

# Risiko og sårbarhet ved investeringer i Russland

*- en studie av forhandlingsmakt i  
samarbeidsrelasjoner*

Marit Bjørnvold Gjevik



Masteroppgave ved Institutt for statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2013



# **Risiko og sårbarhet ved investeringer i Russland – *en studie av forhandlingsmakt i samarbeidsrelasjoner***

Masteroppgave ved Institutt for statsvitenskap

Universitetet i Oslo

Vår 2013

Antall ord: 31 956

© Forfatter Marit Bjørnvold Gjevik

2013

Tittel: Risiko og sårbarhet ved investeringer i Russland – en studie av forhandlingsmakt i samarbeidsrelasjoner

Forfatter: Marit Bjørnvold Gjevik

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representeren, Universitetet i Oslo

IV

# Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å belyse hvordan konflikter oppstår i samarbeidsrelasjoner mellom utenlandske og russiske selskaper. I annen rekke har formålet vært å vurdere sårbarheten til Statoil i sitt nylig inngåtte samarbeid med det russiske selskapet Rosneft. Oppgaven er utført med casestudie som metode. For å studere konflikter mellom utenlandske og russiske selskaper har jeg valgt å se nærmere på samarbeidet mellom BP og AAR i fellesforetaket TNK-BP og Telenors samarbeid med de andre store eierne i VimpelCom. Ut ifra funnene i disse casene har jeg vurdert sårbarheten til Statoil i samarbeid med Rosneft.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven består av teorier om forhandlingsmakt. Forhandlingsmakt kan imidlertid ikke måles i absolutt forstand, hva som gir forhandlingsmakt kan endre seg underveis i en samarbeidsrelasjon, og det er dessuten nært knyttet til avhengighet. I oppgavens caser har det vært et sterkt behov hos de russiske partene å få tilgang på diverse strategiske ressurser, deriblant teknologi. Som tilbyder av slike ressurser har den utenlandske parten hatt god forhandlingsmakt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen. Imidlertid, etter hvert som de initielle investeringene er fullført reduseres den utenlandske partens forhandlingsmakt og sterke konflikter utløses i samarbeidsrelasjonen. Videre forskyves dessuten gjerne forhandlingsmakten i favør av den russiske parten. På dette punktet gjør dessuten den russiske parten seg også ofte bruk av en ytterligere kilde til forhandlingsmakt, som ledd i å fremme sine interesser i samarbeidsrelasjonen; nemlig utnyttelse av det svake juridiske systemet i Russland.

For Statoil sin del har jeg vurdert disse funnene som relevante for deres samarbeidsrelasjon med Rosneft. Imidlertid har jeg pekt på en del trekk ved samarbeidsrelasjonen som indikerer at Statoils (antatte) gode forhandlingsmakt vil vedvare lengre enn tilfellet har vært for BP og Telenor.



# Forord

Om ikke blod, så har det vært en god del svette og tårer involvert i den prosessen det har vært å skrive denne masteroppgaven. Likevel ville jeg ikke vært erfaringen foruten.

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder Arild Moe ved Fridtjof Nansens Institutt. Takk for hjelpen med å strukturere mine vage ideer rundt tema om til et reelt og gjennomførbart forskningsopplegg. Takk for grundige gjennomlesninger, for konstruktive tilbakemeldinger og for gode forslag underveis. Ikke minst; takk for at du har poengtert de tidligere utkastenes store andel av egenkomponerte ord som ikke alltid har vært like forståelig for andre enn meg selv.

Videre vil jeg rette en stor takk til min biveileder Arild Underdal for god hjelp i forbindelse med oppgavens teori - og metodekapittel. Kommentarer i forbindelse med oppgavens generelle oppbygning og struktur har også vært svært nyttig.

På et mer personlig plan vil jeg takke de gode vennene jeg har fått underveis på dette studiet. Arbeidsdagen ville aldri vært den samme uten å møte dere til lunsj hver dag klokken halv tolv i kantina. Takk for gode diskusjoner i forbindelse med oppgaven, men fremst av alt; takk for godt selskap.

En stor takk rettes dessuten til Helge. Takk for god hjelp i forbindelse med bruk av Excel og for korrekturlesing.

All hjelp til tross; eventuelle feil eller mangler i denne oppgaven er mitt ansvar alene.

Oslo, 15.mai 2013

Marit Bjørnvold Gjevik





# Innholdsfortegnelse

Risiko og sårbarhet ved investeringer i Russland – <i>en studie av forhandlingsmakt i samarbeidsrelasjoner</i> .....	III
Sammendrag .....	V
Forord .....	VII
1 Innledning .....	1
1.1 Innledning og forskningsspørsmål .....	1
1.2 Tidligere forskning .....	2
1.3 Tilnærming til forskningsspørsmålet og oppgavens videre oppbygning .....	6
2 Teori .....	7
2.1 Valg av teoretisk rammeverk .....	7
2.2 Forhandlingsmakt .....	7
2.2.1 Teori om tidsbegrenset forhandlingsmakt .....	12
2.3 Oppsummering og hypoteser .....	14
3 Metode .....	16
3.1 Casestudie .....	16
3.2 Validitet og reliabilitet .....	18
3.3 Operasjonalisering av variabler .....	21
3.3.1 Avhengig variabel .....	21
3.3.2 Uavhengige variabler .....	21
3.4 Kildebruk .....	24
3.5 Valg av case .....	24
4 Analyse .....	28
4.1 TNK-BP .....	28
4.1.1 Konfliktutviklingen .....	30
4.1.2 Uavhengige variabler .....	37
4.1.3 Forhandlingsmakt i TNK-BP .....	45
4.2 Telenor og VimpelCom .....	47
4.2.1 Konfliktutviklingen .....	49
4.2.2 Uavhengige variabler .....	59
4.2.3 Forhandlingsmakt i VimpelCom .....	67
4.3 Hypotesegjennomgang .....	70
5 Implikasjoner for Statoil .....	74

5.1	Statoil - Rosneft.....	74
5.1.1	Forventet avhengighet og organisatorisk makt .....	77
5.1.2	Andre observasjoner.....	80
5.2	Forventet forhandlingsmakt i samarbeidet mellom Statoil og Rosneft.....	81
5.3	Hypotesenes relevans for Statoil .....	83
6	Oppsummering og konklusjon .....	85
	Litteraturliste .....	89

## Oversikt over figurer

Figur 1:	Modell av casene .....	27
Figur 2:	Konfliktutvikling TNK - BP.....	30
Figur 3:	Inntekter TNK-BP .....	39
Figur 4:	Personelltjenester fra BP til TNK-BP.....	41
Figur 5:	BPs andel i konsernledelsen .....	44
Figur 6:	Konfliktutvikling VimpelCom .....	49
Figur 7:	Aksjekurs VimpelCom .....	60
Figur 8:	Inntekter VimpelCom.....	61
Figur 9:	Telenors eierandel i VimpelCom.....	62
Figur 10:	Mobilabbonnementer VimpelCom.....	64
Figur 11:	Salg av tjenester fra Telenor til VimpelCom.....	65
Figur 12:	Telenors representasjon i konsernledelsen .....	66

## Oversikt over tabeller

Tabell 1:	Aksjefordeling i VimpelCom Ltd .....	57
Tabell 2:	Aksjefordeling Vimpelcom mai 2013.....	59





# 1 Innledning

## 1.1 Innledning og forskningsspørsmål

Norske og andre utenlandske selskaper har i en årrekke investert i Russland og russiske selskaper - noen med større hell enn andre. Møtet med Russland har for mange utenlandske selskaper vist seg å være krevende hvor alvorlige konflikter har oppstått mellom partene i samarbeidsrelasjonene.

Statoil er et selskap som har tatt sikte på å investere stort i Russland. Nylig har Statoil inngått en avtale med det russiske oljeselskapet Rosneft. Avtalen går ut på felles utforskning av offshore-områder etter olje- og gassressurser. I tillegg skal selskapene sammen drive tekniske undersøkelser på to russiske onshore-felt. Partene skal sette opp flere såkalte joint ventures – fellesforetak<sup>1</sup> – hvor Statoil i hver av disse skal sitte med 33,33 prosent av aksjene (Statoil 2012). Samarbeidet er meget omfattende og antas å ha en svært lang tidshorisont med investeringer i milliardklassen. En sentral utfordring for Statoil i dette samarbeidet er hvordan man kan vurdere sin egen sårbarhetssituasjon. Risikerer man at Rosneft ikke holder sin del av avtalen, skaper konflikt eller i verste fall forsøker å presse Statoil ut av samarbeidet? Disse spørsmålene er, imidlertid, hypotetiske og lar seg ikke studere nærmere per i dag ettersom samarbeidsrelasjonen såvidt er igangsatt. Det jeg i stedet vil gjøre i denne oppgaven er å vurdere generelle implikasjoner for Statoil basert på andre selskapers erfaringer med investeringer i Russland.

Spørsmål rundt risiko og sårbarhet reiser seg som relevant i forbindelse med enhver forretningstransaksjon. Imidlertid, det som gjør disse spørsmålene spesielt relevante i forbindelse med Statoils samarbeidsrelasjon med Rosneft er at Russland som investeringsland har en del utfordrende aspekter knyttet til politisk risiko. Politisk risiko i forbindelse med utenlandske investeringer i et land har ofte å gjøre med i hvilken grad ulike hendelser eller sosio-politiske karakteristikk ved det gitte landet, indirekte eller direkte, fører til negative konsekvenser for de utenlandske investorene (Jakobsen 2012, 13). Russland besitter flere av denne typen karakteristikk; for det første har landet en nokså svak demokratisk tradisjon. Videre er også Russlands juridiske system svakt, og korrupsjon gjennomsyrrer dessuten både politikken, byråkratiet og næringslivet – også på tvers av hverandre. Videre sliter Russland

---

<sup>1</sup> *Joint venture* omtales videre med den norske betegnelsen *fellesforetak*.

internt med uklare skillelinjer mellom stat og bedrift som gir en politisering av forretningstransaksjonene (Wenger 2006, 5, Orttung 2006, 25). Disse faktorene gjør det ofte vanskelig for utenlandske investorer da mangelen på kjennskap til de uformelle spillereglene i Russland fører til mangel på forutsigbarhet rundt investeringene.

Til tross for denne politiske risikoen som er tilstedeværende i forbindelse med forretningstransaksjoner i Russland er det likevel ikke slik at alle selskaper som investerer i Russland mislykkes. Det finnes samarbeidsrelasjoner mellom utenlandske og russiske selskaper som er svært vellykkede og hvor alvorlig konflikt sjelden oppstår. Politisk risiko er således ikke en tilstrekkelig faktor for å forklare konflikt. Derimot er den politiske risikoen viktig for å forstå hvorfor en sårbarhetsvurdering kan være spesielt viktig for Statoil i samarbeid med et russisk selskap. Den politiske risikoen i Russland gjør nemlig at en må ta andre forhåndsregler og risikovurderinger enn ved «vanlige» forretningstransaksjoner.

Selv om politisk risiko er en viktig forklaringsfaktor, vil jeg fokusere forbi dette og studere andre aspekter ved selve samarbeidsrelasjonen som kan gi indikasjoner på hva som vil kunne føre til sårbare situasjoner for et selskap som Statoil. Jeg vil undersøke nærmere hva det er som fører til at konflikt oppstår og til at aspekter ved den politiske risikoen blir fremtredende i samarbeidsrelasjonen. For å se nærmere på disse aspektene vil jeg ta for meg andre caser med lignende trekk som samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft har, men hvor samarbeidet allerede har foregått over lang tid og hvor konflikt har vært fremtredende. Oppgavens forskningsspørsmål er følgende:

*Hvordan kan konfliktsituasjoner mellom utenlandske og russiske selskaper forklares, og hvilke lærdommer kan trekkes for den nylig inngåtte samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft?*

## **1.2 Tidligere forskning og tilnærming til forskningsspørsmålet**

Litteratur som omfatter temaet utenlandske investeringer i Russland er omfattende. Litteraturen har hovedsakelig et fokus på politisk risiko og ustabile politisk økonomiske rammebetingelser som årsak til det som ofte oppfattes som usikre investeringsforhold i Russland.

Etter Sovjetunionens oppløsning beveget Russland seg raskt i retning mot markedsøkonomi. Jeltsins såkalte sjokkterapi inkluderte flere økonomiske reformer, prisliberalisering, økte skatter og nedkutting i statlig forbruk (Remington 2004, 16). I tillegg så man en privatiseringsbølge i flere industrier som tidligere hadde ligget i monopolisert eierskap hos sovjetstyret. Privatiseringsbølgen foregikk uten særlig kontroll verken av utøvende eller dømmende maktinstanser. Dette førte til at en svært liten gruppe av nykapitalister og tidligere økonomieliter lett kunne utnytte situasjonen og tilegne seg brorparten av det som tidligere hadde vært under statlig eierskap (Sakwa 2008, 298). At privatiseringsbølgen foregikk innenfor et nokså uklart lovmessig rammeverk gjør at mange av dem som tilegnet seg investeringer i denne perioden ikke fikk noen sikkerhet for hvorvidt de faktisk hadde, eller i dag fortsatt har, rettigheter til det de tilegnet seg på 1990-tallet (Orttung 2006, 28).

Uklarheter knyttet til eierskapsrettigheter gjør at kapitaleierne står i en svært sårbar situasjon overfor den russiske staten, *Kreml*, da de lett kan bli frarøvet sine investeringer. Dette fører videre til at man har fått et noe uklart forhold mellom stat og næringsliv i Russland. For å bevare sin eiendom «tvinges» nemlig kapitaleierne til å opprettholde nære bånd til Kreml (Orttung 2006, 28-29). Kapitaleierne utøver derfor ofte forretninger i tråd med politiske retningslinjer, og det er heller ikke sjelden at man ser at enkelte forretningsmessige valg strider imot kommersiell fornuft. Illustrerende for dette kan eksempelvis være hvordan russiske energiselskaper selger energi til under markedspris til flere av sine naboland. Dette tolkes gjerne for å være politisk motivert, og en metode for Russland å opprettholde sin innflytelse i postsovjetiske stater eller sitt såkalte *near abroad* (Orttung 2006, 31,35). Når utenlandske selskaper samarbeider med russiske selskaper kan det således ofte oppleves som nokså uklart hvorvidt det er staten Russland eller det russiske selskapet man skal forholde seg til.

I forbindelse med energisektoren, kan det uklare forholdet mellom stat og næringsliv sees i sammenheng med at energi i stadig større grad blir ansett som en strategisk ressurs for Russland. Energi er i svært stor grad med på å sikre den russiske økonomien. Olje- og gassektoren står nemlig for cirka 50 prosent av inntektene i Russlands statsbudsjett og utgjør 60 prosent av landets eksportinntekter (Moe 2010, 282). Videre vil en sterk statlig kontroll av energisektoren kunne forsterke Russlands stormaktsrolle og lettere kunne brukes som utenrikspolitisk virkemiddel (Wenger 2006, 19). Imidlertid, en problematikk som er spesielt relevant i forbindelse med energisektoren og ønske om statlig kontroll, er det faktum at

Russland har et behov for utenlandske investeringer for å kunne dra seg nytte av mye av de energiressursene de besitter. Dette gjelder spesielt offshore-virksomhet hvor russerne selv ikke har så mye erfaring (Moe 2010, 288). Selv om russerne kan ha ønske om å beholde all kontroll over energisektoren sin selv må de altså slippe utenlandske og mer erfarne aktører inn på banen med økonomiske investeringer, men ikke minst også med teknologi og praktisk kunnskap. Her oppstår dermed et paradoks; flere utenlandske selskaper i russisk energisektor vil på sikt kunne føre til at de får økt innflytelse på et område som Russland opplever å være av svært viktig strategisk og geopolitisk betydning.

Olje- og gasselskapene i Russland er på sin side ikke nødvendigvis interessert i noen dyp penetrasjon av utenlandske selskaper da de selv ønsker kontroll og størst mulig del av inntektene. Det er derfor ikke nødvendigvis i de russiske oljeselskaperenes interesse å fasilitere samarbeidsrelasjonene ved eksempelvis å jobbe for å fastsette klarere juridisk rammeverk rundt industrien. Rettstatens svake rolle er dermed til stor fordel for de allerede eksisterende aktørene i olje- og gassmarkedet, hvor de har lært seg hvordan man kan bruke dette til ens fordel og ta omveier rundt regelverket. Ved at de russiske selskapene allerede har kjennskap til denne uformelle måten å jobbe på, vil de dessuten ha en fordel i tilfeller der de samarbeider med utenlandske selskaper (Locatelli 2006, 1083). Her kjenner de russiske selskapene allerede til det uformelle rammeverket og vet hvordan man handler innenfor det, mens det utenlandske selskapet ikke gjør det. Et stort inntog av utenlandske investorer kan imidlertid tvinge frem konstruksjon av et klarere lovverk og en kan dermed risikere å miste sine investeringer i tillegg til at en kan miste sine fortrinn som er knyttet til institusjonelle svakheter i Russland.

Etter at Putin kom til makten har han forsøkt å reversere den privatiseringen i energisektoren som fant sted på 1990-tallet. Under hans styre har for eksempel de statlig dominerte selskapene Rosneft og Gazprom kjøpt opp de tidligere private selskapene Yukos og Sibneft. En annen tendens på begynnelsen av 2000-tallet var at stadig flere politiske skikkelser trådte inn i styrene til energiselskapene. Tidligere president Dimitrij Medvedev satt eksempelvis i en årrekke i styret til Gazprom (Wenger 2006, 16). Imidlertid har denne tendensen i de senere år blitt dempet noe. Til tross for den pågående renasjonaliseringen av energisektoren har de fleste privateide energiselskapene og deres kapitaleiere likevel nære bånd til Kreml og handler ofte samkjørt med den regjerende politiske viljen. Imidlertid, i tilfeller der hvor energiselskapene og Kreml ikke er samkjørte har dette fått alvorlige konsekvenser for de



russiske selskapene. Yukos-saken<sup>2</sup> er et sterkt illustrerende eksempel på dette. For private selskaper som ikke nødvendigvis ønsker å handle samkjørt med den politiske viljen kan dermed det å la utenlandske selskaper kjøpe seg inn og investere i deres selskap, være en strategi for å beskytte seg mot russiske myndigheter (Wenger 2006, 16, Locatelli 2006, 1083).

I tillegg til at det kan være en del uklare linjer mellom stat og bedrift i Russland er korrupsjon også en sentral utfordring for forretningslivet. I lovløsheten rundt privatiseringsbølgene på begynnelsen av 1990-tallet førte det til at også illegitime aktører kunne kjøpe seg inn i næringslivet. Dette henger fortsatt igjen i forretningslivet i dag hvor det er vanskelig å skille mellom legitime og illegitime aktører og hvor korrupsjon er utbredt (Orttung 2006, 22). Utviklingen har faktisk gått i retning av mer korrupsjon i dag enn på 90-tallet. Transparency International satte Russland på 133. plass i 2012 mot 49. plass i 1997 (1997, 2012). Denne robuste økningen i korrupsjon skyldes spesielt en drastisk økning i forretningslivet, men det er også økning i politiske og byråkratiske organer. Formelt sett er det forbudt å jobbe i forretningslivet dersom man innehar en offentlig stilling, men dette respekteres og reguleres sjelden. Korrupsjon i spenningen næringsliv og politikk er dermed et nokså vanlig fenomen (Sakwa 2008, 91-92). I følge Remington (2004, 255) er bestikkelser mellom bedrifter og staten et utstrakt problem og han viser videre til en undersøkelse hvor man har funnet at 82 prosent av russiske bedrifter har tatt del i å bestikke offentlige tjenestemenn. Den årlige størrelsen på denne typen korrupsjon tilsvarte i 2004 33,5 milliarder dollar, som på det tidspunktet tilsvarte halve det russiske statsbudsjettet. For de utenlandske aktørene vil nok korrupsjon være til spesiell ulempe ettersom man ikke kjenner til de uformelle spillereglene i russisk forretningsliv.

### **Tilnærming til forskningsspørsmålet**

Som nevnt innledningsvis vil jeg ikke gå nærmere inn på aspekter knyttet til politisk risiko ved besvarelsen av denne oppgavens forskningsspørsmål. I stedet ønsker jeg å rette fokuset på det som foregår i selve samarbeidsrelasjonen mellom utenlandske og russiske selskaper. Oppgavens forskningsspørsmål vil behandles gjennom en intensiv studie av to caser som omhandler investeringer i Russland. Ved å studere disse samarbeidsrelasjonene inngående vil

---

<sup>2</sup> Yukos var et oljeselskap ledet av den russiske oligarken Mikhail Khodorkovskij. Khodorkovskij brukte Yukos for å fremme sine politiske interesser og støttet opposisjonspartiene, deriblant det liberale og vestligorienterte partiet Yabloko samt kommunistpartiet. En vanlig oppfatning av denne saken er at som følge av denne type kreml-fiendtlige aktiviteter, ble Khodorkovskij og andre sentrale skikkelser i Yukos arrestert. Selskapets aksjer og verdier ble fortløpende auksjonert bort til statlig dominerte Rosneft (Orttung 2006, 24,34)

man kunne gjøre en grundig vurdering av hva som gjør en sårbar og hva som gjør at man havner i konfliktsituasjoner. Ut ifra disse erfaringene vil jeg vurdere implikasjoner for Statoil. De to casene jeg har valgt å ta for meg i denne oppgaven er samarbeidet i fellesforetaket TNK-BP og samarbeidet mellom Telenor og de andre store eierne i det russiske telekommunikasjonsselskapet VimpelCom<sup>3</sup>. Disse casevalgene er ikke ment å skulle representere en typisk samarbeidsrelasjon mellom utenlandske og russiske selskaper. Casene er derimot valgt spesielt av hensyn til de høye konfliktnivåene som har oppstått mellom partene. Nettopp for å finne årsaker til konflikt er det viktig at casene faktisk er preget av disse karakteristikaene.

### **1.3 Oppgavens videre oppbygning**

Videre i denne oppgaven vil jeg presentere teorien og hypotesene som skal utgjøre rammeverket for analysen. I metodekapitlet vil jeg gjøre rede for valg av casestudie som forskningsdesign og diskutere validitets- og reliabilitetsutfordringer jeg har møtt på underveis i oppgaveskrivingen. Videre vil jeg gjøre rede for operasjonaliseringen av oppgavens avhengige variabel samt de uavhengige variablene. Til sist vil jeg drøfte kildebruken i oppgaven før jeg gir en redegjørelse for hva som har ligget til grunn for oppgavens casevalg. I oppgavens analysedel vil jeg ta for meg casene hver for seg. Først vil jeg ta for meg konfliktutviklingen (som representerer verdiene på avhengig variabel) og deretter oppgavens uavhengige variabler. Underveis vil jeg drøfte funnene opp mot teoriene om forhandlingsmakt. Etter jeg har gjennomgått begge casene vil jeg gå igjennom hypotesene. Til sist vil jeg vurdere implikasjoner for Statoils sårbarhet i sin nye samarbeidsrelasjon med Rosneft.

---

<sup>3</sup> Kommersielt kjent under merkenavnet Beeline

## 2 Teori

I det følgende vil jeg presentere den teoretiske innfallsvinkelen, nemlig forhandlingsmakt, som skal brukes for å besvare oppgavens forsknings spørsmål. Først vil jeg begrunne hvorfor teorien passer nettopp til dette formålet. Deretter vil jeg gå igjennom sentrale bidrag om forhandlingsmakt. Først vil jeg fokusere på Bacharach og Lawlers teorier om *bargaining power* (forhandlingsmakt), samt Vernons Obsolescing Bargain Model (teori om tidsbegrenset forhandlingsmakt). Etter en gjennomgang av disse teoriene vil jeg presentere noen hypoteser som jeg vil jobbe videre med i oppgavens analysedel.

### 2.1 Valg av teoretisk rammeverk

For å undersøke hva som fører til konflikt og sårbarhet i en samarbeidsrelasjon kan en innfallsvinkel være å se på samarbeidsrelasjonen som en kontinuerlig forhandlingsprosess. Ettersom investeringer i Russland ofte er forbundet med politisk risiko er det tenkelig at opprinnelige avtaler ikke nødvendigvis er førende for hvordan samarbeidsrelasjonen vil utvikle seg. Hvordan de opprinnelige avtalene er fremforhandlet og utformet er dermed heller ikke nødvendigvis interessant for å identifisere hva som fører til sårbarhet og konflikt i samarbeidsrelasjonene. Nettopp fordi energi er en så viktig strategisk ressurs og at den russiske parten ikke nødvendigvis er så interessert i å involvere utenlandske aktører mer enn nødvendig i samarbeidsrelasjonen, kan det være tenkelig at det vil være en kamp for kontroll gjennom hele samarbeidsrelasjonen, og ikke bare innledningsvis. Dette er argumenter for å se på hele samarbeidsrelasjonen som en kontinuerlig forhandlingsprosess. På denne måten kan man undersøke forhandlingsmakten underveis i samarbeidsrelasjonen og dermed vil man kunne få indikasjoner på hvorvidt endringer i partenes forhandlingsmakt påvirker konfliktnivået.

### 2.2 Forhandlingsmakt

En forhandling kan defineres som en felles beslutningstaking i en usikker og ofte konfliktfylt kontekst hvor motstridende interesser og målsettinger kombineres til et felles utfall (Zartman og Rubin 2000, 12). En forhandling er kun en av metodene man kan bruke for å nå dette felles utfallet på, eller løse (interesse)konflikten på. Andre metoder kan være dominering, kapitulasjon, inaktivitet, tilbaketrekking eller innblanding av tredjeparter i prosessen. I

motsetning til disse metodene preges forhandlinger av at partene presenterer hverandre for tilbud og mottilbud som man i utgangspunktet fritt kan velge å akseptere eller avvise (Zartman og Rubin 2000, 12). En forhandlingssituasjon er altså en situasjon hvor to eller flere parter har en felles interesse av å samarbeide, men med en eksisterende konflikt om hvordan samarbeidet skal foregå (Muthoo 2000, 146). Forhandlingspartene må vurdere fordeler og ulemper ved å ikke oppnå enighet og dermed ikke kunne realisere samarbeidet, mot fordelene og ulempene ved å kompromisse og nå et samarbeid (Bacharach og Lawler 1981, 4).

Forhandlingsmakt refererer til den forhandlende partens evne til å forandre på styrkeforholdet i forhandlingssituasjonen i egen favør samt ens evne til influere utfallet av selve forhandlingen (Yan og Grey 1994, 1480). Viktige elementer som kan influere forhandlingen er de involverte partenes evne og trening i å forhandle, men også de ressurser de forhandlende parter kan tilby ved inngåelse av samarbeid (Hopmann 1996, 101-102). I samarbeid i energisektoren kan slike ressurser eksempelvis være tilgang til naturressurser, teknologi, kompetanse og kapital. Delingen mellom hvilke ressurser hver av partene tilbyr, kan ha stor innflytelse på forhandlingen. I samarbeid med russiske selskaper er det ofte den utenlandske parten som er tilbyder av teknologi og kompetanse, mens den russiske parten som tilbyr tilgang til naturressurser. Hopmann (1996, 101-102) argumenterer for at enhver valid forhandlingsteori bør ta hensyn til partenes forskjellige maktposisjoner ettersom makten mellom to forhandlingsparter ofte nettopp er asymmetrisk fordelt. I denne oppgaven vil fokuset ved forhandlinger ligge på de ressurser som gir forhandlingsmakt til partene i samarbeidsrelasjonen. I samarbeidsrelasjoner som er av så stor dimensjon som de casene jeg skal behandle i denne oppgaven kan man argumentere for å kunne ta for gitt at de fysiske personene som skal forhandle er av høyeste klasse og at det er investert mye i begge partenes forhandlingsstrategier. Vurderingen om noen parter eventuelt skulle ha høyere forhandlingsevne enn andre er dessuten svært vanskelig å måle og det faller også utenfor rammene av denne oppgaven.

