selskap som sammen ønsker å oppnå langsiktige mål. Strategiske allianser fremstår dermed ikke bare som en mellomløsning eller en "nest beste" strategi, men som en strategi der deltagerne på likeverdig basis legger vekt på å finne frem til synergieffekter. Typisk for mange strategiske allianser er at de ved siden av å fokusere på at samarbeid mot bestemte markedsområder – eller for oljeindustriens del, bestemte produksjonsområder – også deler kjernekompetanse seg i mellom. Mange strategiske allianser baserer seg på at selskaper samarbeider om forskning og utvikling. I langt de fleste av slike strategiske

⁷ Dunning 1993, s. 250.

⁸ HelgeRyggvik, Norsk Oljevirkosmhet mellom det nasjonale og det internasjonale, En studie av selskapsstruktur og internasjonalisering. Senter for teknologi, innovasjon og kultur. Universitetet i Oslo 2000, s. 244.

⁹ Dunning 1993, s. 238.

¹⁰ Dunning, John: *Alliance Capitalism and Global Business*. Routledge, London 1997, s. 85.

allianser befinner de involverte selskaper seg med tyngdepunkt i ulike deler av en bestemt nærings verdikjede. Norske eksempler på slike allianser finner man i de langsiktige utviklingskontrakter mellom operatørselskaper og leverandører som ble etablert i forbindelse med NORSOK-prosessen på norsk kontinentalsokkel midt på 1990-tallet.¹¹ Oljeselskapene valgte ut alliansepartnere blant leverandørselskapene som gjennom omfattende langsiktige kontrakter fikk en mer sentral rolle i teknologiutviklingsprosessen. Men strategiske allianser kunne altså også dreie seg som for BP/Statoil-alliansen, om samarbeid mellom selskaper som i utgangspunktet var konkurrenter.

Selv om strategiske allianser frem mot midten av 1990-tallet var den form for internasjonalt selskapssamarbeid som var i sterkest vekst, og selv om enkeltes vektlegging på at det dreide seg om et dypere og mer langsiktig form for samarbeid enn mange tidligere former for selskapssamarbeid, var det allmenn enighet blant eksperter om at en strategisk allianse som sådan ville forbli en ustabil allianseform. En sentral teoretiker innen feltet økonomi og selskapsstrategi, Michael Porter, uttalte seg ved inngangen til 1990-tallet svært kritisk til strategiske allianser som fenomen overhodet.¹² Porter mente at problemene – og dermed kostnadene – forbundet med å få to selskaper til å arbeide effektivt sammen i strategiske allianser, ville være så store at alternativer som fusjoner, oppkjøp eller rene kontraktsforhold egnet seg bedre.

I spesiallitteraturen om strategiske allianser tar kvantitative så vel som kvalitative utredninger utgangspunkt i at det dreier seg om samarbeidsrelasjoner hvor aktørene står over for svært komplekse utfordringer. Bleeke og Ernst viser til at rundt halvparten av alle strategiske allianser som innbefatter selskaper fra flere land bryter sammen etter 7 år.¹³ Mange strategiske allianser er blitt brutt opp allerede etter kort tid, fordi de aktuelle selskapene ikke har vært i stand til å samarbeide i praksis.¹⁴ Andre strategiske allianser er blitt erstattet av fusjoner eller oppkjøp. Slik sett bekrefter empirien at det dreier seg om samarbeidsrelasjoner i spenningsfeltet mellom marked og integrering. Utgangspunktet for det meste av den management-orienterte litteraturen er like fullt at strategiske allianser kan innebære store fordeler for de involverte hvis samarbeidet fungerer.¹⁵ I denne litteraturen finner man derfor til dels avanserte forklaringer på hvorfor noen allianser bryter sammen, mens andre lever videre.¹⁶ Man finner også utførlige råd og vink for hvordan ledelsen i selskap bør opptre for at en allianse skal fungere best mulig.

Når medarbeidere fra forskjellige selskap skal gå inn i tette arbeidsfellesskap vil subjektive så vel som mer strukturelle faktorer virke inn på utfallet. Med en svak helling mot den strukturelle aksen finner man fenomenet, eller kanskje riktignere

¹¹ Ryggvik 2000, s. 271.

¹² M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 612.

¹³ Joel Bleeke and David Ernst, *Collaborating to Compete, Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, John Wiley & Sons, Inc. New York 1993, s. 9.

¹⁴ Lorange & Roos, 1992, s. 205. Bleeke and Ernst 1993, s.67.

¹⁵ Michael Y. Yoshino, U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard business School Press, Boston MA, 1995.

¹⁶ Bart Nooteboom, *Inter-Firm Alliances, Analysis and design*, Routledge London, 1999. Tim Underhill, *Strategic Alliances, Managing The Supply Chain*, Pennwell Books, Oklahoma, 1996. For en gjennomgang av utfordringer i tilknytning til strategiske allianser på norsk se, Svein A. Haugland, *Samarbeid, allianser og nettverk*, Tano Aschehoug, 1996.

begrepet; selskapskultur. Mang en allianse har falt sammen fordi det viste seg at arbeidskulturen hos de involverte parter var så forskjellig at et samarbeid rett og slett ikke fungerte, til tross for sterke subjektive intensjoner fra de aktuelle enhetenes ledere. Men kulturer kan endres. Et selskap med en sterk nasjonal tilknytning vil naturlig nok være sterkt påvirket av de arbeidsnormer og kulturelle særtrekk som gjør seg gjeldende i vedkommende nasjon. Samtidig finnes det mange eksempler på et en og samme nasjon kan fostre selskap med til dels svært forskjellige kulturelle særtrekk. Foruten rent subjektive forhold kan nettopp graden av eksponering overfor andre arbeidsformer være med på å forklare slike forskjeller. Hvorvidt slike kulturelle endringsprosesser innenfor strategiske allianser skal ende opp som et produktivt samarbeid, og ikke nedbrytende konflikter, kan altså til en viss grad påvirkes av hvordan ledelsen i de aktuelle enhetene legger forholdene til rette.

I og med at strategiske allianser pr. definisjon består av to eller flere selvstendige enheter, hvor muligheten for brudd eller eventuell fiendtlige overtagelser alltid vil være til stede, vil samarbeidet alltid ha et element av spill. Enkelte har derfor analysert denne samarbeidsformen med hjelp av til dels avanserte spillteoretiske termer. I tilknytning til spillteoretiske betraktninger brukes gjerne analogien til problemer knyttet til ekteskapet.¹⁷ Ekteskapsanalogien er så åpenbar at den ofte virker direkte inn på selvforståelsen til medarbeidere i en allianse. Flere deltagere i BP/Statoil-alliansen har under intervjuer i forbindelse med dette arbeidet uoppfordret trukket fram en slik analogi. Med ekteskapsanalogien kan man i tillegg til rent spillteoretiske betraktninger introdusere historiske faser og mer psykologiske kategorier som nyforelskelse, tretthet, mistenksomhet, illojalitet osv. Men som denne fremstillingen vil vise er det problematisk å trekke denne analogien for langt. Når man skal analysere hvordan et selskap agerer som en helhetlig organisasjon over for en tilsvarende organisasjon, kan man ikke som med enkeltindivider ta utgangspunkt i at det dreier seg om enheter som uttrykker én vilje. Et selskap er komplekse organisasjoner bestående av institusjoner og personer som både kan ha forskjellige interesser, tilnærminger og mål. Erfaringene fra samarbeidet mellom BP og Statoil viser at forhold mellom partene i strategiske allianser kan være vel så kompliserte som i vanskelige ekteskap.

Et forhold synes å være gjennomgående i all litteratur om strategiske allianser: Den viktigste forutsetningen for at to selskaper skal fungere godt sammen, er at begge har et strategisk utgangspunkt som åpner for at de kan nyttiggjøre seg av hverandre. Den viktigste årsaken til at strategiske allianser over tid har brutt sammen er at selskapenes strategiske utgangspunkt har endret seg.¹⁸ En analyse av BP/Statoil-alliansen må derfor nødvendigvis starte med de strategiske forutsetningene.

De strategiske forutsetningene

Statoil og BPs strategiske utgangspunkt i 1990 var likt på et avgjørende punkt: Begge selskaper var intenst opptatt av å internasjonalisere sine virksomheter, spesielt innen leting og produksjon. I begge selskaper hadde ønsket om internasjonalisering gradvis forsterket seg mot slutten av 1980-tallet. Men med berlinmurens fall i 1989 og nye åpninger i øst og sør, var det en felles oppfatning at det nå hastet med å sikre seg en sentral posisjon på banen i den internasjonale letearenaen.

¹⁷ Nooteboom 1999, går svært langt i å benytte analogien mellom strategiske allianser og ekteskap (se. s. 148) Nooteboom forsøker med utgangspunkt i Williamsons transaksjonskostandsteori og spillteori å operasjonalisere de valgsituasjoner toppledelsen i de involverte selskapene står overfor.

¹⁸ Dunning 1993, s. 255.

Statoil og BP hadde også flere andre tilsynelatende fellestrekk. BP hadde på samme måte som Statoil lenge fungert som et nasjonalt, statlig oljeselskap, nasjonalt i den forstand at selskapet bar i seg klare britiske politiske ambisjoner ved siden av det rent forretningsmessige. BP har sine røtter tilbake til det første tiåret på 1900-tallet. Kjernen i BP var Anglo Persian, opprinnelig et privat selskap dannet med tanke på utvinning av olje innenfor rammen av det britiske imperiet i Iran. British Petroleum var opprinnelig navnet på et privateid tysk selskap som solgte rumensk olje på det britiske markedet.¹⁹ BP ble nasjonalisert og fusjonert inn i Anglo Persian ved starten av første verdenskrig. Samme år, i 1914, sørget daværende marineminister Winston Churchill for at den britiske staten fikk en kontrollerende eierandel i selskapet. Selve BP-navnet ble fra starten av kun benyttet i forbindelse med markedsføring av selskapets bensin. Det var ikke før i 1954 at BP ble etablert som navn for hele selskapet.²⁰ I 1987, under Margareth Thatcher, solgte den britiske staten ut sin kontrollerende andel av aksjene i BP.²¹ Statoil var i 1990 fremdeles et statlig selskap. Men i etterkant av Mongstad-skandalen og med Harald Norvik som konsernsjef, hadde også Statoil trådt inn i en mer entydig forretningsmessig rolle. Spørsmålet om en privatisering av Statoil ble reist for første gang ved inngangen til 1990-tallet. Et privatisert Statoil hadde nok betydelig støtte i Statoils toppledelse. Men med den store norske bankkrisen tidlig på 1990-tallet ble alle store privatiseringsfremstøt lagt død for en periode. Norvik bekrefter i ettertid at planene om en ytterligere kommersialisering av Statoil var med i betraktningen da alliansen ble inngått.²²

En annet viktig felles utgangspunkt for de to selskapene var deres posisjon i Nordsjøen. Statoils produksjonsaktivitet foregikk på dette tidspunktet naturlig nok utelukkende i Nordsjøen. Fra 1970-tallet var Nordsjøen også blitt en sentral base for BPs produksjonsaktivitet. I 1976 kom fortsatt mer enn halvparten av BPs samlede oljeproduksjon (3540 tusen fat pr. dag) fra Iran (1760 tusen fat pr. dag). Samme år produserte selskapet 420 tusen fat pr. dag i Nigeria. I løpet av 1980 ble imidlertid BP kastet ut både av Nigeria og Iran.²³ I 1981 produserte BP 514 tusen fat pr. dag i Nordsjøen. Med bortfallet av produksjon i Midtøsten og Nigeria utgjorde dette nå over 40 prosent av selskapets samlede produksjon.²⁴ Med et så sterkt felles Nordsjø-utgangspunkt antok man at de to selskapene sto forholdsvis nær hverandre når det gjaldt tekniske og sikkerhetsmessige forhold. I og med at Norge og Storbritannia i en global sammenheng tross alt hadde mange kulturelle likhetstrekk, antok man også at de to selskapene hadde en forholdsvis lik tilnærming til etiske standarder.²⁵

Utgangspunktet for alliansen mellom BP og Statoil lå imidlertid like mye i forskjellene som i de antatte likhetene mellom de to selskapene. 1980-tallet var klart et av de vanskeligste tiårene i BPs historie. Mens den samlede produksjonen på 1970-tallet hele tiden lå godt over 3000 fat pr. dag, ble produksjonen på 1980-tallet liggende på rundt 1500 fat pr dag, altså en halvering. Ved siden av produksjonen i

¹⁹ Yergin, Daniel: *The Prize, The Epic Quest for Oil, Money and Power*. Pocets Books, New York 1991, s. 174.

²⁰ Yergin 1991, s. 503.

²¹ BP, Annual Report and Accounts 1987, s. 31.

²² Intervju Harald Norvik 25. april 2001.

²³ BP, Annual Report and Accounts 1980, s. 20.

²⁴ BP, Annual Report and Accounts 1983, s. 53.

²⁵ Intervju David Bampford, London 8. februar 2000.

Nordsjøen var USA BPs viktigste produksjonsområde. I 1990 produserte BP i gjennomsnitt 737 tusen fat olje pr. dag i USA.²⁶ Produksjonen i USA var dermed større enn produksjonen i Nordsjøen som samme år lå på 433 tusen fat pr. dag. BPs produksjon av gass var mer konsentrert. Mer enn halvparten av produksjonen foregikk i Nordsjøen. Resten foregikk i land som USA, Canada, Australia og New Zealand. Nå kunne man rent geografisk med rette si at BP fremdeles produserte gass på et globalt nivå. Uavhengig av om det dreide seg om en bevisst strategi eller om betingelser som var presset på selskapet, ga BP produksjonsprofil et entydig bilde: BP hadde endt opp med å konsentrere sine oljereserver i engelskspråklige, politisk stabile land. Det dreide seg dessuten om områder hvor kostnadene pr. produserte fat olje var relativt store. BP hadde dessuten en omfattende nedstrømsaktivitet som ikke gikk spesielt bra. Da oljeprisene falt i 1986, var BP et av de store internasjonale selskapene som ble hardest rammet. BP hadde dårlig råd. Selskapet ble derfor tvunget til å gjennomføre en rekke tiltak for å forbedre lønnsomheten. Et av tiltakene ble å strømlinjeforme BPs internasjonale organisasjon. I 1987 sikret selskapet seg 100 prosent majoritet av aksjene i Standard Oil of Ohio (Sohio). Med en majoritet på over 50 prosent av aksjene hadde Sohio blitt BPs forlengede arm i USA i tilknytning til ekspansjonen i Alaska.²⁷ På 1980-tallet slet imidlertid Sohio med lønnsomheten. BPs ledelse håpet å rette på dette ved å integrere selskapet tettere i sin internasjonale organisasjon.²⁸

Men selv etter bortfallet av produksjonen i Iran og Nigeria, og til tross for konsentrasjonen i engelskspråklige industriland, var BP gjennom 1980-tallet fortsatt preget av sin fortid som et internasjonalt produksjonsselskap.²⁹ Nå var ikke BP helt ute av Midtøsten-regionen. I De arabiske emirater hadde selskapet andeler som tilsvarte en årlig produksjon på litt over 100 tusen fat pr. dag. I andre deler av den ikke-anglosaksiske verden, produserte selskapet til sammen 40 tusen fat olje pr. dag. Den viktigste forskjellen mellom BP og Statoil var imidlertid at BPs geologer gjennom det meste av 1900-tallet hadde forholdt seg til sedimentære strukturer på et globalt nivå. Det fortsatte de med også på 1980-tallet, selv om BP var tvunget til å skjære ned på sin stab. BP beholdt en betydelig gruppe geologer, ingeniører, jurister og økonomer med lang erfaring i å lete etter og produsere olje langt hjemmefra. Allerede midt på 1980-tallet var BPs geologer i ferd med å forberede en ny offensiv satsing mot potensielle interessante områder i mer avsidesliggende deler av verden. Land som Colombia og Indonesia stod høyt oppe på listen. Selskapet så seg imidlertid også om i andre områder.

Mens BP hadde lang internasjonal erfaring og dårlig råd, hadde Statoil liten erfaring og mange penger. Også Statoil var sårbar overfor lave priser i og med at kostnadene ved å produsere olje på norsk sokkel som på britisk sokkel lå på et høyt nivå. Oljeprisfallet i 1986 bidro derfor til å tvinge frem nye tenkemåter også i Statoil. Kostnadsoverskridelser i forbindelse med utvidelser av raffineringsevne på Mongstad førte til at Statoils mektige administrerende direktør, Arve Johnsen, måtte gå av. Med den nye lederen, Harald Norvik, ble Statoils rolle som politisk redskap i en fornuftspolitikk klart dempet ned.³⁰ I og med at norsk leverandørindustri på

²⁶ BP, Annual Report and Accounts 1990, s.

²⁷ Yergin 1991, s. 741.

²⁸ BP Annual report 1987, og Yergin 1991, s. 741.

²⁹ Yergin, 1991. R.W. Ferrier, The History of the British Petroleum Company. Vol. 1, The developing Years, 1901-1932. Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

³⁰ Ryggvik 2000, s. 135.

dette tidspunktet i økende grad ble oppfattet som internasjonalt konkurransedyktig, fremsto imidlertid dette som et uproblematisk skifte. Statoil hadde i en periode ambisjoner om å bli enerådende på norsk kontinentalsokkel.³¹ Da borevirksomheten på norsk sokkel forflyttet seg mot utforskede områder i nord, fikk Statoil derimot egeninteresser i å trekke inn andre selskaper for å dele risiko. Statoil hadde bygd seg opp gjennom lukrative eierandeler og operatørskap på allerede påviste gigantfelt i Nordsjøen. Det ble tidlig klart at eventuelle oljefunn i nord ville forutsette en omfattende og kostbar letevirksomhet. Statoil innså dessuten at enkelte selskaper med erfaring fra leting andre steder i verden, kunne ha spesialkompetanse som gjorde det lettere å finne olje i norske farvann. Da Statoils internasjonale satsing ble begrunnet overfor Stortinget ble det nettopp vist til at Statoil på denne måten kunne utvikle kompetanse som senere kunne komme til nytte i Norge. Den viktigste grunnen til at Statoil vurderte å satse internasjonalt, lå imidlertid i det faktum at selskapets ledelse antok at produksjonsnivået på norsk sokkel var i ferd med å nå et topp-punkt. Leting etter olje i politisk ustabile områder i fattige deler av verden var preget av stor risiko. For Statoil fremstod likevel valget av strategi enkelt: Hvis selskapet på sikt skulle overleve som oljeselskap måtte det skaffe seg oljekilder i utlandet.

På slutten av 1980-tallet krøp oljeprisen opp mot 20 dollar, altså noe høyere enn kriseåret 1986. Når Statoil stod i en langt gunstigere økonomisk situasjon sammenlignet med BP, skyldtes det særdeles lukrative eierandeler i flere av verdens største oljefelter. Med beslutningen om opprettelsen av statens direkte økonomiske engasjement i oljevirksomheten (SDØE) i 1984, ble Statoils totalt dominerende posisjon på norsk kontinentalsokkel strippet noe ned. Statoils posisjon i Norge var imidlertid fremdeles særdeles gunstig. Rundt 1990 ble det produsert for fullt i pengebinger som Statfjord, Gullfaks og Oseberg, felter som var lønnsomme med oljepriser betydelig lavere enn de som da rådet i markedet. I 1989 viste Statoils regnskaper et rekordoverskudd på hele 8,9 milliarder kroner.

Selv om Statoil ennå ikke produserte olje i utlandet, var ikke selskapet helt uten internasjonale erfaringer. I løpet av 1980-tallet hadde Statoil bygd opp en solid internasjonal base på nedstrømsiden, i all hovedsak i andre nordiske land.³² Statoils første internasjonale engasjement innen leting og produksjon var et konsulentoppdrag for kinesiske myndigheter i 1979. Fra et kontor i Peking ga Statoil det kinesiske statsoljeselskapet CNOOC råd i forbindelse med juridiske, økonomiske og tekniske spørsmål.³³ Avtalen innebar også opplæring av kinesisk personell i Norge. Allerede i 1984 fikk Statoil et formelt klarsignal til en gradvis utvidelse av et internasjonalt engasjement på oppstrømsiden.³⁴ Signalene fra Olje- og energidepartementet og Stortinget gikk i første omgang ut på at de tre norske oljeselskapene skulle samarbeide i forbindelse med internasjonale lete- og utvinningsprosjekter.³⁵ På samme måte som Norsk Hydro ønsket imidlertid Statoil et internasjonalt engasjement basert på selskapets egne integrerte strukturer. Regjeringen og Stortingets oppfordring fikk dermed ingen praktisk betydning.³⁶

³¹ Ryggvik 2000, s. 99.

³² Ryggvik 2000, s. 191.

³³ St. meld. nr. 22 (1985-86), s. 14.

³⁴ St. meld. nr. 73 (1983-84).

³⁵ St. meld. nr. 73 (1983-84), s. 28.

I den 5. konsesjonsrunden på nederlandsk sokkel fikk Statoil i 1985 tildelt 60 prosent eierandel på en blokk. Blokken viste seg å inneholde et mindre oljefelt. Men da oljeprisene falt i 1986, var det ikke aktuelt å bygge ut dette feltet. I Kina fikk Statoil i 1985 en 8.5 prosent andel i en blokk der det franske Total var operatør. Statoil deltok omtrent samtidig med 54 prosent i et felt i Gulehavet der Cluff Oil var operatør. Ingen av disse prosjektene ga noen resultater. I 1986 fikk en gruppe ledet av Statoil tildelt tre konsesjoner på dansk kontinentalsokkel. Rett etter søkte og fikk Statoil flere mindre konsesjoner på britisk sokkel. Statoil hadde satt ut følehornene. Men selv om de aktuelle prosjektene kunne virke omfattende på en liste, dreide det seg om små og spredte prosjekter.³⁷ Ingen av dem var forbundet med utsikter til å gjøre store oljefunn.

I 1989 engasjerte Statoil det kjente konsultentselskapet McKinsey & Company, Inc for å vurdere selskapets internasjonale satsing på oppstrømssiden. McKinsey-konsulentenes konklusjon var entydig. Statoils internasjonale oppstrømssatsing frem til 1989 hadde vært mislykket.³⁸ Konsulentene mente likevel at internasjonalisering på oppstrømssiden var en riktig overordnet strategi for Statoil. Målet som ble definert var at Statoil allerede i år 2000 skulle produsere 1/3 av sin samlede olje i utlandet. McKinseys viktigste argument for en internasjonalisering var at Statoil på denne måten kunne få tak i oljereserver der enhetskostnadene var lavere enn på norsk kontinentalsokkel.

McKinsey-konsulentene gikk i liten grad inn på hva slags forutsetninger Statoil hadde for å lykkes som internasjonal oljeprodusent. Konsulentene listet like fullt opp fire områder hvor Statoil kunne inneha konkurransefortrinn.³⁹ For det første kunne Statoil som et norsk selskap nyte fordeler i land som hadde mottatt betydelige mengder norsk U-hjelp. Med status som statsselskap kunne man forvente at Statoil ville ha visse fordeler i land der "kapitalistiske selskap" var stengt ute. Rapporten viste til land som Albania og Vietnam som eksempler. Det ble også vist til et land som Mexico, som i 1989 var lukket, men som man kunne forvente før eller siden ville åpne opp sin oljesektor. De to siste konkurransefortrinnene som nevnes i rapporten ble knyttet til Statoils rolle som mulig døråpner for utenlandske selskap, som ønsket å slippe til på norsk kontinentalsokkel. Statoil kunne sikre seg en tilstedeværelse i utlandet ved bytte av andeler med selskaper som ønsket en tilstedeværelse på norsk sokkel. Et utenlandsk selskap kunne hjelpe Statoil til rette i utlandet, mot at Statoil gjennom sin innflytelse overfor norske konsesjonsmyndigheter hjalp vedkommende selskap til rette på norsk kontinentalsokkel.

McKinsey-konsulentene vurderte også hvilke virkemidler Statoil skulle benytte for å etablere seg som et internasjonalt selskap på oppstrømssiden. Tre hovedstrategier ble

³⁶ Oppfordringen fra Olje- og energidepartementet om at de norske oljeselskapene skulle gå sammen om en internasjonal satsing på oppstrømssiden, faller inn i et mønster som vi finner igjen i mange politiske initiativer vis a vis oljevirkosomheten i perioden mellom Statoils opprettelse frem mot midten av 1980-tallet. Norol ble opprettet som statlig distribusjonsselskap for samtlige tre norske selskaper, raffineringanleggene på Mongstad skulle også betjene alle tre. De tre oljeselskapene ble også delvis presset inn i et samarbeid om drift og eierskap av petroleumsindustri i Bamble. I samtlige tilfeller ble imidlertid samarbeidet oppløst (Ryggvik 2000, s. 187.)

³⁷ Ingen av prosjektene innebar investeringskostnader på mer enn 100 millioner kroner.

³⁸ McKinsey & Company, Inc, Developing a successful international E&P Bbusiness, Statoil A/S, Forst Progress Review, November 14, 1989.

³⁹ McKinsey & Company 1989.

vurdert: "Go it alone", Acquisition og Partnering. Av innholdet går det frem at begrepet partnering tilsvarer en strategisk allianse. Av rapporten går det ikke frem hvilken av de tre strategiene som ble anbefalt. Mye tyder på at det var det siste alternativet.