Bacharach og Lawler (1981, X) argumenterer for at forhandlingsmakt er selve hovedkomponenten i en forhandling og at den kan brukes til å analysere nærmest alle funksjoner ved en forhandlingssituasjon. Man kan skille mellom tre ulike typer makt i forbindelse med forhandlinger. Den første typen er *Power as an Outcome (utøvd makt)* og fra dette perspektivet vil forhandlingsmakt kun vise seg i utfallet av forhandlingene. Makt som ikke fører til innflytelse eller ønsket resultat i en forhandling kan ikke regnes som makt.

Videre har vi *Power as a Potential* (potensiell makt) hvor man ser på forhandlingsmakt som en ressurs som både kan og ikke kan bli brukt. Dessuten, dersom den blir brukt er den ikke nødvendigvis effektiv. Den tredje typen er *Power as Tactical Action* (makt som taktisk handling). Her ligger fokuset på hvordan man taktisk kan velge å bruke potensiell makt, og hvordan man kan forsøke å forutsi og endre på forhandlingsutfallet ut ifra bestemte taktiske handlinger. Man setter altså en link mellom forhandlingsmakt og taktiske handlinger. Potensiell forhandlingsmakt gir flere handlingsalternativer man kan velge taktisk imellom, og dette gir forskjellige utfall i forhandlingene ut i fra hvilken taktikk man velger. Videre kan forskjellige utfall på en del av forhandlingene føre til at andre taktikker blir brukt på andre deler av forhandlingene (Bacharach og Lawler 1981, 45-47).

$$\text{Utøvd makt} = \text{potensiell makt} * \text{taktiske handlinger}$$

I forbindelse med samarbeidsrelasjoner med russiske selskaper er skillet mellom potensiell makt og utøvd makt svært viktig, fordi det knyttes svært stor uforutsigbarhet til hvilken makt den russiske parten taktisk kan komme til å bruke. I tillegg til de ressurser man har i en forhandlingssituasjon er ens begrensninger nemlig knyttet til den sosiale, økonomiske og historiske konteksten også sentral i vurderingen av forhandlingsmakt (Bacharach og Lawler 1981, 41). I ordinære forretningstransaksjoner mellom selskaper hvis land har demokratiske tradisjoner og et stabilt institusjonelt rammeverk, vil det være lettere å forutsi utfall ettersom man hovedsakelig handler innenfor legale rammer. I samarbeid med russiske aktører er det ofte mer usikkerhet om hvilke maktmidler som kan bli tatt i bruk. At man bruker maktmidler som ikke ville vært forventet i en vestlig forhandlingskontekst, eksempelvis utstrakt bruk av korrupsjon eller bestikkelser, kan være illustrerende for dette.

Tilnærmingen til forhandlingsmakt er avhengighetsorientert. Med avhengighet menes i denne konteksten at de forhandlende partene har såkalte *stakes* eller *noe på spill* knyttet til et samarbeid. Jo høyere stakes, jo høyere avhengighet har den ene parten av å opprettholde forhandlingene. Man kan videre skissere to dimensjoner ut fra avhengighet: *kontroll* og *interesser*<sup>4</sup>. Med *kontroll* menes partenes andre tilgjengelige alternativer til å nå sitt mål på

---

<sup>4</sup> Kontroll og interesse brukes for å benevne det Bacharach og Lawler omtaler som *alternative outcome sources* og *degree of commitment*. Bruken av begrepene kontroll og interesse er hentet fra Gudmund Hernes sin bok *Makt og Avmakt* (1975, 28-40).

dersom den eksisterende forhandlingen ikke når en enighet. Dette tilsier at jo flere alternativer en part har for hånden, jo større er ens forhandlingsmakt (Bacharach og Lawler 1981, 61). Et annet viktig moment ved de alternativene en har for hånden er kvaliteten på dem, ikke nødvendigvis kvantiteten. I en vurdering av sine alternativer må en dermed identifisere hva som er ens BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) – det vil si ens beste (eksisterende og tilgjengelige) alternativ til den gitte forhandlingsløsningen (Underdal 2007, 234). Uttrykket *interesse* viser til hvor avhengig partene er av utfallet og hvor mye som står på spill i forhandlingene. Interessen kan referere til flere momenter ved samarbeidet; det være seg normative interesser, strategiske interesser eller interesser i det konkrete utfallet forhandlingsprosessen vil gi. Jo mer avhengig man er av utfallet av samarbeidet, jo mindre forhandlingsmakt har man (Bacharach og Lawler 1981, 62).

Keohane og Nye (1977, 11) argumenterer for at dersom man skal forstå maktens rolle i et avhengighetsforhold på bilateralt nivå så må man se nærmere på to dimensjoner; *sensitivitet* og *sårbarhet*<sup>5</sup>. Disse to begrepene har klare paralleller til *kontroll* og *interesse*. Med *sensitivitet* menes i hvilken grad en påvirkes av hva som skjer andre steder. Et eksempel er hvordan et land som er avhengig av oljeimport kan være sensitiv overfor en økning i oljeprisene. I en avhengighetssituasjon kan en imidlertid ikke avgjøre sensitiviteten uten å vurdere hvorvidt en har andre tilgjengelige alternativer og kostnaden av disse. Dersom en opplever at oljeprisene blir svært høye og ser at en har alternativ energitilgang er man ikke like sensitiv for oljeprisene som et land som ikke har slike alternativer vil være. Alternativer gjør en altså mindre *sårbar* (Keohane og Nye Jr. 1977, 11). En mangel på alternativer gjør at en blir mer sårbar og dette vil så gi motparten større forhandlingsmakt.

Forhandlingsmakten partene går inn med i en forhandlingsprosess er sjelden konstant. Forhandlingsmakten kan endre seg underveis i forhandlingen og partene kan tilegne seg ny makt, men også miste eller redusere sin makt underveis. Forhandlingsmakten til den ene parten kan forskyve seg til fordel for den andre parten, men forholdet er ikke bestemt relativt. En endring i en parts forhandlingsmakt fører altså ikke nødvendigvis til en endring i den andre partens forhandlingsmakt (Bacharach og Lawler 1981, 67). Det at forhandlingsmakten kan endre seg i løpet av en forhandling styrker videre argumentet for å se på samarbeidsrelasjoner mellom russiske og utenlandske selskaper som en kontinuerlig forhandlingsprosess.

---

<sup>5</sup> Oversatt fra Keohane og Nyes *sensitivity* og *vulnerability*.

Et annet viktig hensyn man bør ha i mente i vurderingen av forhandlingsmakt er at forhandlingsmakten i stor grad kan være en subjektiv opplevelse. Forhandlingsmakten er nemlig bare nyttig dersom den blir tolket av forhandlingspartene som viktig. Selv om, for eksempel, penger regnes som et klassisk og objektivt maktmiddel er det ikke nødvendigvis det i alle kontekster. Dette må subjektivt vurderes i hver enkelt forhandlings situasjon. Opplever pengeinnskudd som viktig i den gitte forhandlingen gis penger status som forhandlingsmakt. En forhandlings situasjon gir videre rom for manipulasjon av hva som subjektivt oppfattes som forhandlingsmakt. En kan eksempelvis taktisk søke å forandre hva motparten opplever som forhandlingsmakt slik at ens egne ressurser opplever som mer strategiske for et samarbeid. Forhandlingsmakten utnyttes altså ofte strategisk i forhandlingene, men det kan også være tilfelle at partene i forhandlingen ikke nødvendigvis er fullt bevisste på at det er deres forhandlingsmakt som ofte har avgjørende rolle i forhandlingene (Bacharach og Lawler 1981, 49-50).

Gjennomgående er at det taktiske aspektet ved forhandlingene alltid er tilstedeværende, partene må stadig vurdere hva de selv og deres motpart opplever som forhandlingsmakt og videre søke å bruke dette til ens fordel i forhandlingene. Dersom en part ikke lenger opplever seg selv som den mest avhengige parten i samarbeidsforholdet vil en handle deretter og den opplevde forhandlingsmakten endres (Bacharach og Lawler 1981, 69). Å søke å overbevise motparten om at en har de viktigste ressursene i samarbeidet er således en essensiell del av forhandlingen. En bør likevel være oppmerksom på at partene sjelden har perfekt informasjon om forhandlingsforholdet og en handler dermed ikke nødvendigvis alltid optimalt i alle settinger (Bacharach og Lawler 1981, 50). Dessuten, selv om forhandlingsmakt i stor grad er en subjektiv opplevelse er forhandlingsmakten likevel ikke uavhengig av den objektive konteksten en samarbeidsrelasjon finner sted i. Årsaken til at man ser på en part som om den har mer forhandlingsmakt er gjerne basert på en forståelse av de ressurser en besitter. Subjektiviteten kommer i større grad inn i vurderingen av viktigheten og maktpotensialet i de ressursene en part besitter (Zartman og Rubin 2000, 14).

At forhandlingsmakten kan være objektiv er i følge Bacharach og Lawler (1981, 49) mindre viktig. Objektiv forhandlingsmakt er bare aktuelt dersom det er objektive elementer ved forhandlingens kontekst som påvirker ens forhandlingsmakt. I forbindelse med samarbeidsrelasjoner med russiske aktører kan et eksempel på objektiv forhandlingsmakt

være investeringsklimaet i Russland. Det at det ikke er uvanlig å dra seg nytte av korrupsjon i forretningslivet i Russland kan være illustrerende for dette.

Oppsummert er viktige momenter ved teorien om forhandlingsmakt at makten er avhengighetsorientert og i stor grad subjektiv. Forhandlingens utfall avgjøres av graden av avhengighet partene opplever å ha av hverandre og dette knyttes nært til de ressurser partene besitter. Forhandlingsmakten er dessuten ikke konstant, men flytende og kan endre seg underveis i samarbeidsrelasjonen. Teorier om forhandlingsmakt behandler imidlertid sjeldent en forhandlingssituasjon som en kontinuerlig prosess, men mer som en avsluttet prosess med en klar start og en klar slutt. Prosessen foregår dessuten vanligvis forut før selve samarbeidsrelasjonen trer i kraft. Teorien kan dermed ikke sies å ha perfekt «passform» for det jeg har til hensikt å undersøke, nemlig hva som får konfliktsituasjoner til å oppstå i en samarbeidsrelasjon. Likevel anser jeg det som fruktbart å se på momenter ved forhandlingsmakten gjennom hele samarbeidsforløpet ettersom samarbeid med russiske selskaper nettopp kan være uforutsigbart, og at opprinnelige avtaler ikke nødvendigvis trenger å ha noen verdi.

### **2.2.1 Teori om tidsbegrenset forhandlingsmakt**

Et annet viktig teoribidrag når det kommer til å vurdere det utenlandske selskapets sårbarhet i møte med vertslandet er Vernons Obsolescing Bargain Model – teori om tidsbegrenset forhandlingsmakt. Vernon (1977, 150-151) viser til at maktposisjoner i en samarbeidsrelasjon mellom et utenlandsk selskap og et utviklingsland, eksempelvis igjennom et fellesforetak, tenderer å flytte seg fra å være i det utenlandske selskapets favør til å være i favør av vertslandet i det samarbeidsrelasjonen er igangsatt. Dette gjelder spesielt i store prosjekter, eksempelvis innen råvareområdet, hvor den utenlandske parten ofte bringer inn teknologi og kapital. I begynnelsen av slike samarbeidsrelasjoner blir gjerne det utenlandske selskapet favorisert hva angår premisser for samarbeidet. Vertslandet legger til rette for det utenlandske selskapet og reduserer potensielle barrierer i forbindelse med hva som skulle være nødvendig å bringe inn i landet, det være seg maskiner og utstyr eller utenlandsk personell. Vanligvis er også beskatningen av det utenlandske selskapet satt innenfor rimelige grenser (Vernon 1971, 47). Men når utstyr er installert og kapital investert og man ser at utviklingen av prosjektet, eksempelvis utvinningen av naturressurser, går som ønsket skjer det en endring i vertslandets holdning til den utenlandske partens rolle i prosjektet (Vernon 1977, 151).



Den risikoen vertslandet opplever ved begynnelsen av et prosjekt og som gjør at de søker utenlandske partnere vil over tid gå over. Et eksempel kan være risikoen det ofte er i forbindelse med å utforske et felt etter olje. Dette er ofte oppgaver som den utenlandske parten får hovedansvaret for, og vertslandet reduserer sin egen risiko dersom olje ikke skulle bli funnet. I de tilfeller olje blir funnet, er en stor del av risikoen over. Den gunstige rollen som den utenlandske parten vanligvis får i samarbeidet innledningsvis vil på dette punktet oppleves som foreldet (obsolete) (Vernon 1971, 47). Dette kan blant annet sees i sammenheng med selve teknologien som er installert. I utviklingsland er patentrettigheter knyttet til teknologi sjeldent respektert til tross for gjeldende lovverk. Dette vil si at mulighetene for å kopiere teknologien uten å inkludere den utenlandske parten etter hvert vil være tilstede. Dessuten kan rivaliserende selskaper også illegitimt kopiere teknologien til eget bruk. Teknologien vil dermed etter hvert bli mindre verdt og dette svekker i annen rekke den utenlandske partens forhandlingsmakt (Vernon 1977, 151, 167). Når den utenlandske parten først har overført teknologien svekkes dermed den nytten de først hadde for vertslandet i initialfasen av samarbeidet. Dessuten involverer teknologi i utvinning av naturressurser ofte utstyr som ikke lar seg flytte. Forhandlingsmakten den utenlandske parten da først besitter ved å være tilbyder av en viss type utstyr eller teknologi, flytter seg i det øyeblikk det er installert ettersom man ikke kan trekke tilbake det som allerede er investert (Jakobsen 2012, 72). Vernon (1971, 48) viser til at det nettopp er på dette tidspunktet vertslandet ikke lenger vil godta den gunstige posisjonen den utenlandske parten befinner seg i. Vertslandet ønsker nå å tjene mer på samarbeidsrelasjonen og en vil se forsøk på endringer rundt premisene for den utenlandske partens tilstedeværelse. Eksempler på slike forsøk på endringer i spillereglene kan være knyttet til en revurdering av kostnader og utgifter i forbindelse med å ha den utenlandske partneren med i samarbeidet. At skatter og avgifter endres til ulempe for den utenlandske parten er heller ikke uvanlig (Vernon 1977, 169-172). I enkelte tilfeller kan situasjonen dessuten gå så langt som at det fører til ekspropriering av det utenlandske selskapet (Eden, Lenway og Schuler 2004, 3). Forhandlingsmakten den utenlandske parten har innledningsvis er altså tidsbegrenset.

Oppsummert er hovedtesen til Vernon at det foregår en forflytning av forhandlingsmakten fra det utenlandske selskapet til vertslandet. Dette knyttes gjerne til teknologioverføringen og at den fullføres nokså tidlig i forhandlingsrelasjonen. Så lenge den utenlandske parten i en samarbeidsrelasjon har noe ekstraordinært å bringe til samarbeidet, står man nokså trygt. Men dersom dette attributtet skulle svekkes eller forsvinne, for eksempel ved at

teknologioverføringen fullføres, havner man i en sårbar situasjon hvor vertslandet sitter med mest forhandlingsmakt og kan endre på samarbeidets spilleregler til egen fordel.

Teorien om tidsbegrenset forhandlingsmakt ble opprinnelig fremsatt med tanke på utviklingsland og på tilfeller der hvor vertslandet og selskapet fremstår som en enhetlig aktør. Russland er ikke et utviklingsland og det er heller ikke hold for å argumentere at russiske myndigheter og selskaper er en enhetlig aktør utad selv om det kan forekomme en viss påvirkning fra myndighetene til det enkelte selskap. Likevel vil jeg argumentere for at teorien lar seg bruke på selskapsnivå ettersom Vernons hovedtese sier at det generelt i tilfeller der hvor det foregår en sterk investering fra den ene parten, over tid vil foregå en forskyvning i forhandlingsmakten fra den parten som stod for investeringene til den parten som mottok investeringene.

Videre har teorien fått kritikk fra flere hold, deriblant fordi den påstås å være utdatert med tanke på dagens kontekst utenlandske investeringer og samarbeid foregår i. Teorien var i utgangspunktet ment som teori på tilfeller der hvor det å komme inn i et land og investere var vanskelig. I dag er det derimot sjelden slik at et land forsøker å isolere seg totalt fra omverdenen og utenlandske aktører kan vanligvis lett gjøre investeringer i land. Likevel kan man argumentere for at grunnprinsippene i teorien kan være tilstede (Eden, Lenway og Schuler 2004, 3). Selv om inngangsbarrierene kan være forenklet, trenger ikke nødvendigvis hovedtesen, at forhandlingsposisjonene vil endre seg i det en samarbeidsrelasjon er igangsatt og teknologioverføringen er på plass, å være utdatert. Selv om ekspropriering ikke nødvendigvis trenger å være utfallet, kan konflikt og forsøk på å innskrenke innflytelsen til den utenlandske parten likevel være mulige hendelsesforløp i samarbeidsrelasjoner gitt de nevnte karakteristikker ved Russlands institusjoner.

## **2.3 Oppsummering og hypoteser**

Oppsummert har disse teoriene om forhandlingsmakt et avhengighetsorientert fokus. Dess mer avhengig en part er av den andre parten i en samarbeidsrelasjon, dess mindre forhandlingsmakt har en. Avhengigheten partene har av hverandre knyttes ofte opp til hva slags alternativer en har tilgjengelig samt hvor mye som står på spill for partene. Avhengighet kan blant annet forekomme knyttet til ønsket om tilgang på ressurser og goder som teknologi, kompetanse og kapital, og disse kan dermed være viktige kilder til forhandlingsmakt for den

parten som står som tilbyder av dette. Likevel er det ikke slik at avhengighet en konstant og ei heller er den objektiv. Avhengighetsforhold kan endre seg underveis i en samarbeidsrelasjon og oppfatningen av avhengighet likeså. I samarbeidsrelasjoner som preges av at den utenlandske parten står som tilbyder av teknologi, kompetanse og kapital vil det være å vente at avhengigheten er størst for den andre parten. Dette vil sette den utenlandske parten i en god forhandlingsposisjon. Etter hver som disse godene er overført til selskapet det samarbeides i, vil ikke godene lengre være en like god kilde til forhandlingsmakt for den utenlandske parten. På dette punktet vil forhandlingsmakten derimot forflytte seg til den andre parten som nå har sikret seg tilgangen på teknologi, fått overført noe av kompetansen til sine egne arbeidere, og fått den økonomiske oppvikkeren de trengte til å få i gang vekst. Avhengigheten av godene har nå avtatt ettersom de nå har god tilgang på dem. Forhandlingsmakten kan således argumenteres for å være tidsbegrenset.

Ut ifra teoriene om forhandlingsmakt utleder jeg følgende hypoteser, som jeg videre vil teste i oppgavens analysedel:

*H<sub>1</sub>: Konflikt oppstår som følge av en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt.*

*H<sub>2</sub>: Strategiske ressurser som teknologi, kompetanse og kapital gir forhandlingsmakt.*

*H<sub>3</sub>: Etter de initielle investeringene er gjort vil den utenlandske parten få sin forhandlingsmakt redusert.*

## 3 Metode

I det følgende vil jeg gjøre rede for metoden brukt i denne oppgaven. Jeg vil først presentere hva en casestudie er og hva den best brukes til. Samtidig vil jeg drøfte hvorfor en casestudie egner seg for å besvare denne oppgavens forskningsspørsmål. Videre vil jeg drøfte oppgavens forskningsdesign opp mot spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet. Jeg vil så gå igjennom operasjonaliseringen av oppgavens avhengige og uavhengige variabler. Deretter vil jeg presentere og drøfte bruken av kilder i oppgaven. Til sist vil jeg ha en nøye gjennomgang av hvordan jeg har gått frem for å velge caser. Her vil jeg også diskutere i hvilken grad funnene fra disse casene kan ventes å kunne si noe om det generelle bildet for sårbarhet i langsiktige og teknologiintensive investeringer i Russland, og om vurderingen av sårbarheten til Statoil i samarbeid med Rosneft.

### 3.1 Casestudie

Et problematisk aspekt i forhold til løsning av denne oppgavens forskningsspørsmål er at Statoil og Rosnefts samarbeid såvidt er igangsatt. Å undersøke hva som gjør en sårbar og hva som fører til konflikt blir således vanskelig når en ikke har noe materiale over tid å analysere. Det mest hensiktsmessige vil dermed være å finne andre tilfeller hvorfra man kan trekke generaliseringer til vurderingen av Statoils tilfelle. En casestudie vil dermed kunne være interessant. En casestudie er i følge Gerring (2009, 20) en intensiv studie av en enkelt case hvor hensikten med studiet er å kunne trekke noen generaliseringer til en større klasse av caser – det vil si en populasjon. Populasjonen i denne oppgaven er langvarige samarbeidsprosjekter hvor det foregår en økonomisk og teknologisk overføring fra den utenlandske parten til den russiske parten i samarbeidsrelasjonen. I denne oppgaven har jeg derfor valgt to andre caser som innehar en del av de samme karakteristikkene som samarbeidet mellom Statoil og Rosneft. Casene jeg har valgt er samarbeidet mellom BP og AAR i fellesforetaket TNK-BP og samarbeidet mellom Telenor og de andre store eierne i VimpelCom. Begge disse casene omfatter altså samarbeid mellom et utenlandsk selskap og et russisk selskap. Intensjonen er at funnene fra disse casene skal gi et grunnlag for å vurdere sårbarheten til Statoil.

Imidlertid, selv om hensikten med en casestudie ofte er å trekke generaliseringer er tilfellet i stor grad slik at en sjelden finner caser som er perfekt representative for den definerte

populasjonen. Det er dermed omstridt i hvor stor grad det faktisk er mulig å generalisere på basis av casestudier. Et tilfeldig trukket representativt utvalg vil dessuten heller ikke nødvendigvis bidra til innsikt i det en ønsker å finne svar på, og en kan ende opp med å ikke ha noe stoff å generalisere fra. Forskningsspørsmålet er spesifikt relatert til et bestemt område og ved tilfeldig valg av case kan en risikere at de områdene en søker å belyse ikke blir belyst (Gerring 2009, 87). I denne oppgaven hvor jeg ønsker å si noe om hvorfor man blir sårbar og havner i konflikt må jeg nettopp velge caser som kan belyse disse spørsmålene. Et tilfeldig uttrekk av caser som omhandler utenlandske selskaper i samarbeid med russiske selskaper garanterer ikke at jeg kan finne svar på det jeg søker etter. Det viktige er å forsøke å velge caser som reproducerer de relevante kausalsammenhengene til et større univers (Gerring 2009, 88). For min del vil det således være relevant å velge caser der konflikt har vært tilstedeværende. Videre bør en definere noen egenskaper som casene også bør ha for at de best mulig skal kunne representere den bestemte klassen av caser en ønsker å si noe om. Ved bruk av casestudie som forskningsdesign er altså valg av case ofte strengt metodologisk overveide avgjørelser, imidlertid er en pragmatisk tilnærming ofte likevel nødvendig på grunn av begrensningene en som forsker står overfor. Dette kan eksempelvis være ens språklige kompetanse, tilgang til data på aktuelle caser, finansiering av forskningen og lignende (Gerring 2009, 150). I kapittel 3.4 vil jeg gjøre en grundig drøfting av valg av oppgavens caser.

Fordelen med å gjøre en casestudie for å vurdere Statoils sårbarhet i deres samarbeidsrelasjon med Rosneft, er muligheten til å studere de valgte casene intensivt og gå i dybden på elementer som kan være med på å beskrive konteksten rundt når konflikt oppstår. Et argument for å bruke casestudier kan nettopp være det at man i noen tilfeller kan få bedre forståelse av et fenomen ved å fokusere på dybdeforståelse av et enkelt eksempel enn overflatisk kunnskap om et titalls eksempler (Gerring 2009, 1). Av hensyn til muligheten til å gå inn i dybden på casene, er det derfor mest vanlig å utføre casestudie med bare én eller noen få utvalgte caser.

Ved dybdestudier kan en altså få en mer grundig og helhetlig forståelse av det fenomenet en ønsker å undersøke (Gerring 2009, 49). Nettopp dette er relevant i forbindelse med å avdekke Statoils sårbarhet i deres samarbeidsrelasjon med Rosneft. Ved å ha muligheten til å gå i dybden på casen får en mulighet til å analysere konteksten til oppbyggingen av konfliktene. Likevel er det ikke bare dybdehensynet som gjør at man velger få caser. Ettersom man i casestudier ofte søker å belyse spesifikke fenomener er det heller ikke alltid gitt at man finner

så veldig mange caser som er brukbare til å belyse det fenomenet man ønsker. Det å finne caser som skal belyse sårbarhet i langsiktige og teknologiintensive prosjekter i samarbeid med russiske selskaper ga meg eksempelvis en del begrensinger hva angikk valgmuligheter.

En annen fordel med casestudie som forskningsopplegg er dens fleksibilitet. Det er flere variasjoner hva angår hvilken type data en kan bruke til analysen. Både kvantitative og kvalitative data er vanlige å bruke og de kan brukes også om hverandre. Hva man er ute etter å belyse, og hvilken type data som er tilgjengelig avgjør hva slags data en bruker (Gerring 2009, 33,36). Dataen kan komme fra allerede eksisterende datasett eller data en selv har satt sammen, så vel som fra primærlitteratur og sekundærlitteratur eller informasjon som en selv har samlet inn gjennom intervjuer eller feltarbeid (Gerring 2009, 68). Denne fleksibiliteten, i tillegg til det at man ofte opererer med et lite antall caser, er imidlertid også aspekter som brukes i kritikken av casestudier. Kritikken går eksempelvis ofte på at casestudiet kan oppleves som et forskningsopplegg uten klare retningslinjer og at resultatene en dermed får ikke kan brukes til langt mer enn dybdekunnskap i akkurat de casene en har undersøkt.

Likevel trenger ikke casestudiet nødvendigvis å være så ustrukturert som denne kritikken skulle tilsi. Casestudien er nemlig strukturert i den grad at forskeren som oftest jobber ut ifra et spesifikt forskningsspørsmål, og at dette spørsmålet systematisk brukes videre i analysen for å strukturere og standardisere datainnsamlingen. Slik sikrer man en systematisk sammenligning og kumulering av funn ut fra casene. Casestudien er dessuten fokusert i den grad at den ikke bare tar for seg caser vilkårlig og uten noen avgrensninger, men at man velger caser ut ifra spesifikke elementer som er definert i ens forskningsspørsmål (George og Benett 2005, 68).

## **3.2 Validitet og reliabilitet**

Validitet handler om vurderingen av gyldighet i et forskningsopplegg. Viktige spørsmål i vurderingen av forskningsoppleggets validitet er hvorvidt sammenhenger man mener å påvise kan sies å være gyldige, om man foretar gyldige fortolkninger av data og om hvorvidt generaliseringen av funnene kan sies å være gyldige (Skog 2010, 87). Metodeprosedyrene en bruker må altså kunne føre til at de slutningene en trekker har en rimelig høy grad av sikkerhet for at de skal kunne karakteriseres som valide (T. Lund 2002, 85).

Cook og Campbell (1979, i Lund 2002, 104-105) skiller mellom fire typer validitet i forbindelse med kausale undersøkelser; statistisk validitet<sup>6</sup>, indre validitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet.

I forbindelse med en casestudie er ofte begrepsvaliditet det viktigste å være oppmerksom på. Man har god begrepsvaliditet dersom den uavhengige og den avhengige variabelen måler de relevante begrepene i forskningsspørsmålet (T. Lund 2002, 104). Det handler altså om hvorvidt man lykkes i å måle og registrere det man ønsker på en tilfredsstillende og pålitelig måte (Skog 2010, 89). Dersom man eksempelvis opererer med mål som ikke er korrekte, vil dette i andre rekke føre til at resultatene og konklusjonen man trekker vil kunne være mindre korrekte. I følge George og Bennet (2005, 19-20) er casestudier særlig gode på å ivareta begrepsvaliditeten. Dette har med å gjøre at man i en casestudie lettere enn for eksempel i statistiske undersøkelser kan ta hensyn til og identifisere konteksten et begrep fremstår i. Ved å være oppmerksom på et begreps «contextual specificity» har en større mulighet for å påse at en måler det en faktisk har til hensikt å måle (Adcock og Collier 2001, 529-530).

Et forskningsopplegg har god indre validitet dersom det kan trekkes en holdbar slutning om at tendensen er kausal (T. Lund 2002, 105). Indre validitet er svært relevant for min oppgave da forskningsspørsmålet nettopp søker å belyse hva som gjør en sårbar i en samarbeidsrelasjon. Casestudier er dessuten en god metode for å belyse slike kausalsammenhenger og er dermed kjent for å sikre god indre validitet (Gerring 2009, 43).

Ekstern validitet omhandler hvorvidt det er mulig å trekke generaliseringer til andre caser eller grupper av caser (T. Lund 2002, 104). Dette er en klar utfordring i min oppgave hvor jeg på grunnlag av en analyse av to caser skal vurdere sårbarhet for et tredje tilfelle. Å være sikker på at man har valgt riktige caser som kan gi valide generaliseringer er dermed ofte svært utfordrende og en kan vanskelig konkludere bestemt med at ens funn er representerende for en større klasse av caser (Gerring 2009, 43). Likevel kan man ved et grundig gjennomført valg av caser, bruke funnene sine og gi indikasjoner og trekke paralleller til en bestemt klasse av caser. Her kreves også en god del skjønnsmessige betraktninger tilpasset konteksten til de casene en generaliserer fra og klassen av caser en ønsker å generalisere til (Skog 2010, 114). I

---

<sup>6</sup> Statistisk validitet omhandler hvorvidt sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel er holdbar eller om tendensen er statistisk signifikant. Denne typen for validitet er irrelevant for denne oppgavens forskningsopplegg da dette i all hovedsak er ment å være en kvalitativ undersøkelse som ikke baserer seg på bruk av statistisk materiale.

kapitel 3.4 vil jeg gå igjennom hvordan jeg har gått frem for å velge case og hvilke utfordringer og vurderinger jeg har møtt på i forbindelse med det.

Reliabilitet handler om nøyaktighet og fravær av tilfeldige målefeil (Hellevik 2009, 471). Et viktig element ved reliabilitet er stabilitet og dette henspiller på i hvilken grad man får samme resultat dersom man selv eller andre skulle gjennomføre undersøkelsen på nytt. Er det høy konsistens mellom første og andre gang undersøkelsen blir gjennomført sier man at testen har høy reliabilitet. Reliabiliteten til casestudier er imidlertid ikke nødvendigvis spesielt god. Dette har blant annet med å gjøre at det er vanskelig for andre å replisere kvalitative undersøkelser fordi man vanskelig kan gjenskape den konteksten den opprinnelige forskeren utførte undersøkelsen i. Ny kunnskap, nye sosiale settinger og tilgang på flere data er blant annet mekanismer som kan vanskeliggjøre repliseringen (Bryman 2004, 272-273). Videre har man som forsker som oftest en viss form for forforståelse som påvirker hvordan man legger opp og gjennomfører et forskningsopplegg. Med sin forforståelse har man oftest noen forventninger knyttet til funn og her er fallgruven at man nettopp kan bevisst eller ubevisst styre forskningen i forventet retning. Dette kan eksempelvis skje både ved de teorivalgene man tar, innsamlingen av data og konklusjonene man trekker i analysen. Det er dermed ikke gitt at andre forskere nødvendigvis vil kunne komme til å ta de samme metodologiske valgene og finne konsistente resultater med den opprinnelige studien.

Selv om reliabiliteten i en casestudie ofte kan være begrenset, har jeg likevel gjort noen tiltak som i alle fall til dels kan bedre reliabiliteten til casestudien. Jeg har hatt et gjennomgående fokus på transparens hvor metodologiske beslutninger har blitt drøftet grundig, eksempelvis i forbindelse med valg av case, operasjonalisering av variabler og hvorfra dataene er hentet. En annen metode for å styrke reliabiliteten har vært å bruke bidrag fra forskjellige kilder for å hindre en skjev fremstilling og for å hindre at faktafeil skal forekomme (George og Benett 2005, 105-106, Gerring 2009, 59).

Ved å sikre at validiteten og reliabiliteten i en oppgave er best mulig, motvirker en også mye av den kritikken som er rettet mot casestudien. Ved å sørge for transparens i forskningsopplegget og ved å gjøre rede for og begrunne operasjonaliseringer kan en lettere argumentere for at casestudier faktisk kan brukes til noe mer enn bare å sørge for mer informasjon om den aktuelle casen en nettopp har tatt for seg. Ved å utføre casestudien strukturert og fokusert kan en altså komme frem til resultater som kan være mulig å, i hvert fall til en viss grad, generalisere til en større klasse av caser.



## 3.3 Operasjonalisering av variabler

I det følgende vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har valgt å operasjonalisere de avhengige - og de uavhengige variablene til bruk i analysen. Jeg vil først ta for meg avhengig variabel som er *forekomst av konflikt* og er delt opp i 4 konfliktnivåer. Videre vil jeg ta for meg oppgavens uavhengige variabler som er *økonomisk avhengighet, teknologi- og kompetanseavhengighet* og *organisatorisk makt*.

### 3.3.1 Avhengig variabel

Jeg har valgt å operasjonalisere forekomst av konflikt med fire nivåer. Det laveste nivået (1) er konflikter i samarbeidsrelasjonen som i liten eller noen grad påvirker den utenlandske parten negativt. Dette kan for eksempel gjelde saker der hvor den utenlandske parten får noe høynede kostnader på grunn av konfliktene. Det andre nivået (2) er konflikter som i betydelig grad påvirker den utenlandske parten negativt. Dette kan for eksempel være dersom man på grunn av konfliktene i samarbeidsrelasjonen opplever store tap økonomisk og i noen grad også strategisk. Det tredje nivået (3) er konflikter som i særlig høy grad påvirker den utenlandske parten negativt. På dette punktet vil det ikke bare forekomme økonomiske ubeleiligheter i forbindelse med samarbeidsrelasjonen, men det vil også forekomme endringer i samarbeidsrelasjonen som er til klar ulempe for den utenlandske parten. Eksempler på dette kan være endringer av de opprinnelige vilkårene for avtalen. Det fjerde og høyeste nivået (4) nås i de tilfeller der konfliktene har utviklet seg så langt og påvirket den utenlandske parten så negativt, at det har forekommet et brudd i samarbeidsrelasjonen.

### 3.3.2 Uavhengige variabler

De uavhengige variablene i denne oppgaven vil være nært knyttet opp mot oppgavens teorikapittel hvor avhengighet har blitt presentert som en sentral kilde til forhandlingsmakt, hvis reduksjon forventes å være en årsak til at konflikt oppstår. Nedenfor vil jeg presentere to variabler som har til hensikt å måle avhengighet i samarbeidsrelasjonen; nemlig *økonomisk avhengighet* og *teknologi- og kompetanseavhengighet*. Jeg vil også ta for meg en variabel som går på makt, nærmere bestemt den *organisatoriske makten* i samarbeidsrelasjonen, som også kan være et uttrykk for forhandlingsmakt.

Disse tre uavhengige variablene bør vel å merke sees i sammenheng med hverandre da de kan oppleves som dels overlappende. På steder i gjennomgangen av variablene hvor dette spesielt kan tenkes å være tilfellet vil jeg bemerke det.

### **Økonomisk avhengighet**

Økonomi er en nesten selvskreven indikator for avhengighet. For at et prosjekt skal kunne igangsettes må økonomien være på plass. Denne oppgavens caser er store prosjekter som er svært kostbare og det vil dermed være naturlig å ta seg en partner for å dele både risiko og kostnadsbyrden med.

Et viktig mål på økonomisk avhengighet vil kunne være *eierandelen* den utenlandske parten har i samarbeidsrelasjonen. Jo høyere denne er ved inngåelse av samarbeidet, jo høyere avhengighet er det tenkelig at den russiske parten har av den utenlandske parten. Videre kan aksjeandelen også gi noen indikasjoner på det generelle avhengighetsforholdet. Dersom den russiske parten er avhengig av den utenlandske parten, for eksempel på teknologiområdet, vil den kanskje være mer tilbøyelig til å gi den utenlandske parten en større del av kaka for at det skal oppleves som gunstig å bidra med teknologiske overføringer i samarbeidsrelasjonen.

Selskapenes *vekst* i årene etter at samarbeidsrelasjonene er igangsatt bør også være en viktig indikator på økonomisk avhengighet. En økning i veksten i årene etter at samarbeidsrelasjonen er igangsatt vil for eksempel kunne indikere avhengigheten av økonomiske overføringer nettopp for å igangsette en slik vekst. Denne indikatoren kan imidlertid også si noe om andre avhengighetsforhold. En forutsetning for økonomisk vekst trenger ikke nødvendigvis bare være økonomisk investering, men også teknologiske investeringer som nettopp har vært en viktig karakteristikk ved oppgavens caser. For å få til økonomisk vekst er man for eksempel ofte avhengig av endring og modernisering og dette introduseres ofte med ny teknologi. Teknologi- og kompetanseavhengighet vil jeg videre ta for meg som en egen indikator nedenfor.

En annen faktor som kan si noe om den økonomiske avhengigheten partene har i samarbeidet er andelen av de respektive selskapenes *inntekter* som blir hentet fra samarbeidsrelasjonen.

## **Teknologi- og kompetanseavhengighet**

I Sovjetunionen var det sjelden innovasjon og teknologiutvikling som stod i fokus under produksjon av varer. Det var planøkonomi, og produksjon skjedde i regi av staten og etter nøye planlegging av hva det var behov for. Da Sovjetunionen så brøt sammen i 1991 stod russerne nesten på bar bakke hva angikk utfordringer med hvordan man skulle effektivisere og modernisere industriene sine. For å få til en rask oppstart av den russiske markedsøkonomien var det således et sterkt behov for hjelp utenfra til visse sektorer. Teknologi og kompetanse fra vesten i forbindelse med oljesektoren har det for eksempel tradisjonelt vært et stort behov for. I tillegg var telekomsektoren også nokså dårlig utbygd i sovjettiden. Teknologi og kompetanse kan således være gode avhengighetsindikatorer.

Å måle teknologi- og kompetanseavhengighet er imidlertid vanskelig. Dette knyttes blant annet til at det er en del hemmelighet rundt teknologi. I tillegg er det kanskje noe den russiske parten ikke vil innrømme; at de kan være avhengig av utenlandske aktører på strategisk viktige områder. Dette kan sees i tilknytning til Russlands selvbilde som stormakt. Å ikke kunne håndtere slike strategiske sektorer selv kan dermed oppleves som et nederlag. På grunn av disse faktorene er det dermed kanskje ikke nødvendigvis gitt at en er tydelig på spørsmål knyttet til teknologi- og kompetanseoverføring fra den utenlandske til den russiske parten. For å kunne si noe om teknologi- og kompetanseavhengighet må jeg således støtte meg på allerede eksisterende litteratur av forskere og andre som har en dyp kjennskap til både casene og teknologibehovet i Russland på et generelt nivå.

I tillegg til en *kvalitativ vurdering* av teknologi- og kompetanseavhengighet, vil en mulig indikator være å se på *andelen personell og tjenester* solgt fra den utenlandske parten til samarbeidsrelasjonen. Dette vil kunne si noe om avhengigheten av kompetanse den russiske parten har av den utenlandske parten.

## **Organisatorisk makt**

Viktige momenter å se nærmere på for å måle organisatorisk makt her vil kunne være hvordan selskapet ledes og organiseres. Hvordan *konsernledelsen* er sammensatt kan eksempelvis være interessant å se nærmere på. En konsernledelse med en overvekt av utenlandske representanter vil eksempelvis indikere at det er den utenlandske parten som har mest organisatorisk makt. Det tenkelig at den organisatoriske makten kan sees på som et uttrykk

for avhengighetsforholdet mellom partene. Dersom den russiske parten er svært avhengige av teknologi og kompetanse fra den utenlandske parten, kan det være tenkelig at dette også gir seg utslag i hvordan den organisatoriske makten fordeles i samarbeidsrelasjonen.

### **3.4 Kildebruk**

Oppgavens empiri er hovedsakelig basert på sekundærlitteratur. Da det har vært begrenset med tilgang på faglitteratur om disse casene, da spesielt i VimpelCom, har jeg hentet en god del data fra avisartikler for å presentere verdiene på den avhengige variabelen, det vil si konfliktutviklingen, i en kronologisk fremstilling. Til gjennomgangen av verdiene på de uavhengige variablene, som skal si noe om avhengighetsforhold og maktfordeling i samarbeidsrelasjonene, har jeg brukt en god del primærkilder i tillegg til noe sekundærlitteratur. Deriblant har jeg brukt de respektive selskapenes årsrapporter og pressemeldinger. Derifra har jeg hentet en del kvantitative opplysninger som har blitt rapportert konsistent på i en årrekke.

Hovedmengden litteratur jeg har brukt er engelskspråklig og noe er norsk. Dessuten er forfatterne i stor grad også vestlige. At jeg ikke har brukt russisk litteratur og mer litteratur skrevet av russiske forfattere kan således oppleves som en mangel. Likevel har jeg i stor grad brukt internasjonale aviser hvis integritet og troverdighet regnes som svært god. At jeg også har hatt et fokus på transparens i forbindelse med mine metodologiske valg i oppgaven sikrer dessuten at man lett kan se hvorfra argumenter er hentet, eller basert på hvilke argumenter konklusjoner er trukket.

### **3.5 Valg av case**

Ettersom Statoils samarbeidsrelasjon med Rosneft såvidt er igangsatt, vurderer jeg det som mer hensiktsmessig å utføre en casestudie av andre utenlandske selskapers erfaringer med samarbeid med russiske selskaper for å kunne gi svar på oppgavens forskningsspørsmål. For å best mulig kunne sikre sammenlignbarhet bør det være et mål å finne caser som har likhetstrekk med det samarbeidet Statoil er i ferd med å gå inn med sammen med Rosneft. Viktige karakteristikk vil da eksempelvis være at samarbeidet utgjør en svært tung investering for det utenlandske selskapet og at samarbeidsprosjektet har en lang tidshorison. For å kunne få resultater som er relevante for å vurdere sårbarheten til Statoil kan det dessuten

være hensiktsmessig å velge caser hvor samarbeidet har vært konfliktpreget. Ved å se nærmere på når, hvor og hvordan konflikt finner sted, kan man diskutere eventuell relevans for Statoils nye samarbeidsrelasjon med Rosneft. Skulle man, til motsetning, ha valgt caser hvor samarbeidet har vært fraværende for konflikter vil det være vanskeligere å løfte frem eventuelle sårbarhetsmomenter. Oppsummert er viktige nøkkelord ved valg av case i denne oppgaven; lang tidshorison, høye kostnader, teknologioverføringer og konfliktfylte samarbeid. At casene er med norske aktører og innenfor olje- og gassektoren vil også kunne sikre best mulig sammenlignbarhet.

Å innfri alle disse nevnte metodologiske kravene har imidlertid vist seg å være vanskelig. Et naturlig første innfall var å bruke samarbeidet på Sjtokman-feltet som case hvor Statoil samarbeidet med Gazprom. Dette samarbeidsprosjektet er imidlertid bare i en planleggingsfase og er dessuten for øyeblikket stoppet opp. Selv om det faktum at prosjektet har stoppet opp kan være et interessant funn i seg selv, anser jeg det likevel som å ikke være et fullverdig egnet case for denne oppgaven da viktige variabler knyttet til tidshorison og konflikt mangler. I Susanne Tenfjords masteroppgave «Begjær eller besvær i kontrastenes land – en analyse av faktorer som påvirker relasjonene mellom Russland/Gazprom og vestlige petroleumsselskaper» (2012) blir blant annet Sjtokman-feltet brukt som case. Tenfjord forsøker blant annet å teste hypotesen om at behov for teknologi fra den utenlandske parten kan minske konfliktnivået i en samarbeidsrelasjon. I hennes analyse finner hun at teknologi nettopp gjør dette (Tenfjord 2012, 52,109). Imidlertid vurderer jeg at hun gjør dette på et noe svakt grunnlag basert på hva teorien om tidsavgrenset forhandlingsmakt sier vil være utfallet, og ikke som en vurdering på bakgrunn av casestudien hun utførte. Etersom prosjektet så vidt er igangsatt kan man ikke vurdere reelt om teknologien har minsket konfliktnivået selv om teorien tilsier dette. På grunnlag av dette anser jeg Sjtokman-feltet som et uegnet casevalg. Imidlertid har jeg omtrent samme hypotese i min oppgave, og jeg vil teste denne på case hvor det finnes mer data å analysere over tid enn hva tilfellet er i forbindelse med Sjtokman-feltet.

Den første casen jeg har valgt å analysere i denne oppgaven er fellesforetaket TNK-BP. TNK-BP ble opprettet i 2003 av det britiske selskapet BP og et konsortium av de russiske selskapene Alfgruppen, Access Industries og Renova (AAR). BP og AAR eide 50 prosent hver av TNK-BP som skulle være et ledende russisk privat oljeselskap med sete i Moskva og med virksomhet hovedsakelig i Russland og Ukraina. I opprettelsen av fellesforetaket ble det

foretatt en sammenslåing av BPs og AARs olje- og gassaktiviteter i Russland<sup>7</sup> (TNK-BP u.d., AAR Consortium u.d.). Målsettingen med opprettelsen av fellesforetaket var for BP å etablere seg stort i Russland og det var videre en del av BPs strategi om å bli en global aktør innen olje og gass (Gustafson 2012, 419). Som ledd i dette var det å etablere seg som en regional aktør i Russland en del av strategien. Denne regionale strategien gikk imidlertid tapt i løpet av få år i samarbeidsrelasjonen, og våren 2013 solgte BP seg ut av fellesforetaket.

Den andre casen jeg har valgt å analysere er Telenors strategiske allianse med VimpelCom og senere Alfagruppen<sup>8 9</sup>. Deres samarbeid startet i 1998 da Telenor kjøpte 25 prosent av VimpelComs aksjer for omtrent 160 millioner dollar (Telenor 1998). Telenors målsetting med å kjøpe seg inn i VimpelCom var, på lik linje med BPs ambisjoner, å etablere seg som en global aktør hvor blant annet en tung tilstedeværelse i Russland var en del av strategien (Telenor 1998). Samarbeidet ble imidlertid i stor grad konfliktfylt og VimpelCom ble etter hvert reetablert som et internasjonalt selskap, og kjøpte seg inn i land hvor Telenor allerede hadde virksomhet – noe som altså stod i strid mot Telenors opprinnelige og strategiske målsetting.

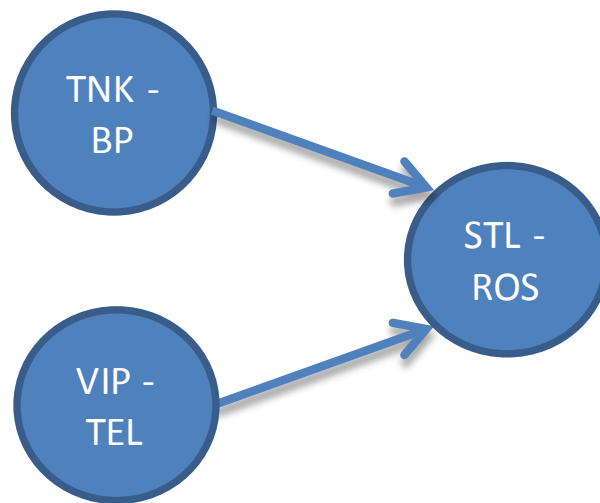
Det er naturlig å sette spørsmålstegn ved det at valg av Telenor og VimpelCom som case ikke hører til energisektoren og hvorvidt funnene dermed kan være relevante for vurderingen av Statoils samarbeid med Rosneft. Jeg vurderer likevel casen som relevant da den oppfyller flere av de andre kriteriene jeg har satt; tung økonomisk - og langsiktig investering, konfliktpreget og teknologiintensiv. En kan imidlertid sette spørsmålstegn ved om teknologiske investeringer i telekomsektoren kan sidestilles med teknologiske investeringer i energisektoren ettersom energi er å anse som svært strategisk viktig for Russland. Likevel har Telenor bidratt kraftig til telenettutbyggingen i Russland, noe som kan sies å være strategisk viktig for et land i økonomisk- og samfunnsmessig vekst og utvikling. Et annet argument for å velge å bruke casen er at caser fra forskjellige sektorer nettopp kan være med på å styrke funnene og at det kanskje kan fange opp andre momenter enn man ville gjort dersom casene man valgte var svært like. Analysen vil dessuten primært foregå på selskapsnivå og ikke være spesielt fokusert mot spesifikke elementer ved olje- og gassektoren.

---

<sup>7</sup> Unntatt BPs investeringer på henholdsvis Sakhalin IV og Sakhalin V (PricewaterhouseCoopers 2003).

<sup>8</sup> Alfagruppen kjøpte seg inn i VimpelCom i 2001.

<sup>9</sup> Alfagruppens telekom-arm kalles for Altime. I litteraturen gjøres det imidlertid ikke noe konsekvent eller klart skille om hva som er handlinger utført av Altime eller Alfagruppen. Jeg velger derfor å bruke navnet Alfagruppen videre i teksten.



**Figur 1: Modell av casene**

**VIP=VimpelCom, Tel=Telenor, STL=Statoil, ROS=Rosneft.**

En svakhet ved disse to casevalgene er at begge disse samarbeidsrelasjonene involverer samarbeid med flere av de samme aktørene. I Telenor sitt tilfelle er samarbeidet med Alfagruppen, mens i TNK-BP er samarbeidet gjennom AAR-konsortiet som nettopp er bestående av blant annet Alfagruppen. Et kritisk spørsmål man kan stille er dermed om denne oppgaven tar for seg samarbeid med russiske selskaper eller samarbeid der hvor Alfagruppen er involvert. Likevel er det slik at rammebetingelsene for investeringer i Russland og samarbeid med russiske selskaper er et generelt trekk ved Russland og ikke bare ved Alfagruppen.

# 4 Analyse

Analysen vil ta for seg hver av oppgavens to caser separat. For hver case vil jeg først gjennomgå konfliktutviklingen i samarbeidsforløpet og plassere utviklingen som verdier på den avhengige variabelen. Jeg vil deretter ta for meg de uavhengige variablene og drøfte i hvilken grad de kan forklare verdiene på avhengig variabel. Til sist vil jeg gjennomgå hypotesene.

## 4.1 TNK-BP

TNK-BP ble opprettet som et fellesforetak mellom BP og forretningskonsortiet AAR i 2003. For 8 milliarder dollar fikk BP en andel på 50 prosent. Opprettelsen av fellesforetaket innebar en sammenslåing av BPs og AARs olje- og gassaktiviteter i Russland og Ukraina (AAR Consortium u.d., TNK-BP u.d.).

Bakgrunnen for at BP og AAR gikk inn i et samarbeid og opprettet fellesforetaket TNK-BP er kompleks. Den offisielle begrunnelsen var at begge partene ville nyte godt av dette; mens BP fikk tilgang til store reserver av olje og gass ville AAR få tilgang til vestlig teknologi, kompetanse og kapital. Et annet og nokså plausibelt motiv for AAR å inngå samarbeid med BP var at man vurderte det å ha en vestlig partner som en slags sikkerhetsgaranti eller beskyttelse vis-a-vis den russiske staten (Bower 2009, 194). Etter at Putin hadde kommet til makten var oligarkenes rolle i Russland i ferd med å bli endret. Putin tok nemlig et oppgjør med oligarkene og ville ha slutt på deres innflytelse på den politiske arenaen. Prosessen som skulle bli et mareritt for oligarken Mikhail Khodorkovskij, i oljeselskapet Yukos, hadde på dette punktet akkurat begynt å utvikle seg. Man så dessuten starten på en renasjonalisering av Russlands naturressursrikdommer (Tsygankov 2010, 133). Å inkludere en vestlig partner kunne således kanskje beskytte AAR mot eventuelle urettmessigheter fra statens side. Eventuelle uønskede hendelser ville lettere få internasjonal oppmerksomhet med en vestlig partner med i selskapet (Bower 2009, 194). Dersom Russland ønsket å ha et omdømme som et trygt investeringsland var tanken at de i større grad ville holde seg på avstand enn dersom selskapet kun bestod av russiske aktører.

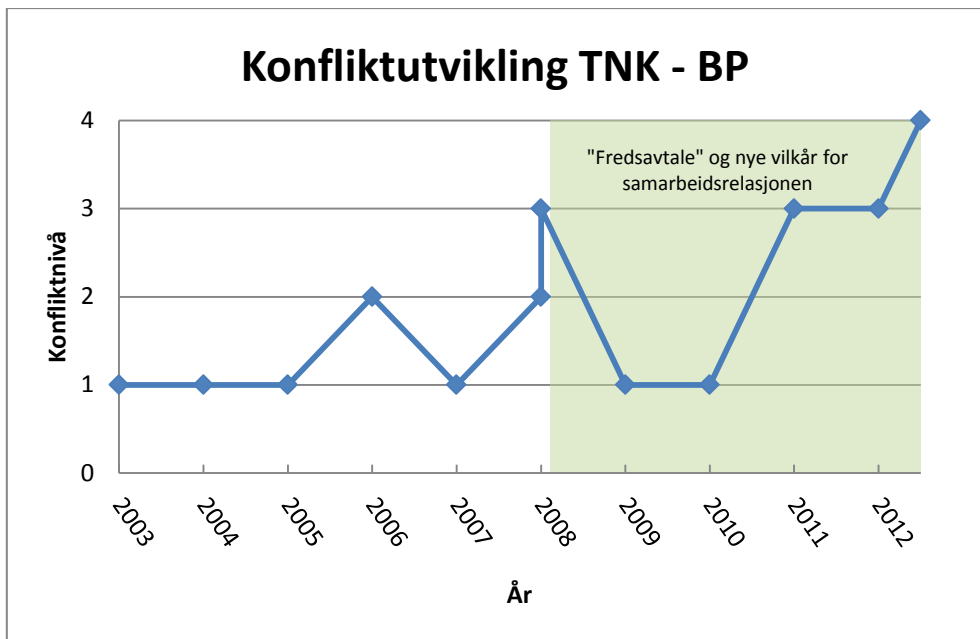
For BP sin del var nettopp tilgang til reserver viktig, men ikke minst var det viktig for selskapet å bygge seg videre opp og etablere seg som en ledende global aktør i



energibransjen. BP hadde på 1990-tallet stadig driftet mer fra sitt kjerneområde innen olje. BP hadde eksempelvis også begynt å drive med kyllingproduksjon som var langt utenfor deres ekspertiseområde. BP hadde nå et behov for å sette søkelyset på det de opprinnelig brant for og var gode på; nemlig olje. Å etablere seg som en global aktør innen olje var således viktig og det å etablere seg regionalt i Russland gjennom opprettelsen av TNK-BP var et viktig steg på vei i denne strategien (Gustafson 2012, 419).