Det er grunn til å stille spørsmålsteget ved hvor vesentlig McKinsey-rapporten var i den prosessen som ledet frem mot Statoils store internasjonaliseringsfremstøt. Store selskaper kan bestille mange konsulentrapporter. De trenger ikke ta hensyn til de råd som blir gitt. Og selv om en kunde følger samme strategi som blir anbefalt av en konsulent, kan det være andre forhold enn konsulentens råd som er avgjørende. En konsulent kan leies inn for å begrunne en konklusjon som egentlig er bestemt på forhånd. For ledelsen i et selskap kan det være hensiktsmessig å skyve konsulenter foran seg i vanskelige interne endringsprosesser. Men Statoil-ledelsen betalte neppe verdens mest velrenomerte konsultentselskap uten at den forholdt seg til deres utredning. McKinsey-rapporten bærer preg av at den er utformet i nært samarbeid med ledelsen. Uavhengig av om konklusjonen var gitt på forhånd eller ikke, er det grunn til å tro at rapporten er et uttrykk for strategiske vurderinger som i hvert fall ble seriøst vurdert av Statoil mot slutten av 1980-tallet.

I følge Harald Norvik konkluderte han som konsernsjef allerede tidlig med at en strategisk allianse var den beste strategien for en rask internasjonal ekspansjon på oppstrømssiden.⁴⁰ Erfaringene fra de spredte internasjonale prosjektene Statoil hadde drevet frem til da ble vurdert som dårlige. På slutten av 1980-tallet var oppkjøp av et annet stort eller mellomstort oljeselskap ikke noe reelt alternativ. På nyåret 1990 ble dermed prosessen som ledet frem til inngåelsen av alliansen intensivert.

Statoil forsøkte på ingen måte å holde sine internasjonaliseringsplaner utenfor offentligheten.⁴¹ Harald Norvik presenterte de nye ideene både på en konferanse på Sanderstølen i februar 1990 og i forbindelse med fremleggelsen årsregnskapet for 1989 to måneder senere.⁴² Resultatet for 1989 viste et rekordoverskudd på 8.2 milliarder kroner. På pressekonferansen i mars var Norvik enda ikke hundre prosent klar på at en allianse var det mest sannsynlige redskap for å oppnå en internasjonal ekspansjon. Norvik sa at det kunne bli aktuelt med oppkjøp både av selskaper og reserver i utlandet. Heller ikke i referatene fra et møte i Polyteknisk Forening rett etter, hvor Statoils ambisiøse planer ble lagt fram for det politiske miljø, går det tydelig frem at det gikk mot en strategisk allianse.⁴³

I følge Harald Norvik selv kom spørsmålet om allianse for første gang offentlig opp i forbindelse med konferansen på Sanderstølen i februar 1990. På konferansen deltok også David Simon, den påtroppende topplederen i BP. Etter et foredrag fra Norvik om Statoils situasjon og planer, kommenterte Simon fra salen at BP hadde lignende ambisjoner om en mer offensiv internasjonal ekspansjon. Halvt spøkefullt foreslo de to topplederne for åpen mikrofon at de skulle slå seg sammen.

Den spøkefulle bemerkningen Simon om et mulig samarbeid ble i første omgang ikke fulgt direkte opp med formelle samtaler. BP lederens bemerkning bidro

⁴⁰ Intervju Harald Norvik 25. april 2001.

⁴¹ Om den politiske prosessen som åpnet for at statsselskapet Statoil kunne kaste seg ut i en ekspansiv internasjonaliseringsprosess og inngå en allianse med et privateid utenlandsk oljeselskap blir behandlet i Ryggvik 2000.

⁴² *NTB* 2. mars 1990, "Nye Statoil-ambisjoner".

⁴³ *Norsk Oljerevy nr. 3. 1990*, s. 17.

imidlertid til at Statoils ledelse intensiverte et intern prosess hvor en rekke selskaper ble vurdert som egnede alliansepartnere. Man hadde selskap som det italienske Agip og de franske Total og Elf som på samme måte som Statoil hadde en nær tilknytning til sine respektive statsapparat. Det ble tidlig konkludert med at aktuelle partnere enten måtte være engelske eller amerikanske. Her spilte kultur og fremfor alt språk en avgjørende rolle. Dermed var Agip, Total og Elf utelukket. Den første formelle henvendelsen ble rettet til Shell.⁴⁴ Shell tilhørte ligaen av private multinasjonale oljeselskaper med internasjonal erfaring helt tilbake til begynnelsen av 1900-tallet. Shell var involvert i flere typer allianser. Shell svarte imidlertid høflig at selskapet ikke ønsket å gå inn i en allianse med det omfang og den karakter Statoil ønsket. Dermed henvendte Statoil seg til BP. I følge Harald Norvik fant alliansens reelle unnfangelse sted på en middag i London våren samme år.⁴⁵ På middagen deltok ved siden av han selv BPs daværende konsernsjef David Simon og daværende leder for selskapets lete og produksjonsavdeling, John Browne. Samtalen løp lett. Den spøkefulle bemerkningen fra Simon hadde hatt et snev av alvor. Siden den gang hadde lederne gjort hjemmeleksen og foretatt vurderinger av motparten. For Norvik fremsto BP som den internasjonale åpningen han lette etter. BP var fremdeles et av de store i internasjonal oljesammenheng. Samtidig hadde selskapet som vi har vært inne en historie som statsoljeselskap og felles erfaringsbakgrunn fra Nordsjøen.

Avtalen

Planene om en strategisk allianse mellom BP og Statoil ble først offentlig kjent da lederen for BP Exploration Company Limited., John Browne, og konsernsjef i Statoil, Harald Norvik, skrev under en samarbeidsprotokoll under ONS-messen i Stavanger den 28. august 1990. Protokollen var i utgangspunktet bare en intensjonsavtale der de to selskapene uttrykte en felles målsetting om å samarbeide innen tre områder: Forskning og utvikling, markedsføring av gass samt leting og produksjon. I protokollen ble tre regioner pekt ut som mulige leteområder: Vest Afrika, Kina og Vietnams kontinentalsokler og Sovjetunionen. Det faktum at den første avtalen ble inngått mellom Statoil og lederen for BPs internasjonale oppstrømsaktivitet, var i seg selv et uttrykk for at nettopp internasjonal oppstrømsaktivitet var det viktigste utgangspunktet for alliansen. Den 28. desember 1990 ble en mer gjennomarbeidet avtale (Main agreement) for denne sentrale delen av alliansen underskrevet. Avtalen skulle formelt gjøres gjeldende fra 1. januar 1991.⁴⁶ Mens intensjonsavtalen ble inngått mellom Statoil og BP Exploration, ble "Main agreement" inngått mellom Statoil og BP Development Limited. Main agreement innledes med følgende overordnede målsetning:

"The purpose of this Agreement is to bring together the technical skills and financial resources of the Parties in collaborating to constitute a more effective and competitive force for the access and realisation of new hydrocarbon exploration, development and production in major frontier areas of the world, than either Party can achieve individually, having regard to the principles that there should be no

⁴⁴ KAPITAL nr. 9 1995, "Statoils utenlandssatsing: Profitten venter i det fjerne", s. 50. I følge Kapital skal det ha vært ført samtaler med Agip, Total, Shell og Mobil. Norvik hevder i derimot overfor forfatteren (25. april 2001) at det ved siden av BP kun ble ført samtaler med Shell.

⁴⁵ Intervju Harald Norvik 25. april 2001.

⁴⁶ Strategic Alliance, Main Agreement for International Exploration and production between BP Petroleum Development Limited and Den Norske Stats Oljeselskap a.s. 28. desember 1990.

*duplication of effort, or cost, decisions shall be taken solely on commercial grounds and that organisational and decision making models shall be simple*⁴⁷

Denne allmenne målformuleringen kan kanskje virke selvfølgelig. Her blir det altså slått fast hva man må forutsette er et utgangspunkt for alle strategiske allianser, nemlig at de to selskapene ved å bringe sammen sine tekniske og finansielle ressurser til sammen skal utgjøre en mer konkurransedyktig kraft enn hvis selskapene opererte hver for seg. Det er imidlertid verd å merke seg at man så tidlig i avtaleteksten finner en formulering som så tydelig fokuserer på at alliansen skal drives etter rene kommersielle kriterier, og at man skal unngå dobbeltarbeid. Videre understrekes det altså at organisasjonen og beslutningsprosessen skal være så enkel som mulig.

Ikke noe sted i de avtaler som ble skrevet under av de to selskapene finnes det formuleringer som fokuserer på hva slags kapabiliteter de to selskapene bringer inn i alliansen, og hvordan eventuelt de to selskapene henholdsvis skal bygge på og kompensere for hverandres styrker og svaketer. Men til tross for at Main Agreement så tydelig understreker at man skal bestrebe seg på å etablere en mest mulig kostnadseffektiv organisasjon, er det ikke vanskelig å lese ut av avtalen at Statoil i samarbeidets tidlige fase i realiteten skulle befinne seg i en opplæringsposisjon.

Samarbeidet mellom de to selskapene hadde en finansiell del i den forstand at Statoil betalte 230 millioner kroner for å kjøpe seg inn i flere områder der BP allerede hadde andeler (Angola, Nigeria, Kongo, Vietnam). Statoils oppkjøp av blokker var del av pakken, men ble skilt ut fra selve samarbeidsavtalen (Main Agreement) som på alle plan bar preg av å være en strategisk allianse. Den strategiske samarbeidsavtalen hadde ingen tidsbegrensning. Partene bandt seg imidlertid til et samarbeid frem til 31. desember 1993.⁴⁸ Etter den datoen kunne begge parter si opp avtalen, forutsatt at dette ble varslet skriftlig minst seks måneder i forveien.

I de områder som ble definert tilhørende alliansen forpliktet partene seg til å utvikle en felles linje for leting og utvinning. Dette ble presisert til å innebære felles forhandlinger med lokale regjeringer og andre lisenshavere.⁴⁹ I avtaleteksten ble alliansen eksplisitt avgrenset fra å gjelde markedsføring i eller fra områder hvor selskapene drev lete- og utvinningsaktiviteter sammen. Hvis et av selskapene skulle ønske å sette en bensinstasjonkjede i det aktuelle leteområdet, var det altså fritt fram for det. I tilfeller der medarbeidere gjennom deltagelse i alliansens aktiviteter identifiserte forretningsmuligheter utenfor de områder som var definert av avtalen, forpliktet de seg imidlertid til å gjøre partneren oppmerksom på det.

Med unntak av en blokk i Angola, skulle eierforholdet i de lisenser selskapene eide eller gikk inn i sammen være på 66 2/3 for BP og 33 1/3 for Statoil. Alle utgifter og inntekter skulle fordeles ut fra en tilsvarende deling. Et slikt eierforhold indikerer tydelig nok at BP i utgangspunktet var en seniorpartner i alliansen. Men at alliansen hadde som mål at samarbeidet skulle utvikle seg til et likeverdig partnerskap, ble tydeliggjort av en allmenn formulering i avtaleteksten som gikk ut på at Statoils andel i nye lisenser over tid skulle øke mot 50 prosent.⁵⁰

⁴⁷ Main Agreement, Article 3.3. s. 10.

⁴⁸ Main Agreement, Article 2, s. 9.

⁴⁹ Main Agreement, Article 3.7, s.11.

⁵⁰ Main Agreement, Article 4.3, s. 14.

Avtaleteksten gikk ikke inn på hva slags beslutningsstruktur som skulle etableres innen alliansens område. En slik struktur måtte utvikles i tiden som fulgte. Avtaleteksten inneholdt kun en målformulering om at avtalepartnerne i tilfelle uenighet måtte gjøre det beste de kunne for å finne frem til en løsning.⁵¹ Det ble dessuten presisert at hvis partene ikke ble enige om hvor vidt de skulle gå inn i en lisens eller ikke sto de fritt til å gjøre dette på egen hånd. Dette var tydelig en sikring mot at selskapene skulle bli handlingslammet i tilfelle alliansen brøt sammen i en innledende fase.

I følge avtalen innebar alliansen at de to selskapene skulle utføre tekniske studier, leteaktiviteter og eventuelle operatøroppgaver innenfor en felles organisasjon. BP skulle ha operativt hovedansvar for de lisensene selskapet allerede satt på i de aktuelle områdene. Statoil skulle imidlertid så fort som praktisk mulig bli operatør på en av de lisensene som Alliansen klarte å sikre seg. Videre presiserte avtalen at både operatøroppgaver og andre aktiviteter i tilknytning til alliansen skulle utføres av såkalte *joint teams*, det vil si arbeidsgrupper med representanter fra begge selskaper. Også her var det med en formulering som skulle sikre Statoil en mer aktiv internasjonal rolle enn det selskapet hadde fra før: Det ble slått fast at den organisatoriske oppfølgingen av ett av de geografiske områdene Alliansen etablerte seg i skulle skje fra Norge.⁵²

Man kan hevde at en ved å slå fast at Statoil så snart som mulig skulle etablere et operatørskap på vegne av alliansen og at denne organisasjonen skulle drives fra Norge, hadde fraveket fra den allmenne målformuleringen om å til enhver tid operere med en mest mulig kostnadseffektiv organisasjon. Med utgangspunkt i BPs spesielle erfaringsbakgrunn og selskapets hovedkvarter i London, byen som gjennom det meste av 1900-tallet hadde vært senter for forhandlingsspill i tilknytning til konsesjonstildelinger verden over, var det gode økonomiske grunner for å drive det meste av alliansens aktiviteter fra England. Men her viser altså avtalen tydelig at opplæring av Statoil var en avgjørende forutsetning for samarbeidet i alliansens første fase.

Alliansens satsingsområder

Fra det øyeblikk avtalen var et faktum arbeidet begge selskaper intenst for å styrke alliansens posisjoner i de områdene som var pekt ut. Alliansens strategiplaner bærer tydelig preg av den optimismen som hersket i oljekretser overfor nyåpnede områder tidlig på 1990-tallet. Områder i det tidligere Sovjet sto klart øverst på prioriteringslisten. I alliansens første strategiplan fra høsten 1991 blir åpningen av Sovjet betegnet som "... the greatest upstream opportunity in recent times."⁵³ Alliansen tilnærmet seg i utgangspunktet Sovjet som én region. Sovjetstaten ble imidlertid tidlig på 1990-tallet kastet inn i en omfattende sosial og politisk krise som til slutt ledet til Sovjetunionens sammenbrudd.

Som andre vestlige oljeselskap stod BP og Statoil ved inngangen til 1990-tallet så å si på bar bakke i det dette gigantiske geografiske området som utgjorde Sovjetunionen. Selskap som Chevron, Amoco og Conoco hadde i 1991 innledet forhandlinger om mulige joint venture-avtaler med statlige oljeselskaper.⁵⁴ De fleste utenlandske selskapene fokuserte på Vest Sibir, som var den delen av Sovjet hvor

⁵¹ Main Agreement, Article 6.3, s. 19.

⁵² Main Agreement, Article 8.2, s. 23.

⁵³ BPX/Statoil E&P, Alliance Business Plan, 1991-1994. Desember 1991, s. 31.

oljeproduksjonen var klart størst. Mange så imidlertid også på andre områder. Statoil og BP fokuserte i alliansens innledende fase sin satsing i Sovjet mot fire områder:

1. Offshore i sørlige områder i Det Kaspiske Hav (Aserbajdsjan og Turkmenistan).
2. Onshore og Offshore i nordlige områder i og ved Det Kaspiske Hav (Kasaksthan)
3. Vest Sibir
4. Øst Sibir

I tillegg til de nevnte områdene vurderte alliansens strateger og geologer også store sedimentære områder som Barentshavet, Svartehavet, Sovjetisk Arktis og Timian-Pechora og Shakalin. Dette var områder som alliansen skulle holde under oppsikt, men som var prioritert etter de nevnte satsingsområdene.⁵⁴ I forhold til de fire prioriterte satsingsområdene ble det satt opp mellomlange strategiplaner frem til 1993. Innenfor denne korte tidsrammen begrenset de operative planene seg fremdeles til seismiske undersøkelser. Planene bar dessuten klart preg av at alliansens strategiske mål var etablering av joint venture-avtaler med lokale interessenter.

Når områdene ved Det Kaspiske Hav kom først på alliansens prioriteringsliste var det ingen tilfeldighet. Områdene rundt Baku i Aserbajdsjan hadde en gang vært Russland og senere Sovjets viktigste oljeprodusent. I etterkrigstiden ble produksjonen trappet ned til et minimum, til fordel for en langt mere omfattende satsing i Sibir. Når BP – som ledet an i alliansen – prioriterte Aserbajdsjan, var det fordi selskapet hadde forhåpninger til oljereserver som var påvist offshore ute i Det Kaspiske Hav. Her prioriterte alliansen annerledes en de fleste andre utenlandske selskap. Azeri-feltet i havet utenfor Baku, som var påvist av det lokale statsoljeselskapet Socar, var det eneste prosjekt i Sovjet som ble nevnt eksplisitt i de første strategiplanene.⁵⁵

Med oppløsningen av Sovjetunionen og etableringen av selvstendige nasjoner i Sentrale Kaukasus ble det snart erkjent at det som i utgangspunktet ble betraktet som ett satsingsområde, i realiteten representerte to klart adskilte regioner: Kaukasus og Nord-Sibir.

Sammenlignet med alliansens planer i Sovjet, var planene for Vest Afrika tilsynelatende mer forsiktige. Planene for Vest Afrika var imidlertid til gjengjeld langt mere konkrete. Dette skyldes at BP allerede var etablert i området da alliansen med Statoil ble inngått. BP hadde riktignok blitt kastet ut av Nigeria i 1980. BP var imidlertid etablert både i Kongo og Angola. Her kunne alliansen allerede i 1991 diskutere konkrete borestrategier. I Angola satte BP på vegne av alliansen i gang forarbeider til boring på blokk 8 der det angolanske statsoljeselskapet, Sonangol, hadde et dominerende eierskap. Angola hadde allerede på 1950-tallet produsert olje fra land. Med en produksjon på 23.6 millioner tonn olje i 1990, var Angola ingen ubetydelig oljeprodusent (mer enn 1/4 del av Norges produksjon samme år).⁵⁶ Blokk 8 lå tett opptil kysten. I alliansens strategiplan går det imidlertid tydelig frem at det var dyphavsområdene lenger mot nord som ble vurdert som mest interessante av BPs geologer. Da BP valgte å forsere planene for boring på blokk 8, var det først og fremst for å sikre en tilstedeværelse som kunne lette mulighetene for å slippe til ved senere tildelinger. Så lenge det ikke kostet for mye var det viktig å vise velvilje

⁵⁴ BPX/Statoil E&P Desember 1991, s. 32.

⁵⁵ BPX/Statoil E&P Desember 1991, s. 31.

⁵⁶ BPX/Statoil E&P Desember 1991, s.34.

⁵⁷ BP Statistical Review of World Energy 1997, s. 6.

overfor de lokale konsesjonsmyndighetene. Og rett etter ble en rekke potensielt interessante blokker utlyst. Myndighetene i Angola benyttet et slags auksjonssystem der det først handlet om å bli kvalifisert for budrunden. Det selskapet som kom med det høyeste budet fikk blokken. Etter at et selskap hadde fått tildelt operatørskap på en blokk kom en nye runde der selskapene kjøpte seg inn i hverandres blokker for på den måten å dele risiko. Alt dette var aktiviteter som innebar mye arbeid for selskapenes geologer, strateger og nettverksbyggere.

Men en årlig oljeproduksjon på 89.8 millioner tonn fremsto Nigeria i 1990-som en av verdens oljegiganter, større enn Norge.⁵⁸ Utkastelsen av BP var et uttrykk for at også Nigeria hadde gjennomlevd en nasjonalistisk proteksjonistisk fase. Flere utenlandske selskaper beholdt imidlertid en sentral posisjon. Tidlig på 1990-tallet hadde det nigerianske statsoljeselskapet NNPC en 60 prosent eierandel i all oljeproduksjon i landet. Mesteparten av Nigerias oljeproduksjon foregikk onshore, med Shell som klart dominerende blant de utenlandske aktørene. Shell var operatør for mer enn halvparten av den totale oljen som ble produsert i landet. Offshore hadde det franske Elf en dominerende posisjon.

Men også i Nigeria ble 1990-tallet preget av en større åpenhet i forhold til utenlandske selskaper. Dette skapte på ny en åpning for BP sammen med Statoil gjennom alliansen. På samme måte som i Angola var det havområdene utenfor kysten som ble vurdert som mest interessante. Med raske tildelinger seilte BP og Statoil opp til å bli en av hovedaktørene offshore.⁵⁹ Tildelingsspillet i Nigeria foregikk på samme måte som i Angola. Selskapene måtte først konkurrere om operatørskap og mest mulig dominerende eierskap. Deretter var det om å gjøre å finne partnere blant andre utenlandske selskaper man kunne dele risiko med. Alliansen sikret seg eierskap på blokk 217 og blokk 218. Selskapene hadde dessuten forhåpninger om å slippe til på den antatt attraktive blokk 219.

I forhold til sine relasjoner til utenlandsk kapital sto Kina og Vietnam et sted mellom de vestafrikanske landene og Sovjet. Mens Angola og Nigeria aldri hadde brutt båndene totalt med den internasjonale oljeindustrien, åpnet Kina og Vietnam for første gang opp på slutten av 1980-tallet. Vietnam hadde allerede mot slutten av 1987 annonsert et meget liberalt regime for direkte utenlandsinvesteringer i oljesektoren. Kina hadde allerede før den tid trukket inn utenlandske oljeselskaper som tekniske assistenter, blant dem altså Statoil. I 1989 annonserte det kinesiske statsoljeselskapet CNOOC at det planla å åpne store områder i Øst-Kina-havet for utenlandske selskaper. De aktuelle kinesiske og vietnamesiske leteområdene offshore møttes i et område ved Hainan-øyen der delelinjen var omstridt.

BP var ett av mange utenlandske oljeselskaper som allerede fra slutten av 1980-tallet siktet seg inn mot konsesjoner både i Kina og Vietnam. BP kunne derfor ta med seg konsesjoner fra begge steder inn i alliansen. Både i Kina og Vietnam kunne alliansen tidlig starte opp en operativ borevirksomhet. Etter forhandlinger med det vietnamesiske statsoljeselskapet Petrovietnam sikret selskapene seg dessuten andeler i den lovende blokk 5.2.

⁵⁸ BP Statistical Review of World Energy 1997, s. 6.

⁵⁹ BPX/Statoil E&P Desember 1991, s. 19.

Organisasjon og bemanning

Straks de formelle avtalene og utpekingen av satsingsområder var avklart startet det vanskelige arbeidet med å bygge opp en felles operativ stab. Med få konkrete henvisninger til hva slags organisasjonsstruktur man skulle velge måtte alliansens form og innhold på de fleste områder utformes underveis. Men man var altså i utgangspunktet enige at Statoil så raskt som mulig skulle overta den operative ledelsen av minst ett av de landprosjektene alliansen skulle drive og at man skulle opprette *joint teams*. Opprettelsen av joint teams innebar konkret at uavhengig av hvem av selskapene som hadde det operative hovedansvaret for aktuelle prosjekter, skulle samtlige av alliansens aktiviteter drives av team med representanter fra begge selskap. Det operative ansvaret for Vest-Afrika, tidligere Sovjetstater og Kina/Vietnam ble tillagt BP. De operative stabene for disse områdene skulle altså ledes og drives fra London. Det var imidlertid en målsetting at Statoil-folk skulle inn i disse stabene på alle nivåer. Det ble tidlig bestemt at Statoil skulle overta det operative ansvaret for Nigeria. En vesentlig del av staben som skulle støtte opp aktivitetene her ble lagt til Stavanger – i tråd med den opprinnelige avtalen. Men i alliansens Norgesbaserte Nigeria-ledelse var altså også BP-medarbeidere med fra starten.

Mot slutten av 1991 hadde alliansen etablert organisasjon med i alt 167 medarbeidere. På konsernnivå skulle arbeidet ledes av henholdsvis Chris A. Wright i BP og lederen for Statoils internasjonale avdeling (INT) Rolf Magne Larsen. Disse hadde formelt et likestilt ansvar. Men nede i organisasjonen hadde BP-ansatte en totalt dominerende posisjon. Av de 167 som arbeidet i alliansens organisasjon det første året, var bare 25 fra Statoil. Av de 25 arbeidet 15 i tilknytning til den Stavangerbaserte organisasjonen med ansvar for Nigeria. Selv i alliansens Norgesledede Nigeria-organisasjon var halvparten (15) av medarbeiderne BP-ansatte.

Ellers bar alliansens organisasjon på dette tidspunktet tydelig preg av at nesten samtlige prosjekter var inne i en tidlig fase. Bare en minimal andel av alliansens medarbeidere hadde fast tilholdssted ved de aktuelle utestedene. Mens hele 23 medarbeidere (samtlige BP-ansatte) arbeidet opp mot Angola fra London, var bare én fast stasjonert i Angolas hovedstad Luanda. Mens altså 30 medarbeidere arbeidet opp mot Nigeria fra Stavanger, var bare en fast stasjonert i Nigeria. Tilsvarende arbeidet hele 63 medarbeidere opp mot Sovjet fra London, mens bare fire var fast utstasjonert i de aktuelle områdene. Vietnam/Kina var det eneste området hvor alliansen hadde en viss operativ aktivitet fra starten. Der hadde man 19 medarbeidere i London og 11 i Kina og Vietnam til sammen.

Når Statoils andel av alliansens medarbeidere var så liten, skyldes det først og fremst at Statoil hadde problemer med å finne frem til egnede medarbeidere. Statoil var ikke i stand til både å opprettholde en ekspanderende operativ stab i Nordsjøen samtidig som man skulle skaffe til vei topp kompetente medarbeidere som samtidig var villig til å flytte til utlandet. Selv blant de 25 første Statoil-medarbeiderne i alliansen, var et betydelig antall "på opplæring". Forskjellen mellom BP og Statoil i så henseende representerte dermed i realiteten styrkeforholdet mellom de to selskapene i internasjonal kontekst. For selv om Statoil målt i oljereserver kunne sammenlignes med BP, var det en nivåforskjell mellom de to selskapene når det kom til reell industriell organisasjon. I 1991 fikk man en opptrappingsplan for hvordan Statoilansatte gradvis skulle øke sin deltagelse i de BP-opererte delene av alliansen. Ved siden av Nigeria, hvor altså betydelig gruppe nordmenn arbeidet fra starten, skulle Statoil allerede i 1992 ekspandere sin organisasjon med 10 ansatte i tilknytning til prosjektene i Angola, Kina/Vietnam og Sovjet. De fleste av disse skulle inn i BP-ledede team i London. Av størst strategisk betydning var det nok at

det ble lagt opp til at Statoil skulle få representanter med fast tilstedeværelse i Angola, Nigeria, Vietnam og Kina. Selv om det fremdeles dreide seg om et lite antall medarbeidere ville dermed Statoils deltagelse ved de aktuelle utestedene være betydelig tyngre enn selskapets deltagelse i stabene som drev arbeidet fra Europa. Men selv om opplæringsplanen var klarert på høyeste hold i BP skulle Statoils problemer med å finne frem til egnet personell gjentatte ganger føre til gnisninger mellom de to selskapene.