Det er videre plausibelt å tenke at det var en opplevd trygghet for BPs del at avtalen var velsignet på øverste politiske hold av president Putin (Gustafson 2012, 423). Man hadde kanskje tenkt at dersom man skulle havne i trøbbel med de russiske oligarkene så ville Putin bryte inn og ordne opp. Putin hadde jo nettopp annonsert at han ville være strengere med oligarkene og BP kunne ha tolket den politiske velsignelsen som en slags forsikring for at deres investering i landet ikke ville bli berørt. Likevel hadde Putin samtidig som han velsignet avtalen også bemerket at en 50-50 deling av et selskap aldri ville fungere. I ettertid har nettopp dette utsagnet blitt forstått som at Putin mente at han nettopp ikke kunne bryte inn dersom problemer mellom partene skulle oppstå (Gustafson 2012, 424). Samtidig mente Browne, som var konsernleder for BP på den tiden, at oligarkene også kunne ha beskyttende effekt dersom Putin til tross for sin velsignelse av fellesforetaket, skulle ønske å ta over TNK-BP. Oligarkene var jo nettopp kjent for både sine formelle og uformelle bånd til Kreml og de kunne kanskje dermed beskytte mot eventuelle forsøk fra Putin på å ta over TNK-BP (Bower 2009, 195).

### 4.1.1 Konfliktutviklingen



Figur 2: Konfliktutvikling TNK - BP

Diagrammet viser hvordan konfliktene i TNK-BP har utviklet seg. Nivåene, som representerer verdiene på oppgavens avhengige variabel, er vurdert og satt av oppgavens forfatter.

Allerede før TNK-BP ble opprettet hadde BP fått erfare hvordan samarbeid med russiske aktører kunne arte seg. På slutten av 1990-tallet hadde BP kjøpt seg inn i et middels stort selskap som het Sidanco som blant annet hadde lisens til et stort gassfelt ved navn Kovykta som BP hadde fått interesse for (Gustafson 2012, 420). Sidanco var da eiet av bankkonsernet Oneksimbank og av AAR som var eier av Tiumen Oil Company (TNK) som igjen var ledet av Mikhail Fridman<sup>10</sup>. Det BP ikke var klar over var at det foregikk en bitter rivalisering mellom de to russiske aktørene i Sidanco. Som følge av en ny konkurslov av 1998 hadde TNK/AAR<sup>11</sup> i det små begynt å kjøpe opp datterselskapene til Sidanco til svært lave priser. Mot slutten av året stod Sidanco igjen som et tomt skall uten noen særlige verdier. BP gikk rettens vei for å forsøke å rette opp i disse oppkjøpene som BP hevdet å være urettmessige og

<sup>10</sup> Mikhail Fridman er eier av Alfagruppen, som er en del av konsortiet AAR. Han er en av en håndfull oligarker som på 1990-tallet kunne overta det som tidligere hadde vært russiske statselskaper for en svært lav sum penger. Per i dag er Fridman antatt for å være Russlands neste rikeste person (Valderhaug 2013b).

<sup>11</sup> Ettersom det er AAR som i all hovedsak står bak TNK vil jeg i det videre bare skrive AAR både når jeg referer til TNK og aktørene i AAR.

et resultat av et tilrigget rettssystem i Russland. Men rettssystemet var fortsatt svakt og AAR ble tilsynelatende favorisert (Gustafson 2012, 420-421). BP klarte imidlertid etter en tid å sette AAR og saken i internasjonalt søkelys og ved inngangen til det nye årtuset ble saken løst. Alle parter virket nå lykkelige igjen. BP hadde satt seg i respekt som utenlandsk investor i Russland, AAR hadde fått en større aksjeandel i Sidanco, og Oneksimbanks investering på 300 millioner dollar ga nå en avkastning på 1,5 milliarder dollar. Det var i kjølvannet av denne lykkefasen at BP og AAR begynte å diskutere mulighetene for videre samarbeid (Gustafson 2012, 422).

Fra avtalene om samarbeid mellom BP og AAR ble offentliggjort i februar 2003 gikk det kort tid før man så gode økonomiske resultater. I tillegg oppdaget man i løpet av det første året at reservene selskapet satt på så ut til å være substansielt mye større enn først forventet (BP 2003). Likevel var det tegn til trøbbel helt fra første start; til tross for at det var en del av avtalen at BP skulle oppnevne konsernsjef ble denne avtalen endret i det stille i siste liten uten at BP fanget det opp. Dermed ble den makten som skulle følge med det å være konsernleder redusert betraktelig og Robert Dudley<sup>12</sup> kunne bare utøve kontroll gjennom vetoretten sin. Denne situasjonen vedvarte frem til juni 2004 da Dudley fikk tilbake den kontrollen selskapene i utgangspunktet hadde forhandlet seg frem til (Dixon 2008, 107-108). Umiddelbart etter inngåelsen av samarbeidet var det altså tendenser til konflikt og dette påvirket BP negativt ettersom de hadde en redusert styringsevne. Konfliktnivået i TNK-BP kan dermed settes til nivå 1 allerede ved inngåelsen av samarbeidet i 2003.

Man så også tendenser til hva som kunne eskalere til konflikt i slutten av 2005 da TNK-BP møtte harde og uventede skattekrav fra den russiske staten. TNK-BP ble fullstendig overrasket med et krav på 1 milliard dollar, men dette ble senere redusert til 247 millioner dollar (The Economist 2005a). Til tross for at disse problemene gjaldt hele TNK-BP, vurderer Ekin og King (2009, 100) dette som å være initielle forsøk fra AAR og den russiske staten på å gjøre livet vanskelig for BP i Russland. Hendelsen kunne også tolkes som et forsøk på å få TNK-BP inn i statlig eierskap. Ved at BP hadde så stor eierandel i TNK-BP ble det således vanskeligere for staten å overta selskapet. Ut ifra dette perspektivet fungerte BP således som en garanti for AAR for at TNK-BP skulle forbli i deres hender. I tillegg hadde man økt politisk beskyttelse ettersom BP tok saken opp til politisk nivå da Browne besøkte president

---

<sup>12</sup> Robert Dudley jobbet i BP i årene før han ble utnevnt som konsernleder i TNK-BP (fra 2003).

Putin for å diskutere BPs fremtid i Russland (Markus 2007, 89). I etterkant ble dette beløpet altså redusert til nesten en fjerdedel.

I 2006 begynte svært alvorlige konflikter i samarbeidsrelasjonen å finne sted. Partene i fellesforetaket viste seg å ha store uenigheter hva angikk prinsipper for eierstyring og selskapsledelse samt fellesforetakets strategier med tanke på ekspansjon. Med konsernleder fra BP følte AAR at BP fikk urimelig stor makt over fellesforetaket som var eid helt likt av partene (Yeniekeyeff 2011, 11). I tillegg til uenigheter knyttet til eierstyring og selskapsledelse ble det uttrykt misnøye over hvordan BP la seg opp i organisasjonsutformingen til TNK-BP. En russisk toppleder i TNK-BP uttrykte eksempelvis;

*We (TNK) achieved a lot... we were rather successful, developing rapidly. And we only need you (BP) for your technology and technical skills. And then suddenly – wham! – everyone starts to live by new rules, even to the extent that all office doors are open (Dixon 2008, 98).*

Videre mente AAR at BP i stor grad blokkerte TNK-BPs utviklingsmuligheter utenfor sfæren av postsovjetiske land. Mens BP hadde et stort fokus på TNK-BP som en regional aktør, ønsket AAR at fellesforetaket skulle ekspandere til Midtøsten, Nord-Afrika, Latin-Amerika, Asia og Europa. AAR hadde eksempelvis ønsker og planer om å involvere seg i Tyskland, Venezuela, på Cuba og i Irak, men dette ble avvist av BP. BP argumenterte blant annet med at å involvere seg i Irak og på Cuba var for politisk sensitivt. I russisk media kom denne type argumenter imidlertid ikke til syne. Fokuset lå her på at BP blokkerte TNK-BPs ekspansjon til utlandet av egennyttige kommersielle årsaker i frykt for at TNK-BP skulle utfordre BPs gunstige posisjon i utlandet. Som nevnt innledningsvis i kapitlet kan nok dette ha vært tilfellet da BPs intensjon med opprettelsen av TNK-BP var å etablere seg som en regional aktør i Russland. BPs regionale strategi falt ei heller i god smak hos den russiske staten og Putin som nettopp hadde et fokus på at russiske selskaper skulle ekspandere og etablere seg som globale aktører (Yeniekeyeff 2011, 10).

I tillegg til at AAR mente at BP blokkerte for fellesforetakets ekspansjon internasjonalt, var synet også at TNK-BP burde redusere avhengigheten av BPs spesialister som var leid inn til fellesforetaket (Ekin og King 2009, 103, Bower 2009, 313). Videre var det stor misnøye fra AAR sin side hva angikk tempoet på produksjonen og inntektsveksten i fellesforetaket. Mens BPs fokus lå på langsiktighet og bærekraftighet søkte AAR en raskere generering av

fortjeneste samt en raskere kunnskapsoverføring og opplæring av russiske arbeidere. (Ekin og King 2009, 102). AAR ønsket også at TNK-BP skulle ekspandere ved å kjøpe opp store deler av andre olje- og gasselskaper slik de hadde sett at BP gjorde med oppkjøp av selskaper som Amoco og Arco på 1990-tallet (Bower 2009, 313). De uventede og harde skattekravene i 2005 og de grunnleggende interessekonfliktene over TNK-BPs strategi og styring i selskapet i 2006 førte altså til bitre rivaliseringer partene imellom, i tillegg til en svekkelse av BPs rykte i russisk media. Konfliktnivået økte dermed i 2006 til nivå 2.

I 2007 så det angivelig ut til at BP hadde et ønske om at Gazprom skulle kjøpe ut AAR fra TNK-BP da partenes «bindingstid» i TNK-BP var over den 1. januar 2008. Rykter tilsa at BP ville gå med på å selge 1 prosent av sin egen andel slik at Gazprom skulle kunne sitte med kontrollen i selskapet (Smith 2008). I tillegg skulle AAR få muligheten til å kjøpe aksjer i BP dersom de solgte sin del av TNK-BP til Gazprom. BP hadde flere mulige motiver for å ønske å bytte ut AAR til fordel for Gazprom. I 2006 hadde Gazprom blant annet fått ansvaret for all eksport fra de øst-sibiriske feltene. Der hadde jo nettopp TNK-BP en svært strategisk interesse i Kovykta-feltet<sup>13</sup> som inneholdt over 2 billioner kubikkmeter med gass. For å transportere denne gassen ut til markedene ville dermed TNK-BP uansett være avhengig av samarbeid med Gazprom. I tillegg til dette var oligarkenes posisjon i Russland i ferd med å svekkes og de hadde ikke lenger den politiske innflytelsen de før nøy godt av (Yeniekeyeff 2011, 7). Det kan dermed være tenkelig at AAR som samarbeidspartner ikke var like interessant som tidligere. Til tross for BP og Gazproms eventuelle ønsker om å kjøpe ut AAR fra TNK-BP var det lite som tydet på at det skulle kunne bli en realitet. Putin og Kreml støttet ikke dette potensielle oppkjøpet blant annet fordi man ønsket at Gazprom i all hovedsak skulle forbli et statlig dominert gasselskap, mens det også statlig dominerte Rosneft skulle drive med olje. Ettersom Gazprom allerede hadde kjøpt opp oljeselskapet Sibneft, ville nok et stort oppkjøp underminere Rosnefts rolle på det russiske energimarkedet. Det var heller ikke ønskelig å rokke ved investeringsklimaet for utenlandske aktører i Russland. Dersom Gazprom kjøpte opp AARs del i TNK-BP ville den russiske staten stå for over 50 prosent av landets oljeproduksjon og dette kunne fort skremme bort potensielle investorer. Sist, men ikke minst, var det ingen signaler fra AAR som indikerte at de ønsket å selge seg ut fra fellesforetaket. Tvert imot virket det som at AAR så på TNK-BP som en langsiktig investering (Yeniekeyeff 2011, 8-9). Konfliktene roet seg noe selv om ryktene rundt en potensiell exit fra

---

<sup>13</sup> TNK-BP solgte sin andel av Kovykta-feltet til Gazprom i 2011 for 700 millioner dollar.

samarbeidsrelasjonen skapte en urolig stemning blant partene i TNK-BP. Konfliktnivået var fra 2007 tilbake på nivå 1.

Våren 2008 var starten på en rekke hendelser som ble tolket som en fiendtlig kampanje mot BP regissert av deres russiske partnere. TNK-BPs kontorlokaler ble stormet av de føderale myndighetene, dokumenter og datamaskiner ble konfiskerte og en TNK-BP-ansatt med britisk statsborgerskap ble arrestert for industrispionasje. TNK-BP fikk også trøbbel med miljømyndighetene (Gustafson 2012, 426). Flere vestlige ansatte i TNK-BP opplevde dessuten problemer med arbeidsfornyelser og visum. Disse problemene kan sees i relasjon med AARs økende misnøye med de utenlandske arbeiderne i fellesforetaket. De mente at de kostet for mye i forhold til hva de bidro med til selskapet. Illustrerende for denne misnøyen og kaoset var når en gruppe fast ansatte skulle ha fornyet visumene i en rettsal i Moskva og det kom to delegasjoner fra TNK-BP hvor begge hevdet å representere firmaet, men der hvor de russiske partene ba om et adskillelig lavere antall visumfornyelser enn det de vestlige partene forespurte (The Economist 2008b).

Parallelt med disse visumproblemene som de vestlige arbeiderne opplevde, ble BP saksøkt i en sibirsk domstol av et lite selskap ved navn Tetlis hvis ledere hadde tilknytning til AAR. Søksmålet ble begrunnet med at BP hadde tatt ut for høy lønn til spesialistene som TNK-BP leide fra BP, og man fikk en kjennelse på at disse kunne sperres ute fra TNK-BPs installasjoner (The Economist 2008a). Også denne gangen forsøkte BP å ta saken til politisk nivå for å få en løsning på den stadig eskalerende konflikten, men denne gangen ble de avvist av president Putin, og BP stod nå altså uten den politiske beskyttelsen de initielt hadde trodd de skulle ha (Gustafson 2012, 426). BP meldte i løpet av sommeren at de trakk ut alt sitt utenlandske personell fra Russland da de ble forhindret fra å gjøre jobben sin ettersom de ble sperret ute fra arbeidsplassene sine (BP 2008c).

I juli 2008 kom det meldinger om at TNK-BPs konsernleder Dudley også kunne bli nektet fornyet visum til Russland til tross for at den føderale migrasjonsenheten bekreftet at alle papirer i forbindelse med søknaden var korrekt innsendt. I månedene før hadde AAR uttrykt større og større misnøye med Dudley og mente at han bare styrte etter BPs ønsker i fellesforetaket og ikke til TNK-BPs beste (Belton 2008d). I en pressemelding gitt av BP ble det uttrykt misnøye med at AAR i stor grad hadde blandet seg inn i prosessen rundt visumutstedelsene som Dudley og flere andre i BP nå hadde problemer med (BP 2008a). AAR hadde angivelig tilgjengeliggjort informasjon for at de statlige myndighetene skulle

kunne etterforske saker knyttet til skatteforhold, visum og arbeidstillatelser (Yeniekeyeff 2011, 11). Visumet til Dudley ble likevel etter kort tid fornyet, men til tross for dette valgte Dudley å forlate landet etter gjentagende (påståtte) tilfeller av trakassering og trusler mot selskapet og Dudley selv som person. Han fortsatte sin rolle som konsernleder på ulike hemmelige steder i utlandet (Ekin og King 2009, 103, BP 2008b).

AAR fortsatte å uttrykke sin misnøye med Dudley som konsernleder, og i midten av august samme år suspenderte en domstol i Moskva Dudley fra å være konsernleder i TNK-BP (Hoyos og Belton 2008). Dudley hadde dessuten i denne perioden mottatt flere anklager om brudd på arbeidsloven, diskriminering av russiske arbeidere samt anklager om skatteunndragelse (Belton 2008e, Belton og Crooks 2008). I samme periode så man at en rekke andre vestlige lederskikkelser ble nektet fornyelse av visumene sine og måtte forlate landet. I tillegg var det atter andre vestlige ledere i TNK-BP som i frustrasjon sa opp sine stillinger og forlot Russland fordi de følte de ikke lenger kunne bidra til å løse konflikten eller til å drive selskapet mens konfliktene pågikk. Investorer og media fryktet nå at det var slutten på BPs tilstedeværelse i Russland og TNK-BP (Bower 2009, 325, Belton 2008d). Etersom disse konfliktene i svært stor grad påvirket BP negativt, blant annet ved store tapte inntekter i forbindelse med håndtering av rettssaker, visumproblemer og andre anklager settes konfliktnivået det første halvåret i 2008 til nivå 2.

I begynnelsen av september 2008 så det imidlertid plutselig ut til at en løsning på TNK-BPs konflikter var i sikte. Den såkalte «fredsavtalen» involverte at partene hadde blitt enige om å restrukturere en del aspekter knyttet til selskapets prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Et av punktene var blant annet at Dudley skulle fratre som konsernleder og at det skulle velges en ny konsernleder som hadde bred erfaring med forretninger i Russland i tillegg til at han eller hun skulle beherske det russiske språket (Bower 2009, 325). Mannen som ble valgt til denne stillingen var ikke uventet Fridman. Stillingen var imidlertid ment å være midlertidig til man fant en passende kandidat, men ikke før i mai 2012 gikk Fridman av (Chazan og Belton 2012a). Videre involverte «fredsavtalen» at styret skulle omstruktureres hvorfra man skulle fjerne en representant fra BP og en fra AAR for så å legge til tre uavhengige medlemmer. Uavhengigheten til disse medlemmene var likevel omdiskutert, og en insider i selskapet uttalte at BP og AAR valgte en representant hver, mens Putin valgte den tredje (Gustafson 2012, 426-427). Man kom også til enighet om å gjøre konsernledelsen mindre i antall. I tillegg avtalte man å ekspandere selskapets virksomhet og søke investeringer

også utenfor Russland og sfæren av postsovjetske land. Videre skulle TNK-BP ikke lengre leie konsulenter fra BP (Bower 2009, 325). Disse endringene var åpenbart ikke i BPs favør da den russiske siden nå hadde total dominans i selskapet og fellesforetakets strategi innebar at TNK-BP skulle konkurrere på markeder der BP allerede var en sentral aktør. Konfliktnivået settes her til 3 ettersom endringene som ble foretatt innebar helt nye vilkår for samarbeidet og innebar at BPs regionale strategi i Russland gikk tapt.

I perioden etter «fredsavtalen» jobbet både BP og AAR hardt for å roe ned markedene og forsikre investorene om at stabilitet var i sikte. Partene var også i politiske møter med daværende president i Russland, Dimitrij Medvedev (Belton 2008c). Ting gikk fort tilbake til normalen og TNK-BP begynte å hente inn utenlandsk personell til fellesforetaket igjen. Det hadde nemlig blitt klart at man fortsatt trengte kompetanse for å opprettholde nivået på produksjonen og for å utvikle nye felter. Denne gangen skulle imidlertid de ansatte ikke leies inn fra BP, men ansettes direkte i TNK-BP (Crooks og Belton 2009). Perioden som fulgte etter representerte en ny start for TNK-BP selv om BP hadde havnet i en ugunstig posisjon i samarbeidsrelasjonen, og konfliktnivået settes dermed ned til 1 igjen fra 2009.

Til tross for at relasjonene innad i TNK-BP nå gikk rolig for seg hadde BP fortsatt ikke lagt til side å etablere et samarbeid med noen av de statlige aktørene på det russiske energimarkedet. Denne gangen var det Rosneft BP hadde i tankene og i januar 2011 annonserte BP og Rosneft sin allianse. Selskapene skulle sammen utforske et område i Karahavet hvor BP skulle lære opp Rosneft i å håndtere arktiske forhold (Øverland, et al. 2012, 4). I løpet av våren ga Putin også selskapet sin velsignelse og kort tid etter annonserte de to selskapene den nylig inngåtte alliansen (Gustafson 2012, 427). BP hadde tilsynelatende skutt nok en gullfugl i Russland. Gullfuglen skulle imidlertid vise seg å være intet annet enn mer trøbbel for forholdet mellom aksjeholderne i TNK-BP. AAR protesterte stort på BPs nye allianse med Rosneft og hevdet at det brøt avtalen som partene hadde signert i opprettelse av fellesforetaket. AAR mente nemlig at de hadde avtalt at BP ikke skulle involvere seg i ytterligere aktiviteter med russiske selskaper uten at TNK-BP også ble tilbudt å involveres i det. Ved inngåelse av avtalene rundt TNK-BP mente AAR at det hadde blitt avtalt at TNK-BP skulle være BPs fremste verktøy for å gjøre videre investeringer i Russland (Øverland, et al. 2012, 4, Belton og Pfeifer 2011). Uenighetene rundt denne saken pågikk i måneder før det havnet i rettsalen. En voldgiftsdomstol i Stockholm dømte i favør av AAR og mente de hadde retten på sin side. Samarbeidet med Rosneft gikk dermed tapt for BP (Gustafson 2012). Igjen, hadde nok BP



forventet at en politisk velsignelse ville beskytte dem og la dem inngå et samarbeid med Rosneft til tross for at det angivelig brøt med avtalene som var gjort i opprettelsen av TNK-BP. BP ble nok en gang skuffet og fikk altså ikke ytterligere politisk støtte fra Putin for å kunne trumfe igjennom samarbeidsavtalen allikevel (Øverland, et al. 2012, 4,11). I etterkant av rettsavgjørelsen, sommeren 2011, møtte BP på enda flere problemer da de i en russisk domstol ble dømt til å betale erstatninger på mellom 5 og 10 milliarder dollar for potensielle tapte inntekter TNK-BP opplevde ved å ikke bli inkludert i samarbeidet med Rosneft. Det var en minoritetsaksjonær som stod bak søksmålet og AAR hevdet nok en gang å ikke ha noe med saken å gjøre (Øverland, et al. 2012, 4). Konfliktene mellom partene hadde på dette punktet eskalert kraftig igjen, og konfliktnivået settes dermed fra 2011 til nivå 3 ettersom BP ble påvirket svært negativt, da spesielt økonomisk i forbindelse med håndtering av disse konfliktene. I tillegg ble de også påvirket negativt strategisk i og med at de ikke fikk realisert sine planer om samarbeid med Rosneft.

Etter at konflikten knyttet til BPs eventuelle samarbeidsrelasjon med Rosneft var over var det hos begge parter i løpet av sommeren og høsten 2012 diskusjoner og vurderinger av hvorvidt man ønsket å fortsette samarbeidet i TNK-BP. Mediene indikerte at det så ut til å være slutten for TNK-BP og spekulerte i om staten hadde planer om å kjøpe opp AARs andel av fellesforetaket. Atter andre spekulasjoner gikk på at det var BP som skulle kjøpes ut av fellesforetaket (Chazan og Belton 2012a). I oktober 2012 kom meldingen om at Rosneft skulle kjøpe opp BPs andel av TNK-BP for 12,5 milliarder dollar og mot at BP fikk en eierandel på 18,5 prosent av Rosneft. Noen måneder senere kom meldingen om at også AARs andel skulle bli solgt til Rosneft. Transaksjonen ble fullført i slutten av mars 2013 og både AAR og BP har brutt ut av fellesforetaket (BP 2013). Det høyeste konfliktnivået, definert ved at konfliktene i samarbeidet førte til brudd, ble dermed nådd det siste halvåret i 2012.

#### **4.1.2 Uavhengige variabler**

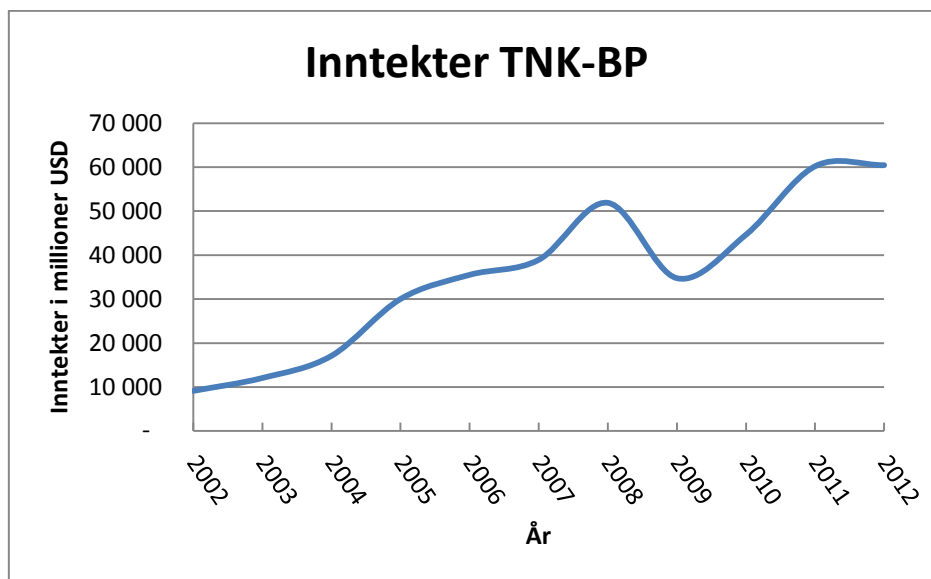
I det følgende vil jeg gå igjennom de uavhengige variablene for å forklare konfliktutviklingen i TNK-BP. Variablene er konstruert ut fra oppgavens teori og hypoteser.

##### **Økonomisk avhengighet**

TNK-BP representerer et unikt tilfelle av utenlandsk investering i energisektoren i Russland hvor BP fikk en eierandel på 50 prosent i fellesforetaket. TNK-BP er det eneste fellesforetaket

i Russland hvor den utenlandske parten har blitt tillatt å eie over 49 prosent (Yeniekeyeff 2011, 7) Da privatiseringsbølgen i Russland på 1990-tallet fant sted var det svært få muligheter for utenlandske investorer å komme på banen. Ikke før rundt årtusenskiftet ble markedet åpnet mer opp for utenlandske investorer, men det har vært begrensninger på hvor stor andel av et selskap de utenlandske aktørene har kunnet tilegne seg. I 2008 ble det vedtatt en lov om at utenlandske investorer ikke skulle kunne tilegne seg majoriteten i prosjekter som omfatter naturressursutvinning. I tillegg til å ha en eierandel på 50 prosent er BPs posisjon som utenlandsk aktør også nokså unik i den grad at samarbeidet omfatter alle aktiviteter knyttet til fellesforetaket. I mange tilfeller har nemlig den utenlandske partens deltakelse ofte blitt begrenset til avgrensede deler ved et prosjekt, for eksempel lete- og utforsningsfasen (Locatelli 2006, 1081-1082, The Economist 2005b). Denne unike posisjonen kan indikere at AAR var nokså avhengige av BP, og var således en kilde til forhandlingsmakt for BP.