Alliansen fokuserer

Fra det brede utgangspunktet alliansen startet opp med, ble fokuset allerede i løpet av de første årene jenet ned til satsingsområder i fire land. Alliansens aktiviteter i Kongo, Ekvatorial Guinea, Kina og Russland ble gradvis faset ut. Bakgrunnen for nedtrappingen var forskjellig fra land til land. I forhold til aktivitetene i Kongo ble beslutningen om en utfasing tatt allerede i 1991.⁶⁰ De blokkene i Kongo som BP hadde tatt med seg inn i alliansen lå på land, tett opp til kysten. Muligheten til å finne store mengder olje på disse feltene ble ansatt som små. Spørsmålet som reiste seg for alliansen var hvor vidt man skulle arbeide for å sikre tildelinger på dypt vann, tilsvarende det man forsøkte på i Angola og Nigeria. Kongos kontinentalsokkel var betydelig mindre enn de to andre afrikanske satsingsområdene. Mulighetene for funn ble ikke vurdert som gode nok til å rettferdiggjøre en satsing. Her var det BPs geologer som la premissene. Dermed besluttet alliansens ledelse at man så fort som mulig skulle trekke seg ut av landet. I løpet av 1992 hadde alliansen trukket seg helt ut. Omtrent samtidig som alliansen trakk seg ut av Kongo, gikk selskapene inn i et lite engasjement i Equatorial Guinea. Aktiviteten i det lille vestafrikanske landet ble drevet fra Nigeria. Men også aktiviteten i Equatorial Guinea ble kortvarig. I 1994 var alliansen ute.

Da alliansen ble etablert i 1990 var Kina det enkeltområde som i utgangspunktet sysselsatte flest personer i BPs internasjonale avdeling. Det ble satt i gang boring ved flere felter (Bohai, PRMB og Yingghai). Men resultatet var skuffende. Heller ingen andre av de utenlandske oljeselskapene som hadde flokket seg om kinesiske konsesjoner på slutten av 1980-tallet fant vesentlige mengder olje. Som et ledd i målsetningen å fokusere alliansens aktiviteter besluttet BP og Statoils ledelse å trekke seg ut av samtlige prosjekter selskapene drev i fellesskap i Kina. I løpet av 1993 ble imidlertid samtlige av alliansens fellesaktiviteter i landet stoppet.⁶¹ Av ulike grunner opprettholdt både BP og Statoil en selvstendig tilstedeværelse i Kina. BP var interessert i Kina som potensielt massemarked for oljeprodukter og teknologi på nedstrømssiden. For Statoil ble Kina den første mulighet for å prøve ut selskapets operative evner under fremmede forhold. Selskapet fikk et operativt ansvaret for utvikling av Lufeng-feltet i sørkinahavet.

Alliansens satsing i Sovjet fikk det høyst spesielle utfall at det som i utgangspunktet ble betraktet som ett satsingsområde endte opp som tre prosjekter i tre forskjellige land, Russland, Kasaksthan og Aserbajdsjan. Da alliansen valgte å trekke seg ut av Vest Sibir i Russland skyldtes ikke det at utsikten til å gjøre funn i området ble ansett som dårlig. Forhandlingene med russiske myndigheter handlet ofte om utvikling og drift av allerede påviste funn. Som mange andre oljeselskap hadde BP og Statoil problemer med å oppnå avtaler som ga tilstrekkelig trygghet for investeringene. Da alliansen – i motsetning til flere andre store vestlige oljeselskap – trakk seg ut av

⁶⁰ BPX/Statoil E&P, Desember 1991.

⁶¹ BPX/Statoil E&P Desember 1991.

Russland i 1994, skyldtes nok det at man vurderte mulighetene for å slippe til langt sterkere i andre områder.

Vietnam var det første området hvor Alliansen på basis av egne boreaktiviteter kunne fremvise betydelige funn. Alliansen hadde sikret seg konsesjoner både i havområdene sør for Ho Chi Minh og i områdene opp mot den kinesiske kontinentalsokkelen i nord. Funnene ble gjort ved feltene i sør. En rekke større og mindre felter, med kondensatfeltene Lan Tay og Lan Do (blokk 06.1) i Nam Con Son-bassenget som en kjerne, utgjorde til sammen en betydelig gassreserve (reservene ble anslått til ca. 60 milliarder kubikkmeter gass, noe som tilsvarer Heimdalfeltet på norsk sokkel). Problemet med gass- og kondensatfelter fra BP og Statoils ståsted var at en kommersiell utnyttning forutsatte at det ble utviklet et marked i nærområdene. Det indiske statsoljeselskapet Oil & Natural Gas Corporation og India (ONGCC) eide 55 prosent av prosjektet.⁶² En forutsetning for at prosjektet skulle lykkes var en økonomisk vekst i Vietnam som over tid kunne skape etterspørre og tilstrekkelig betalingssevne for den energien som kunne produseres. Mens alliansens mange utplasserte i Vietnam i den første halvparten av 1990-tallet arbeidet opp mot en omfattende borevirksomhet, var det utredninger og lobbyvirksomhet for å få på plass en helhetlig energipakke som preget aktiviteten i resten av tiåret. Ulike prosjekter ble vurdert. Gassen måtte nødvendigvis føres til land. Fra feltene til en eventuell mottaksterminal på land var det 370 kilometer. Ved siden av en mottager terminal utformet alliansen planer om en gjødselabrikk og flere gasskraftverk. BP forble operatør for alliansens aktiviteter. Vietnam var like fullt et av de stedene innen alliansen hvor man kom lengst i å fordele arbeidsoppgaver ut fra målsettingen i "Main Agreement". Fra midt på 1990-tallet arbeidet 35 briter og 15 nordmenn i Vietnam. De fleste av dem arbeidet ved operatørkontoret i Ho Chi Minh-byen. Alliansen sysselsatte på dette tidspunktet rundt 100 vietnamesere. Så lenge produksjonen lot vente på seg var derfor de akkumulerte kostnadene betydelige. Statoil alene budsjetterte med årlige underskudd på mer enn 100 millioner for aktivitetene i Vietnam i den siste halvparten av 1990-tallet.⁶³ Alliansens samlede underskudd var tre ganger så store. Det var derfor avgjørende for begge selskaper å så raskt som mulig få fullt gjennomslag for et samlet utbyggingsprosjekt.

Alliansens andre og etter hvert mest omfattende satsing var etableringen i Aserbajdsjan. Alliansen siktet seg inn mot Aserbajdsjan mens landet ennå var en sovjetrepublikk høsten 1990.⁶⁴ Statoil og BP fikk en intensjonsavtale om deltagelse i det store Azeri-feltet i Det Kaspiske Hav allerede i 1991. Etter hvert ble også nabofeltet Chirak trukket inn i forhandlingene. Det ble anslått at de to feltene til sammen inneholdt mer olje enn Statfjordfeltet. Forhandlingene om en endelig avtale med aserbajdsjanske myndigheter ble imidlertid meget lange. De ble gjentatte ganger forsinket av omfattende politisk uro i landet. Først i september 1994 kunne Statoils visekonsernsjef Nic Vold sammen med representanter for 7 andre vestlige oljeselskaper undertegne en Production Sharing Agreement (PSA) for utbygging og drift av de to feltene. Statoils andel av feltet var på 8,6 prosent, mens BPs andel var dobbelt så stor.⁶⁵

⁶² Kjersti Flatråker, *Globalisering av norsk petroleumsvirksomhet. Med fokus på Statoil i Sørøst-Asia*. Hovedoppgave i Samfunnsgeografi, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo. 1998, s. 63.

⁶³ Statoil, International E & P, Business Plan, 1997-2000. Draft 29/1-97.

⁶⁴ NTB 10. april 1991, "Statoil/BP – Håp om Aserbajdsjan avtale i mai".

⁶⁵ NTB 20. september 1994, Statoil-avtale om oljeproduksjon i Aserbajdsjan.

Utbyggingen av og produksjonen ved Azeri og Chirak skulle foregå gjennom konsortiumet, Azerbaijan International Operating Company (AIOC). Konsortiet ble ledet på deling av representanter fra Amoco og BP, som hadde de største eierandelene. BPs ledende rolle var i tråd med forutsetningene i BP/Statoil-alliansen. Men fordi forventningene til oljeforekomstene i Det Kaspiske Hav var så store, var de fleste vestlige selskapene opptatt av å ha en sterkest mulig tilstedeværelse i Aserbajdsjan.⁶⁶ I stedet for å overlate operatøransvaret til ett selskap, som det var vanlige de fleste steder i verden, fikk man en ordning der samtlige selskaper med eierinteresser i AIOC ble representert med ansatte i ulike nøkkelposisjoner. Således fant man representanter fra blant andre BP, Amoco, Statoil, Mobil, Pennzoil og Unocal arbeidende sammen i en organisasjon. Med en lederrolle i AIOC og operatøransvar for alliansen i Aserbajdsjan, var ansatte med bakgrunn i BP godt representert. Men også mange Statoil-ansatte besatte sentrale posisjoner i AIOC. Statoil-ansatte hadde blant annet i perioder ansvaret for samfunnskontakt med lokalbefolkningen, ansvar for innkjøp og ansvar for Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS).⁶⁷

Fra 1996 var de operative aktivitetene knyttet til AIOC betydelige. Flere entreprenørselskaper ble leid inn til å ruste opp borerigger. Produksjonsplattformen ble bygd med utgangspunkt i aserbajdsjansk utstyr. Ombyggingene ble imidlertid omfattende. Dernest startet arbeidet med å utvikle en transportløsning for å frakte oljen til vestlige markeder. I den kompliserte politiske situasjonen som rådet i Kaukasus-regionen krevde dette store ressurser, selv før man kom til de tekniske utfordringene. For å komme til markedene måtte oljen, avhengig av hvilken rørledningstrase som ble valgt, innom land som Russland (Tsjetsjenia), Georgia, Tyrkia eller Iran – land som alle forsøkte å utnytte sin posisjon til å sikre seg en andel av verdien som lå i den kaspiske oljen.⁶⁸ I november 1997 startet den første tidlige oljeproduksjonen fra Azeri Chirag-feltet. Den første oljen ble fraktet via en gammel russisk rørledning våren 1998. Samme år startet arbeidet med å ruste opp en gammel rørledning mot Georgia. Det store spørsmålet var hvor en ny hovedrørledning skulle gå. Høste år 2000 er arbeidet med konstruksjonen av denne ledningen ennå ikke startet.

I juni 1996 ble BP/Statoil-alliansens engasjement i Aserbajdsjan utvidet da BP og Statoil hver fikk en andel på 25 prosent i det lovende Shak Deniz-feltet. I 1998 fikk dessuten de to selskapene en andel på henholdsvis 15 prosent hver i område som omfattet prospektene Alov, Araz. Borevirksomheten i dette området kom aldri i gang før alliansen ble oppløst. Ved Shak Deniz skulle BP være ansvarlig operatør. De to selskapene var imidlertid enige om å dele på arbeidsoppgaver. Når de to selskapene i begge tilfeller gikk inn med like store andeler, var det i tråd med allianse-avtalen (Main Agreement) der det ble uttrykt som en intensjon at Statoils deltagelse gradvis skulle trappes opp. Opptrappingen av aktivitetene i Aserbajdsjan var så omfattende at man samme år besluttet å legge vesentlige deler av alliansens samordningsfunksjoner til Baku. Da den første boreriggen nådde ned til det aktuelle området ved Shak Deniz i april 1999 var imidlertid alliansen oppløst. Feltet viste seg som antatt både å være stort og inneholde betydelige petroleumsreserver. Feltet besto imidlertid i all hovedsak av gass. Dermed var eierne avhengig av en helt annen infrastruktur for at feltet skulle få en kommersiell utnyttelse.

⁶⁶ Intervju Jarle Padøy AIOC, 13. mars 1998.

⁶⁷ Intervju E. Berg, Statoil Baku mai 1995.

⁶⁸ Helge Ryggvik i Norsk Oljerevy, nr.6 1995, Statoil i orkanens øye? s. 37.

I Afrika forble Nigeria det viktigste satsingsområdet frem til midt på 1990-tallet. I en strategiplan fra 1993 ble det diskutert hvorvidt man skulle trekke seg ut av Angola.⁶⁹ Angola var herjet av borgerkrig. Den politiske situasjonen i landet innebar en stor risiko. I Nigeria ekspanderte derimot alliansen sine aktiviteter. Alliansen lyktes i sin strategi og etablerte seg som en hovedaktør på dyphavsområdene utenfor kysten. På et tidspunkt, i 1995, var Nigeria det området som sysselsatte flest medarbeidere innen alliansen. 20 expats var utplassert i Nigeria, av disse var omtrent halvparten fra Statoil. I tillegg sysselsatte alliansen mer enn 100 nigerianere. I 1995/96 ble det da også påvist olje ved alliansens første letebrønn. Det var første gang det var funnet olje på dyp vann utenfor Nigeria. Funnet var imidlertid langt fra stort nok til å sette igang en utbygging. I 1995 ble dessuten den politiske situasjonen i Nigeria dramatisk forverret. Et militærkupp og drapet på den nigerianske opposisjonelle Ken Saro Wiva bidro til å skape et internasjonalt opinionspress, der det ble stilt krav om at utenlandske selskaper skulle trekke seg ut. Internasjonalt ble oppmerksomheten rettet mot Shell som gjennom mange år hadde produsert olje fra et omstridt området ved Niger-deltaet. Opinionspresset fra Norge, rettet mot Statoil, var sterkere enn det tilsvarende press mot BP. Begge selskaper tok den politiske belastningen ved å bli i landet. Uten gjennombrudd på letesiden var det imidlertid økonomiske betraktninger som veide tyngst når begge selskaper mot slutten av 1990-tallet etter hvert vurderte og trekke seg ut. På dette tidspunktet hadde derimot til gjengjeld interessen for Angola økt betraktelig, både i alliansen og blant øvrige oljeselskaper.

Alliansens oppmerksomhet i Angola var rettet mot dypvannsblokkene 8, 15 og en blokk som gikk under tilnavnet Cabinda-blokken. Av de tre var det blokk 15 som ble ansett som viktigst. Alliansen inngikk PSA-avtaler for blokk 8 og Cabinda-blokkene allerede i 1992. I Cabinda-blokken gikk de to alliansepartnerne inn sammen med flere lokale selskaper. I blokk 8 hadde det franske Total dominerende eierskap. Alliansens interne strateginotater viser imidlertid tydelig at deltagelsen her bar preg av strategisk posisjonering.⁷⁰ Det var tydelig viktig å etablere en tilstedeværelse og signalisere positiv interesse overfor angolanske konsesjonsmyndigheter. For å minimalisere kostnadene ved en slik strategisk posisjonering forsøkte imidlertid Alliansen å utsette borestart så lenge som mulig. Hvis man ikke slapp til på blokk 15 var nemlig alternativet å trekke seg helt ut av Angola. Alliansen mente dessuten at det var en forutsetning at de to selskapene fikk operatøransvaret for blokken og en eierandel på minst 50 prosent for å velge å bli i Angola.

Det gikk ikke helt som Alliansen hadde tenkt seg. Det var Esso som fikk operatøransvaret for blokk 15. BP og Statoil fikk eierandeler på henholdsvis 26,67 og 13,33 prosent, altså 40 prosent til sammen. Interessen for feltet hadde imidlertid steget så sterkt at alliansen ble i Angola likevel. Alliansen sikret seg dessuten en eierandel på til sammen 30 prosent i blokk 17, der det franske Elf ble operatør. Det siste skulle vise seg å være en svært gunstig andelsavtale.

I april 1996 gjorde Elf et betydelig funn på 1365 meters dyp på blokk 17. Feltet fikk navnet Girassol.⁷¹ Og de gode nyhetene fortsatte. I 1998 gjorde Esso en rekke funn på i blokk 17.⁷² Både blokk 15 og blokk 17 var så store i omfang at selskapene hadde forhåpninger om å finne enda mer olje. I 1998 ble det anslått at alliansen hadde sikret seg oljereserver i Angola som for de to selskapene til sammen tilsvarte en produksjon

⁶⁹ Alliance Business Plan 1993-1995, s, 49.

⁷⁰ Alliance Business Plan 1993-1995, s, 53.

⁷¹ Upstream 11. november 1997. Push to realise Angola potential,

⁷² Upstream 23. oktober 1998, Esso finds new pearl off Angola,.

på mer enn 200.000 fat oljeekvivalenter pr. dag fra år 2005. Problemene i tilknytning til engasjementet i Angola var at relativt kostbare utbyggingsprosjekter skulle utføres i et land preget av krig. Sammenlignet med Aserbajdsjan hadde Angola den fordel at en vesentlig del av nye utbygginger kunne foregå via baser ved Mexicogolfen. Det var kostbart å frakte tekniske installasjoner over havet men det var overkommelig. Oljeselskapene lærte seg å leve med den angolanske borgerkrigen. Forventningene til den angolanske oljesenen forble derfor optimistiske så lenge alliansen varte.

Problemer

Visjonene som dannet utgangspunktet for alliansen mellom BP og Statoil var som ved de fleste andre strategiske allianser basert på målsetting om at de to selskapene sammen ville oppnå mer enn hvis de opererte alene, $1 + 1 = 3$. Men et sentralt underliggende element var altså at BP i alliansens innledende fase skulle være seniorpartner ($2 + 1 = 4$). Målsettingen var imidlertid at Statoil i løpet av en overgangsfase skulle bli en likeverdig partner ($2 + 2 = 6$). Statoil skulle læres opp. Men selv om dette var et utgangspunkt som var eksplisitt uttrykt i de første avtalene, var dette et underliggende element som skulle skape betydelige gnisninger.

Topplederne i de to selskapene forutså nok at det kunne oppstå problemer når man skulle sette sammen medarbeidere fra to forskjellige organisasjoner til en enhet. Men samtidig, BP og Statoil hadde jo valgt hverandre som partnere dels fordi man antok at de hadde mer til felles med hverandre enn med andre oljeselskap. Det kom derfor som en overraskelse at samarbeidsproblemene skulle bli så store som de faktisk ble. I løpet av 1993 ble det avholdt flere krisemøter. Problemene ble for alvor fokusert på et møte med flere av alliansens toppledere på Voss. Det ble nedsatt en gruppe med representanter fra begge selskap som fikk i oppgave å evaluere arbeidet internt i alliansen. Evalueringsgruppen la frem en rapport våren 1993.⁷³

Den interne evalueringsrapporten ble innledet med å vise til enkelte positive resultater. Alliansen hadde posisjonert seg godt i Aserbajdsjan, Vietnam, Nigeria og Angola. Den gjennomgående tonen i rapporten var imidlertid svært kritisk til det arbeidet som var utført i de to første årene alliansen hadde vært reell virksomhet. Forsøkene på å oppnå synergieffekter og gode samarbeidsforhold hadde, i følge rapporten, bare i begrenset grad lyktes.⁷⁴ Dette ble konkretisert ved å vise til at det var en utbredt usikkerhet blant de to selskaperes medarbeidere om hva som var alliansens rasjonale, visjon og natur. Ledere i de to selskapene hadde ikke tillit til hverandre. I begge selskaper var det en utbredt oppfatning at de hadde klart seg bedre hvis de hadde operert alene. De aktuelle representantene for selskapene hadde liten innsikt i arbeidsformer og organisatoriske institusjoner i det selskapet de samarbeidet med. Spesielt alvorlige gnisninger hadde oppstått som følge av den praksis som ble benyttet for å rekruttere medarbeidere til alliansens "joint teams".

I Statoil var mange misfornøyd med at det tok for lang tid å oppfylle målsettingene om at Statoil-ansatte skulle tre inn som en likeverdig part i alliansens praktiske arbeide. Ved inngangen til 1993 var bare 18 prosent av alliansens medarbeidere Statoil-ansatte. Dette var langt under målsettingen på 1/3, og enda lenger unna den langsiktige målsettingen på 50 prosent. Selv i Nigeria og i staben som arbeidet opp mot Nigeria fra Stavanger, var BPs deltagelse stor. I BP gikk derimot misnøyen ofte

⁷³ Statoil Report NO. 0513, BP-XFI Report No. 01/93. Audit og The BPX - Statoil E&P Alliance.

⁷⁴ Statoil Report NO. 0513, Audit, s. 8.

ut på at opptrappingen av Statoils praktiske deltagelse i alliansen gikk for fort. Mange mente dette i betydelig grad gikk ut over alliansens effektivitet. Flere BP-medarbeider mislikte at Statoil i det hele tatt skulle være operatør i tilknytting til aktivitetene i Nigeria. Oppfatningen gikk ut på at det var problematisk at et selskap i en opplærings situasjon fikk et slikt ansvar

Evalueringsrapporten inneholdt en indirekte innrømmelse til misfornøyde BP-ansatte ved å akseptere en forutsetning om at Statoil hadde problemer med å rekruttere tilstrekkelig kompetent personell.⁷⁵ I og med at Statoil var i en opplærings situasjon kunne man vanskelig ha forventet at Statoil var i stand til å stille med kompetente medarbeidere på alle sentrale områder. Rapporten antydte imidlertid at Statoil ikke stilte med det beste mannskapet selskapet kunne oppdrive. Det ble vist til at INT, Statoils internasjonale avdeling, hadde en relativ lav status i Statoil. Det ble også diskutert hvorvidt Statoils problemer med å rekruttere personell fra selskapets mest krevende Nordsjøvirksomhet hadde sammenheng med dårlig belønningssystemer.

Men selv om evalueringsrapporten gir visse innrømmelser til kritikken fra BPs hold, antyder den samtidig at BP-ansattes skepsis overfor kollegaene i Statoil kunne ha sammenheng med at BPs organisasjon rent generelt var preget av en "downsizing-kampanje" i første halvdel av 1990-tallet.⁷⁶ Mange BP ansatte følte sine stillinger truet. I en slik situasjon kunne det fremstå som bittert at medarbeidere i et samarbeidende selskap ble kvotert frem i sentrale stillinger. Her sto altså interessen til enkelt BP-ansatte i motsetning til BP-ledelsens strategiske interesser.

Statoils rekrutteringsrutiner og belønningssystemer og BPs omstrukturingsprosess kan dels betraktes som materielle forutsetninger. Det dreier seg samtidig like fullt om forhold som kan knyttes til de to selskaperes kultur. På dette punktet var rapporten svært klar. Kulturforskjeller de to selskapene i mellom skapte store problemer.: "The importance of differences in nation and company cultures have been severely underestimated."⁷⁷

Rapporten illustrerer forskjellen mellom de to selskapene med følgende oppsett:⁷⁸

- BP	versus	- Statoil
- ongoing "cultural revolution"		- organisational stability
- large population of experienced and senior staff.		- large proportion inexperienced and junior staff
- individual contributors		- team workers
- information hoarding		- information sharing
- individual empowerment		- authority retained by management
- minimum processes		- highly proceduralised
- focus on results		- focus on processes
- personal promotion		- self deprecation
- long working hours		- fixed working hours
- downsizing		- expanding
- insecurity and anxiety		- security and confidence

⁷⁵ Statoil Report NO. 0513, Audit, s. 21.

⁷⁶ Statoil Report NO. 0513, Audit, s. 21.

⁷⁷ Statoil Report NO. 0513, Audit.

⁷⁸ Statoil Report NO. 0513, BP-XFI Report No. 01/93. Audit og The BPX - Statoil E&P Alliance, s. 24.

Rapportens forfattere viser ikke til hva som ligger til grunn for denne sammenligningen. Listen med momenter baserer seg først og fremst på allmenne betraktninger. Komiteens betraktninger har like fullt stor verdi som kilde, ikke minst fordi representanter for begge selskaper deltok i vurderingene. Det dreier seg dessuten om momenter som er blitt bekreftet av et stort antall informanter i Lin Lerpolds doktorgrads arbeid.

Evalueringsrapporten understreker at de kulturforskjellene det vises til dreier seg om forskjeller i *selskapskultur*, ikke nasjonsspesifikke forskjeller. Her blir det naturligvis et spørsmål om hvordan man definerer nasjonale kulturtrekk. Noen vil nok hevde at flere av de særtrekkene som knyttes til Statoil på listen over også kan defineres som norske særtrekk, i hvert fall hvis man avgrenser seg til å ta for seg særtrekk ved de norske arbeidslivet de siste 50 år. Listen over momenter som kjenner seg Statoils selskapskultur hadde neppe sett spesielt annerledes ut hvis man for eksempel i stedet hadde tatt for seg Norsk Hydro. Når Statoil og Hydro hadde kommet forholdsvis likt ut i en slik sammenligning, må dette imidlertid først og fremst knyttes til at begge var blitt formet av de spesielle historiske forutsetningene som gjorde seg gjeldende på norsk kontinentalsokkel frem mot begynnelsen av 1990-tallet. En tilsvarende liste utformet i år 2001 ville sett svært annerledes ut. Dette gjaldt ikke minst punktet om organisatorisk stabilitet og ekspansjon. Det faktum at BP hadde gjennomlevd en endringsprosess med stadig nye organisatoriske endringer og nedbemanning (downsizing) skapte naturlig nok stor usikkerhet hos medarbeiderne i BP. Denne utviklingen var imidlertid ikke spesielt britisk. BP brøt med sin tidligere fortid og fremsto internasjonalt som et av de selskaper som gikk lengst i retning av å fremstå som et effektivt, kostnadsbevisst selskap der samtlige ledd i organisasjonen skulle utsettes for intens konkurranse. Slike forhold virket naturlig nok inn på selskapets interne arbeidskultur. Det var dessuten kulturelle endringer som ble bevisst fremelsket gjennom rene holdningskampanjer og gjennom incentiver som individuelle bonusordninger og kriterier for forfremming.

Nå var også Statoil allerede tidlig på 1990-tallet preget av indre motsetningsforhold som følge av behovet for kostnadsreduksjoner. En hard arbeidskonflikt i 1990 skapte til dels varige sår i relasjonene mellom ledelse og arbeidere ute på oljefeltene i Nordsjøen.⁷⁹ Dette var imidlertid en periode hvor Statoil fortsatt vokste jevnt og trutt. Det hadde ennå ikke gått mange år siden Statoil tok ansvar som operatør på et ferdig utbygd felt i 1986. Tidlig på 1990-tallet var Statoil fortsatt inne i en ekspansjonsfase. Dette ga naturlig nok Statoil-ansatte en sikkerhet i jobbsituasjonen. I en slik situasjon var det ikke annet å vente enn at Statoil – som alliansens evalueringsgruppe påpeker – hadde langt større vanskeligheter med å mobilisere erfarent seniorpersonell enn BP. Når Statoil-ansatte i sterkere grad var villig til å gi fra seg informasjon, i motsetning til BP-ansatte som i følge rapporten ”voktet på informasjon”, kan også det være et uttrykk for at Statoil-ansatte følte seg tryggere i sin jobbsituasjon. En slik trygghet kan også være forklaringen på at Statoil-ansatte gikk tidligere hjem fra jobb enn BP-ansatte.

Evalueringsrapporten understreker imidlertid at språk, kulturelle særtrekk og sosiale systemer basert på nasjonal tilhørighet, sjelden var noe problem. Dette var forskjeller som først kunne spille noen rolle hvis andre motsetningsforhold skapte konflikter.

Selv om evalueringsgruppen var rettet mot kollektiv svikt i alliansen, kan den leses som en indirekte kritikk av selskapenes toppledelse som ikke i tide fokuserte på de

⁷⁹ Helge Ryggvik og Marie Smith Solbakken: *Blod, svette og olje. Norsk Oljehistorie Bind 3. Ad Notam*, 1997, s. 302.

riktige problemene. Toppledelsen ble eksplisitt kritisert for at den ikke hadde stått tydelig nok frem overfor alliansens medarbeidere, og vist hvilke fordeler hver av de to partene tok med inn i alliansen. Dette var imidlertid forhold ledelsen skulle gripe fatt i til gangs.

Edinburgh-konferansen

For å løse opp i motsetningsforholdet ble så mange som mulig av alliansens medarbeidere samlet til en to dagers konferanse i Edinburgh i juni 1993.⁸⁰ Edinburgh-konferansen ble innledet med et godt forberedt "show" fra ledelsen i de to selskapene. Evalueringsrapporten var tydelig tatt på alvor. Det skulle ikke lenger være noen tvil om at alliansen var av overordnet betydning for begge selskaper. Konferansen ble åpnet av lederen for BP-Exploration, John Browne og Statoils visekonsernsjef Johan Nic Vold. I følge tilhørere fra begge nasjoner skal spesielt Browne med sin energiske stil ha gjort inntrykk på forsamlingen. Browne fokuserte på at alliansen så langt var vellykket i den forstand at selskapene hadde sikret seg en betydelig tilstedeværelse i en rekke interessante områder.⁸¹ Han fortsatte med å lansere nye ambisiøse mål. Etter Browne og Volds introduksjon ble et felles brev fra de to selskaperes konsernledere, Harald Norvik og David Simon lest opp. Dernest tok alliansens to toppledere Rolf Magne Larsen og Chris Wright over ledelsen av møtet.

Samtlige innledninger bar i sterk grad preg av å være ren motivasjonsbygging. Lin Lerpold hevder på basis av sine mange intervjuer av alliansens medarbeidere at Edinburgh-konferansen hadde et religiøst preg.⁸² Foruten å gi utvetydige signaler om at alliansen var et ønsket og prioritert prosjekt fra begge selskaper, var det tydelig viktig å skape en sterkere felles identitetsfølelse. Derfor ble det brukt store ord. Men i Larsen og Wrights innledninger, og spesielt i den etterfølgende debatten, ble det også grepet konkret tak i de interne problemene som var omtalt i evalueringsrapporten.

Problemene ved å få ordningen med joint teams til å fungere fikk spesielt mye oppmerksomhet. Et nøkkelspørsmål i den forbindelse var naturlig nok rekruttering av medarbeidere, der målsettingen om en mest mulig effektiv organisasjon kunne stå i motsetning til det strategiske målet om å øke Statoils direkte deltagelse. Flere alternative løsningsmodeller ble lagt frem. Det var enighet om at utvelgelseskriterier som kun tok utgangspunkt i at "den beste person" skulle få jobben ville begunstige BP.⁸³ I en situasjon der begge selskaper var interessert i en bestemt stilling kunne det dessuten oppstå uenighet om hvordan man skulle definere kriteriene for hvem som var "best". Man diskuterte seriøst muligheten for å trekke inn uavhengige konsulenter i rekrutteringsprosessen. En motsatt ytterlighet var å innføre et strikt kvotesystem, der selskapene hver for seg sørget for utvelgelsen av medarbeidere. En slikt system ville naturlig nok være lite fleksibelt. Det vanskeliggjorde dessuten målsettingen om å utvikle virkelig integrerte team. Hvis lederen for en av alliansens avdelinger ikke hadde kontroll over utvelgelsen av mer enn halvparten av

⁸⁰ Alliance Management Conference, Edinburgh, 2nd – 4th June 1993.

⁸¹ Alliance Management Conference, Edinburgh, 2nd – 4th June 1993, s. 5.

⁸² Lin Lerpold and Gunnar Hedlund: Multinational Teams in Strategic Alliances: A case study of problems, their origins, and their manifestations. *Research Paper 95/8, Institute of International Business*

⁸³ Alliance Management Conference, Edinburgh, 2nd – 4th June 1993, s. 18.

arbeidsstokken, er det lett å tenke seg at det ville være vanskelig å utvikle en enhetlig organisasjon.

Et hovedpunkt på konferansen var nettopp å understreke nødvendigheten av at man bygde opp en organisasjon som skulle være selvstendige profittsentre styrt av såkalte *asset-managers*. I begge selskaper hadde det lenge vært betydelig uklarhet om hvordan man skulle avgrense ulike *assets*. På konferansen ble et *asset* definert som alle faser av utviklingen i en bestemt region. Ut fra en slik definisjon hadde alliansen seks asset-managers, Ian Forbes i Vietnam, Terry Adams i Aserbajdsjan, Per Einar Rettedal i Kasakstan, David Russel i Vest Sibir, Steve Edrich i Angola og Kai Killerud i Nigeria. Ut fra den aktuelle styringsfilosofien var det lederne i disse *assetsene* som fikk det formelle ansvaret for rekruttering av personell. Dermed ble også ansvaret for å følge opp alliansens generelle målsetting om å øke Statoils operative deltagelse, desentralisert. I praksis hadde imidlertid hovedledelsen i de to selskapene fremdeles betydelig innflytelse over personell-utvelgelsen. Det ble blant annet innført en ordning der de to selskapene nominerte personer til aktuelle stillinger.

Edinburgh-konferansen var oppklarende. En del av de motsetningene som hadde gjort seg gjeldende var utvilsomt blitt forsterket som en følge av at flere mellomledere var usikre på i hvilken grad deres toppledelse virkelig prioriterte arbeidet i alliansen. Den tvilen var nå ryddet vekk. Både BP- og Statoil-ansatte befant seg innenfor organisasjonsstrukturer og personlige karriereveier som trakk deres generelle innretning og lojalitet i ulike retninger. Man fikk nå klarere organisatoriske retningslinjer. En god del av problemene som ble beskrevet i den interne evalueringsrapporten fortsatte likevel også i årene som fulgte, noen av dem så lenge alliansen varte. Etter hvert som en stadig større andel av alliansens medarbeidere ble forflyttet fra London og Stavanger til de aktuelle lete- og produksjonsområdene ble imidlertid motsetningsforholdene mer spesifikke og lokale i sin karakter. De ulike avdelingene i alliansen fikk en egenutvikling. Dette var i og for seg i tråd med målsettingen om å utvikle mest mulig selvstendige "Assets". Men for å finne svar på spørsmålet om hvorfor samarbeidet i enkelte avdelinger fungerte bedre enn i andre må man dels se på individuelle faktorer og dels se på i hvilken grad rammefaktorene var forskjellige i de ulike områdene. Lin Lerpold som i sitt doktorgradsarbeide har sett spesielt på problemene ved å inkludere to selskapskulturer i en og samme organisasjon, viser at når man kommer ned til et mikronivå kan ofte den personlige kjemien mellom lokale ledere for de to selskapene være helt avgjørende for i hvilken grad samarbeidet fungerte.⁸⁴

Det var for eksempel en allmenn oppfattelse at samarbeidet i alliansen fungerte spesielt bra i Vietnam nettopp fordi samarbeidet mellom to ledere fungerte bra. Men når Vietnam var det området i alliansen hvor samarbeidsrelasjonene fungerte best og Nigeria var det området der problemene var flest, var nok det en utvikling som også ble påvirket av ytre, til dels strukturelle forhold.

Vietnam

Vietnam var det første BP-ledete *asset* i alliansen som fikk et visst innslag av nordmenn i operative aktiviteter. Vietnam var en tidlig suksess i den forstand at selskapene fant betydelige mengder med gass. Men selskapene fant altså ikke olje. For å gjøre gassfunnet lønnsomt var det nødvendig å utvikle et helhetlig utbyggingsprosjekt som inkluderte etablering av et lokalt distribusjonsapparat for

⁸⁴ Lerpold og Hedlund 1995.

gass. I likhet med samtlige av de fire områdene alliansen opererte i, var man tvunget til å forsere et betydelig byråkratisk og til en viss grad korrupt statsapparat for å få på plass alle de avtaler som måtte til for å få til en utbygging. I motsetning til i Nigeria, Angola og Aserbajdsjan var imidlertid den politiske situasjonen i Vietnam stabil gjennom hele 1990-tallet. Vietnam ble imidlertid også etter hvert annerledes enn de tre andre landene i den forstand at de multinasjonale oljeselskapenes interesse for landets kontinentalsokkel dalte betraktelig i løpet av 1990-tallet. Årsaken var enkel: Ingen selskap kunne vise til store oljefunn.

I tilknytning til sammenkomster i alliansens samordningsorganer ble gjerne Vietnam fremholdt som et eksempel på en avdeling hvor samarbeidet innen alliansen fungerte spesielt bra. Dette gjaldt ikke minst i forbindelse med kvartalsmøter hvor lokale Statoil-ledere og lokale BP-ledere var til stede. Nå har Lin Lerpold gjennom omfattende intervjuer vist at heller ikke samarbeidet i Vietnam var preget av idyll. Mange av de samme uroelementene som gjorde seg gjeldende andre steder var også til stede i Vietnam. Briter var frustrerte over at nordmenn manglet kompetanse, arbeidet korte dager etc., mens nordmenn reagerte spesielt sterkt mot det de oppfattet som arroganse hos enkelte ansatte i BP. Var så forestillingen om at samarbeidet mellom de to selskapene fungert så bra egentlig bare en myte? Hvis det er riktig at det kun dreide seg om en myte, kan man tenke seg flere mekanismer som har bidratt til å opprettholde denne. Siden samarbeidet skrantet de fleste andre steder må alliansens ledelse ha hatt en sterk interesse av å ha et positivt eksempel å vise til: Et godt samarbeid mellom de to selskapenes medarbeidere var fullt mulig. Gitt at en slik oppfatning først var etablert, kunne man også tenke seg at de lokale lederne for BP og Statoil i Vietnam fikk en viss egeninteresse i å fremheve positive fremfor negative erfaringer fra samarbeidet. Dermed kan tendenser til misnøye ha blitt undertrykt.

En sannsynlig forklaring på at den interne misnøyen i alliansens Vietnam-avdeling i liten grad kom til overflaten, er imidlertid at konfliktnivået mellom de to selskapenes medarbeidere tross alt var lavere enn i de andre hovedområdene. Mange informanter har vist til at BP og Statoils første ledere i Vietnam fant en god tone seg i mellom.⁸⁵ Utover subjektive forhold fantes det samtidig rammeforhold som må ha begunstiget et slikt godt samarbeidsforhold. I og med at oljeindustriens forventninger om å finne betydelige mengder olje utenfor Vietnam etter hvert ble redusert, ble en kilde til motsetninger som ofte gjør seg gjeldende i strategiske allianser eliminert: Frykten for at alliansepartneren har en fordekt dagsorden. Hvis man ikke klarte å gjøre gassprosjektet lønnsomt, var alternativet for BP så vel som for Statoil å trekke seg ut av Vietnam. Ingen av de to hadde grunn til å frykte at partneren drev fordekt posisjonering for å sikre seg lukrative tildelinger uavhengig av den andre. Sett fra selskapenes hovedkontorer var det hele tiden en mulighet for at det kunne oppstå en ulik vurdering av hvorvidt eller eventuelt når man skulle trekke seg ut. Så lenge det var enighet om å bli, var det imidlertid i begge selskapers interesse å ha en partner å dele kostnader og risiko med.

Mens alliansens aktiviteter i Aserbajdsjan, Nigeria og Angola til siste slutt i betydelig grad var rettet mot spill om nye konsesjonstildelinger og fordeling av operatørskap, var aktivitetene i Vietnam fra tidlig på 1990-tallet preget av et forsøk på å realisere ett og samme komplekse industrielle prosjekt. I multinasjonale selskaper kan det på samme måte som i andre tunge institusjoner oppstå en viss egendynamikk der lokale avdelinger kan ønske å opprettholde bestemte aktiviteter, selv om en sentralledelse ut fra et mer overordnet strategisk og økonomisk utgangspunkt har en annen oppfatning. Ut fra den tid og de ressurser alliansens medarbeidere etter hvert hadde

⁸⁵ Lerpold og Hedlund 1995. Oppfatningen er gjentatt i mange av de øvrige intervjuer som er referert i denne fremstillingen.

lagt ned for å realisere prosjektet må det ha fortonet seg bittert å gi opp. For flinke medarbeidere må det avgjort ha vært mulig å overføre sin kompetanse til andre områder. Med tanke på videre karriereutvikling kan det imidlertid neppe ha vært en fordel å ha en betydelig del av sin aktivitetsbakgrunn i en satsing som ble erklært mislykket. Det kan også synes som om at enkelte av alliansens medarbeidere hadde utviklet idealistiske begrunnelser for å opprettholde aktiviteten. Det var en allmenn oppfatning at prosjektet ville få stor positiv betydning for det underutviklede Vietnam, hvis det først ble realisert. Prosjektet ville sikre Vietnam tilgang til betydelige mengder elektrisitet. Som et siste moment som kan ha virket inn i en slik sammenheng er det faktum at både BP- og Statoil-ansatte stort sett trivdes godt med å oppholde seg i Vietnam.

BP og Statoil fortsatte til en viss grad samarbeidet i Vietnam også etter at alliansen ble brutt opp. Den 29. april 1999 ble det signert avtaler som åpnet for en endelig realisering av det store gassprosjektet. BP forble operatør. Statoil skulle imidlertid delta i utbyggingen av ett av tre gasskraftverk som skulle bygges. Med sine eierandeler på 13,33 prosent i det samlede prosjektet ville Statoil stå for investeringer for 2 milliarder norske kroner. Den endelige beslutningen fra BP som operatør ble først tatt den 28. februar 2001.⁸⁶

Aserbajdsjan

I Aserbajdsjan hadde de utplasserte representantene for de to selskapene problemer med å finne en god samarbeidstone allerede i den innledende fasen.⁸⁷ Da begge selskaper trappet opp sin tilstedeværelse fra midt på 1990-tallet virker det som personlige motsetningsforhold var erstattet med et mer profesjonelt partnerskapsforhold. Men i Aserbajdsjan utgjorde til gjengjeld de ytre rammebetingelser store prøvelser for samholdet i alliansen.

Fra midt på 1990-tallet var Aserbajdsjan og områdene i og rundt Det Kaspiske Hav et hovedfokus ikke bare for alliansens oppmerksomhet, men for hele oljeverdenen. De internasjonale oljeselskaperes interesse for Aserbajdsjan ble fulgt opp av en tilsvarende politisk oppmerksomhet. Aserbajdsjan var en av mange ytre sovjetrepublikker som løsrev seg fra russisk dominans tidlig på 1990-tallet. Aserbajdsjanske myndigheter forsøkte bevisst å utnytte de økonomiske bånd som ble skapt som en følge av oljeinvesteringene til å knytte vestlige regjeringer til seg som støttespillere i eventuelle konflikter med Russland. Men for at potensielle oljereserver skulle kunne utnyttes, måtte man bygge et rørledningsnett som knyttet Aserbajdsjan til verdensmarkedet. Det fantes en rekke alternative ruter. Ingen av dem kunne etableres uten å berøre kompliserte politiske forhold. Fra etableringen av AIOC i 1994 og frem til alliansens oppløsning i 1999 ble det ført kontinuerlige forhandlinger mellom aktuelle berørte parter – uten at man kom frem til en endelig løsning.

Forventningene til Aserbajdsjan førte til en bred britisk og norsk satsing som gikk langt ut over BP og Statoils engasjement. Storbritannia etablerte tidlig en betydelig ambassade. Den norske ambassaden i Baku ble ikke formelt åpnet før i 1999. Norge hadde imidlertid hatt en aktiv konsultjeneste. Med støtte blant annet fra Norges Eksportråd, ble det i 1995 etablert et Norway House, der norske leverandørselskap hadde sin base. Både Norge og Storbritannia sendte jevnlig høytstående politiske

⁸⁶ Pressemelding fra BP, 28. april 2001, BP Vietnam Gas Project To Go Ahead.

⁸⁷ Intervju Harald Finnvik, norsk konsul i Aserbajdsjan 13. mars 1998.

delegasjoner til Aserbajdsjan. Begge inviterte den aserbajdsjanske presidenten til statsbesøk i Europa.

Det faktum at både Storbritannia og Norge prioriterte å markere seg i Aserbajdsjan, var i all hovedsak en fordel for alliansen. Azeri Chirag-feltet var stort. Selv om alliansen allerede i 1994 sikret seg en andel, var en vesentlig del av aktiviteten helt frem til bruddet rettet inn mot konsesjonsspillet om nye tildelinger. Midt på 1990-tallet forventet man imidlertid å finne mye mer i Aserbajdsjan. Konkurransen om de potensielle oljereservene i Det Kaspiske Hav var hard. Politisk oppbakking fra oljeselskapenes hjemstater var et viktig element i dette spillet. Når amerikanske selskaper fikk en andel på over 50 prosent av eierinteressene i AIOC, skyldtes dette i vesentlig grad myndighetenes ønske om å knytte til seg verdens dominerende politiske, økonomiske og militære makt.

BP/Statoil-alliansen hadde den fordel at to stater arbeidet for dens interesser. Storbritannia og Norge kunne spille på forskjellige aspekter når de markedsførte seg selv overfor aserbajdsjanske myndigheter. Ved siden av å markedsføre seg med sin generelle oljekompetanse spilte Storbritannia på sin europeiske tilknytning. For aserbajdsjanske myndigheter med frykt for russisk innblanding ble det nok betraktet som en fordel at Storbritannia var den vest-europeiske nasjonen som hadde markert seg som mest intervensjonistisk i militære sammenhenger. Norge kunne på sin side spille på sitt image som et sosialdemokratisk og miljøbevisst land. Det faktum at Norge hadde bygd opp en nasjonal oljeindustri ved hjelp av et statlig oljeselskap skapte sympati hos mange aserbajdsjanere. Aserbajdsjans moderne oljehistorie startet allerede midt på 1800-tallet. Med sammenbruddet av det sovjetiske industrikomplekset sto Aserbajdsjan likevel på mange områder helt på bar bakke overfor moderne vestlig offshoreteknologi. Den norske erfaringen kunne derfor fremheves som et forbilde. I alliansesammenheng ble det flere ganger understreket at forskjellen mellom den norske og britiske tilnærmingen var et viktig fortrinn ved alliansen.⁸⁸ Uavhengig av om det var den britiske eller norske innsatsen som gav uttelling, kunne begge parter nyte godt av resultatet.

Til en viss grad kunne alliansen som helhet også nyte godt av at både norske og britiske entreprenører og leverandører etablerte seg i Aserbajdsjan. I kampen om konsesjoner var nettverk viktige. Jo større norsk og britisk tilstedeværelse, jo flere nettverk ville man ha inn mot aserbajdsjanske beslutningstagere. Nordmenn og briter ville tendere til å tale sine respektive lands oljeselskapers sak, selv om de ikke selv var ansatt i et oljeselskap. I og med at nasjonale nettverk spilte en viss rolle hadde dessuten britiske og norske leverandører en egeninteresse i at oljeselskaper fra deres respektive hjemland fikk operatøransvar, til tross for en retorikk om at man i en hver sammenheng skulle foretrekke den billigste og mest effektive løsning.

Men mens BP og Statoil hadde inngått en allianse, var konkurransen mellom norske og britiske leverandører høyst reell. De to selskapenes preferanser for leverandører fra hjemlandet var derfor et forhold som kunne skape gnisninger. I norske stortingsmeldinger som diskuterte hvorvidt det var riktig av Statoil å etablere seg i utlandet, ble det eksplisitt vist til at selskapet skulle fungere som døråpner for norsk leverandørindustri.⁸⁹ Statoil hadde med andre ord med seg et politisk mandat for å fremme norske leverandørinteresser. I forbindelse med den årlige oljemessen i Baku tok Statoil i 1995 på seg et ansvar for å mobilisere potensielle norske leverandører.⁹⁰

⁸⁸ Intervju Harald Finnvik, norsk konsul i Aserbajdsjan 13. mars 1998. Lars Gunnar Dahle og Rolf Magne Larsen 3. april 1997.

⁸⁹ St. meld. 26 (1993-1994), s. 124.

⁹⁰ Intervju Kristin Brobakke, Nærings og energidepartementet, 18. mars 1996.

Dette skjedde for eksempel ved at leverandører ble innkalt til informasjonsmøter i Norge på forhånd. BPs rolle overfor britiske leverandører var ikke like tydelig uttrykt. BP hadde dessuten et noe annerledes strategisk utgangspunkt i og med at selskapet hadde så store interesser i USA. En åpenbar forfordeling, der de store amerikanske leverandørselskapene kom dårlig ut, kunne slå tilbake på BPs aktiviteter i USA. Norske leverandører var imidlertid av den oppfatning at også BP tenderte til å preferere britiske leverandører.⁹¹

Det faktum at Norge og Storbritannia hadde hver sin agenda og strategi i Aserbajdsjan kunne bygge opp om interne motsetninger i alliansen på flere måter. Selv om BP og Statoil, spesielt i etterkant av Edinburgh-møtet, drillet sine ansatte til å forstå hvorfor alliansen var riktig og viktig, må det ha vært vanskelig for selskapenes ansatte å finne den rette ballansen mellom lojalitet til henholdsvis alliansen, oljekonsortiet AIOC, eget selskap og egen nasjon. Til tross for formell rolledeling var de nasjonale båndene sterke i Bakus expat-miljøer. Nordmenn og briter hadde en tendens til å holde sammen hver for seg i fritiden, uavhengig av hvilken institusjon de formelt var knyttet til. Alliansens medarbeidere ville dermed daglig omgå personer i de nasjonale støtteapparatene, personer som var satt til å fremme sine respektive nasjoners interesser. Man kunne for eksempel tenke seg at en nordmann som ikke arbeidet for Statoil ut fra nasjonalistiske motiver fremmet Statoil på bekostning av BP. Problemene i krysningen mellom nasjonale konkurranseforhold og alliansens overordnede interesser, kan illustreres ved det faktum at den norske konsul i Baku frem til opprettelsen av ambassaden i 1999 var en Statoil-ansatt. Sett fra alliansens ståsted kunne det utvilsomt betraktes som en fordel at en person med forståelse for alliansens problemer, satt i en posisjon som gjorde det mulig å påvirke norsk politikk i området. Den samme konsulfunksjonen kunne imidlertid også skape en viss usikkerhet og mistenksomhet. En norsk konsul skulle pr. definisjon fremme norske interesser. Den aktuelle konsulen ville naturlig nok ha tette bånd til Statoil-ansatte i alliansen. I den grad det kom norske utspill som var i strid med BPs interesser eller britiske interesser generelt kunne det lett oppstå forestillinger om at Statoil på ett eller annet nivå sto bak.

Ut fra fordelingen i alliansens innledende fase var det altså BP som skulle være operatør for aktivitetene i Aserbajdsjan. Men både ut fra avtalens langsiktige målsetting om at partene skulle bli likeverdig og som en følge av den generelle interessen for området, var Statoil svært opptatt av å trappe opp sin deltagelse og tilstedeværelse i Aserbajdsjan. I og med at man ikke hadde noen entydig avtale for i hvilket tempo Statoil eventuelt skulle trappe opp, var det her grunnlag for konflikter. I situasjoner der arbeidsplasser var truet, var det nærliggende for de rammede å spille på lojalitetsbånd i eget selskap eller nasjonale strenger. En opptrapping av Statoils deltagelse kunne føre til en tilsvarende reduksjon av BPs organisasjon. Hvorvidt BP-ansatte reelt hadde grunn til å frykte sine jobber ville avhenge av alliansens samlede aktivitet. I en opptrappingsfase kunne man teoretisk øke Statoils deltagelse uten at BP-ansatte ble berørt. I en periode preget av vekst i den internasjonale oljeindustrien kunne dessuten BP overføre ledig kapasitet i Aserbajdsjan til andre deler av verden.