BP betalte 8 milliarder dollar for investeringen i TNK-BP, og på dette tidspunktet utgjorde det den største utenlandske investeringen som noen gang hadde funnet sted i Russland (Ekin og King 2009, 98). Likevel var investeringen på 8 milliarder dollar ikke like historisk for BP. Eksempelvis hadde BP bare noen år tidligere betalt 48 milliarder dollar for det amerikanske selskapet Amoco (Gustafson 2012, 423). At BP gjorde denne historiske investeringen og fikk kjøpe seg inn med så mye som 50 prosent i TNK-BP indikerer at AAR hadde en nokså sterk økonomisk avhengighet av BP. Dette gav BP en god forhandlingsmakt da BP hadde like mye formell makt i TNK-BP som deres russiske partnere.



Figur 3: Inntekter TNK-BP

Diagrammet viser TNK-BPs inntekter i perioden 2003-2012. Tallene er hentet fra TNK-BPs årsrapporter som er tilgjengelig via følgende lenke: <http://www.tnk-bp.ru/en/investors/reports/financial/>

I perioden mens Dudley var konsernleder (2003-2008), opplevde TNK-BP den høyeste gjennomsnittlige aksjonæravkastningen (45 prosent) som noen gang hadde funnet sted i russiske oljeselskaper. Oljeproduksjonen vokste dessuten med tre ganger så høy hastighet som først forventet. TNK-BP var den raskest voksende oljevirkksomheten i Russland (Browne og Anderson 2010, 148,150). Inntektene steg også raskt i løpet av de første årene etter at fellesforetaket ble opprettet og selskapets utsikter så dessuten svært gode ut. Etter hvert jevnet imidlertid dette seg ut og både inntekter og produksjonen vokste saktere. Den økonomiske investeringen fra BP så ut til å ha begynt å miste sin effekt. De feltene som TNK-BP allerede hadde var effektivisert og presset til randen, og det å utvikle nye felt for å sikre bedre vekst var dessuten vanskelig da det regjerende skatteregimet i Russland gjorde at mange nye felt ble svært ulønnsomme å sette i gang produksjon på. I 2007 meldte Dudley om at produksjonen ville være nokså flat i de kommende årene og at avkastningen til aksjonærene kom til å ligge på 4 prosent. Det var under halvparten av det avkastningen hadde ligget på tidligere år og AAR uttrykte sterk misnøye med den avtagende veksten<sup>14</sup> (Gustafson 2012, 425).

<sup>14</sup> At BP ikke lengre klarte å bidra til å opprettholde den kraftige veksten som TNK-BP hadde opplevd innledningsvis må imidlertid også sees i relasjon med overføringen av teknologi og kompetanse fra BP til fellesforetaket. Dette vil jeg ta for meg i et eget underkapittel nedenfor.

At TNK-BP viste bratt vekst og produksjon innledningsvis i samarbeidsrelasjonen for så å jevne seg etter et par år indikerer at den økonomiske avhengigheten av BP avtok raskt. Etter at kapitalen var overført og man hadde fått i gang vekst, avtok AARs økonomiske avhengighet av BP, og dermed ble BPs forhandlingsmakt også redusert og konfliktnivået begynte å øke. Kapital var dermed ikke lenger noen kilde til forhandlingsmakt for BP. I tillegg til at BPs forhandlingsmakt ble redusert som følge av at de økonomiske overføringene raskt ble fullført, hadde BP i tillegg utviklet seg til å bli svært avhengig av inntektene fra TNK-BP. Etter at fellesforetaket ble opprettet steg BPs påviste reserver umiddelbart med 11 prosent mens samlet olje- og gassproduksjon steg med 15 prosent. Videre utgjorde TNK-BP i 2008 så mye som 25 prosent av BPs samlede olje- og gassproduksjon (Gustafson 2012, 423,427). Dette indikerer at et skifte i de økonomiske avhengighetsposisjonene i samarbeidsrelasjonen fant sted, og hvor BP over tid ble den mest økonomisk avhengige parten. Dette satte BP i en ytterlig dårligere forhandlingsposisjon.

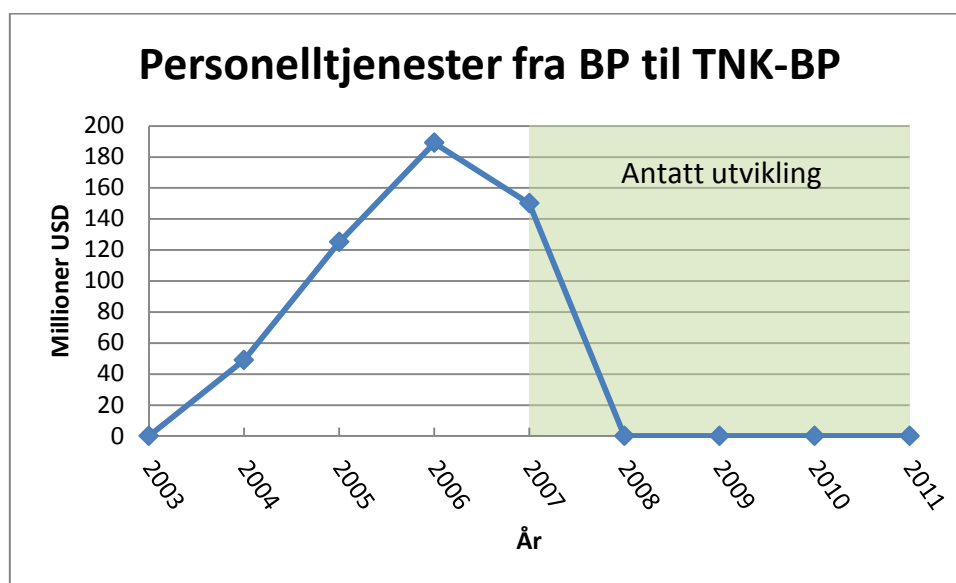
### **Teknologi- og kompetanseavhengighet**

I årene før TNK-BP ble opprettet var veksten i TNK nokså knapp og tilgangen på ekspertise og teknologi for å effektivisere produksjonen og øke fortjenesten var dessuten svært begrenset. TNK hadde et lite utvalg konsulenter innleid fra utlandet, men dette var ikke nok og AAR så ikke den veksten de hadde ønsket for TNK. TNK hadde fortsatt en stor mangel på ingeniører og folk med geologisk og geofysisk kompetanse for å kunne utvikle seg videre. I tillegg var utstyret i flere av TNKs installasjoner svært utdatert og slitt. Spesielt raffineriene trengte oppdateringer da de fleste av disse ble bygd mellom 1940 og 1970 (Dixon 2008, 102-103).

BP kunne tilby TNK og AAR mye av denne kompetansen og teknologien de manglet. Deres kompetanse innen varmeveksling og katalyse kunne eksempelvis effektivisere raffineriene (Yeniekeyeff 2011, 17). I forbindelse med effektivisering av produksjonen introduserte også BP hydraulisk oppsprekking som hadde gitt en svært kostnadseffektiv produksjon på 1 million produserte fat hver dag i 2004 med en kostnad på 170 millioner dollar.

Et annet sentralt moment i teknologi- og kompetanseoverføringen var innføringen av BPs personell til TNK-BP. Det utenlandske personellet som BP brakte inn til fellesforetaket satt med solide ledelsesferdigheter og finansiell ekspertise i tillegg til bred teknisk kompetanse (Yeniekeyeff 2011, 11). Imidlertid var personellet ofte svært kostbart da mange av disse

besatte helt spesielle ferdigheter. Det ble derfor utviklet et opplæringsprogram der unge og lovende spesialister i TNK-BP ble satt til å skygge disse utenlandsk ansatte for å gjennomføre kompetanseoverføringen raskere. BP initierte også flere andre opplæringsprogrammer både sentralt og regionalt i TNK-BPs virksomheter (Dixon 2008, 104-106). Salget av personeltjenester fra BP til TNK-BP var økende frem til 2006 og indikerer at avhengigheten av BP i samarbeidsrelasjonen dermed var nokså høy. Dette var dermed også en kilde til forhandlingsmakt for BP



**Figur 4: Personelltjenester fra BP til TNK-BP**

Figuren viser salg av personeltjenester fra BP til TNK-BP i perioden 2003-2007. Fra 2008 og utover har ikke BP rapportert separat for TNK-BP for salg av personeltjenester. Men som det har fremkommet av kapitlet om konfliktutviklingen i TNK-BP ser det ut til at 2007 var det siste året BP solgte personeltjenester til TNK-BP. Tallene er hentet fra BPs årsrapporter 2003-2007 og kan sees på: <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9039692&contentId=7072683>

AARs avhengighet av BPs teknologi og kompetanse var således en viktig kilde til BPs gode forhandlingsmakt i TNK-BP. Teknologien BP hadde bidratt med som først hadde boostet selskapets vekst og effektivitet mistet imidlertid over tid kraft. Den hydrauliske oppsprekningen som BP hadde bidratt med og som hadde ført til en svært effektiv produksjon kostet eksempelvis i 2007 tre ganger så mye som i 2004. Det var ikke lengre mulig for BP å effektivisere mer på fellesforetakets allerede eksisterende felter og utviklingen av nye felter var fortsatt, som nevnt, ulønnsomme på grunn av Russlands ugunstige skatteregime

(Gustafson 2012, 425). BPs fokus på rask vekst i TNK-BP skiftet derfor til et fokus på langsiktighet og bærekraftighet på allerede eksisterende felter. Dette var til sterk misnøye for AAR. På samme tid begynte salget av personelltjenester å reduseres til man i 2008 avgjorde at BP ikke lengre skulle leie ut personell til TNK-BP (Bower 2009, 325). At salget av personelltjenester begynte å synke etter 2006, og at det til slutt ikke foregikk noe direkte salg av personelltjenester fra BP til TNK-BP, kan indikere at teknologi- og kompetanseoverføringen på dette punktet var fullført. Forhandlingsmakten til BP var på dette punktet kraftig redusert.

En annen måte å forstå reduksjonen av salget av personelltjenester på er å se på reduksjonen som et uttrykk for konflikten som oppstod mellom AAR og BP. TNK-BP tok eksempelvis fortsatt inn noen utenlandske eksperter etter at BPs personell ble trukket ut, men disse ble nå ansatt direkte i TNK-BP istedenfor å bli innleid fra BP (Gustafson 2012, 427). Dette indikerer at AAR fortsatt var avhengige av kompetanse utenfra. Det at TNK-BP likevel kjøpte inn utenlandske eksperter etter at BPs eksperter var fjernet fra fellesforetaket trenger imidlertid ikke nødvendigvis tilsi at teknologioverføringen ikke var fullført. Det kan i stedet indikere at den spesifikke teknologien og kompetansen som bare BP hadde stått som tilbyder av nå var overført, og at AAR nå hadde flere alternativer med tanke på hvor de kunne hente inn den resterende ekspertisen de manglet. Likevel vil jeg argumentere for at det også er plausibelt at reduksjonen i salget av personelltjenester kom som et resultat av at teknologi- og kompetanseinvesteringene var fullført. Dette er fordi at teknologi i olje- og gassektoren svært ofte omfatter konkrete installasjoner av utstyr. Teknologioverføringen vil således finne sted i et avgrenset tidsrom. At TNK-BP fortsatt leide inn eksperter fra utlandet kan, som nevnt ovenfor, indikere at den kompetansen og teknologien som bare BP stod som tilbyder av nå var overført.

Det at BP bidro med teknologi og kompetanse i fellesforetaket førte til at BP fikk god forhandlingsmakt i TNK-BP innledningsvis. BP kunne tilby løsninger som den russiske parten ikke kunne få tak i andre steder og denne mangelen på alternativer for AAR førte altså til at BP fikk en meget gunstig forhandlingsmakt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen. Imidlertid, etter hvert som det viktigste av teknologien og kompetansen som bare BP kunne bidra med var installert og absorbert, avtok AARs avhengighet av BP. BPs forhandlingsmakt var på dette punktet kraftig redusert da deres sterke kort som tilbyder av teknologi og kompetanse nå var forvitret ettersom utstyr var installert og kompetansen var absorbert i

TNK-BP. Forhandlingsmakten forskjøv seg dessuten nå i favør av AAR og på dette punktet ser man dessuten at konfliktnivået i TNK-BP øker.

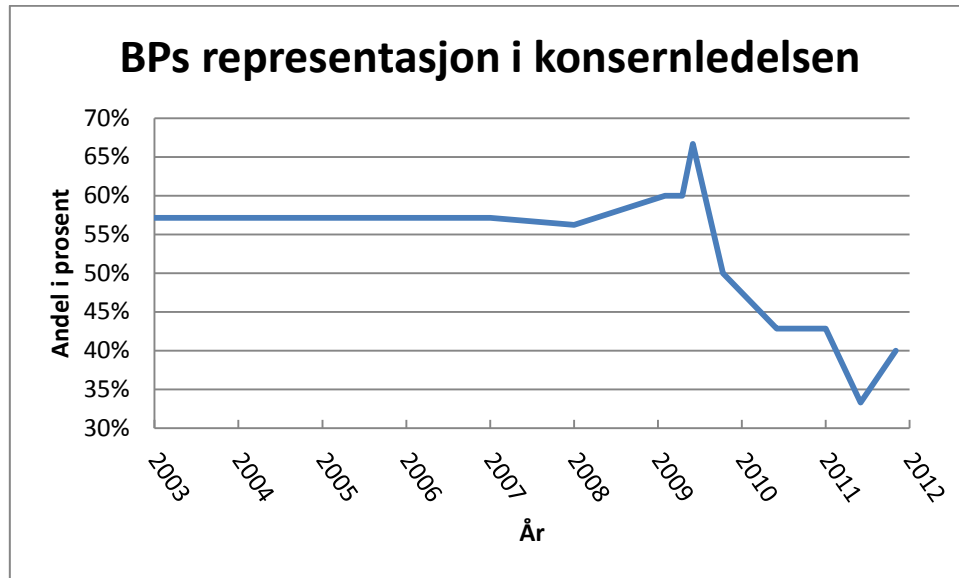
### **Organisatorisk makt**

Da TNK-BP ble opprettet skulle BP ha primæransvaret for styringsstrategien for selskapet samt for teknologi og finanser. De russiske partnerne skulle på sin side håndtere politiske relasjoner, juridiske saker og sikkerhet. Denne delingen viste seg å være vellykket i den grad at man fikk en svært rask teknologioverføring som gjorde at TNK-BP ble ledende som et av de mest innovative og suksessfulle russiske selskapene innen bransjen. Denne delingen av organisatorisk makt i selskapet var dessuten til en klar fordel for BP, som på dette tidspunktet dermed klart kan sies å ha mest forhandlingsmakt i fellesforetaket (Gustafson 2012, 424).

BPs gode organisatoriske makt kan også illustreres ved å se på deres gode posisjon i konsernledelsen hvor Dudley dessuten hadde fått konsernlederrollen. I tillegg til konsernlederrollen hadde BP de første årene konsistent en større andel representasjon i konsernledelsen<sup>15</sup>. Ved inngangen til 2009 ser vi imidlertid at denne trenden snur seg. Allerede i slutten av 2008 ble det besluttet at konsernlederstillingen skulle gå til noen som hadde bred erfaring fra Russland og var flytende i russisk. Dudley måtte dermed fratse sin rolle til fordel for Fridman. Videre ser man at BPs posisjon i konsernledelsen reduseres kraftig. I tillegg til en prosentvis nedgang i BPs representasjon blir konsernledelsen også mindre i antall. I 2006 bestod eksempelvis konsernledelsen av 14 medlemmer, mens i 2009 var antallet godt under halvert. Per 1.6.2009 hadde eksempelvis BP bare to representanter i konsernledelsen, og dette gav mindre rom for å utøve ikke bare formell, men også normativ innflytelse på beslutningene som ble tatt i TNK-BP (TNK-BP årsrapporter 2006-2009).

---

<sup>15</sup> Frem til 2008 var det som følge av deres opprinnelige avtale, ikke mulig å endre på den opprinnelige avtalte fordelingen i konsernledelsen



Figur 5: BPs andel i konsernledelsen

Diagrammet viser BPs\* andel i konsernledelsen i TNK-BP. Dataene er hentet fra TNK-BPs årsrapporter i perioden 2003-2011. Årsrapportene er tilgjengelig via følgende lenke: <http://www.tnk-bp.ru/en/investors/reports/annual/>  
 \*Oppgavens forfatter har gjennomgått representantene i konsernledelsen og sortert dem i to grupper: de med tilknytning til BP og de med tilknytning til AAR.

Den organisatoriske makten BP fikk innledningsvis, blant annet gjennom en svært gunstig posisjon i konsernledelsen samt via det å ha primæransvaret for styringsstrategi på områder innen teknologi og finans, gav BP en svært gunstig forhandlingsmakt. Den gunstige forhandlingsposisjonen må imidlertid også sees i relasjon med oppgavens andre to uavhengige variabler, nemlig økonomisk avhengighet og teknologi- og kompetanseavhengighet. At AAR generelt var såpass avhengig av BP gjorde at BP hadde mest forhandlingsmakt og dermed fikk god organisatorisk makt i samarbeidsposisjonen. At BP så fikk svekket sin organisatoriske makt må derfor også sees i relasjon med både de økonomiske og de teknologiske investeringene som BP bidro med initielt i samarbeidsrelasjonen. At avhengigheten på disse punktene ble redusert, gav så BP redusert forhandlingsmakt og utløste videre et høynet konfliktnivå i samarbeidsrelasjonen. Det økte konfliktnivået gav seg blant annet uttrykk i at den organisatoriske makten til BP ble redusert. Den organisatoriske makten ser altså innledningsvis ut til å være et uttrykk for BPs gunstige forhandlingsmakt, men utviklet seg etter hvert til å bli et uttrykk for den reduserte avhengigheten AAR hadde av BP, og var dermed mer som et uttrykk for den pågående konflikten. Den uavhengige variabelen organisatorisk makt ser således ut til å skifte rolle over tid i samarbeidsrelasjonen og fungere som en avhengig variabel.



### 4.1.3 Forhandlingsmakt i TNK-BP

Innledningsvis hadde BP tilsynelatende mest forhandlingsmakt i TNK-BP. I følge Bower (2009, 194) erkjente Fridman at AAR ikke hadde mange alternativer å velge mellom da de inngikk samarbeidet med BP. BP var nemlig de eneste som kunne tilby både kapital, teknologi og beskyttelse fra Kreml «i en pakke». Denne mangelen på alternative samarbeidspartnere regnes dermed som essensiell for den gode forhandlingsmakten som BP fikk i samarbeidsrelasjonen innledningsvis. Som tilbyder av - og i kontroll over goder som AAR ikke enkelt kunne oppdrive andre steder, fikk denne høye forhandlingsmakten utslag blant annet i at BP fikk en svært god organisatorisk maktposisjon i samarbeidsrelasjonen. Etter hvert som de initelle overføringene av kapital, teknologi og kompetanse var fullført endret imidlertid den gunstige forhandlingsposisjonen til BP seg.

Fra å ha hatt en svært gunstig forhandlingsmaktposisjon var BP nå i en langt mer sårbar posisjon. BP var nå den parten minst kontroll og hadde svært innskrenkede alternativer i samarbeidsrelasjonen. Utstyr og penger var lagt ned i fellesforetaket og det var ikke uproblematisk, om i det hele tatt mulig, å reversere investeringene. BP kunne ikke lengre true med å «pakke med seg tingene sine» og forlate samarbeidsrelasjonen. De innskrenkede alternativene var på denne måten en sentral kilde til svekket forhandlingsmakt for BP. TNK-BP viste dessuten god økonomisk vekst og svært effektive produksjonstall. AARs svekkede avhengighet reduserte så teknologi, kompetanse og økonomi som kilder til forhandlingsmakt for BP. AARs forhandlingsmakt var til motsetning nå styrket ettersom de hadde fått større kontroll over de ressursene de var avhengige av for å få til vekst og at deres avhengighet av BP dermed hadde blitt redusert.

Med BPs svekkede forhandlingsmakt og AARs styrkede utløste det seg så konflikter i samarbeidsrelasjonen. I de første årene av samarbeidsrelasjonen hadde begge parter hatt tilsynelatende nokså sammenfallende interesser med et fokus på økt produksjon og vekst på de feltene som partene hadde slått sammen ved inngåelsen av samarbeidsrelasjonen. På sidelinjen lå likevel interessekonflikter mellom partene, blant annet på punktet knyttet til TNK-BPs muligheter for å ekspandere internasjonalt. Her var BP hovedsakelig interessert i at TNK-BP skulle fokusere på Russland, mens AAR ønsket en mer internasjonal rettet virksomhet. BPs svekkede forhandlingsmakt i samarbeidsrelasjonen gjorde at AAR lettere kunne trumfe igjennom sine interesser uten at BP hadde formell makt, eksempelvis i kraft av organisatorisk makt, til å kunne stå imot punktene de var uenige i. Innledningsvis i

samarbeidsrelasjonen er det dermed tenkelig at prioriteringen av AARs interesser i TNK-BP, gikk i favør økonomisk vekst og i annen rekke global ekspansjon. De sammenfallende interessene til BP og AAR var nok derfor mindre enn det BP først hadde antatt at var tilfelle.

For å fremme sine nye prioriterte interesser i TNK-BP begynte AAR dessuten å gå utenfor de formelle bestemmelseskanalene i fellesforetaket. Minoritetsaksjonærer, med svært sammenfallende interesser med AAR, gikk blant annet til søksmål i avsidesliggende domstoler i Russland hvor dommene falt i favør av AARs interesser. At AAR stod bak kulissene i disse søksmålene anses som sannsynlig. Det er nettopp det svake juridiske systemet i Russland som muliggjorde slike omveier utenfor de formelle bestemmelseskanalene i fellesforetaket. At AAR benyttet seg av disse mulighetene, illustrerer en objektiv form for forhandlingsmakt som er bestemt av samarbeidsrelasjonens kontekst som nettopp er Russland og dets svake juridiske system. Denne objektive forhandlingsmakten er i stor grad begrenset til å gå i favør den AAR ettersom de er på «hjemmebane» og kjenner til hvordan man kan fremme sine interesser gjennom disse uformelle innflytelseskanalene.

Det at AAR begynte å dra seg nytte av slike uformelle bestemmelseskanaler først etter de hadde fått overført det de trengte fra BP kan dessuten indikere viktigheten av det taktiske aspektet ved forhandlingsmakt som Bacharach og Lawler spesielt legger vekt på i sin teori. At AAR fra starten av ikke realiserte den potensielle makten de besatt i kraft av kjennskap til og bruk av uformelle innflytelseskanaler, kan nemlig ha vært et taktisk trekk fra deres side. AARs utøvde makt de første årene av samarbeidsrelasjonen var dermed av taktiske årsaker mindre enn det deres potensielle makt var. At de taktisk ventet med å bruke denne potensielle makten før etter at deres egen avhengighet av BP hadde avtatt kan dessuten ha generert en sterkere forhandlingsposisjon for AAR.

Dette kan tyde på at BP antageligvis hadde feilberegnet hvor stor makt AAR hadde i samarbeidsrelasjonen. Selv om AAR var svært avhengige av BP på områder innen økonomi, teknologi og kompetanse, så hadde altså AAR en større forhandlingsmakt innledningsvis enn først antatt nettopp på grunn av at de taktisk holdte tilbake noe av sin potensielle makt. I tillegg kan det dessuten se ut til at BP også feilberegnet sin egen forhandlingsmakt. BP hadde nemlig hatt nokså stor tillitt til at de skulle beskyttes av Putin dersom de skulle møte på problemer i TNK-BP. Den politiske velsignelsen BP fikk ved opprettelsen av TNK-BP hadde BP antatt at ville være en sentral kilde til forhandlingsmakt for dem. Illustrerende for denne tenkte beskyttelsen kan være hvordan BP i forbindelse med den planlagte

samarbeidsrelasjonen med Rosneft hadde regnet med at Putin ville hjelpe BP med å realisere dette til tross for at det brøt med avtalen med TNK-BP. Dersom BP i 2011 regnet med en så stor støtte fra Putin, kan en bare anta at denne antagelsen var enda større i 2003 da TNK-BP ble opprettet og før man hadde fått erfare konfliktene med AAR.

BPs reduksjon i forhandlingsmakt førte til at BP ikke lengre klarte å forsvare sine interesser i TNK-BP og deres regionale strategi om å etablere seg tungt i Russland igjennom TNK-BP gikk så tapt<sup>16</sup>. Imidlertid, at BPs strategiske interesse gikk tapt, betyr ikke at samarbeidsrelasjonen i det store og det hele var mislykket. BP tjente svært gode penger på TNK-BP i hele samarbeidsrelasjonens forløp, og fikk også en tilfredsstillende pris når de til slutt solgte seg ut av fellesforetaket. I perioden mellom 2003 og 2013 hadde BP tatt ut 19 milliarder dollar i utbytte fra TNK-BP og da BP solgte seg ut våren 2013 fikk de dessuten 12,5 milliarder dollar i tillegg til en andel på 18,5 prosent i Rosneft (BP 2013).

Oppsummert indikerer funnene at den grunnleggende fordelingen av forhandlingsmakt mellom BP og AAR var dårligere enn BP først hadde antatt da TNK-BP ble opprettet. At AAR brukte sin potensielle forhandlingsmakt taktisk genererte dessuten i seg selv en bedre forhandlingsposisjon for AAR. Handlingsforløpet i TNK-BP passer godt med Vernons teori om tidsbegrenset forhandlingsmakt som nettopp predikerer at det vil forekomme en forskyvning av forhandlingsmakten bort fra den utenlandske parten over tid i samarbeidsrelasjonen. Etter hvert som strategiske ressurser var overført og AARs avhengighet av BP avtok, forflyttet altså forhandlingsmakten seg fra BP til AAR, konflikter oppstod og den opprinnelige strategiske målsettingen BP hadde med opprettelsen av TNK-BP gikk tapt.

## 4.2 Telenor og VimpelCom

I desember 1998 gjorde Telenor og VimpelCom en avtale om å inngå et samarbeid. Telenor skulle kjøpe seg inn i VimpelCom med 25 prosent eierskap for omtrent 160 millioner dollar. Sammen skulle partene utvikle en rekke nye lisenser som VimpelCom hadde fått, og videre

---

<sup>16</sup> At BPs ambisjon om å etablere seg sterkt i Russland gikk tapt er imidlertid ikke nødvendigvis tilfelle selv om de ikke lyktes med det igjennom TNK-BP. At for eksempel BP og Rosneft, etter salget av TNK-BP, kan inngå nye samarbeidsrelasjoner fremstår som sannsynlig, og at det i annen rekke vil realisere BPs strategiske målsetting om en tung tilstedeværelse i Russland er ikke utenkelig.

bedre VimpelComs posisjon på markedet i Moskva, men også over resten av Russland, og på sikt i andre SUS-land<sup>17</sup> (VimpelCom årsrapport 1998).