Aktivitetsnivået i Aserbajdsjans oljevirkosomhet svingte betydelig gjennom 1990-tallet. Etter en lang venteperiode fikk man rundt 1997 en periode med hektisk aktivitet i forbindelse med oppgraderingen av plattformene som skulle produsere den første oljen fra Azeri-Chirag-feltet. Som en av to hovedoperatører ekspanderte BP sin organisasjon betydelig. Omtrent samtidig startet BP som operatør for alliansens forberedelse til boring på Chak Deniz-feltet. I begge tilfeller ble Statoil-ansatte trukket med i operative aktiviteter, men hele tiden som en juniorpartner. Etter

⁹¹ Dette er et synspunkt jeg har hørt gjentatte ganger i samtaler med ledere i leverandørselskaper.

ferdigstillingen av første fase av utbyggingen av Azeri Chirag i 1998 fikk man derimot et betydelig fall i aktivitetene i Aserbajdsjan. Dette fallet ble forsterket som følge av et kraftig fall i oljeprisene samme år. De store oljeselskapene forberedte seg på oppsigelser verden over. I en periode frem mot alliansens oppløsning var både BP og Statoils organisasjon i Aserbajdsjan overbemannet i forhold til de reelle oppgavene. I en slik situasjon var betingelsene neppe de beste for en opptrapping av Statoils andel av alliansens aktiviteter.

Nå kunne BPs toppledelse rent teoretisk ha overkjørt sin lokale Aserbajdsjan-organisasjon og presset frem en større Statoil-deltagelse, med de kostnader en eventuell intern misnøye ville føre med seg. En slik overstyring til Statoils fordel måtte nødvendigvis forutsette at BPs ledelse fremdeles mente den var tjent med alliansens opprinnelige målsettinger. De største problemene i tilknytning til samarbeidet i Aserbajdsjan lå imidlertid trolig på et strategisk nivå.

Som vi har sett var tilgang på kapital og risikodeling et viktig motiv for BP da alliansen ble inngått i 1990. Midt på 1990-tallet sto BP i en betydelig bedre finansiell situasjon. Operasjoner i Aserbajdsjan var fremdeles forbundet med risiko, først og fremst fordi rørledningsproblematikken ikke var avklart. Den allmenne interessen for Aserbajdsjan hadde imidlertid gjort konkurransen om nye tildelinger og operatøroppgaver svært hard. BP ønsket tydelig å ekspandere sin deltagelse i landet. I og med at antallet nye store tildelinger var begrenset og at generelle industrielle kapasitetsproblemer skapte flaskehals og køsystemer, kunne en innforstått ekspansjon av Statoils posisjon stå i motsetning til BPs interesser. En økt Statoil-andel kunne komme på bekostning av BPs andeler. Her kunne dessuten alliansekonstruksjonen skape problemer. De to selskapene brukte mye tid på å bygge en identitet der de fremstod som en enhet. Ved tildelinger hvor det eksisterte et element av fordelingsaspekt kunne denne felles identiteten fremstå som et problem. Når aserbajdsjanske myndigheter kom med tilbud om eierandeler ved tildelinger sto de på samme måte som konsesjonsmyndigheter i andre land, overfor en fordelingskabal der styrkeforhold mellom operatør og øvrige eiergrupper, ulike nasjonale sammensetninger etc. spilte en rolle. BP og Statoil ønsket i slike sammenhenger tildelinger som om de var separate selskaper. I og med at de to samarbeidet var det imidlertid naturlig at de i mange sammenhenger ble betraktet som en enhet.

Samtidig som BPs Aserbajdsjan-avdeling så med økende skepsis på alliansen, fremsto Statoil med en større selvsikkerhet i Aserbajdsjan. Statoil hadde gradvis trappet opp sin stab i hovedstaden Baku. Med den lange tilstedeværelsen og den generelle norske satsingen ble det etablert betydelige nettverk inn mot besluttsende myndigheter. Dette var nettverk som kunne benyttes også hvis alliansen eventuelt ble oppløst. Statoil hadde også sikret seg betydelige eierandeler – som selskapet ville beholde selv om alliansen ble oppløst. Men Statoils var altså svært opptatt av å sikre seg et operatøransvar. Som deltager i alliansen var Statoil avhengig av en positiv aksept fra BP hvis det skulle realiseres. Jo mindre villig BP var til å gi fra seg sin lederposisjon, jo mer attraktiv var naturlig nok tanken på å operere på egenhånd for Statoil-medarbeidere knyttet til aktiviteter i Aserbajdsjan. Og selv om de to selskapene rent faktisk ikke var illojale mot hverandre, kunne endrede styrkeforhold og strategiske interesser skape grunnlag for en viss mistenksomhet overfor den andre partens motiver.

Uro blant Statoil-ansatte som følge av at BP besluttet å etablere et nedstrømsapparat i Aserbajdsjan, illustrerer den mistenksomhet som etterhvert rådet. I følge "Main Agreement" sto begge selskaper fritt til å etablere selvstendige markedsapparat, også i de områdene hvor alliansen etablerte seg. I 1997 og 1998 åpnet BP en rekke bensinstasjoner i Aserbajdsjan. Omsetningen av bensin i områdene rundt

Aserbajdsjans hovedstad Baku var å på dette tidspunktet preget av betydelige overetableringer. BP hadde riktignok et distribusjonsnett for bensin og oljeprodukter i Tyrkia. Når BP i likhet med mange andre utenlandske oljeselskaper valgte å etablere en bensinstasjonkjede, var det først og fremst som ledd i en strategi for å etablere merkenavnet BP. Etableringene var altså like mye en markering i konsesjonsspillet som et uttrykk for reelle forhåpninger om å tjene penger på å selge bensin og oljeprodukter. Men dermed var det altså BPs og ikke alliansens logo som ble fremmet. Statoil-ledere i Baku forsøkte i en periode å få ledelsen i Norge til å gå med på tilsvarende etableringer.⁹² En slik idé kan lett tolkes dels som en mistillit til samarbeidspartneren og dels som aspirasjoner på vegne av eget selskap – en posisjonering i forhold til et eventuelt fremtidig brudd. Beregninger viste at slike etableringer ville bli svært kostbare.⁹³ Volumene var altfor små og Statoil hadde ingen infrastruktur for raffinerte produkter i nærområdene. Forslaget ble derfor avvist av lederen for INT. Men mye tyder på at strategiske hensyn til samholdet i alliansen var medvirkende til INTs standpunkt i denne saken. Det var mulig å argumentere for at BPs nedstrømssatsing tjente alliansen som helhet, i og med at begge selskaper ville tjene på det hvis en større BP-synlighet medvirket til flere og bedre konsesjoner. En Statoil-etablering på nedstrømssiden i tillegg ville neppe gi en tilsvarende gevinst for alliansen som helhet. Det er derimot grunn til å tro at BP kunne ha oppfattet dette som en uvennlig handling, en indikasjon på at Statoil posisjonerte seg for en fremtid utenfor alliansen.

Alliansens arbeide i Aserbajdsjan ble ytterligere vanskeliggjort som følge av de kompliserte samarbeidsrelasjonene i det internasjonale oljekonsortiet AIOC – der altså BP delte det overordnede ansvaret med Amoco, men hvor også Statoil-representanter var med i operative aktiviteter. Rent strategisk var det avgjort en fordel for alliansen at BP hadde en nøkkelrolle i det internasjonale konsortiet. I en operativ nøkkelposisjon med tette, daglige, relasjoner til den aserbajdsjanske oljeadministrasjonen kunne BP bidra til å posisjonere alliansen i spillet om nye konsesjonstildelinger. Gjennom sine ansatte som arbeidet for AIOC fikk også Statoil en tilstedeværelse som selskapet kunne utnytte – i prinsippet til gode for alliansen. Her er det imidlertid viktig å presisere at AIOC opererte som en selvstendig organisasjon. Ansatte i AIOC rapporterte til konsortiets operative ledelse, ikke til sine respektive selskap og ikke for Statoil og BPs del, til alliansen. Det var heller ikke slik at BP- og Statoil-ansatte opererte som en felles enhet, atskilt fra andre medarbeidere i AIOC. Mens BP og Statoil-medarbeidere i alliansens stab i Baku og hovedkvarteret i London arbeidet i et kontorfellesskap, arbeidet medarbeiderne i AIOC i et eget kontorbygg i en helt annen del av Baku. Spredt ut på ulike ansvarsfelt forholdt de seg like mye til representanter fra andre oljeselskap som til hverandre.

Ut fra alliansens interesser er det imidlertid grunn til å tro at for stor lojalitet til eget selskap var et større problem blant de av BP og Statoils representanter som arbeidet i AIOC, enn de som daglig arbeidet sammen i alliansens stab i London og i alliansens kontorer i gamlebyen i Baku. I alliansens egen stab ble de ansatte jevnlig drillet i samarbeid. BP og Statoil-ansatte i AIOC oppholdt seg daglig i konsortiet eget kontorbygg. I situasjoner hvor det var aktuelt var det nok dermed lettere å fremstå som agenter for respektive selskap og land enn for alliansen. I og med at AIOCs aktiviteter lenge var den eneste operative virksomheten der utenlandske oljeleverandører slapp til, var det dessuten her de to selskapenes medarbeidere hadde muligheten til å fungere som døråpnere for sine lands respektive leverandørindustrier.

⁹² Intervju Harald Finnvik, norsk konsul i Aserbajdsjan 13. mars 1998.

⁹³ Intervju Tor Ivar Pedersen 14. mars 1998. Intervju Rolf Magne Larsen desember 1999.

AIOC hadde selvfølgelig som prinsipp at anbud skulle fordeles til den som hadde de billigste og mest effektive løsninger. Men når både Aker og Kverner sikret seg betydelige kontrakter i tilknytning til oppgraderingsarbeidene for Azeri- Chirag-feltene og oppgradering av leterigger, var det neppe en ulempe at det i en periode satt en Statoil-ansatt i AIOCs innkjøpsavdeling.⁹⁴ De to norske leverandørselskapene spilte imidlertid på et speker av nettverk når de forsøkte å sikre seg oppdrag. Kverner og Akers britiske, amerikanske og finske tilknytning spilte trolig en viktigere rolle enn den norske.

I den grad alliansen opererte som én enhet i AIOC-sammenheng var det i selve eiergruppen. Men også her var det tilfeller hvor selskapene argumenterte og stemte forskjellig. Azeri og Chirag-feltene ble bygd ut uten noen effektiv løsning som kunne utnytte gassen som ble produsert.⁹⁵ AIOC tillot derfor en til dels omfattende brenning av gass. Dette stred med de standarder Statoil opererte med i Nordsjøen. Ut fra en politisk målsetting om at samme standarder skulle gjelde over alt, stemte Statoil i mot.⁹⁶ Hvis Statoil hadde fått flertall i eiergruppen ville utbyggingen av feltet blitt betydelig dyrere. Dette fikk ingen praktiske konsekvenser, i og med at samtlige andre selskaper stemte for. Episoden satte av samme grunn heller ikke samholdet i alliansen på prøve. Kanskje ville Statoil ha stemt annerledes hvis det hadde vært en reel sjanse for at forslaget ville blitt vedtatt. For BP må likevel episoden ha minnet selskapet om at Statoil var utsatt for betydelig politisk press hjemmefra.

I den grad arbeidet i AIOC skapte problemer for alliansen var det nok først og fremst fordi konsortiet bidro til en organisatorisk oppsplitting av et samarbeidsforhold som allerede var komplekst. BP og Statoil-ansatte som arbeidet i AIOC hadde en rekke lojalitetsbånd de måtte forholde seg til. Rent formelt sett var de altså underlagt AIOC. Som medarbeidere i AIOC skulle de til enhver tid fremme og støtte de løsninger som var mest effektive for konsortiet som helhet. Men de fleste av AIOCs expat-medarbeidere var fortsatt lønnet av de selskapene hvor de kom fra. De samlet opp ansiennitet, pensjonspoeng, eventuelle bonusordninger etc. som de kunne bygge videre på når de igjen skulle tilbake til en gammel eller ny stilling i sitt selskap. I og med at BP og Statoil delte på utgifter og inntekter ut fra en 1/3- 2/3-nøkkel ble også selskapenes andel av personalkostnader i AIOC delt på samme måte – uavhengig av lønnsnivået i de to selskapene. Alliansen hadde derimot muligheten til å sende regningen tilbake til AIOC, forutsatt at konsortiet genererte nok inntekter.

Arbeidet i AIOC førte aldri til noen alvorlige konfrontasjoner mellom de to alliansepartnerne. Men AIOCs spesielle organisasjonsstruktur bidro heller til å trekke de to selskapene fra hverandre enn til å sveise dem sammen til en enhet. Da alliansen ble opphevet i 1999 valgte BP og Amoco å overta det hele og fulle operatøransvaret for AIOC. Erfaringene med den komplekse samarbeidsformen var så negativ at ingen av de andre eierselskapene opponerte vesentlig på dette.⁹⁷

⁹⁴ Intervju Jarle Padøy AIOC, 13. mars 1998.

⁹⁵ Helge Ryggvik og Audun Ruud: "Konsekvenser av norske petroleumsinvesteringer i Aserbajdsjan". Rapport til Olje- og energidepartementet, 1999.

⁹⁶ Intervju Tor Ivar Pedersen, Baku 20. april 1999.

⁹⁷ Intervju Tor Ivar Pedersen, Baku 20. april 1999.

Nigeria

Nigeria var det området i alliansen hvor interne motsetningsforhold slet hardest på samholdet. I de andre regionene startet samarbeidet med at et mindre antall Statoil-ansatte gikk inn i strukturer hvor BP hadde lagt de fleste premissene. I og med at Statoil skulle være operatør i Nigeria var det her man for første gang fikk et jevnbyrdig møte mellom kulturene i de to selskapene. Problemene gjorde seg gjeldende både i de tidlige operative aktivitetene i Nigeria og den tilknyttede støttestaben i Stavanger. Problemene som ble beskrevet i alliansens interne evalueringsrapport fra 1993 var i betydelig grad basert på erfaringer i Nigeria. Selv om "main agreement" gjorde det klart at Statoils operative deltagelse gradvis skulle trappes opp, hadde BPs medarbeidere i Nigeria-prosjektet vanskelig for å akseptere måten dette ble gjort på. Problemene i Nigeria fortsatte imidlertid også etter evalueringsrapporten og Edinburgh-møtet. Dette til tross for at man så tydelig hadde fokusert på de problemer som gjorde seg gjeldende. BP-ansatte fortsatte å mene at Statoil hadde lite å tilføre BP. Av Lerpolds arbeider går det frem at en del av problemene i Nigeria kan knyttes opp til dårlige samarbeidsrelasjoner mellom enkelte nøkkelpersoner i de to selskapene. Når motsetningsforholdene innad i alliansen ble forsterket i siste halvdel av 1990-tallet hadde det imidlertid trolig sammenheng med at Nigeria var det området hvor kontrastene mellom forventninger og resultat var størst. Mens Nigeria i en periode var det området innen alliansen man hadde størst forventninger til, gikk diskusjonene fra midt på 1990-tallet på hvorvidt man skulle trekke seg ut eller ikke.

Problemene for alliansen ble forsterket som følge av omfattende politiske uro midt på 1990-tallet. I 1994 ble store deler av oljeindustrien rammet av en streikebølge. Et militærkupp ledet av general Abacha hindret at en lovlig valgt president kom til makten. Etter drapet på den kjente forfatteren, Ken Saro Wiva, i 1995, krevde deler av den nigerianske opposisjonen at Nigeria måtte utsettes for en internasjonal økonomisk boikott på linje med det apartheidregimet i Sør-Afrika hadde vært utsatt for. Flere internasjonale menneskerettighetsorganisasjoner sluttet opp om slik linje. Den internasjonale kampanjen rettet seg i særlig grad mot Shell, som i lengere tid hadde produsert olje under omstridte forhold i Niger-deltaet. Det ble også stilt krav om at de andre internasjonale oljeselskapene skulle fordømme regimets handlinger og trekke seg ut av landet.

Opinionspresset i Norge mot Statoils operasjoner i Nigeria var betydelig sterkere enn det presset BP ble utsatt for. Statoil og BP sto imidlertid sammen om å forbli i Nigeria. Statoils standpunkt i denne sammenhengen var minst like klart som BPs. Argumentet som ble brukt var at situasjonen for menneskerettigheter ikke ville bli bedre ved at de to selskapene trakk seg ut. Uavhengig av hva som var den reelle grunnen til at selskapene valgte å bli, var det utvilsomt Statoil som hadde mest å tape på å trekke seg ut. Det var i Nigeria Statoil skulle vise at selskapet var kapabel som operatør, også under vanskelige forhold utenfor Nordsjøen.

Hovedproblemet for alliansen i Nigeria var likevel at man ikke fant tilstrekkelig mengde med olje. Det lille funnet fra 1994 ble ikke fulgt opp med tilsvarende funn. I og med at de ulike enhetene i alliansen skulle operere som selvstendige profittsentra, fremsto regnskapene for Nigeria-avdelingen som stadig mer kritiske. Riktignok hadde heller ingen av de andre hovedenhetene i alliansen kunnet vise til overskudd frem til oppløsningen i 1999.⁹⁸ I Aserbajdsjan, Vietnam og Angola hadde man

⁹⁸ Etter at oljeprisene tok seg opp i 1999 gikk var inntektsstrømmen fra tidligoljeproduksjonen fra Azeri Chirak-feltet i Aserbajdsjan, større enn Statoils løpende utgifter i tilknytning til operasjonene i landet. Dette var imidlertid etter at alliansen var oppløst. Fra det øyeblikk man startet storutbygging av feltet og et rørledningsnett til markedene i vest ville utgiftene

imidlertid funnet et ressursgrunnlag som ville kunne føre til overskudd i overskuelig fremtid, gitt at en del forutsetninger falt på plass. I Nigeria ventet man fremdeles på et gjennombrudd på letesiden. For å i det hele tatt rettferdiggjøre satsingen var det derfor naturlig at det ble stilt ekstra store krav til en mest mulig effektiv utnyttelse av alliansens investeringer i Nigeria. Man fikk et fokus på kostnader.

Som i de andre områdene hvor alliansen var aktiv gikk en betydelig del av utgiftene med til å opprettholde en tilstedeværelse for å stå sterkest mulig i spillet om nye konsesjoner. Den største utgiftsposten var imidlertid letevirksomheten. Selv om forutsetningen også her var spesielle, var dette et område hvor man både kunne kvantifisere effekt og sammenligne med tilsvarende aktiviteter andre steder i verden. I følge BP viste alliansens letekostnader i Nigeria seg å ligge langt over det som var gjennomsnitt for bransjen.⁹⁹ Statoil, som jo hadde ansvaret som operatør, forsvarte seg med at forutsetningene var spesielt vanskelige i Nigeria.¹⁰⁰ De aktuelle brønnene var også vanskelig ut fra rene geologiske forutsetninger. BP mente imidlertid å kunne vise til langt lavere letekostnader i områder hvor forutsetningene var minst like vanskelige. Problemene i tilknytning til leteaktiviteten i Nigeria kunne nok oppfattes som et prestisjenederlag for Statoil internt i alliansen. Det var kanskje ikke annet enn naturlig at de i BP som i utgangspunktet var skeptiske til Statoil benyttet eksemplet til å argumentere for at alliansen var et feiltrinn.

I 1997 skrev lederen for BPs Vest-Afrika satsing et intern brev til BPs ledelse der han argumenterte for at selskapet burde trekke seg ut av Nigeria.¹⁰¹ Han kunne vise til at selskapene brukte 28 millioner dollar i året bare for å opprettholde organisasjonen i landet. Han argumenterte for at BP enten skulle trekke seg ut eller bryte forbindelsene med Statoil gjennom å kjøpe opp det norske selskapets andeler. Bak dette forslaget lå dels en grunnleggende misnøye med samarbeidet med Statoil og dels en generell skepsis til utsiktene i Nigeria.

I 1997 fremsto utsiktene til en demokratisering av Nigeria som små. Som andre selskap som opererte i Nigeria var også BP utsatt for et politisk press for å trekke seg ut. BP måtte derfor veie risikoen for å bli i Nigeria opp i mot hva selskapet kunne tjene på å bli. BPs geologer utelukket ikke at man kunne finne olje i de blokkene selskapet hadde fått tildelt sammen med Statoil. Ut fra BPs generelle prioriteringer mente man imidlertid at kun et meget stort funn (opp mot 1 milliarder fat) kunne rettferdiggjøre en permanent tilstedeværelse. Når den aktuelle BP-sjefen likevel som et alternativ argumenterte for å bli i Nigeria ved å kjøpe seg ut av samarbeidet med Statoil, var dette dels fordi BPs potensielle reserver på den måten ville bli større. Det sentrale elementet i denne vurderingen var imidlertid en sterk nedvurdering av Statoil som alliansepartner.

Brevet var et uttrykk for at mange av BPs representanter som arbeidet i eller opp mot Nigeria mente at Statoil ikke behersket oppgaven som operatør. Også BP var klar

nødvendigvis i en lang periode overstige inntektene.

⁹⁹ Intervju David Bampford. London 8. februar 2000.

Det må understrekes at forfatteren ikke har sett det aktuelle brevet. Opplysningene er basert på hva Bampford i ettertid selv hevder at står der.

Upstream, 15. januar 2000, Texaco strikes gold in Nigerian ultra-deep.

¹⁰⁰ Intervju Idar Johnsen 26. april 2001. Johnsen var mellom 1992 og 1997 leder for Statoils operasjoner i Nigeria.

¹⁰¹ Intervju David Bampford. London 8. februar 2000.

over at en betydelig del av kostnadsoverskridelsen skyldtes uhell. Utstyr som gikk i stykker hadde flere ganger ført til at borevirksomheten stoppet helt opp. BP-folkene mente imidlertid at de mange uhellene skyldtes Statoils manglende erfaring med de spesielle geologiske strukturene som gjorde seg gjeldende. De mente dessuten at Statoil manglet erfaring med den problematiske logistikk som måtte til for å få operasjonene til å gli under de vanskelige forhold som gjorde seg gjeldende i et land som Nigeria.

Et annet forhold som uroet BP, og som i følge Bampfords ble nevnt i brevet, var Statoils forhold til menneskerettigheter. Hovedinnvendingen fra BPs Vest-Afrika-leder var at Statoil forholdt seg til saken på en uprofesjonell måte. Han var spesielt skeptisk til måten Statoils pressekontor forholdt seg til spørsmålet. BPs representanter opplevde at Statoil ikke hadde strategi for hvordan informasjon skulle legges frem for offentligheten. Jevnt over var grunnholdningen i BP at Statoil var for opptatt av å markere sin fortreffelighet i menneskerettighetssammenhenger. Men ved siden av det som i BP ble oppfattet som naiv idealisme, hevder BPs Vest-Afrika leder at det også fantes eksempler på det motsatte.

En vesentlig del av aktiviteten til BP og Statoil i Nigeria gikk med på å bygge opp relasjoner til Nigerias makthavere. Siden dette var en maktelite preget av omfattende korrupsjon, var faren stor for at de to selskapene sammen skulle trekkes inn i lysskye forretninger. Militærdiktatoren Abacha kunne belønne sine nærmeste støttespillere ved å tildele dem blokker. I og med at disse gjerne manglet kapital og kompetanse solgte de sine rettigheter til oljeselskapene. BPs tidligere leder for Vest-Afrika kan fortelle følgende historie om tildelingen av blokk 216, en blokk som vakte spesielt stor interesse hos de utenlandske oljeselskapene. Etter sigende ble blokk 216 først gitt til en av medarbeiderne i Abachas "hoff".¹⁰² Denne gjennomførte så en privat budrunde der spillet gikk ut på at det selskap som var villig til å betale mest penger under bordet fikk blokken. Både Statoil og BP var på et tidspunkt villige til å strekke seg langt for å få blokken som ble regnet som svært interessant ut fra geologiske betraktninger.¹⁰³ Spillet om denne tildelingen fant sted i 1997. Dette var imidlertid rett etter BP hadde fått offentlighetens søkelys rettet mot seg som følge av selskapets aktiviteter i Colombia, hvor selskapet ble beskyldt for å støtte opp om paramilitære grupper. En avsløring om eventuelle tvilsomme pengeoverføringer i Nigeria kunne få svært negative konsekvenser for BPs profil. Da BP bestemte seg for å trekke seg ut av spillet om den aktuelle blokken oppsto det en konflikt med Statoils lokale ledelse som, fortsatt i følge BPs representant, var villig til å strekke seg betydelig lengre for å få den aktuelle blokken.¹⁰⁴ Det var Texaco som til slutt fikk blokken. Det er ukjent for offentligheten hvor mye Texaco måtte betale for tildelingen. Texaco fant i 1999 store mengder olje på den aktuelle blokken.¹⁰⁵ Det gjenstår imidlertid å se om Nigerias nye sivile ledelse vil gå tilbake og se nærmere på hva som faktisk skjedde i forbindelse med den aktuelle tildelingen.

Nå var ikke alle erfaringer fra samarbeidet mellom BP og Statoil i Nigeria negative. Det er all grunn til å være kilde kritisk både i forhold til Statoils og BPs versjoner.

¹⁰² I følge Bampfords dreide dette seg om Abachas frisør. Idar Johnsen fra Statoil hevder at det dreide seg om en såkalt "dress maker" for Abachas kone.

¹⁰³ Både Johnsen og Bampfords innrømmer at selskapene vurderte seriøst å by på den aktuelle blokken.

¹⁰⁴ Johnsen viser til at han husker BP var mer ømfintlige for negativ publisitet i etterkant av begivenhetene i Colombia. Han bekrefter imidlertid ikke at Statoil presset hardere på en BP for å vinne den aktuelle blokken.

¹⁰⁵ Upstream, 15. januar 2000, Texaco strikes gold in Nigerian ultra-deep.

Mens Statoil som operatør har interesse av å fremstille de positive sidene, vil aktuelle BP ansatte både i den aktuelle situasjonen og i ettertid kunne ha interesse av å skyve mest mulig av ansvaret for det som gikk galt over på Statoil. Rent karrieremessig må det vært langt mere attraktivt for en BP-medarbeider og ha operativt ansvar i et område hvor utsiktene til fremtidig produksjon var store enn i et område hvor man kun var et støtteapparat for et annet selskap, uten visshet om en eventuell fremtidig produksjon. Det er her dessuten verdt å vise til at den aktuelle lederen for Vest-Afrika i 1997, rett før hadde vært leder for BPs aktiviteter i Norge. Man skal ikke utelukke at BPs representanter negative oppsummering i ettertid er preget av en viss etterrasjonalisering. Det er like fullt reelt at forholdene i Nigeria var med på å undergrave alliansen. Hadde det vært opp til BP-lederne i Nigeria hadde alliansen blitt oppløst, uavhengig av fusjonen med Amoco.

Angola

Angola var det området i alliansen hvor man hadde minst interne problemer. Men så var da også Angola det "asset" hvor de to selskapene i minst grad var eksponert mot hverandre. Av de fire hovedområdene sto Angola klart nederst på prioriteringslisten for områder hvor man ønsket en opptrapping av Statoils tilstedeværelse. Når Statoil bare i liten grad presset på for å slippe til i Angola hadde nok det trolig også sammenheng med at Angola de første årene var det området hvor forventningene til funn var lavest. Som vi har sett vurderte alliansen tidlig på 1990-tallet flere ganger å trekke seg ut av Angola. Med unntak av visse aktiviteter i tilknytning til en blokk som var et overheng fra BPs tidligere aktivitet i landet, forble alliansens operative aktiviteter i Angola minimale gjennom hele perioden. Dette innebar at det meste av aktivitetene opp mot Angola ble drevet fra London. BP hadde sjelden mer enn en håndfull medarbeidere stasjonert i Angola. Statoil hadde sjelden mer enn en mann stasjonert i Luanda.

Men mens Nigeria hadde vendt fra utstrakt optimisme til pessimisme, fremsto Angola som alliansens største kommersielle suksess ved oppløsningen av samarbeidet i 1999. Blokk 15 og blokk 17 hvor alliansen hadde sikret seg betydelige andeler viste seg å inneholde store mengder olje. Selv om det ville ta en viss tid før disse feltene var produksjonsklare var de politiske og praktiske problemene som man først måtte forsere, betydelig mer overkommelige enn for eksempel den komplekse situasjonen i Kaukasus. I prinsippet kunne nesten all aktivitet på den angolanske kontinentalsokkelen drives uten støttepunkter på land. På grunn av en kontinuerlig borgerkrig hadde dessuten angolanske myndigheter et akutt behov for utenlandsk valuta. Men etter hvert som den allmenne interessen for Angola økte i oljeverdenen, økte også alliansens ønske om å sikre seg operatøransvar for et stort oljefelt. BP oppnådde dette først med overtagelsen av Amoco, som hadde etablert en betydelig operativ avdeling i Angola. Statoil måtte imidlertid langt på vei starte på bar bakke i forhold til å sikre seg et operatørskap. Statoils andeler var imidlertid så pass store at selskapet hadde klare interesser av å spille en forholdsvis aktiv rolle i eiergruppen.

Men også i Angola var det mot slutten av alliansens levetid episoder som indikerte at selskapene trakk i hver sin retning. I en strid om utbyggingsstrategi internt i eiergruppen for et felt skal Statoil og BP ha stemt mot hverandre.¹⁰⁶ Statoil stemte med operatøren ELF, og ble dermed tungen på vektskålen i en viktig utbyggings sak.

¹⁰⁶ Opplysningen er hentet fra litt uformelle samtaler fra BP-medarbeidere i London.

Lin Lerpolds funn

Mellom 1995 og 1997 gjennomførte Lin Lerpold en omfattende intervjurunde blant medarbeiderne i BP/Statoil-alliansen.¹⁰⁷ Lerpold var ansatt i Statoil INT fra den innledende fasen i 1991. Lerpold er dermed en aktør. Hennes studier er imidlertid gjennomført som en uavhengig studie med veiledere knyttet til Stockholm School of Economics. I forhold til regional innretning er hennes intervjuer til en viss grad konsentrert om erfaringer fra de to hovedområdene Vietnam og Nigeria.

Mens Lerpold betegner perioden frem mot Edinburgh-konferansen som en "Access-fase" betegner hun perioden fra 1993 til 1998 som en "operativ-fase" (operation cycle) der fokus var rettet mot å realisere verdier fra de områdene alliansen hadde fått tildelt.

Lerpold konkluderer med at mange av de motsetningsforholdene som kom til uttrykk i den innledende fasen, og som ble beskrevet i den interne evalueringsrapporten, faktisk forbedret seg i dette tidsrommet.¹⁰⁸ Hun viser til at det blant mange BP-medarbeidere var en økende respekt for Statoils tekniske ekspertise. Hun viser videre at begge parter i alliansen hadde utviklet en større sensitivitet overfor de kulturelle forskjellene som gjorde seg gjeldende i innledningen. Statoil-ansatte i alliansen hadde fått økt selvtillit og mente de hadde mye å tilføre alliansen, spesielt på det teknologiske området.

Men Lerpolds materiale viser samtidig tydelig at de underliggende motsetningsforholdene på langt nær var løst. Ansatte i BP fortsatte å se på Statoil som et byråkratisk, økonomisk ineffektivt selskap. Statoil-ansatte reagerte på sin side fortsatt på hva de oppfattet som en arrogant holdning fra mange av de ansatte i BP. Lerpold viser dessuten til en rekke forhold som bidro til at "joint team" aldri fungerte 100 prosent etter forutsetningene. Signalene på møtet i Edinburgh hadde vært tydelige. Men etter dette ble det ikke gjort noe vesentlig for å bygge opp en felles identitet blant alliansens medarbeidere. Et par brosjyrer til eksternt bruk og "business cards" med logoen til begge selskaper var blant få tiltak som ble satt i verk. Et hovedproblem var at så lenge medarbeidere fra begge selskaper følte at deres fremtidige karrieremuligheter var knyttet til deres respektive selskap, ville en allianselojalitet lett ha et kunstig preg uansett. For å få alliansen til å fungere som virkelig separate enheter hadde det trolig vært en forutsetning at de to selskapene utviklet en felles rekrutteringspolitikk og et felles sett av regnskapsrutiner, rapporteringssystemer og ikke minst belønningssystemer.

Innen regnskap og rapportering fikk man en viss tilpasning. I praksis ble det imidlertid operert med to ulike systemer, avhengig av hvilket selskap som var operatør på det aktuelle området. Det ble aldri gjort noe helhjertet forsøk på å strømlinjeforme de to selskaperens belønningssystemer. Begge selskaper bygde på de rutiner de hadde med seg hjemmefra. Dette var forhold som skapte uventet mange problemer.¹⁰⁹ Når alliansens medarbeidere arbeidet sammen i team, spesielt i uteområdene, ble forskjeller på slike områder fort tydelig. Ikke minst gjaldt dette de stedene hvor BP og Statoil ansatte bodde med sine familier tett sammen i felles boligkompleks, omgitt av vakter. Det kunne dreie seg om trivielle forhold som at et selskap gav sherryglass til sine ansatte mens et annet sørget for blomster i hagen.

¹⁰⁷ Lin Lerpold Alliance integration processes, A longitudinal Case Study of the BP and Statoil Alliance, TIK-senteret, Oslo 2002.

¹⁰⁸ Lerpold 2000, s. 10.

¹⁰⁹ Lerpold 2000, s. 13.

Den viktigste forskjellen i lønssystem var at BP i utstrakt grad ga sine ansatte individuelle bonuser. BP benyttet også såkalte "spot bonuses", det vil si bonuser som kunne deles ut til et lokalt team selskapets ledelse var spesielt fornøyd med. Dette innebar at man kunne få episoder der det ene selskapets ansatte kunne belønnes som samlet gruppe, mens ansatte i det andre selskapet som hadde deltatt i de samme prosjektene ikke fikk noe ekstra.

De til dels svært ulike lønns- og arbeidsvilkår som gjorde seg gjeldende i de to selskapene bidro nok til å forsterke forskjellene i det som i en vid samlebeteignelse kan defineres som selskapskultur. Lerpold viser at de forskjellene som gjorde seg gjeldende i alliansens første fase fortsatte utover 1990-tallet. På noen områder ser forskjellene ut til å ha forsterket seg. Lerpold går i sine arbeider lengre i å understreke betydningen av slike forskjeller enn evalueringsrapporten fra 1993. På samme måte som i evalueringsrapporten er dette et område der forskjeller i selskapskultur og nasjonale særtrekk kan gli over i hverandre.

Arbeidstidsordningene i Statoil forble langt på vei de samme gjennom hele 1990-tallet, i hvert fall rent formelt. BP fikk på sin side som et ledd i sin omstrukturingsprosess stadig mer fleksible ordninger, fleksible først og fremst i den forstand at arbeidsdagen ble strukket ut i den siste enden. Nå var nok også Statoil-ansatte utsatt for et press for å følge opp sine kollegaer i BP. Her kan det også ha vært forskjeller fra sted til sted og avhengig av hvorvidt de aktuelle medarbeiderne hadde med seg familier eller ikke. Ledende Statoil representanter i Aserbajdsjan, som befant seg tre tidssoner øst for Norge, følte at de måtte følge lokal arbeidstid på morgenen, mens det var vanskelig å gå hjem før ledelsen i Norge hadde gjort det samme på ettermiddagen.¹¹⁰ Helt til alliansens siste slutt var det imidlertid en allmenn oppfatning at Statoil-ansatte avsluttet arbeidsdagen mer punktlig og på et tidligere tidspunkt enn BP-ansatte. Både BP og Statoil-ansatte var enige om at det eksisterte slike forskjeller. Det var derimot ulike oppfatninger av hvilken ordening som var mest produktiv.

Så selv om Lerpold viser at de to selskapene etter hvert utviklet en større forståelse for hverandre, forble forskjellene store gjennom hele alliansens levetid. BP-ansatte mente mot slutten av 1990-tallet at de arbeidet i et selskap som hadde en langt mere kommersiell innretning enn Statoil.¹¹¹ De mente BP var mindre byråkratisk, at BPs ledelse tok raskere beslutninger, at selskapet fremmet individuell konkurranse, at man hadde mindre risikovegring blant de ansatte, samtidig som dette førte til en mindre jobbsikkerhet. Statoil ansatte på sin side fremhevet at de hadde en mer kollektiv arbeidsånd, flatere og mer uformell organisasjonsstruktur og en høyere jobbsikkerhet. På noen felter sto BP-ansatte og Statoil-ansattes oppfatning av eget selskap i motsetning til hverandre. I noen tilfeller var forskjellene i egenoppfatning overraskende. Statoil-ansatte mente for eksempel at Statoil var mindre byråkratisk enn BP. Mange Statoil-ansatte mente dessuten at de selv hadde en mer konkurranseorientert innstilling enn det som var vanlig i BP.

Statoil og BP vokser fra hverandre

Det ble knapt grått krokodilletårer verken i BP eller Statoil da det ved inngangen til 1999 ble klart at fusjonen mellom BP og Amoco førte til at alliansen ble opphevet. Når BP henviste til fusjonen som årsak til bruddet var det dels en reell grunn og dels

¹¹⁰ Intervju Tor Ivar Pedersen, Statoil, Baku 20. april 1999.

¹¹¹ Lerpold 2000, s. 15.

en bekvem måte å foreta et brudd som nok hadde ligget i kortene lenge. Selv om fusjonen med Amoco utvilsomt krevde en reforhandling av alliansen med Statoil, var det neppe noen store hindringer som lå i veien for å fortsette samarbeidet, hvis BP ønsket det. Spesielt i BPs Nigeria-avdeling var det mange som var glade over at bruddet ble et faktum. I Nigeria viste dessuten BP at selskapet tenkte annerledes enn Statoil ved å trekke seg ut av landet fullstendig rett etter oppløsningen av alliansen. BPs utmarsj av Nigeria ble nesten demonstrativ i og med at selskapet trakk seg ut rett før boringen ved blokk 218 nådde ned til potensielle reservoarer. I Aserbajdsjan kunne BPs lokale organisasjon knapt vente til bruddet var formelt før Statoil ble vist på dør fra alliansens flotte nye hovedkvarter i Bakus gamleby.¹¹² Det eneste stedet hvor man ikke foretok et umiddelbart brudd var i Vietnam der de to selskapene opprettholdt et strategisk samarbeid.

Det faktum at bruddet var så markant i tre av alliansens hovedområder, mens et samarbeid ble opprettholdt i Vietnam, der jo relasjonene mellom de to selskapene hadde vært bedre, kan indikere at samarbeidsrelasjonene mellom de medarbeiderne som faktisk var involvert i alliansen var viktig når selskapene foretok strategiske tilpasninger i en ny situasjon. Når alliansen ble holdt sammen helt fram til BP Amoco-fusjonen, var det utvilsomt fordi den hadde fått en viss retning og egendynamikk, ikke minst i etterkant av Edinburgh-møtet. Edinburgh-møtet var uttrykk for en klar erkjennelse av at problemene som lå i å føre to til dels ulike selskapskulturer sammen til en enhet var større enn man hadde antatt på forhånd. Men ut fra en strategisk overbevisning i de to selskapenes toppledelse om at de hadde noe å tilføre hverandre, ble alliansen opprettholdt. Og toppledelsen i de to selskapene måtte gjentatte ganger gripe inn når ting hadde kjørt seg fast også etter 1993. I 1997, da BPs Vest Afrika-leder gikk inn for å bryte opp alliansen, synes krisen å ha vært spesielt stor. Men den tyngde og entusiasme de to ledelsene gikk inn med i tilknytning til Edinburgh-møtet ble aldri gjentatt. Alliansens var blitt mindre viktig i begge selskaper. Dermed kan det synes som den viktigste årsaken til oppløsningen var den samme som svært ofte er årsaken til at allianser går i oppløsning: nemlig at de to selskapenes strategiske utgangspunkt hadde endret seg fundamentalt siden alliansen ble inngått i 1990.

I de vanskelige årene for BP frem mot slutten av 1980-tallet hadde selskapet en omsetningen på i underkant av 30 milliarder pund – med en årlig profitt godt under 5 prosent av omsetningen.¹¹³ At selskapet hadde et akutt behov for kapital utenfra og en partner til å dele risiko med for å ta spranget ut i nye leteområder ble bekreftet i 1991 og 1992 da selskapets regnskaper viste enda dårligere resultater. I 1992 gikk BP med et underskudd på 458 millioner pund.¹¹⁴ Kursen på selskapets aksjer sank kraftig. Men BPs omfattende interne omstrukturering så ut til å vise resultater. De spesielt dårlige resultatene i 1991 og 1992 må sees i sammenheng med en lav oljepris og de generelle problemene i verdensøkonomien tidlig på 1990-tallet. På nedstrømssiden sviktet de aller fleste markedene. Da oppgangen kom fra 1993 kunne BP vise til solide overskudd. De internasjonale kapitalmarkedene verdsatte utviklingen i BP. Fra 1992 til og med 1997 var BP det selskapet blant oljeindustriens giganter som ga størst avkastning.¹¹⁵ Selskapet slanket seg noe på nedstrømssiden. Den samlede omsetningen økte likevel betydelig. Mellom 1994 og 1996 økte den fra 33.116

¹¹² Intervju Tor Ivar Pedersen 20. april 1999.

¹¹³ BP Annual Report and Accounts 1991, s. 55.

¹¹⁴ BP Annual Report and Accounts 1994, s. 56.

¹¹⁵ BP Annual Report and Accounts 1997, s. 5.

millioner pund til 43.460 millioner pund.¹¹⁶ Det meste av omsetningsveksten kom på oppstrømssiden. Mens årlige investeringer var forholdsvis stabile innen markedsføring, raffinering og petrokjemisk industri, var veksten betydelig innen leting og produksjon (investeringene innen leting og produksjon økte fra 1.751 mill. pund i 1993 til 2.748 mill. pund i 1997).¹¹⁷ De nye investeringene viste samtidig at BP var i ferd med å bli et mer globalt selskap. De samlede investeringene som gikk til områder utenfor USA og Europa økte mellom 1991, 1993 og 1997 fra 15 til 25 til 31 prosent. Det er i disse tallene man finner BPs utgifter i tilknytning til arbeidet sammen med Statoil i Vietnam, Aserbajdsjan, Angola og Nigeria. Men BPs største suksess utenfor USA og Europa på 1990-tallet var i Colombia, der selskapet opererte alene. BP var operatør for utbyggingen av Cusiana og Cupiagua-feltene ved foten av de colombianske Andes-fjellene.¹¹⁸ BP hadde en andel på 19 prosent av en produksjon på mer enn 300.000 fat olje pr. dag. Målt i rene produksjonstall var den samlede produksjonen av råolje omtrent på samme nivå som i 1990. Dette skyldtes at BPs produksjon i USA hadde falt betydelig. Produksjonen av naturgass hadde imidlertid økt, selv om BP på dette området ikke var blant de aller største.

Allianser var et sentralt element i BPs ekspansjon gjennom det meste av 1990-tallet. Statoil var på langt nær BPs eneste samarbeidspartner. På nedstrømssiden inngikk BP en omfattende avtale med Mobil om distribusjon av petroleumsprodukter på det europeiske fastlandet. Utenom de områdene som ble omfattet av alliansen med Statoil, inngikk BP i flere nye joint ventures som hadde klare paralleller til de samarbeidsavtalene som ble inngått mellom utenlandske og norske selskap i den innledende fasen på norsk kontinentalsokkel. BP inngikk blant annet en avtale om samarbeid med det russiske selskapet Sidanco. BP inngikk også en avtale om samarbeid med det venezuelanske statsoljeselskapet PDVSA.

Så sent som i februar 1998 uttalte John Browne at BP fortsatt ønsket å ekspandere gjennom egne oljefunn heller enn gjennom oppkjøp (growing through the drillbit rather than through acquisitions).¹¹⁹ Selskapets alliansepolitikk var en kombinasjon av risikospredning og et virkemiddel for å oppnå en slik vekst. Men med fallet i oljeprisene ved inngangen til 1998 ble BP og andre oljeselskap på ny satt under et kraftig press. Allerede noen måneder etter hadde Browne hemmelige samtaler med Amocos ledelse i Chicaco, New York og London. I midten av august sprang så bomben. BP ville fusjonere med det amerikanske oljeselskapet Amoco. Selv om det hele ble presentert som en fusjon dreide det seg om et oppkjøp. BP overtok kontrollen. Det nye selskapet BP Amoco ville oppnå en omsetning på godt over 100 milliarder dollar i året. Det dreide seg om det største enkeltoppkjøp som var foretatt i verden til da. Oppkjøpet ville føre BP opp i oljeindustriens superliga sammen med Esso og Shell.

Fusjonen av BP og Amoco kom midt i en strøm av tilsvarende fusjoner i andre næringsgrener. På 1980-tallet rettet managementkonsulenter fokus mot alt for store, ineffektive konglomerater. "Small is beautiful" var et vanlig slagord. På 1990-tallet var konglomerater fremdeles ikke på moten. Men nå handlet det igjen om å bli stor. Tidlig på 1990-tallet hadde man hatt en omfattende fusjonsbølge blant oljeindustriens mange leverandører. Dette var dels en konsekvens av oljeselskapenes kontraktspolitikk og dels en konsekvens av leverandørenes ønske om å kompensere

¹¹⁶ BP Annual Report and Accounts 1997, s. 53.

¹¹⁷ BP Annual Report and Accounts 1997, s. 55.

¹¹⁸ Helge Ryggvik, "Colombia: Olje og menneskekrettheter, TIK Arbeidsnotat nr. 7/2000.

¹¹⁹ Upstream 13. februar 1998. Foinaven pain takes polish off BPs profits.

for oljeselskapenes markedsrett.¹²⁰ Man hadde også hatt en viss konsolidering ved at flere mindre oljeselskap ble slukt av mellomstore selskap. Statoils oppkjøp av det irske Aran og Sagas oppkjøp av Santa Fe befant seg i den kategorien. BP Amoco-fusjonen var imidlertid første gang to av verdens virkelig store ble slått sammen. Det skulle imidlertid ikke bli den siste. Fusjonen førte til en hektisk aktivitet i samtlige av de store oljeselskap. Antall potensielle partnere var begrenset. Dermed var det om å gjøre å finne den rette før en konkurrent fant frem til den samme. For selskap som fortsatt ønsket å operere alene var det om å gjøre å sikre seg mot eventuelle fiendtlige oppkjøp. Man måtte tilbake til oppløsningen av Standard Oil i 1911 for å finne en like omfattende endring innen oljeindustriens toppliga. Sammenslutningen av de amerikanske Esso og Mobil til ett selskap overgikk fusjonen mellom BP og Amoco i omfang. I Europa fikk man en tilsvarende konsolidering gjennom sammenslutningen av de franske selskapene Total og Elf og det belgiske Fina.

Når det var BP som innledet det store oppkjøpsballet skyldtes det ikke minst at selskapet kunne vise til relativt gode resultater, til tross for lave oljepriser. Selv om oppkjøpet kom overraskende, var de fleste analytikere positive da fusjonen ble kjent. Men hvor lå økonomien i en sammenslutning av to verdens store oljegiganter? Litteraturen om sammenslutninger og oppkjøp er enda mer omfattende enn litteraturen om allianser. Til en viss grad dreier det seg om en overlappende litteratur. Selv om strategiske allianser er en ustabil, tidsbegrenset allianseform som gjerne ender med at partene går hver til sitt, er også oppkjøp og fusjoner et mulig utfall. Spørsmålet om hvor vidt en fusjon skal lykkes vil i enda sterkere grad enn i BP/Statoil-alliansens *joint teams* være avhengig av om man finner frem til arbeidsformer hvor to forskjellige selskapskulturer kan trekke sammen.

I og med at en fusjon av to oljeselskaper vil innebære en samordning av aktivitetene i alle aktuelle ledd av oljevirkensomhetens produksjonskjede, står man nødvendigvis også overfor en langt mer kompleks prosess enn to selskaper som samarbeider på oppstrømssiden i geografiske avgrensede områder. Motivene bak BP Amoco-fusjonen var også langt mere ambisiøs enn alliansen med Statoil. Riktig nok hadde funn i Aserbajdsjan og Angola tilført BP nye reserver. I 1998 utgjorde like fullt alliansen kun et utgiftspost i BPs regnskaper. Med oppkjøpet av Amoco fikk BP tilgang til en omfattende nedstrømsaktivitet i USA som passet godt til selskapets øvrige aktiviteter i landet. I et USA-perspektiv dreide det seg altså om en integrering fra råvarekilde til marked. Men en sammenslåing av de to selskapenes aktiviteter i USA åpnet samtidig for å ta ut gevinster gjennom rasjonalisering, ikke minst innen administrasjon. De to selskapene hadde ved fusjonen til sammen 100.000 ansatte. Det ble tidlig annonsert at antall ansatte skulle ned med 6000. Ved inngangen til 1999 ble det spekulert i en reduksjon på 20.000.¹²¹ En betydelig andel av reduksjonen skulle komme i USA.

Men BP hadde ikke vært et oljeselskap om ikke også ambisjoner på oppstrømssiden hadde vært et sentralt motiv for fusjonen. Sammenlignet med BP hadde Amoco en omfattende produksjon av naturgass. BP var klart størst som råoljeproducent. Amoco hadde imidlertid en større tilstedeværelse utenfor USA og Europa enn det BP hadde. I 1999 kom 32 prosent av selskapets råolje fra områder utenfor USA og Europa.¹²² Amoco tok blant annet med seg en betydelig produksjonsbase i Trinidad og Egypt. Med sammenslutningen av BP og Amocos aktiviteter i Aserbajdsjan sto det nye

¹²⁰ Ryggvik 2000, Kapittel 5.

¹²¹ Upstream 9. januar 1999 BP Amoco jobs 'bloodbath' fear, US workers are waiting for new management axe to cull thousands.

¹²² BP Amoco Annual Report and Accounts 1999, s. 73.

selskapet frem som den klart største aktøren i den kaspiske regionen. Også i Angola bidro fusjonen til å løfte tilstedeværelsen opp en divisjon.

Analytikere mente at det var mindre å hente i form av kostnadsbesparelser på oppstrømssiden enn på nedstrømssiden.¹²³ Hvis man kuttet for hardt i de avdelingene av selskapet som drev med leting og produksjon ville man ikke øke selskapets ressursgrunnlag på sikt. På oppstrømssiden ble det å være stor fremhevet som en fordel i seg selv. Tankegangen er at et selskap som har ressursbase til å være til stede flest mulig steder vil være det som har størst sannsynlighet til å ha et forsprang i områder hvor det gjøres store funn (helgardering på alle felter i et spill der den samlede gevinsten er større enn den samlede innsatsen). En forutsetning for at en slik tilstedeværelse kan utnyttes effektivt er naturlig nok at selskapet utnytter sin globale posisjon til bedre å kunne skille mellom områder med gode og dårlige utsikter.

Men det kan synes som om det var viktigere for BP å bli en av de største, som det å bli stor i seg selv. Man kan spørre om hva som var den kvalitative forskjellen i å ha en omsetning på 70 millioner dollar og øke dette til over 100 milliarder dollar i året. Svaret på dette ligger trolig i en uttalelse som ble gitt av John Browne rett etter at oppkjøpet av Amoco ble kjent.