Før Telenor kjøpte seg inn, i 1998, var VimpelCom et lite og økonomisk vanskelig stilt selskap. Selskapet slet med dårlig vekst, hadde omtrent 130 000 abonnenter, og var på randen av konkurs (Telenor 1998). Tilgangen på ny teknologi og kompetanse var dessuten også svært begrenset for aktørene i den russiske telekomsektoren på denne tiden. Teknologitilgangen var også knapp på denne tiden i Russland, og både mobil - og fastnettet var svært dårlig utviklet. Innad i Russland herjet det dessuten en finanskrisen og det ble stadig vanskeligere å motta økonomisk støtte fra staten. For å kunne sikre VimpelCom fremtidig vekst var altså både økonomi og teknologi viktige motivasjonsfaktorer for å søke utenlandske partnere. Dr. Dimitry Zimin og de andre lederne av VimpelCom vurderte dermed at en vestlig partner ville kunne bidra til å løfte selskapet og sørge for videre vekst (Radosevic og Sadowski 2004, 169,172).

En annen motivasjonsfaktor for VimpelCom for å ta inn en utenlandsk partner i selskapet var at det kanskje kunne fungere som en beskyttelse mot den russiske staten. Før Telenor kom inn i bildet hadde VimpelCom slitt hardt i sitt forhold med staten, deriblant ble de stadig avvist i søknader om å få tilgang på ytterligere båndbredde. I tillegg hadde VimpelCom slitt med såkalt skatteterrorisme av den russiske staten og det kunne dermed være tenkelig at en utenlandsk aktør ville være med på å forhindre denne typen atferd overfor VimpelCom (Markus 2007, 88).

For Telenor var oppkjøpet av aksjer i VimpelCom en viktig del av Telenors globale strategi og det å etablere seg regionalt i Russland var en del av denne strategien. VimpelComs tilgang til lisenser i Moskva-regionen og andre steder i Russland var dermed en grunnleggende motivasjonsfaktor for inngåelse av samarbeidet (Telenor 1998). Selv om antall abonnenter var lavt hadde VimpelCom lisenser som dekket 70 prosent av befolkningen i Russland og i dette så Telenor et stort potensiale (VimpelCom årsrapport 1998). Telenor hadde imidlertid også noen bekymringer hva angikk det å investere i Russland, men vurderte likevel akkurat denne investeringen for å være trygg. VimpelCom var internasjonalt anerkjent for sin transparens og sine gode prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. I tillegg hadde Telenor allerede noen erfaringer i Russland som hadde gitt de et godt nettverk og det hjalp de i etableringen av

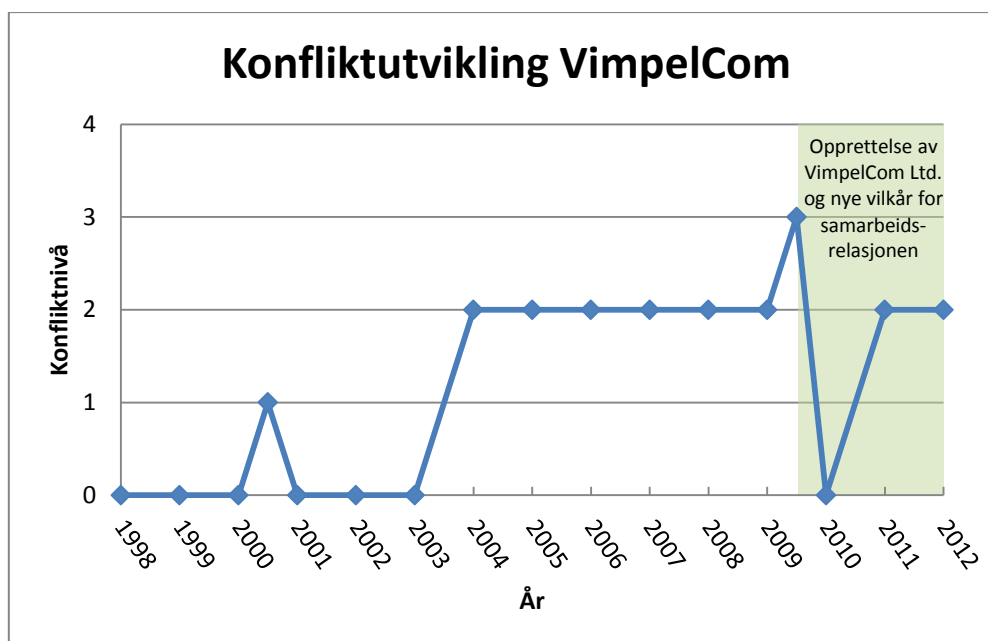
---

<sup>17</sup> SUS = Samveldet av uavhengige stater

samarbeidet med VimpelCom. Samarbeidet mellom Telenor og VimpelCom ble dessuten velsignet på øverste politiske hold i Russland og denne velsignelsen kan ha blitt opplevd som en slags sikkerhetsgaranti for Telenor (Markus 2007, 86).

Sammen kunne altså VimpelCom og Telenor nyte godt av hverandres fordeler i forbindelse med etableringen av et samarbeid. VimpelCom fikk spyttet inn ny kapital og teknologi mens Telenor fikk muligheten til å etablere seg som aktør i et umodent marked med svært stort potensiale. I Telenors pressmelding i forbindelse med starten på samarbeidet annonserte Telenor at samarbeidet skulle føre til at VimpelCom fikk en ledende posisjon i Russland og i andre SUS-land (Telenor 1998).

#### 4.2.1 Konfliktutviklingen



Figur 6: Konfliktutvikling VimpelCom

Diagrammet viser hvordan konfliktutviklingen har vært i VimpelCom. Nivåene, som representerer verdiene på oppgavens avhengige variabel, er vurdert og satt av oppgavens forfatter.

Den første tiden etter at Telenor hadde kjøpt seg inn i VimpelCom gikk relativt smertefritt. Problemene som dukket opp var, som nevnt, hovedsakelig å se i tilknytning til forholdet mellom staten og VimpelCom, og ikke nødvendigvis rettet mot Telenor. I slike tilfeller var

Telenors nye eierskap i VimpelCom i ferd med å utvikle seg som en buffer mellom VimpelCom og staten. VimpelCom fungerte godt og det var ingen spesielle konflikter i samarbeidsrelasjonen. Konfliktnivået var fra 1998 på 0.

Det første tilbakesteget Telenor skulle møte på i VimpelCom var høsten 2000 da russiske myndigheter startet prosessen med å tilbakekreve en rekke lisenser som de tidligere hadde tildelt VimpelCom. VimpelComs private konkurrenter på det russiske markedet opplevde samme problemer, og lisensene var ment å gå til et selskap som myndighetene kontrollerte selv (Tjønn 2000a). Saken fikk raskt stor internasjonal oppmerksomhet og ble presentert som et tegn på et dårlig investeringsklima i Russland. Telenor søkte også hjelp på politisk nivå i Norge og temaet ble blant annet tatt opp i forbindelse med den russiske statsministeren Kasianovs besøk til Norge den samme høsten (Nymoen 2000). I tillegg reiste Norges handelsminister Grete Knudsen til Russland for politiske samtaler om Telenors problemer i forbindelse med VimpelCom. Som følge av Telenors og den norske statens innblanding i saken kunne man i månedsskiftet oktober/november melde om at striden var løst i favør VimpelCom og Telenor. VimpelCom ble så gitt tilbake de lisensene som myndighetene tidligere på høsten hadde forsøkt å overta (Tjønn 2000b, Markus 2007, 88). Disse konfliktene var verdt og merke ikke interne konflikter mellom eierne i VimpelCom, men mellom staten og VimpelCom. At Telenor ble negativt påvirket av konfliktene fremkommer likevel som klart ettersom den norske regjeringen måtte blande seg inn i saken, og konfliktnivået settes på 1 for høsthalvåret i år 2000.

I kjølvannet av disse hendelsene begynte Telenor å se seg rundt etter andre potensielle investorer til VimpelCom. Hendelsene illustrerte at man, for å gjøre trygge investeringer i Russland, måtte inngå samarbeid med aktører som hadde gode politiske forbindelser med den russiske staten for å sikre seg mot slike plutselige og uventede hendelser som inndragninger av lisenser. Dr. Zimin, som hadde vært med på å starte opp VimpelCom i 1992, så ikke ut til å ha denne politiske styrken. Da det ble klart at Alfagruppen hadde interesser av å investere i VimpelCom var Telenor derfor svært åpne for dette, i og med at Alfagruppen var godt inne i både russisk næringsliv og politikk (Tjønn 2001). Alfagruppen gikk så inn i VimpelCom i begynnelsen av 2001 med lik eierandel som Telenor. Styret ble omorganisert hvor Telenor og Alfagruppen skulle ha 3 representanter hver. I tillegg skulle tre representanter være uavhengige. Videre ble det bestemt at man skulle operere med supermajoritet i styret, hvor 8 av 9 måtte være enige i strategiske avgjørelser i selskapet. Uenigheter skulle videre behandles

i voldgiftsdomstoler i Genève (Telenor 2013). De påfølgende årene var det ikke konflikter i VimpelCom og selskapet fungerte godt. Fra 2001 var dermed konfliktnivået på 0 igjen.

Til tross for at Alfagruppen som medeier var ment å skulle beskytte VimpelCom vis-a-vis de russiske myndighetene opplevde VimpelCom i begynnelsen av 2004 nok en gang sterke konflikter med myndighetene. Som følge av uanmeldte inspeksjoner av VimpelComs lokaler ble det blant annet konkludert med at VimpelCom ikke hadde en korrekt lisens for sine fem og en halv millioner kunder i Moskva-regionen. I tillegg ble de nektet lisenser for store deler av landet, noe som var problematisk med tanke på å tilby sine kunder dekning over hele Russland. De hadde også vanskeligheter med å få godkjent telefonnumrene til sine kunder. Videre opplevde selskapet flere andre utfordringer, deriblant søksmål fra statlige byråer på grunn av «illegalt entreprenørskap» med VimpelComs datterselskaper. I september 2004 fikk også VimpelCom utlevert et skattekrav på 157 millioner dollar som var datert tilbake til 2001 (Markus 2007, 86-87). Russisk media så hendelsene i relasjon med Putins stadig strengere behandling av landets oligarker samt interne stridigheter mellom Alfagruppen og kommunikasjonsdepartementet. Telenor utelukket på sin side ikke at dette kunne være tilfelle (K. Lund 2004).

Selv om Telenor egentlig bare hadde havnet i kryssilden og tilsynelatende ikke hadde noe direkte å gjøre med konfliktene mellom VimpelCom og de russiske myndighetene var Telenor likevel sentrale i løsningen på flere av konfliktene. Telenor drev for eksempel omfattende og vellykket lobbyvirksomhet i Kreml, samtidig som de spilte hardt på det at de russiske myndighetene gjerne ville ha image som et trygt investeringsland. Samme dagen som skattekravet ble kjent i media falt eksempelvis VimpelCom-aksjen med 22 prosent (Finstad 2004). Slike uroligheter var åpenbart til klar ulempe for dette imaget. I dagene før årsskiftet 2004/2005 kom nyheten om at det nevnte skattekravet for 2001 skulle bli redusert fra 157 til 21 millioner dollar, og dette beløpet valgte Telenor og VimpelCom å betale for å få en ende på konfliktene (NTB 2004). Konfliktene som foregikk på denne tiden angikk ikke Telenor direkte, men påvirket dem likevel negativt. For eksempel, dels økonomisk ved aksjefall, men også på grunn av ressursbruk i forbindelse med konfliktløsning. Konfliktnivået settes dermed til nivå 2 fra 2004.

At Alfagruppen skulle fungere som beskyttelse for Telenor i VimpelCom hadde dermed slått feil da det viste seg at Alfagruppen og de russiske myndighetene til stadig lå i strupen på hverandre. Da det reduserte skattekravet var betalt og dispuuttene mellom Alfagruppen og

myndighetene var ordnet opp i, så Telenor tilsynelatende lysere tider i møte. Imidlertid tok det ikke lang tid før nye problemer dukket opp i VimpelCom igjen. Denne gangen var det Telenor og Alfagruppen som viste seg å ha nokså sprikende visjoner angående VimpelComs fremtidige strategi. I april 2005 annonserte Alfagruppen sine ambisjoner om å ekspandere VimpelComs virksomhet til Ukraina, noe Telenor ikke hadde noen videre interesse av. Nærmere bestemt var det oppkjøpet av Ukrainian Radio Systems (URS)<sup>18</sup> som Alfagruppen ønsket å gjennomføre da de mente at kjøpet var en god kilde til fremtidig vekst for VimpelCom. Telenor på sin side mente at selskapet ikke var noe annet enn et tapsprosjekt for VimpelCom, og viste blant annet til at Golden Telecom hadde avslått å kjøpe URS for under halve prisen bare kort tid før. Telenor viste dessuten til at det ble holdt skjult hvem som var de faktiske selgerne av URS (N. George 2005, Telenor 2013). Med denne argumentasjonen valgte Telenor dermed å blokkere ekspansjonen med hjemmel i bestemmelsene om supermajoritet i styret. I praksis gav altså disse bestemmelsene Telenor vetorett i strategiske avgjørelser (Markus 2007, 88).

I tillegg til ønsket om at VimpelCom skulle kjøpe opp URS, var Alfagruppen også interessert i at VimpelCom skulle kjøpe opp et annet ukrainsk telekomselskap ved navn Kyivstar. Telenor hadde i 1998 kjøpt seg inn med 35 prosent i Kyivstar og hadde i 2004 opparbeidet seg til 56,5 prosent eierandel. I 2002 hadde dessuten også Alfagruppen kjøpt seg inn som den andre store eieren i Kyivstar, gjennom datterselskapet Storm, og satt i 2004 med 43,5 prosent av aksjene gjennom Storm og noen andre mindre datterselskaper (Telenor 2013). Alfagruppens visjoner for VimpelCom var nettopp at selskapet skulle ekspandere globalt og mente at Ukraina var et naturlig første steg på vei. I tillegg til et oppkjøp av URS mente Alfagruppen at det å fusjonere Kyivstar med VimpelCom ville være en svært god måte å innta det ukrainske markedet på. For Telenor sin del ville en slik fusjon bety at deres majoritetsposisjon ville bli redusert til en minoritetsandel. I tillegg stod Kyivstar på det tidspunktet for mellom 10 og 15 prosent av Telenors inntekter (Ostrovsky 2005a). En fusjon av VimpelCom og Kyivstar var dermed per tidspunkt ikke ønskelig verken av kontrollmessige - eller økonomiske årsaker. I tillegg var det dessuten åpenbart at VimpelComs inntog på det ukrainske markedet gjennom oppkjøp av selskaper som URS ville utfordre den gunstige posisjonen Telenor allerede hadde i Ukraina.

---

<sup>18</sup> Kommersielt kjent under merkenavnet WellCom



Selv om Telenor hadde blokkert VimpelComs muligheter for oppkjøp av URS lot Alfagruppen seg ikke stoppe. I den kommende tiden ble det igangsatt en rekke søksmål mot Telenor med den hensikt å gjøre bestemmelsene om supermajoritet om til vanlig simpel majoritet. På denne måten ville det bli enklere for Alfagruppen å gjennomføre et oppkjøp av URS. Ingen av søksmålene ble utført av Alfagruppen, men det var sterk mistanke om at Alfagruppen indirekte stod bak. Flere av søksmålene hadde rot i den avsidesliggende regionen Krasnodar hvor en 25 år gammel mann ved navn Victor Makarenko, like før søksmålene hadde kjøpt to aksjer i VimpelCom. Makarenko fikk medhold i sine tre søksmål og VimpelCom kunne så kjøpe opp URS uten at Telenor gav sitt samtykke (Telenor 2013, Markus 2007, 88). Telenor anket alle søksmålene og i slutten av april 2005 avgjorde russisk høyesterett at VimpelCom-charteren allikevel ikke kunne gjøres ugyldig, og at det ei heller skulle være mulig å suspendere bestemmelsene om supermajoritet. I løpet av kort tid ble alle tre søksmålene så trukket tilbake og i et styremøte den 24. april 2005 ble oppkjøpet av URS dermed nedstemt med supermajoritet (Telenor 2013). Alfagruppen var likevel ikke klare for å gi opp kampen, og deres datterselskap Eco Telecom saksøkte de tre medlemmene i styret til VimpelCom som var nominerte av Telenor. Hensikten her var å reversere avgjørelsen om å ikke kjøpe URS, imidlertid ble også disse søksmålene raskt trukket tilbake (K. Lund 2005).

Også i forbindelse med valg av nytt styre til VimpelCom i juni 2005, ble sammensetningen av styret slik at det ble stemt i mot oppkjøpet av URS. Alfagruppen søkte deretter å ta saken utenfor styret og innkalte til ekstraordinært aksjonærmøte gjennom sitt datterselskap Eco Telecom. Fokuset sommeren og høsten 2005 ble derfor både for Telenor og Alfagruppen å fokusere på minoritetsseierne i VimpelCom for å få de til å stemme i ens favør i spørsmålet om oppkjøp av URS i aksjonærmøtet (Valderhaug 2005). Første aksjonærmøte var satt til 15. august, men Alfagruppen møtte ikke, og de oppmøtte hadde dermed ikke beslutningsdyktighet. En måned senere ble et nytt møte holdt og denne gangen ble det med simpelt flertall stemt i favør om å kjøpe URS. Telenor stod fortsatt sterkt imot oppkjøpet og mente dessuten at prosedyrene rundt innkallingen til disse ekstraordinære aksjonærmøtene ikke var gjort på en riktig måte. I november 2005 ble dermed URS kjøpt opp av VimpelCom for 231 millioner dollar, i tillegg til at det ble bestilt utstyr til selskapet for 500 millioner dollar for at selskapet skulle kunne bygge seg opp og bli konkurransedyktig (Ostrovsky og Bergström 2005b).

På nyåret i 2006 iverksatte Telenor en rekke søksmål mot sitt eget selskap, VimpelCom, med den hensikt å dømme beslutningsprosessen rundt oppkjøpet av URS ulovlig (Munter 2006). Utover våren så man at søksmålene hadde vært til liten eller ingen nytte og at domstolene hadde dømt i favør av Alfagruppen. Telenor anket imidlertid alle sakene (NTB 2006). Alfagruppen og Telenors søksmål mot hverandre så ikke ut til å være spesielt fruktbart verken for den ene eller den andre parten. Alfagruppen søkte derfor andre veier for å få igjennom viljen sin og forsøkte nå å sette Telenor på den politiske dagsordenen. I et skriv, lagt frem i Dumaens underkammer, kom det fram at Telenors motstand mot VimpelComs utvidelse til Ukraina ble betegnet som «*a dangerous precedent when a foreign investor in Russia not only fails to promote its economic growth but also negatively influences the development of bilateral and multilateral economic relations*» (Markus 2007, 88).

I forbindelse med oppkjøpet av URS høsten 2005 ble Telenor satt i en vanskelig posisjon hva angikk fremtiden til det ukrainske selskapet Kyivstar. Telenor stod i praksis mellom to valg; de kunne velge å la VimpelCom og Kyivstar konkurrere på det ukrainske markedet eller de kunne fusjonere de to selskapene. Det siste ville imidlertid, som nevnt, føre til at de mistet kontrollen de opprinnelige hadde over Kyivstar (Ostrovsky og Munter 2006). Innad i Kyivstar hadde dessuten Telenor og Alfagruppen store problemer. Alfagruppen hadde siden 2004, gjennom datterselskapet Storm, boikottet å møte både på styremøter og på aksjonærmøter. Dette gjorde i praksis at Kyivstar var helt lammet da ingen avgjørelser kunne nås uten Alfagruppens tilstedeværelse (Telenor 2013). Partene var dessuten involverte i rettsprosesser mot hverandre, blant annet i forbindelse med Alfagruppens brudd på den nylig inngåtte aksjonæravtalen. I tillegg foregikk det også en rettsprosess i forbindelse med at Alfagruppen mente at Telenor hadde urettmessige fordeler i forbindelse med styringen av Kyivstar. Å fusjonere VimpelCom med Kyivstar slik som situasjonen var på dette tidspunktet var for Telenor derfor høyst uaktuelt (Simensen 2006, Olearchyk 2006). Disse konfliktene påvirket i svært stor grad Telenor negativt ved at de hadde store økonomiske utgifter i forbindelse med håndteringen av konfliktene i tillegg til at beslutningene om å kjøpe opp URS brøt med Telenors egne strategier. Konfliktnivået holdes dermed fortsatt på nivå 2.

Høsten 2006 og utover 2007 var konfliktnivået fortsatt svært høyt mellom Alfagruppen og Telenor. Konfliktene var fortsatt i full blomst og Alfagruppen opprettholdt sin boikott av både styre – og aksjonærmøter i Kyivstar. Pågående rettsaker, opprettelsen av nye rettsaker, ankesaker og gjentatte anklager mot hverandre preget denne perioden. Det ble blant annet

igangsatt en kampanje mot Telenor i Ukraina der både journalister og «falske eksperter» satte Telenor i et dårlig lys. Plakater med « Nordmenn! Respekter ukrainske lover» florerte blant annet i gatene i Kiev (Belton, Olearchyk og Ibison 2007). En endelig rettsavgjørelse ble i september 2007 satt på spørsmålet rundt gyldigheten til VimpelComs oppkjøp av URS og retten dømte i Alfagruppens favør (Ibison 2007). Telenor vant imidlertid også noen kamper. Blant annet fikk de medhold i en voldgiftsdomstol i New York på søksmålet angående et av Alfagruppens datterselskaps brudd på aksjonæravtalen i Kyivstar og de ble dømt til å iverksette en rekke tiltak for å gjenopprette selskapets prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Det var imidlertid ikke før i desember 2008 at de begynte å møte på styremøtene igjen (Telenor 2007, Telenor 2013).

Rundt tiden da konfliktene stormet som verst foregikk det i tillegg en del forhandlinger og vurderinger hva angikk både Kyivstar samt partenes fremtidige skjebne i VimpelCom. Diskusjonene og forslagene gikk på alt fra om Kyivstar skulle fusjoneres med VimpelCom, eller om VimpelCom skulle kjøpe Kyivstar i cash eller i bytte mot aksjer. Et annet forslag som ble drøftet var om Alfagruppen og Telenor skulle gjøre en byttehandel slik at en part fikk Kyivstar og en annen part fikk VimpelCom. Det eneste som var klart var at det foreløpig ikke lå noen åpenbar løsning på konfliktene (Munter og Ostrovsky 2006).

I 2008 blusset konflikten kraftig opp igjen da en rekke søksmål ble igangsatt mot Telenor. Eco Telecom, et datterselskap av Alfagruppen, hadde blant annet igangsatt et søksmål i en domstol i Genève med påstander om at Telenor hadde brutt aksjonæravtalen i VimpelCom i forbindelse med at selskapet forhindret VimpelCom i å ekspandere til Ukraina. Eco Telecom beregnet at skadene som var påført VimpelCom lå på om lag 2,7 milliarder dollar, men selve erstatningskravet lå på 1 milliard dollar (Belton 2008a). I tillegg hadde et lite selskap ved navn Farimex med 0,002 prosent av VimpelComs stemmeberettigede aksjer igangsatt flere søksmål mot Telenor og Alfagruppen. Søksmålene var begrunnet med økonomiske tap i forbindelse med forsinkelsene knyttet til VimpelComs ekspansjon i Ukraina (Belton 2008b). Farimex, som var registrert på de Britiske Jomfruøyene, valgte å gjennomføre søksmålene i den avsidesliggende oblasten<sup>19</sup> Khanty-Mansijsk i Sibir hvor VimpelCom ikke hadde noen administrativ tilknytning (Dagens Næringsliv 2008). Hvem som eide Farimex ble dessuten ikke offentliggjort, men det kom senere frem at det var en mann ved navn Dimitrij Fridman som stod oppført som eier av selskapet. Mikhail Fridman benektet likevel kjennskap til

---

<sup>19</sup> Oblast beskriver en regional inndeling som kan sammenlignes med et norsk fylke.

mannen og selskapet (Valderhaug 2013a). Hele hensikten med Farimex som selskap var, i følge Telenors oppfatning, at Alfagruppen skulle kunne hevde sine interesser mens det hele skulle se ut som saken var utenfor Alfagruppens påvirkningsmulighet. Telenor så dessuten på søksmålene som et åpenbart forsøk fra Alfagruppen på å overta Telenors aksjer i VimpelCom (Telenor 2008b, Telenor 2008c). Telenor initierte en rettsak i New York som skulle ha til hensikt å påvise at det faktisk var en relasjon mellom Alfagruppen og Farimex (Telenor 2009d).

Farimex argumenterte søksmålene nærmere med at VimpelCom hadde store tapte inntekter som følge av forsinkelsene ved oppkjøpet av URS i tillegg til at de fortsatt ble blokkert i forbindelse med oppkjøpet av Kyivstar. Farimex hadde opprinnelig lagt inn et krav på 3,8 milliarder dollar. Selv om søksmålene var rettet mot både Telenor og Alfagruppen dømte domstolen i august 2008 at det bare var Telenor som var erstatningsansvarlig og at de måtte betale 2,8 milliarder dollar i erstatning. Farimex la videre inn et krav om at aksjene Telenor og Alfagruppen<sup>20</sup> hadde i VimpelCom skulle tas i arrest for å sikre at beløpet de var skyldige ble innbetalt. Dette ble innvilget. Selv om Telenor hadde anket saken, ble ikke implementeringen av dommen utsatt og Telenor stod i en situasjon hvor deres aksjer når som helst kunne bli tvangssolgt for å sikre beløpet Telenor foreløpig var dømt å betale (Telenor 2008a). Telenor gikk denne gangen til regjeringen for hjelp og det ble igangsatt politiske samtaler på toppledernivå, og Telenor uttalte i en pressemelding at de følte seg sikre på at russiske myndigheter ville se nærmere på saken (Telenor 2008a). Kreml uttalte imidlertid at de ikke hadde muligheter til å blande seg inn i private selskapers anliggender (Financial Times 2009).

Telenors anke gikk dels igjennom hvor det ble dømt at saken skulle vurderes på nytt i februar 2009 (Anderson 2008). I slutten av februar ble Telenor så idømt å betale om lag 1,7 milliarder dollar i erstatning. Telenor anket nok en gang saken, men underveis i prosessen, i april, mottok Telenor et krav om at summen skulle betales innen 5 dager (Telenor 2009b). Faren for å miste aksjene i VimpelCom ble stadig mer reelle. Likevel uttalte Telenor i mediene at de følte seg sikre på at russiske myndigheter ikke ville la et tvangssalg skje. Likevel var det til tross for nye politiske samtaler ingen indikasjoner på at russiske myndigheter kom til å gripe

---

<sup>20</sup> Alfagruppens aksjer ble altså også tatt i arrest til tross for at de ikke ble dømt erstatningsansvarlige. Dette indikerer at det var andre motivasjoner for å arrestere aksjene. Telenor pekte blant annet på at arrestasjonen av Alfagruppens aksjer ble gjort for å hindre at Alfagruppens kreditorer skulle få tilgang til deres aksjer (Telenor 2008a).

inn i konflikten (Financial Times 2009). Telenor gjorde det klart at de på ingen måte ville betale dette kravet. De påfølgende månedene var det utallige høringer hvor trenden var stadige utsettelse av høringen, og høringen ble til slutt utsatt så lenge som til 24. mars i 2010 (Telenor 2009c).