”Together we can take decisive stakes in the best projects. Where we can’t be number one or two we will look for disposals”.¹²⁴

Det nye selskapet skulle ha en global tilstedeværelse, men samtidig begrense seg til områder hvor selskapet hadde en ledende posisjon blant de utenlandske selskapene som befant seg i samme område. Browne ønsket å utnytte den posisjon som lå i det å være størst til å stille betingelser i de områdene selskapet opererte. Det var utvilsomt operasjoner i geologisk lovende, men samtidig risikofulle ”frontier areas” Browne hadde i tankene. Mens det nye selskapets omsetning økte med i overkant av 30 prosent var BPs tilstedeværelse i oljeproduserende utviklingsland mer enn fordoblet med fusjonen.

Rundt 1990 hadde til dels gigantiske oljeproduserende områder åpnet seg for den internasjonale oljeindustrien. På slutten av 1990-tallet var det blitt langt trangere om plassen, særlig i de mest lovende områdene. Men man sto fremdeles i en situasjon hvor mange oljeproduserende land konkurrerte om å få utenlandske oljeselskaper til å etablere seg med tyngde. Uten sammenligning for øvrig hadde situasjonen i land som Aserbajdsjan, Angola og Nigeria en klar parallell til Norges tidlige oljehistorie. Norske myndigheter var tidlig på 1960-tallet på desperat jakt etter direkte utenlandsinvesteringer. Da Esso etablerte et raffineri på Slagen fikk selskapet spesialbehandling nettopp fordi selskapet var verdens største.¹²⁵ Tankegangen hos norske myndigheter var at hvis Esso fant seg til rette ville det også åpne opp for at andre etablerte seg. Hvis Esso derimot valgte å trekke seg ut av Norge var signalverdien tilsvarende negativ. Da de første konsesjonene på kontinentalsokkelen ble tildelt rett etter, var det like selvfølgelig at de to største oljeselskapene Esso og Shell skulle sikres lukrative blokker uten ekstra belastninger. Ironisk nok i denne sammenhengen var det nettopp Amoco som følte at det var nødvendig å inngå en

¹²³ Upstream 20. februar 1999, Sir John preaches gospel of austerity.

¹²⁴ Upstream, 14. august 1998, World biggest industrial mergers gives players super-league status.

¹²⁵ Helge Ryggvik, *Det første møtet mellom norske myndigheter og multinasjonale oljeselskap (1962-1965) Om forhandlingsspill og hvordan en politikk ble til.* Hovedoppgave i historie, Oslo 1992, s. 75.

allianse med uerfarne norske selskaper for at selskapet skulle sikres tilsvarende lukrative blokker (Noco som senere utviklet seg til Saga).

Forhandlingsmakten som ligger i en trussel om å trekke seg ut vil være begrenset for et lite eller mellomstort selskap med en betydelig del av sine investeringer knyttet opp til ett eller noen få produsentland. Når de aller største selskapene trekker seg ut vil det kunne skape en negativ signalverdi som virker inn på investeringsstrømmen i det aktuelle området. Et stort selskap vil dessuten bedre tåle eventuelle tap ved å trekke seg ut. Kanskje var det nettopp for å demonstrere sin nye styrke at BP trakk seg ut av blokk 218 i Nigeria rett før boret nådde oljeførende lag i januar 1999. BPs geologer hadde signalisert til hovedkvarteret i London at det var gode muligheter for å finne olje, i tilstrekkelige mengder til at en utbygging kunne bli lønnsom over tid.¹²⁶ Det var imidlertid på forhånd klart at det ikke dreide seg om et stort oljefelt. Det nye BP Amoco demonstrerte dermed for omverdenen at det fra nå av utelukkende ønsket å velge fra øverste hylle. Høsten år 2000 demonstrerte også BP sin nye forhandlingsstyrke ved å true med å trappe ned i Angola da landets regjering antydte at den vurderte en neddemping av tempoet i oljevirkosomheten – tilsvarende hva Norge forsøkte på 1970-tallet.¹²⁷

Men når BP valgte nettopp Amoco, hadde det en politisk dimensjon som gikk ut over den politiske makt det innebar å kunne presse vertsnasjoner til å endre konsesjonsbetingelser ved å true med å trekke seg ut. Med sin lange forhistorie i USA og med først eierkontrollen og senere innfusjoneringen av Standard Oil of Indiana hadde BP allerede en klar amerikansk tilknytning. BP hadde like fullt hatt problemer med å bli anerkjent som ”amerikansk” av myndigheter og pressgrupper i USA.¹²⁸ Med Amoco fikk BP et omfattende nettverk inn mot det politiske systemet i Washington. BP hadde forhåpninger om at dette ville lette selskapets arbeid i USA, der jo nesten halvparten av selskapets oljereserver befant seg. BP håpet nok også at den amerikanske tilknytningen skulle gi selskapet større tyngde når det opererte i politisk ustabile områder. Både BP og Amoco ble støttet opp av nasjonalstater med en imperialistisk fortid. På 1990-tallet var det fremdeles befolkningsgrupper og politiske retninger som ville sette stempelet imperialistisk på virksomheten til oljeselskaper fra to av verdens mektigste militærmakter. Hovedtrenden gjennom det meste av 1990-tallet var imidlertid likevel at lokale ledere bevisst ønsket deltagelse fra selskaper med tilknytning til mektige militærapparat, nettopp for å sikre seg støtte i potensielle konflikter med indre fiender eller nabostater. Når amerikanske selskap fikk mer enn halvparten av andelene i AIOCs felter i Aserbajdsjan, var det politisk betinget. Aserbajdsjans ledere ønsket å binde opp amerikanske økonomiske interesser i et område som var truet av russisk aggresjon. Tilsvarende kunne en amerikansk tilknytning være nyttig i et Angola som ønsket å forsikre seg om at alle tidligere bånd mellom USA og UNITA-geriljaen ble brutt.

Nettopp fordi dette dreier seg om politiske forhold er det naturligvis vanskelig å gi noen eksakt vurdering av hvor viktige de egentlig var, og hvorvidt BP eventuelt gjorde rett i å anta at en sterkere amerikansk tilknytning var en fordel for selskapet. I BP/Statoil-alliansens tidlige fase ble politisk tilknytning med motsatt fortegn brukt aktivt for å fremme alliansens interesser. I samtlige av alliansens hovedområder ble det norske freds- og miljøimaget, samt det faktum at Statoil var et statsoljeselskap, brukt aktivt i lobbyvirksomhet i forhold til reelle og potensielle lokale beslutningstagere. Den ”myke” politiske tilknytningen var imidlertid aldri mer enn

¹²⁶ Intervju Marc Eames, London, 8. februar 2000.

¹²⁷ Aftenposten 22. desember 2000, Oljeselskapene vil diktere Angola.

¹²⁸ Intervju David Rice, BP, London 10. februar 2000.

ett av mange andre argumenter for at alliansen skulle slippe til med store andeler og sentrale operatørskap. Det eneste man kan slå fast er at BP mot slutten av 1990-tallet ikke oppfattet verdien av det ”norske” image i konsesjonsspillet som viktig nok for å opprettholde samarbeidet med Statoil. BP hadde dessuten selv utviklet en forholdsvis ”myk” image ved å være det oljeselskapet som gikk lengst i å trekke inn miljø og menneskerettigheter i sin interne selskapsfilosofi.¹²⁹

Da BP/Statoil-alliansen ble inngått i 1990 ble det aldri snakket åpent om en mulig fusjon mellom de to selskapene. Det faktum at Statoil var et statlig selskap umuliggjorde det. Men selv om en fusjon på daværende tidspunkt ikke var aktuell, var nok mulighetene for en snarlig privatisering av Statoil med i betraktningene da alliansen ble inngått. Ved inngangen til 1990-tallet ble en privatisering av Statoil diskutert som en mulig forestående realitet.¹³⁰ Et generelt fall i verdien av oljeaksjer, krisen i det norske bankvesenet samt en viss nasjonalistisk radikaliserings som følge av en tilspisset EU-debatt, demmet opp for et slikt initiativ. Sett fra BP ville nok en privatisering av Statoil akselerert endringsprosesser i Statoil som ville gjort det lettere for de to selskapene å samarbeide.

Fra det øyeblikk BP bestemte seg for å foreta et stort oppkjøp var nok Statoil neppe med på listen over potensielle kandidater. Sommeren 1998 var det fortsatt ingen ting som tydet på at Statoil ville bli privatisert med det første. Dermed var jo et oppkjøp umulig. Lite tyder på at BP ville ha kjøpt Statoil selv om dette hadde vært mulig. BP var ute etter en partner som gjorde det mulig for selskapet å ta skrittet opp til de aller største. Målt i produksjon og reserver var Statoil på ingen måte et lite selskap. Statoil produserte i 1997 ca. 400.000 fat olje pr. dag.¹³¹ Det var en tredjedel av BPs produksjon og mer enn halvparten av Amocos. Statoils produksjon av gass tilsvarte ca 70 prosent av BPs produksjon. Statoils produksjon var imidlertid konsentrert i Nordsjøen. BP ønsket å ta skrittet ut som en global aktør. Der passet ikke Statoils portefølje inn. På nedstrømssiden var Statoils aktiviteter konsentrert i Skandinavia. Dette var markeder BP tidligere hadde trukket seg ut av. For å operere som en global aktør trengte BP dessuten en partner med en ressursbase av medarbeidere og nettverk som kunne styrke selskapet i spillet om nye konsesjoner, i letteprosessen og den vanskelige utbyggingsfasen av infrastruktur i avsidesliggende, politisk komplekse områder rundt om i verden. En overtagelse av Statoil ville ikke gi BP noe nytt på disse områdene. Tvert imot mente altså en vesentlig del av BPs organisasjon at det var en belastning å arbeide sammen med Statoil. Når BP ikke lenger trengte Statoils kapital for å bære risiko var utfallet dermed gitt. Statoil var uaktuell som fusjonskandidat. Forutsetningene for opprettelsen av alliansen hadde endret seg fundamentalt. Dermed var Statoil, sett med BPs øyne, heller ikke aktuell som alliansepartner.

Statoils nye strategiske posisjon

Statoil hadde aldri lagt skjul på hva som var selskapets viktigste strategiske utgangspunkt for alliansen. Statoil ønsket å skaffe seg en ressursbase utenfor norsk kontinentalsokkel. Statoil hadde tro på sin egen teknologiske kompetanse, men manglet reell erfaring i å operere på en global oppstrømsarena. Statoil hadde

¹²⁹ Helge Ryggvik, Colombia: Olje og menneskerettigheter, Senter for teknologi, innovasjon og kultur, Arbeidsnotat Nr. /2000. Oslo 2000.

¹³⁰ Innstilling fra energi- og industrikomiteen om tilførsel av egenkapital til Statoil, Stortingsforhandlinger, (1988-89), s. 4057.

¹³¹ Statoil Årsberetning og regnskap 1997, s. 2.

dessuten ikke et navn som gjorde det mulig for selskapet å bli tatt på alvor hos konsesjonsmyndigheter rundt om i verden. Etableringen av en allianse med BP tilfredsstilte Statoils behov på alle disse områdene. Allerede midt på 1990-tallet brukte imidlertid Statoil betydelige deler av ressursene i selskapets internasjonale avdeling til å etablere seg i områder utenfor alliansens satsingsområde.

I Kina hadde Statoil en eierandel på 75 prosent og operatøransvar på oljefeltet Lufeng. Oljefeltet var lite i norsk målestokk (33 mill. fat). Feltet var like fullt det første feltet hvor Statoil som deleier og operatør i utlandet hadde utviklet et produksjonskonsept og ført oljen til markedene.

Av virksomhet i Asia for øvrig sikret Statoil seg en mindre andel i en thailandsk blokk. Statoil var også involvert sammen med Mobil i leting etter naturgass i Timorsjøen. Avtalene om denne aktiviteten var truffet med australske myndigheter. Selve leteprosessen fant sted i et gråsoneområde som Indonesia og Australia delte mellom seg. Delelinjeavtalen var imidlertid ikke internasjonalt anerkjent som følge av Indonesias okkupasjon av Øst-Timor. Statoil ble utsatt for betydelig kritikk da selskapets virksomhet i Timorsjøen ble offentlig kjent i forbindelse med tildelingen av Nobels fredspris til de øst-timorske fredsaktivistene Ramos Horta og Carlos Belo.¹³²

Statoils største satsing alene utenfor Nord-Europa var Venezuela. Sommeren 1995 åpnet Venezuela på ny for at utenlandske oljeselskaper kunne slippe til i landet.¹³³ Monopolet til statsoljeselskapet *Petróleos de Venezuela (PDVSA)* ble opphevet. Statoil viste tidlig sin interesse. Den venezuelanske energiministeren hadde signalisert at han håpet Statoil ville delta i konkurransen. I slutten av september 1995 hadde Olje- og energiminister Jens Stoltenberg møter med den venezuelanske energiministeren. Feltene som skulle tildeles i Venezuela var stort sett tungoljereserver som allerede var påvist. Tungolje krevde en kostbar oppgradering før den kunne sendes ut på markedene. De utenlandske selskapene skulle produsere, oppgradere og frakte oljen til markedene mot at de fikk andeler i aktuelle felter. Allerede i november 1995 hadde Statoil sammen med det franske oljeselskapet Total kommet frem til en skisse til et prosjekt i tilknytning til oljen i Orinoco-beltet inne i landet.¹³⁴ I juli 1997 ble en endelig avtale undertegnet.¹³⁵ For ca. en halv milliard kroner fikk Statoil en andel på 15 prosent i Sincor-prosjektet sammen med det franske oljeselskapet Total og PDVSA. Dette var første gang Statoil hadde engasjert seg i produksjon av olje fra land. Rett etter inngikk Statoil en ny avtale med PDVSA om oppgradering av et gammelt oljefelt ved Maracaibosjøen nordvest i Venezuela. Statoil skulle gjennomføre prosjektet sammen med de amerikanske selskapene Chevron, Phillips og Arco. Med ny teknologi skulle en produksjon mellom 8000 og

¹³² *NTB* 9. desember 1996, "Bondevik ber Statoil tenke seg om". *NTB* 10. desember 1996, "Portugal protesterer mot Statoils engasjement i Indonesia". Daværende statsminister Torbjørn Jagland hevdet at Statoils engasjement var av ren kommersiell karakter og at prosjektet ikke innebar en norsk anerkjennelse av delelinjeavtalen. Blant kritikerne av Statoils engasjement var den påtroppende statsminister Kjell Magne Bondevik. Da regjeringen Bondevik tok over uttalte den nye olje- og energiministeren Marit Arnstad seg kritisk om engasjementet, men uten å gripe inn. *NTB* 20. januar 1998, "Arnstad stanser ikke prosjekt utenfor Øst-Timor".

¹³³ Audun Ruud, *Kan utenlandske oljeselskaper skape en mer menneskelig utvikling i Venezuela. Senter for utvikling og miljø*. Oslo 2000.

¹³⁴ Statoil International E & P Business Plan 1997-2000, s. 47. *NTB* 30. november 1995, "Statoil vurderer milliardatsing i Venezuela".

¹³⁵ *NTB* 12. juni 1997, "Statoil kjøper oljefelt i Venezuela".

9000 fat per dag økes til omkring 115.000 fat. 35.000 fat av disse ville tilfalle Statoil. Statoil skulle investere ca. 3. 2 milliarder kroner i prosjektet.

I 1997 ble Statoils satsing på den vestlige siden av Atlanterhavet utvidet til et forsøk på å slippe til i amerikanske konsesjonstildelinger på dypt vann i Mexicogolfen. Men gjennom 1990-tallet satset Statoil også på å få en større tilstedeværelse i områder som grenset opp mot den norske kontinentalsokkelen. Statoil fikk sin første tildeling på britisk sokkel i 1984. Statoil startet leteboring utenfor Irland i mars 1994. Statoils deltagelse på britisk og irsk kontinentalsokkel ble kraftig trappet opp da Statoil i 1995 kjøpte opp det irske oljeselskapet Aran for mer enn to milliarder kroner. Aran var deleier av blokker både på britisk og irsk sokkel. Oppkjøpet innebærer at Statoil ble 100 prosent eier og operatør på Connemare-feltet, der Aran hadde funnet olje. Statoil hadde forhåpninger om å bli den første operatøren som produserte olje fra havområdene vest for Irland.¹³⁶ Feltet skulle imidlertid vise seg å være en stor skuffelse. Da feltet ble testet høsten 1997, viste det seg å ha for dårlige produksjonsegenskaper. Men oppkjøpet av Aran ga Statoil flere mindre andeler i små og mellomstore felt på britisk sokkel. Statoil hadde dessuten sikret seg en andel på seks prosent i Schiehallion-feltet vest for Shetland. I den 17. konsesjonsrunden på britisk sokkel i 1997 var Statoil det selskapet som fikk flest blokker. Hovedvekten av tildelingene lå i Atlanterhavsregionen vest for Skottland.

Statoil deltok i flere konsesjonsrunder på dansk kontinentalsokkel på 1990-tallet. Statoil fant mindre mengder på feltene Lulita og Amalie. I november 1994 ble Lulita-feltet erklært drivverdig forutsatt at annen infrastruktur ble bygget opp i området. Høsten 1995 fant Statoil olje på en blokk tett opp mot den norske kontinentalsokkelen. Siri-feltet ble tidlig erklært drivverdig. Feltet inneholdt ca. 60 millioner fat olje. Statoil gikk inn for en rask utbygging. Produksjonen startet opp i 1999. Statoils Danmarks-kontor hadde for øvrig ansvaret for selskapets satsing på Færøyene og Grønland.

Alliansen med BP hadde gitt Statoil en tilstedeværelse i flere av det mest ettertraktede nyåpnede regionene i oljeverdenen. I og med at de to selskapene rent juridisk opererte som selvstendige enheter, ville Statoil beholde denne tilstedeværelsen i form av andeler, uavhengig av hva som skjedde med alliansen. Samarbeidet med BP ga dessuten Statoil viktig erfaring og selvtilit til en omfattende satsing internasjonalt utenfor alliansens regi. Selv om alliansen mot slutten av 1990-tallet fremstod som en suksess i form av ervervede reserver, var Statoils erfaringer som internasjonal operatør fremdeles svært begrenset. Nigeria, som var det området hvor Statoil skulle utføre sitt svennestykke, svarte ikke til forventningene. Da dette ble klart fra midt på 1990-tallet presset Statoil på for å få en større operativ deltagelse i andre regioner, spesielt i Aserbajdsjan. En alternativ, og i praksis mer effektiv metode for å skaffe seg operativ erfaring, var å operere på egen hånd i områder som ikke var definert til alliansens områder. Statoils operatøransvar for utviklingen av Lufeng-feltet var strategisk viktig i en slik sammenheng, selv om det hele tiden var klart at prosjektet ikke ville representere noen stor inntektskilde. Også satsingen i Venezuela, som var den klart største internasjonale enkeltsatsing utenfor alliansen, må sees i et slikt perspektiv. Her var det viktig å vise for omverdenen at Statoil både hadde en avansert teknologisk kompetanse, og at selskapet var i stand til å utnytte denne på en kostnadseffektiv måte under vanskelige forhold.

BPs uvillighet til å slippe til Statoil som operatør i Aserbajdsjan var nok det enkeltforhold som skapte størst skepsis til alliansens fremtid internt i Statoil.. Sammen med ulike norske myndighetsinstitusjoner hadde Statoil lagt ned et

¹³⁶ *Norsk Oljerevy*, nr. 11. 1995. s. 47.

betydelig arbeid både for å fremme alliansen og sin egen posisjon over for lokale myndigheter. Både fra offisielle myndigheter og blant opposisjonsgrupper ble det ofte uttrykt at Statoil var ønsket som operatør. På Shah Deniz feltet ble Statoils manglende operative deltagelse kompensert ved at Statoil-ansatte ble trukket inn i visse nøkkeloppgaver i tilknytning til letefasen. Statoil visste imidlertid at en slik deltagelse var lite verdt i tilfelle et brudd. BP ville sitte på alle formelle rettigheter. Statoils forhåpninger lå i Alov-feltet som var det tredje store prosjektet i Aserbajdsjan hvor de to alliansepartnerne var deltagere. Her hadde dessuten Statoil en andel som var like stor som BPs.

Spillet mellom de to partnerne om hvem som skulle ha operatøransvaret for Alov-blokken ville satt spørsmålet om alliansens fremtid på spissen, uavhengig av fusjonen mellom BP og Amoco. Når det var så mye om å gjøre for Statoil å sikre seg operatøransvar for Alov-blokken, var det delvis fordi selskapet måtte sikre seg i tilfelle BP valgte å bryte alliansen. For BP på sin side kunne dette betraktes som en indikasjon på at Statoil forberedte seg på et brudd. Kanskje hadde Statoil stått sterkere i spillet om Alov hvis selskapet hadde sørget for at alliansen ble brutt opp på et tidligere tidspunkt. BP utnyttet sin sterke stilling i Aserbajdsjan til å sikre seg operatøransvaret for Alov-feltet rett etter fusjonen med Amoco og rett før det formelle bruddet med Statoil.

Hvem tjente på alliansen

Alliansen mellom BP og Statoil ble oppløst etter åtte og et halvt år. Det tilsvarer omtrent gjennomsnittet for en strategisk allianse med partnere fra mer en ett land.¹³⁷ En allianses varighet er imidlertid selvfølgelig ikke et tilstrekkelig kriterie for å avgjøre hvor vidt den har vært en suksess eller ikke. Konsulentselskapet McKinsey har i en undersøkelse vurdert en rekke avsluttede strategiske alliansers suksess ut fra følgende to kriterier:¹³⁸

1. Begge partnere må ha oppnådd det strategiske mål de gikk inn i alliansen med.
2. Begge må ha fått tilfredsstillende avkastning på de investeringer som er foretatt. Konsulentselskapet bemerker imidlertid at det er særlig i USA at krav til umiddelbar finansiell avkastning blir tillagt stor vekt i en vurdering. I Europa og Japan har selskaper en tendens til å legge vekt på mindre finansielt orienterte kriterier for å vurdere en satsing.

Ut fra det faktum at BP/Statoil-alliansen var konsentrert om oppstrøms oljevirkosomhet er en varighet på åtte og et halvt år alt for kort til å kunne evaluere hvor vidt alliansen var en finansiell suksess. Perioden fra å lokalisere et potensielt leteområde, gjennomføre seismiske undersøkelser, boring og i tilfelle funn; bygge ut et felt, for så å utvikle en infrastruktur som kunne bringe olje eller gass til markedene tar ofte mer enn åtte år. Livssyklusen til potensielle oljefelt i de politisk usikre områdene BP og Statoil opererte sammen i tenderer dessuten til å vare lenger enn tilsvarende forekomster i mere stabile områder av verden. Alliansen ble brutt opp før man med rimelighet kunne forvente det endelige beviset på hvorvidt de prosjektene selskapene hadde arbeidet sammen om var en finansiell suksess eller ikke.

¹³⁷ Bleeke and Ernst 1993.

¹³⁸ Bleeke and Ernst 1993, s. 23.

Like fullt, etter mer enn åtte år sammen hadde begge selskaper om ikke endelige bevis, så i hvert fall gode muligheter til å foreta kvalitative vurderinger av hvorvidt alliansen svarte til hva som en gang var det strategiske utgangspunktet. Her blir imidlertid vurderingen forskjellig fra selskap til selskap. For begge selskaper må en vurdering dessuten nødvendigvis bli noe tentativ i og med at det er vanskelig å vurdere hva de kunne ha oppnådd på egenhånd eller gjennom allianser med andre selskaper.

Som vi har vist var den overordnede målsetningen for BP/Statoil-alliansen å sikre en offensiv ekspansjon, inn i de nye områder som på det tidspunkt åpnet seg opp for den internasjonale oljeindustrien. Reduserer man denne målsetningen til å være overordnet strategisk, og ikke et spørsmål om aktuelle inntekter, fremstår i hvert fall alliansens første periode som en suksess. Kontrakten for Azeri-Chirak-feltene ble underskrevet i 1994. Det viktigste arbeidet for å sikre store andeler i dette lukrative feltet ble imidlertid gjort allerede i 1991. Også i Vietnam og Nigeria fikk alliansen sine mest lovende tildelinger i første halvdel av 1990-tallet. Ser man de første viktige tildelingene fra et BP/Statoil-perspektiv, er det ingen tvil om at tildelingene i den første perioden i all hovedsak må knyttes til BPs internasjonale organisasjon. Dette var et forhold BP så vel som Statoil var klar over. Det var en av alliansens forutsetninger. Slik sett var altså en av alliansens viktigste strategiske forutsetninger oppfylt for Statoil. Denne forutsetningen innebar imidlertid at Statoil i løpet av en ikke alt for lang periode selv skulle kunne bli en likeverdig drivkraft i alliansen, ikke bare finansielt, men også i lete-, utviklings- og driftsfasen, så vel som i spillet om å sikre nye konsesjoner. Hvor vidt alliansen skulle fremstå som vellykket for BPs del var dermed i vesentlig grad avhengig av hvorvidt Statoil faktisk utviklet slike egenskaper. Med BPs strategiske utgangspunkt var det dermed kun mulig å vurdere alliansens suksess etter en viss tid.

I hvilken grad nøt så BP godt av Statoils deltagelse i alliansen ut over den rene risikospredningen som lå i at Statoil fra starten gikk inn med 1/3 eierandel i alle satsinger? Hvis man tar utgangspunkt i dominerende oppfatninger som gjorde seg gjeldende i BP etter at alliansen ble oppløst så er svaret på dette spørsmålet forholdsvis entydig: BP fikk svært lite igjen for de årene selskapet samarbeidet med Statoil. En representant for BP uttalte som en spissformulering i et intervju, at det eneste positive erfaringer selskapet satt igjen med var at man senere måtte gjøre langt grundigere vurderinger på forhånd før selskapet velger seg en ny alliansepartner.¹³⁹

Selv om holdningen til Statoil i BP i etterkant av alliansen er forholdsvis entydig negativ, er det all grunn til å ta enkelte kildekritiske forbehold før man konkluderer. Vi har tidligere vist til ekteskapsanalogien som ofte brukes for å beskrive allianser. I en situasjon hvor man først har tatt et brudd kan man lett forestille seg at aktører, som av ulike grunner har en negativ oppfatning av hvordan samarbeidet egentlig fungerte, vil få et forholdsvis fritt spillerom i historieutformingen. De sterke kultur- og interessekonfliktene som åpenbart gjorde seg gjeldende mellom medarbeidere, mellomledere og enkelte toppledere gjennom hele allianseperioden vil naturlig nok sette sitt preg på begge selskapers oppsummering. Den aktuelle BP-medarbeideren vi siterer over hadde i alliansens tidsforløp både vært ansvarlig for alliansens aktiviteter i Vest-Afrika og direktør for BPs norske avdeling. BPs norske avdeling drev i Nordsjøen og falt dermed utenfor alliansens ansvarsområde. Disse posisjonene skulle tilsi en forholdsvis inngående kjennskap til Statoils rolle i alliansen. Det kan samtidig være posisjoner hvor gjentatt kniving med Statoil-medarbeidere kan ha bidratt til å skygge for et helhetssyn i forhold til alliansens overordnede interesser. Med slike

¹³⁹ Intervju Marc Eames London 8. februar 2000.

forbehold kan man i hvert fall rent teoretisk tenke seg at Statoil etter hvert bidro positivt til alliansen, selv om oppsummeringen i BP er forholdsvis entydig negativ.

Men det finnes ingen sikre indikasjoner på at Statoil i alliansens siste periode faktisk var i ferd med å utvikle seg til en likeverdig partner for BP. De konsesjonstildelingene som ble ansett som viktigst i alliansens siste periode var tildelingen av blokk 17 og 15 i Angola og Shah Deniz og Alov-blokkene i Aserbajdsjan. På begge steder var BP operatør. BP var også operatør for alliansen i Kasakstan hvor selskapene sikret seg andeler i Kasaghan East som viste seg å inneholde store mengder olje.¹⁴⁰ I Nigeria hvor Statoil var operatør klarte man ikke å sikre seg noen lukrative andeler. Når alliansen sikret seg oljetilganger i Aserbajdsjan og Angola, og ikke i Nigeria, sier det i seg selv ingen ting om kvalifikasjonene til det selskap som var operatør for alliansen i det aktuelle området. I og med at selv ikke de av alliansens medarbeidere som jobbet mest intenst i konsesjonsspillet med sikkerhet kan si hva som var de egentlige motiver når lokale myndigheter bestemte seg for å tildele en bestemt konsesjon, er det naturlig nok også umulig å i ettertid gi noen slags nøytral historisk dom over hvilket selskap som bidro mest i alliansen. Lokale myndigheter kan ha lagt vekt på alliansens norske tilknytning, selv om dette ikke har blitt eksplisitt uttrykt overfor BPs lobbyister.

På en annen side, foruten de som faktisk tildeler konsesjoner, er det neppe noen som har bedre følelse for hva som er de avgjørende kriterier enn nettopp de som er tette involvert i konsesjonsspillet fra oljeselskapens side. Når BPs ledelse valgte å opprettholde alliansen, til tross for til dels massiv motstand i relevante deler av selskapets egen organisasjon, må det ha vært fordi den anså at Statoilsamarbeidet var fordelaktig i tilknytning til konsesjonsspillet. Den gjennomgående oppfatningen i BP var nok likevel at bidraget fra Statoil var for lite.

Men for BP så vel som for Statoil og i allianser generelt, vil en eventuell oppfyllelse av de målsetninger som gjorde seg gjeldende ved etablering av et samarbeid være en liten relevant målestokk for suksess. Et samarbeid vil hele tiden vurderes ut fra hvorvidt det er hensiktsmessig i forhold til fremtidige strategiske målsetninger. I 1997 ba BP konsultantselskapet McKinsey gjennomføre en analyse av hvilke selskap som egnet seg som alliansepartner ut fra BPs daværende strategiske interesser.¹⁴¹ I en rangering kom flere franske selskap på topp. Statoil, derimot, befant seg nederst på listen. Mye tyder altså på at BP ville ha trukket seg ut av alliansen uavhengig av fusjonen med Amoco.

BPs offisielle begrunnelse for å trekke seg ut av alliansen var fusjonen med Amoco. Med oppkjøpet av et av verdens 10 største oljeselskap hadde BPs strategiske utgangspunkt endret seg fundamentalt. Teoretisk kunne man likevel ha tenkt seg at BP fortsatte å samarbeide med Statoil, selv etter at selskapet gikk sammen med Amoco. Det var tross alt BP som overtok Amoco. En slik fortsettelse hadde utvilsomt forutsatt en omfattende reforhandling og redefinering av alliansen. Slike endringer av samarbeidsforutsetninger er ikke uvanlige i tilknytning til strategiske allianser.¹⁴² Men når det ikke var noe aktuelt alternativ for BP å opprettholde alliansen med Statoil etter 1999, skyldtes det i vesentlig grad at alliansen internt i BP ble betraktet som et mislykket prosjekt.

Sett fra BPs ståsted var alliansens lite egnet i framtiden fordi:

¹⁴⁰ Statoil@internet 24.juli 2000, Lovende funn i Kasakstan.

¹⁴¹ David Bampford intervju 8. januar 2000. Forfatteren har ikke sett rapporten med egne øyne.

¹⁴² Bleeker and Ernst 1993.

1. Samarbeidsrelasjonene i alliansen hadde vist seg å være vanskelige, vanskeligere enn hva man hadde tenkt seg på forhånd.
2. BP mente at erfaringene fra Nigeria, hvor Statoil var operatør, viste at det norske selskapet drev langt mere kostbart enn i tilsvarende områder hvor BPs egen stab hadde overordnet ansvar for driften.
3. Statoil hadde i liten grad innfridd forventningene om å utvikle seg til å bli en likeverdig partner i forhold til å sikre alliansen nye lukrative konsesjoner og kontrakter.

BP fikk avgjort noe igjen for perioden selskapet samarbeidet med Statoil. Bildet er neppe fullt så negativt som enkelte sentrale informanter gir inntrykk av. Ut fra forutsetningene var det avgjort Statoil som tjente mest på alliansen.

1. For en forholdsvis liten inngangsbillett sikret Statoil seg allerede tidlig eierandeler i betydelige oljefelt i flere av verdens mest lovende oljeregioner.
2. Gjennom det tette samarbeidet med BPs organisasjon kunne Statoil på nært hold erfare hvordan et av verdens mest erfarne multinasjonale selskaper arbeidet.
3. Det faktum at Statoil gikk inn som en hovedspiller i flere av verdens mest attraktive oljeprovinsler ga selskapet en status som kunne komme godt med også i områder hvor selskapet opererte på egen hånd.

Men sett fra Statoil sviktet alliansen på et avgjørende punkt. Statoil fikk aldri muligheten til å etablere seg som operatør ved et av de feltene hvor man med rimelig sikkerhet ville få utbygging og drift. Dette skyldes delvis at Statoil kom uheldig ut i og med at alliansens andeler i Nigeria ikke ble ansett som gode nok til å forsvare en utbygging. Man kunne ha kompensert for dette ved å gi Statoil et operatørskap i Aserbajdsjan. I tilknytning til fordelingen av operatørskap for den lovende Alov-blokken følte imidlertid Statoil-medarbeidere i Aserbajdsjan at de ble motarbeidet av BP. Mye tyder på at BP på dette tidspunktet, 1998, egentlig hadde bestemt seg for å bryte med Statoil. Overkjøringen av Statoil i forbindelse med tildelingen av operatørskap for Alov ville i hvert fall ha tvunget Statoil til å vurdere hensiktsmessigheten med alliansen, uavhengig av det faktum at BP rett etter annonserte at selskapet ville trekke seg ut.

Dømt til å bryte sammen?

BP/Statoil-alliansen ble brutt opp først og fremst fordi de to selskaperes strategiske utgangspunkt endret seg fundamentalt fra begynnelsen til slutten av 1990-tallet. Men alliansen hadde også et indre liv hvor subjektive elementer spilte en avgjørende rolle. Et spørsmål som naturlig melder seg er derfor: Kunne alliansen ha levd videre hvis ledelsen i de to selskapene hadde forholdt seg annerledes?

I en vurdering av hvordan ledelsen i BP og Statoil forholdt seg til alliansen må man nødvendigvis ta utgangspunkt i de strategiske vurderinger som ble gjort før alliansen ble etablert. Strategiske allianser var avgjort et motefenomen ved inngangen til 1990-tallet. Hvor bevisste var ledelsen i de to selskapene på hvilke spesielle utfordringer som gjerne gjorde seg gjeldende i strategiske allianser?

I managementlitteraturen legges det gjerne vekt på at strategiske alliansepartnere fra starten av må ha en klar formening om hva de har å tilføre hverandre og på hva som er de overordnede mål for et samarbeid. En strategisk allianse må forutsette at de

aktuelle partnerne har tro på hverandres egenskaper og har tillit til hverandre. Selv om allianser er basert på felles intensjoner er det like fullt ofte nødvendig å avklare mange forhold i form av skriftlige avtaler. Sammenlignet med for eksempel kontrakter mellom et offshoreoperatør og en hovedleverandør var den viktigste skriftlige avtalen mellom BP og Statoil, Main Agreement, svært overfladisk. Avtalen var like fullt tydelig nok i forhold til spørsmål som måtte avklares innledningsvis: avklaring av avtalens geografiske omfang, fordeling av eierforhold, tydeliggjøring av at Statoil over tid skulle etableres som en likeverdige partner, etc. I forhold til organisering avklarte avtalen den viktige strategiske beslutning at de to selskapene skulle bestrebe seg på å bygge opp en felles operativ organisasjon. Det er i ettertid vanskelig å se for seg at alliansen ville ha fungert bedre hvis den første skriftlige avtalen i utgangspunktet hadde vært mere konkret. I forhold til organisatoriske strukturer måtte nødvendigvis organisatoriske forhold avklares underveis.

Men som vist, oppstod det ganske umiddelbart til dels betydelige konflikter når de to organisasjonene startet det praktiske arbeidet. Nå er det på ingen måte spesielt at det oppstår konflikter når to ulike organisasjoner blir satt til å arbeide sammen. I den internasjonale litteraturen om strategiske allianser blir dette nærmest fremstilt som normalt. Spørsmålet er hvordan man løser opp i slike motsetninger. Motsetningsforholdene mellom BP og Statoil-ansatte ble imidlertid så sterke at de i en tidlig fase truet med å torpedere alliansen. Både Statoil og BPs ledelse var tydelig overrasket over at det skulle oppstå såpass store problemer med å få de to organisasjonene til å arbeide sammen. Alliansen ble inngått nettopp ut fra en forutsetning om at de to selskapene sto hverandre relativt nær når det gjaldt allmen arbeidskultur. Da de to selskapene sammen satte ned en felles intern komité som skulle evaluere samarbeidet i de første litt mer enn to årene, var det i seg selv en innrømmelse av at man hadde begått feil. Evalueringsrapporten kan da heller ikke leses som noe annet enn en til dels tydelig kritikk av at ledelsen i de to selskapene hadde unnlatt å gripe fatt i problemene. Evalueringsrapporten beskrev en tilstand hvor nesten samtlige forhold som i følge litteraturen får allianser til å bryte sammen, var til stede. Ledelsen i de to selskapene hadde ved siden av å ha undervurdert forskjellene mellom hverandres arbeidskulturer, unnlatt å etablere en forståelse av hva som var alliansens rasjonale og visjon. Ikke i noen sammenheng hadde de to selskapene med anerkjennelse fremhevet hva slags kvalifikasjoner den andre partneren tok med seg inn i samarbeidet. På toppledernivå var relasjonene gode under hele allianseperioden. Norvik og Simon, senere Norvik og Browne hadde som målsetting å møtes to ganger om året, gjerne under en middag.¹⁴³ Konfliktene fantes ute i felten, hvor arbeidet foregikk. Her er det ingen overdrivelse å konkludere med at samarbeidet var preget av en utbredt mistillit mellom de to partene. Toppledelsen var klar over problemene. Som vi har sett bidro de til å gripe inn i form av brevene som ble lest opp på Edinburgh-konferansen. Det var imidlertid den eneste anledning hvor konsernlederne grep direkte inn i alliansens interne liv. I følge Norvik hadde toppleren i de to selskapene et forholdsvis ”avslappet” forhold til de konfliktene som gjorde seg gjeldende på mellomledernivå. Holdningen var at slike motsetninger var forholdsvis normale i strategiske allianser.

Hvis man tar utgangspunkt i managementlitteraturen fremstår den interne evalueringsrapporten, oppklaringskonferansen i Edinburgh og påfølgende organisatoriske endringer, nærmest som et oppskriftsmessig eksempel på hvordan man griper fatt i samarbeidsproblemer i strategiske allianser. Den nevnte evalueringsrapporten viser endog til at den bygger på Lorang og Roos, ”Strategic Alliances; Formation, Implementation and Evaluation” som ble ansett som et av

¹⁴³ Intervju Harald Norvik 25. april 2001.

standardverkene om strategiske allianser.¹⁴⁴ Oppskriftsmessig fokuserer rapporten og den påfølgende prosessen på klargjøring av målformuleringer, ærlig fokusering på underliggende årsaker til motsetningsforhold så vel som fremheving av de to selskapenes sterke sider. Evalueringsrapporten følger videre standardlitteraturen ved å understreke at strategiske målsetninger og organisatoriske strukturer kontinuerlig må reformuleres og endres ut fra de utfordringer man står overfor.

Proessen i tilknytning til Edinburgh-konferansen i 1993 kan utvilsomt beskrives som et eksempel på hvordan rene subjektive forhold kan være avgjørende for hvorvidt en strategisk allianse skulle overleve eller ikke. Det er vanskelig å se hvordan BP/Statoil-alliansen skulle ha overlevd hvis det ikke hadde vært for de tiltakene som ble truffet. Selv om mange av de underliggende motsetningsforholdene besto, bidro prosessen avgjort til å gi alliansen nytt liv. Man fikk flere organisatoriske avklaringer. Den viktigste effekten av prosessen var nok likevel at toppledelsen i de to selskapene så tydelig demonstrerte at de hadde tro på hverandre. Alliansen ble definert som viktig. Dermed hadde man også satt en viktig standard for hva som kunne forventes å være sentralt for enkeltpersoner som ville lykkes karrieremessig i de to selskapene.

Men i og med at mange av de samme underliggende motsetningsforhold besto, oppsto det flere kriser som truet med å lamme alliansen. Det ble avholdt nye krisemøter hvor forhold ble oppklart. Den mest alvorlige krisen oppsto i 1997 da blant annet problemene i Nigeria fikk BPs Vest-Afrika-leder til å anbefale en oppløsning av alliansen. Også denne gangen valgte man å fortsette etter et krisemøte. Men ikke ved noen senere anledning gikk ledelsen i to selskapene inn med sammen tyngde for å revitalisere samarbeidet, som i 1993. Når dette ikke skjedde, har det etter all sannsynlighet sammenheng med at de strategiske forutsetningene hadde endret seg.

Misnøyen med alliansen var størst i BP. Da BP i 1997 bestilte en evalueringsrapport som vurderte potensielle egnede alliansepartnere havnet Statoil lengst nede på listen. Når BP til tross for en slik negativ vurdering av alliansen valgte å opprettholde samarbeidet, må det ha vært fordi selskapet vurderte at det hadde lite å vinne på å bryte alliansen så lenge det ikke eksisterte noe bedre alternativ. Det er nærliggende å tolke dette som at alliansens fremtid allerede på dette tidspunktet var dødsdømt. Hvis man velger en spillteoretisk tilnærming som Nooteboom, var man dermed kommet i den paradoksale situasjon at selv om Statoil i utgangspunktet var mer tilfreds med samarbeidet enn BP, var det Statoil som var mest tjent med et raskest mulig brudd.¹⁴⁵ BP kunne bruke sin posisjon som dominerende aktør i alliansen til å blokkere for strategisk posisjonering fra Statoils side. BP kunne blant annet benytte sin lederposisjon i Aserbajdsjan til å blokkere for at Statoil fikk et avgjørende operatørskap. I Aserbajdsjan hadde Statoil etablert en posisjon som gjorde selskapet til en seriøs konkurrent sett fra BP sin side, gitt at alliansen ble oppløst.

All managementlitteratur legger vekt på at strategiske allianser må bygge på en sterk grad av tillit mellom de involverte partene. Man må ha tillit til en partners kompetanse så vel som dens intensjoner. En utbredt mistillit til en partners intensjoner vil raskt gå ut over effektiviteten i et samarbeid. Mye tid vil gå med til forhandlinger, kontrollordninger etc.. Men som Nooteboom skriver, "Lack of trust yields barren relations, but blind trust is foolish".¹⁴⁶ Samarbeidsproblemene som gjentatte ganger oppsto mellom BP og Statoils medarbeidere kan sees i sammenheng

¹⁴⁴ Statoil Report NO. 0513, BP-XFI Report No. 01/93. Audit of The BPX - Statoil E&P Alliance, Appendix 2, s. 2.

¹⁴⁵ Nooteboom 1999.

med forskjellige selskapskulturer, kultur her i bred forstand. Helt konkret handlet konfliktene imidlertid svært ofte om medarbeidere som foretok disponeringer som de mente tjente deres eget selskaps interesser vis a vis partneren, eller tilsvarende at medarbeidere reagerte på at partneren tok seg til rette på motpartens bekostning. Krisetiltakene for å bygge tillit gikk derfor ofte konkret ut på å utvise større romslighet overfor motpartens disponeringer. For den enkelte medarbeider måtte en slik fleksibilitet innebære at man aksepterte at ens eget selskap tapte posisjoner på bekostning av det samarbeidende selskap, hvis alliansen som helhet tjente på det. For et oljeselskap dreide det seg naturlig nok om tildelinger av konsesjoner og operatøransvar. Men fra det øyeblikk en partner hadde motstridende strategiske interesser eller forberedte seg på et brudd, kunne en slik nedbygging av det man kan kalle et selskaps naturlige immunforsvar få farlige konsekvenser. Det kunne ta for lang tid før ledelsen fikk signaler som indikerte at motparten forberedte seg på et brudd. Det kan se ut til at ledelsen i Statoil i for sterk grad stolte på ledelsen i BP og at selskapet for sent innså hvor det hele endte. Mye tyder på at Statoil ville stått langt sterkere i forhold til et mulig operatørskap hvis alliansen hadde blitt brutt opp på et noe tidligere tidspunkt.

Allianse eller fusjon

Til tross for at 1990-tallet på globalt nivå var preget av et helt spekter av ulike typer strategiske allianser, må BP/Statoil-alliansen karakteriseres som noe utypisk for hovedtrenden. Den vanligste formen for strategiske allianser var enten mellom selskaper som dels befant seg i ulike ledd i produksjonskjeder eller samarbeid mellom selskaper som hadde spesialisert seg innenfor bestemte markedsområder – som de strategiske alliansene mellom mange flyselskap. Et eksempel på det første er de samarbeidsavtaler som gjennom Nordsok-prosessen i Nordsjøen er inngått mellom oljeselskap og store leverandørselskap.¹⁴⁷ Bleeke og Ernst advarte i 1993 mot allianser hvor de aktuelle partnerne hadde en sterk grad av overlappende geografiske markeder.¹⁴⁸ De mente slike overlappende posisjoner skapte et potensiale for konflikter og ustabilitet. De mente derimot at i situasjoner hvor selskaper hadde overlappende posisjoner ville fusjoner eller oppkjøp ofte ha større muligheter til å lykkes en strategiske allianser. Dette fordi man gjennom fusjoner lettere vil kunne ta ut synergieffekter, f. eks. ved å trappe ned overlappende staber og produksjonspersonell. I følge Harald Norvik var Statoils toppledelse klar over at den samarbeidsform de strebet mot var ganske utypisk allerede da de innledet prosessen med å finne frem til en partner.¹⁴⁹ Uten tilgang til skriftlig materiale som bekrefter en så bevisst holdning er det grunn til å spørre om ikke Norviks hukommelse er preget av en viss etterrasjonalisering. Norvik hevder imidlertid at den viktigste grunnen til at Shell avviste en slik form for allianse nettopp skyldtes tilsvarende betraktninger. Han viser dessuten til at Statoils ledelse fryktet at det skulle bli vanskelig å finne en egnet partner overhodet, nettopp på grunn av allianseformens utypiske karakter.

¹⁴⁶ Nooteboom 1999, s. 206.

¹⁴⁷ Ryggvik 2000, 271. Nordsok var et samarbeidsprosjekt mellom oljeindustrien og myndighetene hvor målet var å redusere kostnadene på norsk kontinentalsokkel. Prosjektet var påvirket av CRINE, en tilsvarende prosess på britisk kontinentalsokkel. Begge steder ble det inngått forholdvis avanserte samarbeidskontrakter mellom oljeselskap og leverandørselskap der de siste trukket mer aktivt inn i teknologiutviklingsprosessen.

¹⁴⁸ Bleeke and Ernst 1993, s. 14.

¹⁴⁹ Intervju Harald Norvik 25. april 2001.

Kjernen i BP/Statoil-alliansen var samarbeid om leting etter og produksjon av olje og gass – ikke salg. Nå var ikke strategiske allianser et ukjent fenomen på nedstrømsiden i oljevirksomheten. Når Statoil og BP så tidlig ga opp forsøkene på å utforme en felles strategi for salg av gass, en side av alliansen som denne rapporten i liten grad går inn på, hadde nok det sammenheng med at begge selskaper raskt innså at et samarbeid på dette området ville bli for komplekst. Ser man nærmere på strategiske allianser i forbindelse med salg av oljeprodukter i nedstrømsleddet, vil man finne at det ofte dreier seg om selskaper som i realiteten deler opp bestemte markeder seg i mellom.

Men selv om BP/Statoil-alliansen ble orientert mot produksjon, ikke markeder, og selv om selskapene gikk inn i til dels nye områder, forble de to partnerne potensielle konkurrenter. For begge selskaper utgjorde feltet som ble definert inn i alliansen et kjerneområde, strategisk så vel som teknologisk. Selskapene strebet etter de samme mål og det var til dels den samme type kompetanse som skulle til for å lykkes. I den grad selskapene hadde komplementære kvaliteter var det i sterkere grad knyttet til *image* enn konkret *teknologisk kompetanse* (Statoils fortrinn var dels selskapets norske image og dels forhistorien som et statselskap, som maktet å ta steget opp til å bli et kompetent selskap som kan konkurrere med de store). Posisjonen som potensielle konkurrenter var en konstant trussel mot samarbeidet i alliansen. Som en sammenligning kan naturlig nok også alliansen mellom for eksempel Braathen og KLM naturligvis brytes. For KLM vil det imidlertid være svært vanskelig å bygge opp et tilsvarende nettverk for reiser i Norge. Et alternativ kunne ha vært å kjøpe opp Braathen, det vil imidlertid være et tiltak Braathen gjennom politiske så vel som økonomiske virkemidler kunne beskytte seg i mot. Braathen utgjorde definitivt ikke noen trussel mot KLMs verdensomspennende trafikkruiter. I en allianse av BP/Statoil-alliansens type vil imidlertid de to partnerne mange steder være likeverdige konkurrenter fra dag en etter et eventuelt brudd. Med et slikt utgangspunkt er det vanskelig å tenke seg at alliansen kunne ha fortsatt over lang tid, uten at den hadde blitt brutt opp, eller endt med en fusjon.

En fusjon mellom BP og Statoil var naturlig nok umulig så lenge Statoil forble et statlig selskap. Men som vi har sett ble diskusjonen om en privatisering av Statoil reist allerede før Statoil/BP-alliansen ble inngått. Vi har ikke funnet indikasjoner på at muligheten for en fremtidig fusjon på noen måte var avgjørende i de vurderingene BPs og Statoils toppledelse gjorde forut for inngåelsen av alliansen. I en McKinsey-rapport bestilt av Statoil i 1989, ble riktignok oppkjøp diskutert som et mulig alternativ i en fremtidig mer ekspansiv internasjonaliseringsstrategi. Oppkjøp av et selskap på størrelse med BP var det imidlertid ingen som tenkte på.¹⁵⁰ Statoils ambisjoner om å bli et mer lønnsomhetsorientert selskap var imidlertid med i BPs vurderinger. Ut fra egne erfaringer hadde nok BP forventninger om at en privatisering av Statoil skulle fremskynde tilsvarende endringer i det norske selskapet. Nå tok også Statoil betydelige skritt mot en klarere markedsrettet orientering gjennom 1990-tallet. Men forandringene i BP var trolig mer omfattende i perioden de to selskapene opererte sammen. En privatisering av Statoil lot vente på seg. Så selv om Statoil gjennom 1990-tallet etablerte seg som aktør på den internasjonale oljearenaen, var forskjellen mellom de to selskapene trolig større da alliansen ble oppløst enn da den ble inngått. Gitt at Statoil hadde blitt privatisert allerede tidlig på 1990-tallet hadde spørsmålet om en mulig fusjon mellom BP og Statoil ganske tidlig meldt seg som mulig alternativ. Det vanskelige samarbeidet og misnøye med oppbruddsfasen har derimot skapt så mange sår at det etter all sannsynlighet vil ta mange år før en mulig BP/Statoil-fusjon vil kunne diskuteres seriøst, selv om en eventuell privatisering av Statoil i dag forsøres.

¹⁵⁰ Intervju Harald Norvik 25. april 2001.