Før man rakk å komme til den nye høringen kom det i oktober 2009 meldinger om at en ende på konfliktene mellom Telenor og Alfagruppen kunne være i sikte. Dette etter en betydelig meglingsinnsats fra den norske regjeringen (Valderhaug 2013a). Fredavtalen gikk blant annet ut på at Telenor og Alfagruppen skulle slå sammen sine eiendeler i VimpelCom og Kyivstar til ett selskap (2009a). Det nye selskapet ble beregnet til å ha en verdi på mer enn 23 milliarder dollar og skulle operere under navnet VimpelCom Limited<sup>21</sup> (Belton 2009). Alfagruppen og Telenor skulle ha et omtrent likt prosentvis eierskap, men hvor Alfagruppen hadde en del større andel av de stemmeberettigede aksjene.

Aksjefordeling i VimpelCom Ltd	Økonomisk eierandel %	Stemmeberettigede aksjer %
Telenor	38,84	35,42
Alfagruppen	38,46	43,89
Andre	22,7	20,69
Total	100	100

Tabell 1: Aksjefordeling i VimpelCom Ltd

Tabellen viser en oversikt over den nye aksjefordelingen i det nyopprettede VimpelCom Ltd. Oversikten er hentet fra en pressemelding gitt av Telenor den 5. oktober 2009: «Telenor and Altimo to create a leading emergin markets mobile operator», og er tilgjengelig på: <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2009/telenor-and-altimo-to-create-a-leading-emerging-markets-mobile-operator/>

Det nye VimpelCom skulle registreres på Bermuda som var kjent for sitt trygge og stabile rettsvesen. Videre skulle selskapet operere etter lovverket for selskaper i New York og alle disputer skulle tas opp i voldgiftsdomstoler i London (Telenor 2009a). Det lå også i planene at det nye VimpelCom skulle utvikle seg globalt og etablere seg i markeder i både Europa, Asia og Afrika. Dette innebar i annen rekke at Telenor i utgangspunktet ville konkurrere med eget selskap i enkelte land, deriblant Thailand hvor Telenor allerede var tungt inne (Telenor 2009a).

<sup>21</sup> For enkelhetens skyld vil jeg likevel videre omtale VimpelCom Limited under navnet VimpelCom.

En forutsetning for denne avtalen, som var planlagt å tre i kraft i løpet av 2010, hadde som utgangspunkt at alle pågående konflikter mellom Alfagruppen og Telenor skulle avsluttes. Det var imidlertid fortsatt en del uklarheter om dette også gjaldt Farimex som det var nokså klare indikasjoner på at Alfagruppen indirekte stod bak, men som de selv nektet for. Telenor var derfor tilbakeholdne med å feire for tidlig (Belton 2009). I slutten av april 2010 kom imidlertid beskjednen om at Farimex hadde tatt avgjørelsen om å trekke tilbake søksmålene og dermed kunne avtalen og opprettelsen av det nye VimpelCom tre i kraft (Ward 2010). Denne beskjednen kom en knapp uke etter at Telenors konsernsjef Jon Fredrik Baksaas hadde møtt Putin under en forretningsmiddag (Belton 2009). Til tross for at dette i offentligheten fremstod som en fredsavtale var det klart at Telenor hadde måtte svelge mange kameler i forbindelse med denne avtalen. De opprinnelige avtalene rundt VimpelComs og Telenors samarbeidsrelasjon var totalt endret. Ved opprettelsen av det nye VimpelCom som et nytt og internasjonalt selskap feilet Telenors strategi om å etablere seg som en regional aktør i Russland og i nærliggende postsovjjetiske land. Med disse endringene av avtalen nådde konfliktnivået derfor nivå 3 i forbindelse med opprettelsen av det nye VimpelCom. Telenors strategiske målsetting hadde feilet og endringene i selskapet var til klar ulempe for Telenor.

I tiden etter var forholdene nokså rolige mellom partene i VimpelCom<sup>22</sup>. Ettersom det i opprettelsen av det nye VimpelCom innebar en frisk start for selskapet velger jeg også å sette konfliktnivået tilbake til start; på 0. Denne restarten med blanke ark varte imidlertid ikke lenge. Fra høsten 2010 var konfliktene i gang igjen. Også denne gangen var det spørsmål om VimpelComs ekspansjon som var bakgrunnen for konfliktene. Det var nærmere bestemt ekspansjoner til Egypt og Italia som det var strid rundt, og som Telenor var skeptiske til å gå videre med (Belton, Parker og Saleh 2010). Interessekonflikten lot seg ikke løse i styret og Alfagruppen fant smutthull i partenes samarbeidsavtale og trumfet også denne gangen igjennom avtalene uten Telenors samtykke (Parker 2011). I tiden etter raste anklager og søksmål mellom Telenor, VimpelCom, Alfagruppen og de russiske antimonopolmyndigheter. Underveis var det dessuten nærmest et kappløp mellom partene om å søke formell kontroll i VimpelCom og partene gjorde stadig vekk nye forsøk på å kjøpe opp aksjer (Dagens Næringsliv 2012). Konfliktnivået er altså fortsatt høyt og er satt til nivå 2. Per medio mai 2013 ser det ut til at Alfagruppen er i ferd med å konsolidere sin makt i VimpelCom og

---

<sup>22</sup> Følgende avsnitt er en forenklet oppsummering av konfliktene som har pågått siden avtalene om etableringen av det nye VimpelCom ble annonsert høsten 2009. Dette er fordi det er konfliktnivå 3 som er det sentrale i denne oppgaven. At dette er nådd innebærer helt nye vilkår for Telenor og deres opprinnelige strategi om å etablere seg i Russland og utvalgte postsovjjetiske land har på dette tidspunktet gått tapt.

eierandelen fordeler seg som vist nedenfor i tabell 2.

<b>Aksjefordeling i VimpelCom</b>	<b>Økonomisk eierandel %</b>	<b>Stemmeberettigede aksjer %</b>
Telenor	35,7	43
Alfagruppen	52,7	47,9
Andre	11,6	9,2
Total	100	100

Tabell 2: Aksjefordeling Vimpelcom mai 2013

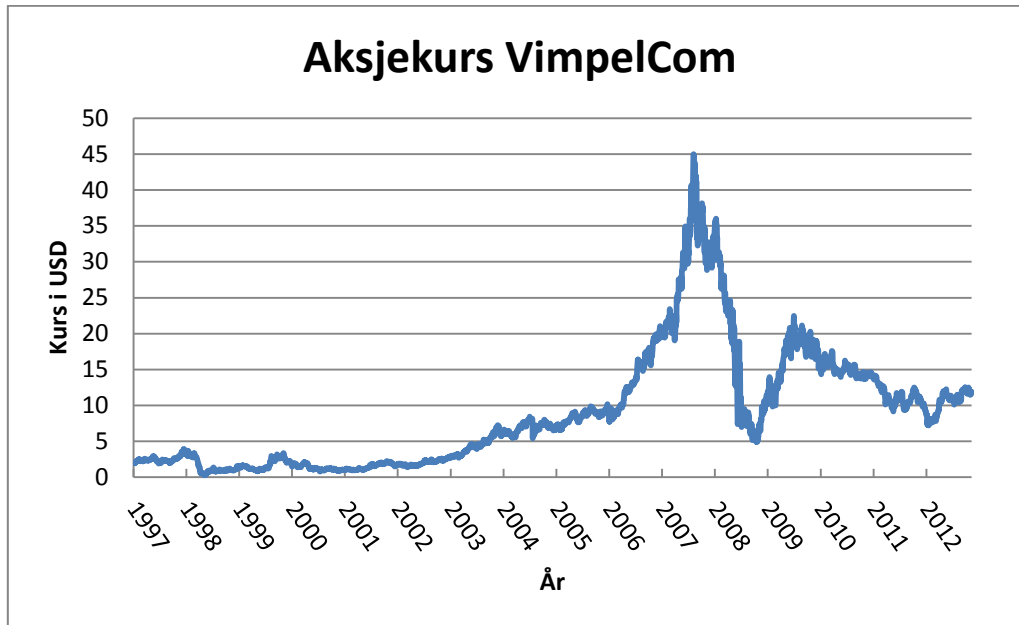
Tabellen viser en oversikt over den nye aksjefordelingen i det nyopprettede VimpelCom Ltd. Oversikten er hentet fra Kapital 7/2013; «Oligarken Mikhail Fridman om VimpelCom, Telenor, rettssaker og årelang rå maktkamp: - That's business!»

#### 4.2.2 Uavhengige variabler

I det følgende vil jeg gå igjennom de uavhengige variablene for å forklare konfliktutviklingen i VimpelCom. Variablene er konstruert ut fra oppgavens teori og hypoteser

##### **Økonomisk avhengighet**

I tiden før Telenor først kjøpte seg inn slet VimpelCom hardt økonomisk. Som et resultat av finanskrisen i 1998 hadde VimpelComs aksjer, som var registrert på børsen i New York, sunket i verdi med om lag 80 prosent. I tillegg til dette pågikk det en kraftig devaluering av rubelen og dette påvirket også selskapet økonomisk (The Economist 2000). På denne tiden, mens finanskrisen herjet som verst, var det dessuten svært vanskelig for selskaper å få økonomisk finansiering og hjelp fra staten, og VimpelCom stod mer eller mindre alene og var dessuten på randen av konkurs (Telenor 2013).



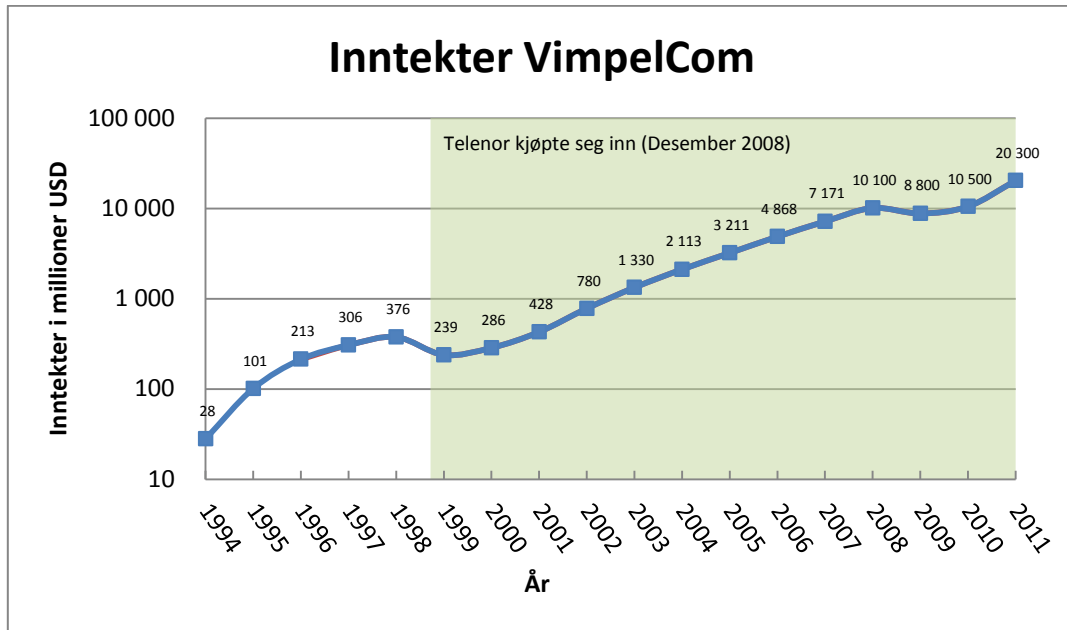
**Figur 7: Aksjekurs VimpelCom**

Diagrammet viser VimpelComs aksjekurs i perioden 1997-2012. Kursene er hentet fra Yahoo Finance og er tilgjengelig på: <http://finance.yahoo.com/q?s=VIP>

For 160 millioner dollar fikk Telenor 25 prosent eierandel i VimpelCom. Innskuddet var kjærkomment i det økonomisk slitne VimpelCom. Det at VimpelCom var i en såpass vanskelig stilt situasjon økonomisk og hadde begrensede alternativer med tanke på å motta økonomisk støtte andre steder gjorde at Telenor som tilbyder av dette godet hadde god forhandlingsmakt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen.

Kort tid etter at Telenor kjøpte seg inn var VimpelCom i vekst igjen etter flere år med stagnasjon på inntektssiden. Aksjekursen stabiliserte seg, og man så at dens verdi etter hvert også begynte å øke. Telenors økonomiske overføringer til VimpelCom hjalp altså mot å havne i konkurs. I stedet begynte VimpelCom å vokse seg store, hvor blant annet inntektene de første årene mangedoblet seg.

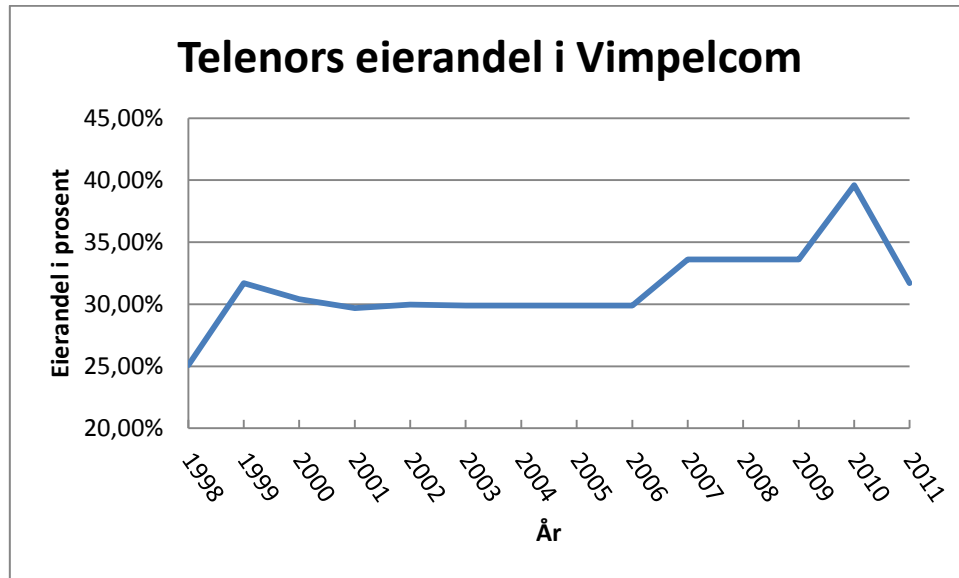




**Figur 8: Inntekter VimpelCom**

**Diagrammet viser VimpelComs inntekter i perioden 1994-2011. Y-aksen er presentert i logaritmisk skala. Tallene er hentet fra VimpelComs årsrapporter i perioden 1994-2011 og er tilgjengelig på <http://www.vimpelcom.com/ir/financials/reports.wbp>.**

Da Telenor først kjøpte seg inn i VimpelCom fikk de, som nevnt ovenfor, en eierandel på 25 prosent. Det var i tillegg lagt til rette for at Telenor kunne kjøpe seg opp ytterligere og det valgte de å dra seg nytte av i løpet av de første par årene i samarbeidsrelasjonen. At dette var tilrettelagt for indikerer også at det var en økonomisk avhengighet av Telenor og dette gav Telenor ytterligere forhandlingsmakt. I forbindelse med at Alfgruppen gikk inn i VimpelCom i 2001 ble Telenors andel redusert noe. I de påfølgende årene holdte deres eierandel seg stabil og man opplevde ikke lengre den samme typen tilrettelegging for å kjøpe seg opp i VimpelCom. Dette kan indikere at den økonomiske avhengigheten av Telenor på dette punktet hadde begynt å avta. At selskapet på dette punktet også hadde begynt å oppleve god vekst forsterker dessuten denne antagelsen. VimpelCom hadde ikke lengre like stort behov for Telenor. Forhandlingsmakten var således redusert og dette kan blant annet ha gitt seg utslag i at det ble vanskeligere for Telenor å øke andelen sin i VimpelCom.



**Figur 9: Telenors eierandel i VimpelCom**

Diagrammet viser Telenors eierandel i VimpelCom i perioden 1998-2011. Tallene er hentet fra Telenors årsrapporter i perioden 1998 til 2011 og er tilgjengelig på <http://www.telenor.com/investor-relations/reports/>

Den økonomiske avhengigheten VimpelCom hadde av Telenor avtok altså i løpet av samarbeidsrelasjonens første år. Det er dessuten hold for å argumentere for at den økonomiske avhengigheten forskjøv seg fra VimpelCom til Telenor. For Telenor sin del ble også de i løpet av samarbeidsrelasjonens forløp stadig mer avhengig av inntektene de hentet fra VimpelCom. Inntektene fra VimpelCom utgjorde en stadig større del av Telenors inntekter ettersom dets hjemmemarkeder var modne og i liten vekst (Munter og Ostrovsky 2006). Denne økonomiske avhengigheten som Telenor utviklet av VimpelCom satte Telenor i en sårbar posisjon og dette reduserte også deres forhandlingsmakt ytterligere.

Parallelt med reduksjonen av Telenors forhandlingsmakt ser vi at konfliktene i VimpelCom tiltar. Imidlertid, konfliktene som oppstod rundt samme tidspunkt som den økonomiske avhengigheten avtok og forhandlingsmakten ble redusert, var konflikter VimpelCom hadde med de russiske myndighetene og var ikke rettet mot Telenor direkte. Det som imidlertid kan slås fast her er at den økonomiske avhengigheten VimpelCom hadde av Telenor gav Telenor forhandlingsmakt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen. Men hvorvidt det at den økonomiske avhengigheten avtok ved at overføringene var fullført førte til at konfliktnivået i VimpelCom økte anses som lite sannsynlig.

## Teknologi- og kompetanseavhengighet

Etter Telenor kjøpte seg inn i VimpelCom, var det i begynnelsen mest på det økonomiske de bidro til VimpelCom. Fokuset lå i stor grad på volumet. Man ville gjøre VimpelCom større. Det var likevel også et betydelig teknologisk fokus. VimpelCom hadde fra starten benyttet seg av amerikansk teknologi som nå var i ferd med å bli utdatert, mens deres konkurrenter på markedet hadde byttet til GSM. Den økonomiske investeringen Telenor hadde gått inn i VimpelCom med skulle derfor ikke bare brukes til å redde selskapet ut av økonomisk ulage, men også til å utvikle GSM-lisenser. Videre skulle det utvikles fiberoptiske nettverk og internettjenester (The Economist 2000, Telenor 1998).

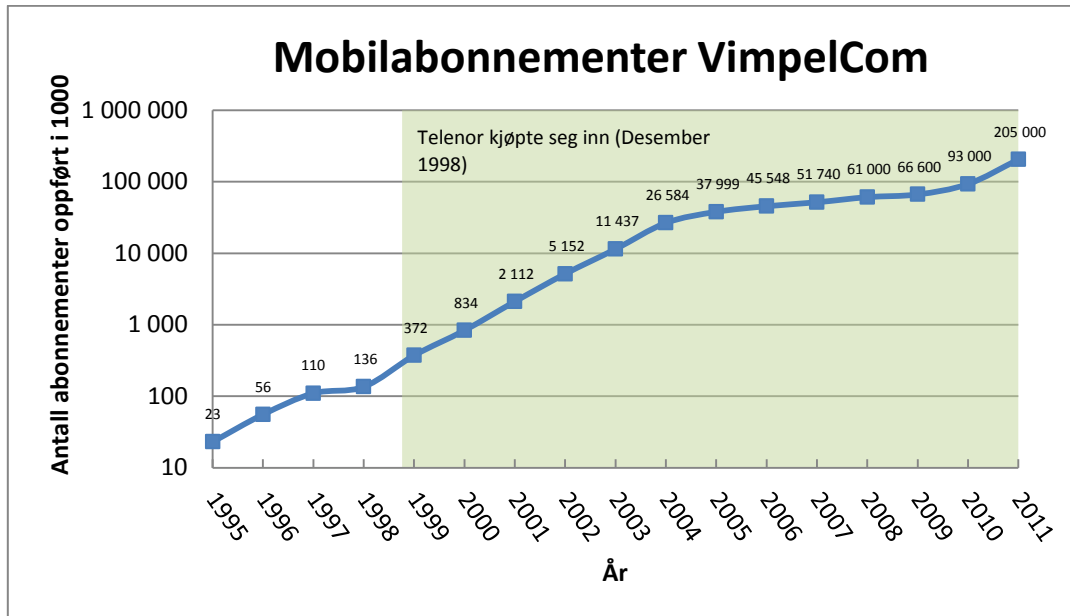
I tillegg til å være sentral i byttet til bruk av GSM-teknologi var Telenor også sentrale i VimpelComs implementering av trådløse tale- og datatjenester (VimpelCom u.d.). Videre fikk man også tidlig etablert roaming-teknologi for VimpelComs mobilbrukere. I løpet av utgangen av 1999 kunne VimpelComs mobilkunder bruke roaming i over 50 land.

VimpelCom gikk også raskt ut og tilbydde sekundpriser til sine kunder, noe som gav gode sparingsmuligheter for kundene ettersom mobilbruk fortsatt var nokså kostbart i Russland (Panibratov 2012, 131). VimpelCom nøt dessuten godt av Telenors utstrakte kompetanse på markedsføringsteknikker (VimpelCom u.d.). Videre tilbød Telenor ledelsesekspertise til VimpelCom og sendte flere av sine ledere til Russland for å tjenestegjøre i VimpelCom, deriblant Jo Lunder. Lunder var visekonsernsjef i perioden 1999-2001, konsernleder<sup>23</sup> i perioden 2001-2003 og styreleder i 2003 og 2004. (VimpelCom u.d.).

Etter at Telenor begynte samarbeidet med VimpelCom vokste også kundebasen deres, som hadde ligget på et stabilt lavt tall i flere år, formidabelt. Telenor hadde vært sentral i å hjelpe VimpelCom i å utvikle nye lisenser både i og utenfor Moskva-regionen der VimpelCom hadde sin opprinnelige kjerne av kunder.

---

<sup>23</sup> Lunder fikk også rollen som konsernleder for VimpelCom fra 2011, men var ikke da lengre tilknyttet Telenor.



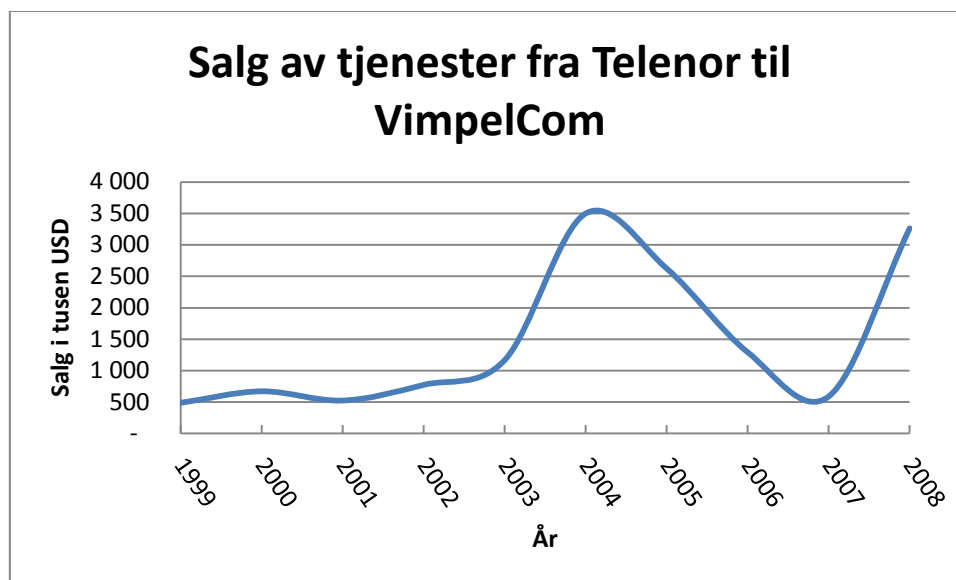
Figur 10: Mobilabonnemeter VimpelCom

Diagrammet viser VimpelComs mobilabonnemeter i perioden 1995 til 2011. Y-aksen er presentert i logaritmisk skala. Tallene er hentet fra VimpelComs årsrapporter i perioden 1998-2011 og er tilgjengelig på <http://www.vimpelcom.com/ir/financials/reports.wbp>.

Telenor hadde altså hjulpet VimpelCom på flere punkter. Deriblant gjennom konkrete installasjoner og introduksjon av ny teknologi til selskapet. Dette gav seg blant annet resultater i et sterkt voksende antall mobilabonnemeter i VimpelCom. Fra å ha bare 130 000 abonnemeter i 1998 hadde de i 2001 omtrent 2 millioner abonnemeter og dette tallet økte stadig raskere. Dette indikerer at det var en sterk avhengighet av Telenor for å få til denne veksten i VimpelCom. Denne avhengigheten gav Telenor god forhandlingsmakt i samarbeidsrelasjonen.

En annen indikasjon på at det var en teknologi- og kompetanseavhengighet av Telenor er salget av tjenester, deriblant bestående av personelltjenester, fra Telenor til VimpelCom. I startperioden av samarbeidsrelasjonen og frem til 2004 er det et økende salg av tjenester fra Telenor til VimpelCom. Etter dette reduseres så salget. Dette kan indikere at teknologi- og kompetanseoverføringen er fullført og at avhengigheten av Telenor dermed ble redusert. VimpelCom viser på dette tidspunktet dessuten en tydelig vekst, både målt i inntekter og i abonnementsvekst. Dette indikerer en redusert forhandlingsmakt for Telenor og sammenfaller dessuten med når konfliktene begynte å utvikle seg mellom partene i VimpelCom.

Den avtagende teknologi- og kompetanseavhengigheten av Telenor sammenfaller dessuten også nokså greit med starten på konfliktene innad i VimpelCom. Likevel bør det merkes at salget av tjenester igjen når et nokså høyt nivå rundt 2008. Således kan en argumentere for at reduksjonen i salget også kunne være et uttrykk for den generelle konflikten som oppstod mellom Telenor og Alfagruppen i dette tidsrommet. Det underbygger også det at forhandlingsmakten ofte er subjektiv. Det indikerer at det viktigste som kan påvirke forhandlingsmakten er aktørenes subjektive oppfatninger rundt den. Dersom Alfagruppen ikke lengre oppfattet teknologi som viktig for VimpelCom, ville ikke teknologioverføringer gi Telenor forhandlingsmakt uavhengig om en overføring faktisk pågikk eller ikke.



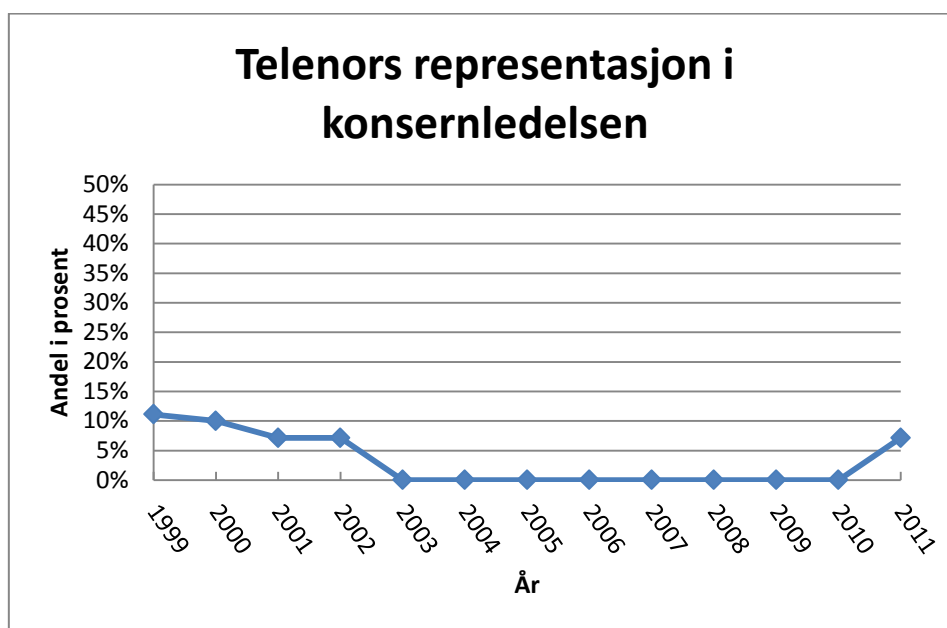
Figur 11: Salg av tjenester fra Telenor til VimpelCom

Diagrammet viser salg av tjenester fra Telenor til VimpelCom i perioden 1999 til 2009. I følge årsrapporten dreier dette seg om salg som er av en stor dimensjon og dermed er utslagsgivende for de finansielle resultatene til VimpelCom. Tallene er hentet fra VimpelComs årsrapporter i perioden 1998 til 2009 og er tilgjengelig på <http://www.vimpelcom.com/ir/financials/reports.wbp>

## Organisatorisk makt

Organisatorisk har Telenor hatt begrenset makt i VimpelCom. I konsernledelsen har eksempelvis Telenor fått liten innpass. I de første årene etter at Telenor kjøpte seg inn i VimpelCom var det bare ett medlem med tilknytning til Telenor i konsernledelsen; Jo Lunder. Verdt og merke seg er at Lunder hadde sterke stillinger innad i konsernledelsen, blant annet i

rollen som konsernleder i perioden 2001-2003. Dette indikerer at Telenor i alle fall til en viss grad hadde organisatorisk makt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen. At Telenor innledningsvis hadde denne makten må sees i relasjon med både det at Telenor kan ha trengt organisatorisk makt for å få gjennomført endringer for å få til vekst i selskapet, men det må også sees i relasjon med avhengigheten som VimpelCom hadde av Telenor i forbindelse med økonomiske -, teknologiske - og kompetansemessige overføringer. Forhandlingsmakten Telenor hadde på disse områdene gav seg således uttrykk som organisatorisk makt.



Figur 12: Telenors representasjon i konsernledelsen

Diagrammet viser Telenors\* representasjon i VimpelComs konsernledelse i perioden 1999-2011. Tallene er hentet fra VimpelComs årsrapporter 1999-2011 og er tilgjengelig på <http://www.vimpelcom.com/ir/financials/reports.wbp>.

\* Oppgavens forfatter har gjennomgått representantene i Konsernledelsen og sortert dem i to grupper: de med tilknytning til Telenor og de med tilknytning til Alfgruppen.

Med bare en representant i konsernledelsen var likevel mulighetene for å utøve innflytelse begrenset i en konsernledelse bestående av opptil 14 personer til tross for at Lunder hadde sentrale posisjoner. Fra 2003 til 2010 hadde dessuten Telenor ingen representanter i konsernledelsen. Dette kan sees i relasjon med at avhengigheten av Telenor på dette punktet avtok og at Telenors forhandlingsmakt således ble redusert. VimpelCom hadde fått installert teknologi, overført kompetanse og investert kapital, og var nå i en vekstfase. Når VimpelCom hadde det de trengte fra Telenor var nok ikke behovet det samme for å sikre Telenor

organisatorisk makt. Reduksjonen i forhandlingsmakten til Telenor sammenfaller dessuten videre godt med et økt konfliktnivå i VimpelCom. Imidlertid var konfliktene innledningsvis ikke knyttet direkte til Telenor, men mellom VimpelCom og de russiske myndighetene. På samme måte som i forbindelse med den avtagende økonomiske avhengigheten er det vanskelig å si noe om hvorvidt disse konfliktene indirekte var rettet mot Telenor. At organisatorisk makt har vært en kilde til forhandlingsmakt innledningsvis kan imidlertid antas for å være tilfelle, men at en reduksjon i denne makten har skapt konflikt er noe mer usikkert. At organisatorisk makt har endret «rolle» fra å være en uavhengig variabel som representerer forhandlingsmakt til å være en avhengig variabel som et mål på konflikt ser dermed ut til å ha funnet sted også i VimpelCom.

Slik som er normalt i styret av et selskap, har altså Telenors representanter variert etter hvor stor eierandel de har hatt i VimpelCom. Likevel er det indikasjoner på at også i styret har Telenors makt vært noe synkende. I 2003 og 2004 var Lunder styreleder i VimpelCom, men denne rollen fikk ingen med tilknytning til Telenor igjen ha. Et annet moment er hvordan de uavhengige representantene i styret blir valgt. I nytt valg av styre sommeren 2005 fikk eksempelvis Telenor nominere én uavhengig kandidat, mens Alfgruppen nominerte to (Telenor 2005).

### **4.2.3 Forhandlingsmakt i VimpelCom**

I VimpelCom var det spesielt økonomiinnskuddet Telenor bidro med som var avgjørende for selskapets videre eksistens og vekst. Økonomiinvesteringen må likevel sees i nær relasjon med teknologi- og kompetanseoverføringen som fant sted i årene like etter at Telenor gikk inn i VimpelCom. De første årene skjedde det svært store utviklinger på teknologifronten som gjorde at VimpelCom ekspanderte raskt og kunne tilegne seg stadig høyere abonnementsstall. At Telenor initielt bidro både økonomisk og teknologisk gav seg klare utslag i Telenors gode forhandlingsmakt. I løpet av kort tid etter at Telenor kjøpte seg inn i VimpelCom kunne de eksempelvis enkelt øke sin eierandel fra 25 til 30 prosent. Likeledes fikk Telenor organisatorisk makt blant annet ved å ha Lunder som konsernleder i selskapet fra 2001-2003 og som styreleder i 2003 og 2004. De første årene var dessuten preget av få konflikter, og de som dukket opp var i all hovedsak konflikter mellom VimpelCom og de russiske myndighetene. At disse konfliktene indirekte skulle være regissert mot Telenor anses som lite

sannsynlig ettersom konfliktene også hadde pågått i årene før Telenor kjøpte seg inn i VimpelCom.

I motsetning til i TNK-BP ser det ut til at den fullførte overføringen av kapital, teknologi og kompetanse fra Telenor til VimpelCom ikke umiddelbart førte til et økt konfliktnivå mellom partene i samarbeidsrelasjonen. Økonomioverføringen ser spesielt ut til å ha blitt fullført i god tid før konfliktene mellom VimpelCom og Telenor utviklet seg. Fullførelsen av teknologi- og kompetanseoverføringen ser imidlertid ut til å korrespondere bedre med konfliktutviklingen mellom partene i VimpelCom. At det tar noe lengre tid etter at økonomioverføringen er fullført, før man ser at konflikter mellom VimpelCom og Telenor dukket opp, kan sees i sammenheng med at Telenor hadde vist seg å være en god buffer mot de russiske myndighetene som VimpelCom nettopp hadde trøbbel med. Mens Telenor fortsatt kunne beskytte VimpelCom er det dermed tenkelig at de fortsatt hadde forhandlingsmakt nettopp i kraft av å være en beskytter for VimpelCom. At de økonomiske investeringene var fullført gav seg således ikke noe utslag i konflikt. Etter hvert som Telenors rolle som beskytter er over ser vi imidlertid et økt konfliktnivå innad i VimpelCom. Et annet moment som man bør være oppmerksomme på her er at det i 2001 foregikk et skifte i eierstrukturen i VimpelCom. Alfagruppen kjøpte seg nemlig da inn i VimpelCom. Imidlertid gjelder den samme argumentasjonen som ovenfor; konfliktene som blusset opp på denne tiden kan ikke argumenteres for å være linket til Telenor og de første konfliktene innad mellom partene dukket ikke opp før i 2005. Konfliktene mellom VimpelCom og de russiske myndighetene eksisterte dessuten også før Alfagruppen kjøpte seg inn.

At det i 2005, når avhengigheten av Telenor for overføring av strategiske goder og for beskyttelse overfor myndighetene hadde avtatt, oppstår konflikter mellom partene i VimpelCom, betyr det ikke nødvendigvis at selve reduksjonen i Telenors forhandlingsmakt har *skapt* konfliktene mellom partene. Som tilfellet var i TNK-BP dreier dette seg i større grad om at reelle og legitime interessemotsetninger, som antageligvis hadde vært tilstede helt fra starten, kom til syne. Interesseprioriteringene i VimpelCom hadde på dette punktet forandret seg. I begynnelsen, mens VimpelCom fortsatt var avhengige av Telenor på flere punkter var ikke interessen om å ekspandere VimpelComs virksomhet internasjonalt høyt på prioriteringslisten. Etter hvert opplevde man derimot at prioriteringene forandret seg. Dermed kan det se ut til at partenes opprinnelige interesser for samarbeidsrelasjonen var mindre sammenfallende enn det Telenor i utgangspunktet hadde beregnet.



Etter at Telenor hadde fullført de initielle investeringene i VimpelCom og at deres rolle som beskytter overfor de russiske myndighetene hadde avtatt, ble Telenors forhandlingsmakt kraftig redusert. Telenor var nå i en svært sårbar situasjon og hadde dessuten, på lik linje med BP, utviklet seg til å bli den mest avhengige parten i samarbeidsrelasjonen - spesielt på det økonomiske. Interessen av å opprettholde samarbeidet ble dermed stadig større samtidig som deres forhandlingsmakt ble stadig dårligere. Telenor mistet flere av sine formelle muligheter til innflytelse til fordel for Alfagruppen. Alfagruppen på sin side fikk således enklere gjennomslag for flere av sine ambisjoner om VimpelComs strategi, deriblant i forbindelse med å ekspandere utenlands, noe som Telenor ikke hadde noen spesiell interesse av.

Dessuten var Alfagruppen ikke fremmede for å ta seg bruk av uformelle kanaler for å hevde sine interesser i VimpelCom. Søksmålene via minoritetsaksjonærer (med antatt tilknytning til Alfagruppen) er blant annet illustrerende for dette. Dette tyder på at også den objektive forhandlingsmakten ble tatt i bruk av Alfagruppen. Imidlertid, på samme måte som var tilfellet i TNK-BP, valgte Alfagruppen å ikke realisere denne potensielle makten før etter at de initielle investeringene var overført og at deres avhengighet av Telenor avtok, både hva angikk ressurser og beskyttelse overfor myndighetene. Denne taktiske bruken av potensiell forhandlingsmakt kan således se ut til å ytterligere ha bedret Alfagruppens forhandlingsposisjon.

Med en svært innskrenket mulighet for innflytelse i samarbeidsrelasjonen og en stadig økende økonomisk avhengighet av inntekter fra VimpelCom, så man dessuten at Telenors sårbarhetssituasjon forverret seg ytterligere ved at deres kontroll i samarbeidsrelasjonen ble stadig dårligere. På samme måte som i olje- og gassektoren kan man si at mange av de teknologiske investeringene i telekomsektoren som blir gjort ikke er reverserbare. Dersom det var slik at de russiske partene i VimpelCom ikke så andre alternativer enn Telenor ved innledningen av samarbeidsrelasjonen, kan man argumentere for at dette nå hadde forandret seg. I tillegg til å være økonomisk avhengig av VimpelCom kunne ikke Telenor reversere den installerte teknologien eller trekke tilbake kompetansen eller beskyttelsen de hadde gitt VimpelCom vis-a-vis de russiske myndighetene. VimpelCom hadde allerede fått overført disse godene og de var ikke lengre en kilde til forhandlingsmakt. Å forlate samarbeidet innebar også å forlate mange viktige investeringer. Telenors alternativer til samarbeidsrelasjonen var således kraftig innskrenket. Et annet moment er dessuten spørsmålet om Telenor i det hele tatt ville hatt muligheten til å selge seg ut dersom det skulle være

ønskelig. Erfaringene til Telenor i samarbeidet med VimpelCom gav flere nyhetsoppslag i internasjonale medier og det skapte et svært dårlig bilde av VimpelCom som investeringsobjekt. Telenors alternativer i VimpelCom kan således argumenteres for å ha blitt redusert over tid, og dette kan ha redusert forhandlingsmakten deres ytterligere. For Alfagruppen sin del, kan man anta at kontrollen ble større da deres avhengighet av Telenors overføringer på områder som teknologi avtok og at deres behov for Telenor som beskyttelse mot myndighetene også avtok.

Oppsummert korresponderer utviklingen i VimpelCom godt med teorien om tidsavgrenset forhandlingsmakt, som nettopp predikerer at etter hvert som de initielle investeringene i en samarbeidsrelasjon er gjennomført så vil forhandlingsmakten forskyves. Forhandlingsmakten som initielt lå hos Telenor ble kraftig redusert etter hvert som kapitalen og teknologien og kompetansen var overført, og at Telenors beskytterrolle overfor de russiske myndighetene var ferdig. Alfagruppen var nå den med forhandlingsmakt som nettopp hadde fått tilgang på disse godene og som dermed ikke var like avhengige av samarbeidsrelasjonen lengre. På samme tid som disse endringene i Telenors forhandlingsmakt forekommer, ser man altså også en eskalering av konfliktene mellom partene i VimpelCom. Telenors organisatoriske makt ble på dette tidspunktet dessuten stadig mer redusert og deres innflytelsesmuligheter i samarbeidsrelasjonen likeså. Telenor klarte derfor ikke lengre å jobbe imot Alfagruppens ambisjoner om at VimpelCom skulle ha en internasjonalt rettet virksomhet. Selv om VimpelComs utvikling og økonomiske vekst har vært en stor suksess og Telenor tjener store penger på samarbeidsrelasjonen, så har imidlertid Telenors strategi og målsetting for samarbeid med VimpelCom gått tapt. Intensjonen var nemlig å etablere seg som en regional aktør i Russland og andre utvalgte SUS-land, hvor samarbeidet i VimpelCom var et sentralt ledd, men idet VimpelCom Ltd. ble etablert gikk altså denne målsettingen tapt.

### **4.3 Hypotese gjennomgang**

*H<sub>1</sub>: Konflikt oppstår som følge av en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt.*

Funnene i oppgaven indikerer at det er en sammenheng mellom konfliktutvikling og reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt. Imidlertid er det ikke slik at konflikter oppstår ut av løse luften, konfliktene har utgangspunkt i reelle og legitime

interessemotsetninger mellom partene i samarbeidsrelasjonene. I stedet for å si at konflikt *oppstår* som følge av en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt, vil det være mer riktig å si at konflikten *utløses* som følge av det.

Ut ifra analysen ser det altså ut til at det i begge casene har oppstått konflikt med grunnlag i reelle og legitime uenigheter og interessemotsetninger om selskapets strategi. Imidlertid, mens den utenlandske parten fortsatt har hatt forhandlingsmakt, har ikke disse uenighetene og interessemotsetningene kommet like godt til syne. Avhengigheten av ressursene og godene de utenlandske partene har tilbudt, kan innledningsvis ha vært mer viktig å få tilgang til enn realiseringen av egne interesser og strategier for selskapet. Innledningsvis har det dermed vært den utenlandske partens strategiske mål som har stått sterkest. Imidlertid, etter hvert som den russiske parten har fått tak i det de trengte av de utenlandske partene, det være seg økonomiske overføringer eller teknologiske installasjoner, så skjer det en reduksjon av forhandlingsmakten til den utenlandske parten. I det dette skjer er det ikke lengre like interessant for den russiske parten å imøtekomme den utenlandske partens strategiske interesser. På dette punktet er det derimot mer interessant å realisere sine andre interesser, som i begge casene har vært å ekspandere virksomheten internasjonalt. Den russiske parten har ikke lengre noen grunn for å favorisere den utenlandske parten i samarbeidsrelasjonen, dermed kommer interessemotsetningene lettere til syne og konflikter utløses.

På den annen side så kan det heller ikke totalt avfeies at det ikke nødvendigvis trenger å ligge en saklig interessemotsetning til grunn for at en konflikt skal utløses etter hvert som forhandlingsmakten reduseres. Av ulike årsaker som jeg drøftet i innledningskapitlet<sup>24</sup> trenger ikke nødvendigvis russiske aktører være spesielt interessert i samarbeid med utenlandske selskaper. Sett fra et slikt perspektiv vil spørsmålet om avhengighet være avgjørende for samarbeid med utenlandske parter. Dette kan indikere at når de russiske partene har fått overført det de trenger fra den utenlandske parten så vil de ikke ha noen videre interesse av å opprettholde samarbeidsrelasjonen. Sett fra dette perspektivet vil en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt således kunne føre til at konflikt *oppstår*, nettopp som en metode for å presse den utenlandske parten ut etter at de har fått det de trenger ut av samarbeidsrelasjonen.

---

<sup>24</sup> Se side 4.

*H<sub>2</sub>: Strategiske ressurser som teknologi, kompetanse og kapital gir forhandlingsmakt.*

Funnene i oppgavens to caser viser at strategiske ressurser som teknologi, kompetanse og kapital gir forhandlingsmakt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen. Initielt ser man blant annet at den gode forhandlingsmaktposisjonen gir seg uttrykk blant annet i høye eierandeler i selskapet det samarbeides i, samt gode innflytelsesmuligheter i styring og ledelse av selskapene.

Likevel viser funnene at på tross av disse strategiske ressursene så er ikke de utenlandske selskapene sikret å ikke havne i konfliktsituasjoner. I begge casene har nokså kraftige konflikter brutt ut mellom partene og den utenlandske parten har havnet i svært sårbare situasjoner hvor deres innflytelsesmuligheter har blitt innskrenket mye underveis i samarbeidsrelasjonen. På bakgrunn av dette kan det ikke konkluderes med at strategiske ressurser gir forhandlingsmakt i en absolutt forstand. I beste fall er forhandlingsmakten som de strategiske ressursene genererer relativ, ettersom konflikt har oppstått i begge samarbeidsrelasjonene. Dette funnet må dessuten sees i relasjon med hypotesen nedenfor som viderefører dette funnet.

I tillegg er det også flere momenter ved samarbeidsrelasjonene som har vist seg å gi forhandlingsmakt. Det at samarbeidene foregår i Russland gir den russiske parten i samarbeidsrelasjonen forhandlingsmakt i kraft av det at de er på «hjemmebane» og kjenner til hvordan man kan ta seg bruk av uformelle kanaler for å fremme sine interesser i samarbeidsrelasjonen. I VimpelCom ser vi dessuten at Telenor har hatt forhandlingsmakt i kraft av deres rolle som beskytter av VimpelCom i forbindelse med konfliktene som oppstod mellom VimpelCom på 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet.

*H<sub>3</sub>: Etter de initielle investeringene er gjort vil den utenlandske parten få sin forhandlingsmakt redusert.*

Funn fra begge casene indikerer at den utenlandske parten får sin forhandlingsmakt redusert etter hvert som de initielle investeringene er gjort. De ressursene som innledningsvis gav de utenlandske partene forhandlingsmakt mister nemlig over tid sin verdi som forhandlingsmakt nettopp fordi den utenlandske parten har gitt ressursene fra seg og avhengigheten dermed avtar. Funnene i TNK-BP og VimpelCom tyder dermed på at det ikke er noen ressurser som

kan gi absolutt forhandlingsmakt. Forhandlingsmakten er relativ og kan stadig endre seg, og den tenderer dessuten å forskyve seg i favør av den russiske parten etter hvert som den utenlandske parten har bidratt med sine initielle investeringer til samarbeidsrelasjonen.

Spesielt funn fra studiet av TNK-BP ser ut til å indikere at når de initielle investeringene er fullført så reduseres den utenlandske partens forhandlingsmakt, og konflikt utløses. I VimpelCom er det også indikasjoner på dette, men eskaleringen av konflikt oppstod noe senere enn hos TNK-BP. Dessuten ser det videre ut til at det i VimpelCom sitt tilfelle også var en ytterligere faktor som gav forhandlingsmakt og som gjorde at konfliktene innad i VimpelCom oppstod litt senere enn tilfellet var hos TNK-BP. Telenor hadde nemlig innledningsvis forhandlingsmakt knyttet til sin rolle som beskytter av VimpelCom overfor de russiske myndighetene.

Denne hypotesen kan videre sees i relasjon til det at alternativer gir forhandlingsmakt. De reelle alternativene man har etter at samarbeidsrelasjonene er igangsatt snevres kraftig inn sammenlignet med alternativene man har før en samarbeidsrelasjon er igangsatt. Både for TNK-BP og VimpelCom skjer dette fordi de utenlandske partene allerede har investert i samarbeidet og har installert teknologi og utstyr som ikke er reverserbart. Det er ikke like realistisk å forlate et samarbeidsprosjekt hvor man har investert mye når det man har investert ikke kan pakkes ned og tas med til en eventuell alternativ samarbeidspartner. Det er dessuten tenkelig at de utenlandske partene uansett ikke har hatt klare exitmuligheter. At det i det hele tatt skal ha vært mulig for BP og Telenor å selge seg ut av de konfliktpregede samarbeidsrelasjonene kan heller ikke sies sikkert. Å kjøpe seg inn i sterkt konfliktpregede selskaper er ikke nødvendigvis veldig attraktivt for investorer og det er således ikke sikkert at det har vært alternativer å selge til. I TNK-BP har imidlertid exit blitt tilfelle i løpet av skriveprosessen i denne oppgaven. I VimpelCom har ikke Telenor solgt seg ut, men det kan ikke utelukkes at Telenor har hatt ønske om dette.

# 5 Implikasjoner for Statoil

I det følgende vil jeg drøfte oppgavens funn opp mot Statoil og Rosnefts nylig inngåtte samarbeidsrelasjon. Jeg vil blant annet gå igjennom det som er tilgjengelig av informasjon om samarbeidet som kan gi indikasjoner på eventuell økonomisk avhengighet, teknologi- og kompetanseavhengighet og fordeling av organisatorisk makt i samarbeidsrelasjonen. Jeg vil også diskutere andre observasjoner som kan påvirke sårbarhetsvurderingen av Statoil. Underveis vil jeg drøfte denne informasjonen opp mot funnene i studiet av TNK-BP og VimpelCom og vurdere Statoils forhandlingsmakt. Til sist vil jeg gå igjennom hypotesene jeg har undersøkt i forbindelse med disse casestudiene, og vurdere hvorvidt disse funnene kan gi indikasjoner på Statoils sårbarhetssituasjon i samarbeid med Rosneft.

## 5.1 Statoil - Rosneft

Statoil og Rosneft annonserte i mai 2012 at de skal innlede et samarbeid om felles utforskning av offshore-områder etter olje- og gassressurser. Avtalen har et langt tidsperspektiv og kan involvere investeringer på opp mot 100 milliarder dollar (Bertelsen og Endresen 2012). Det skal settes opp flere fellesforetak som skal utforske felter hovedsakelig i den russiske delen av Barentshavet og i Okhotskhavet. Avtalen innebærer også at partene sammen skal drive tekniske undersøkelser av to russiske onshore felt. I hvert av fellesforetakene som opprettes skal Statoil sitte med en eierandel på 33,33 prosent. Videre åpner avtalen for at Rosneft skal få tilgang på norske letelisenser i Nordsjøen og i den norske delen av Barentshavet (Rosneft 2012).

I ukene før avtalen ble offentliggjort hadde Statoils konsernleder Helge Lund og Putin møttes for å diskutere et eventuelt samarbeid mellom Statoil og Rosneft, og planene ble velsignet på øverste politiske plan av Putin. Denne politiske velsignelsen ser ut til å ha vært essensiell for Statoil. Lund viste til hvordan denne, i tillegg til gode bilaterale relasjoner, hvor han blant annet pekte på delelinjeavtalen fra 2010, opplevdes som en sikkerhetsgaranti i forbindelse med risikoen knyttet til den nyetablerte samarbeidsrelasjonen (Dyrnes 2012, Bertelsen og Endresen 2012).

Både i TNK-BP og VimpelCom har politisk velsignelse av samarbeidsrelasjonene forekommet, og det har av begge de utenlandske partene blitt ansett som en sikkerhetsgaranti

for at man skulle unngå konflikter og ikke bli urettmessig behandlet av sine russiske partnere. Til tross for denne persepsjonen om beskyttelse har det imidlertid ikke hindret at konflikter har oppstått, og Putin har dessuten i de fleste tilfeller ikke blandet seg inn for å ordne opp. Dette kan indikere at politisk velsignelse gir en falsk trygghetsopplevelse for Statoil. Likevel bør det merkes at Rosneft er et statlig dominert selskap i motsetning til TNK-BP og VimpelCom som begge har vært privateide. En kan derfor argumentere for at det vil være lettere for Putin å bryte inn og ordne opp for Statoil dersom de skulle få trøbbel med Rosneft, enn det har vært for Putin å blande seg inn i private selskapers anliggender. Imidlertid, er det heller ikke slik at Rosneft fungerer som et instrument for Putin, selskapet har betydelig egentyngde og det er ikke gitt at Rosneft og Putin nødvendigvis vil ha sammenfallende interesser og at Putin har mulighet til å påvirke ethvert forhold i Rosneft. Funnene i oppgaven viser altså at politisk velsignelse har liten betydning som sikkerhetsgaranti, men ettersom det antas at Putin i hvert fall til dels har sterkere innflytelse over Rosneft enn over privateide selskaper så er det mulig at velsignelsen kan ha en noe større verdi for Statoil enn for BP og Telenor.

Et annet moment som kan styrke verdien av den politiske velsignelsen av samarbeidet mellom Statoil og Rosneft er hvordan Putin i tiden like før avtalen gjorde forandringer på skatteregimet for landets oljeindustri (Chazan 2012b). Forutsigbarheten rundt økonomiske spørsmål knyttet til investeringene kan således ventes å være bedre enn tilfellet var for TNK-BP og kan kanskje også tolkes som et tegn på godvilje fra Putin. Imidlertid, det er viktig å være oppmerksom på at denne tilretteleggingen skjedde i initialfasen av samarbeidet og kan, jamført med teorien om tidsbegrenset forhandlingsmakt, endres etter hvert som Rosnefts interesser og avhengighet endrer seg. Dette forutsetter imidlertid at Rosneft har tilstrekkelig påvirkningsevne opp mot øverste politiske hold i Russland. Men det kan heller ikke utelukkes at Rosneft uansett på andre måter vil gjøre livet til Statoil mindre enkelt over tid i samarbeidsrelasjonen.

Det kan videre være viktig å vurdere det faktum at samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft nettopp omhandler opprettelsen av flere fellesforetak. Dersom konflikter skulle oppstå vil det ikke nødvendigvis generere stor oppmerksomhet i media. Og dette vil da kanskje føre til at Putin og Kreml ikke har like stort insentiv for å blande seg dersom alvorlige konflikter skulle oppstå i de enkelte fellesforetakene. Nettopp det at TNK-BP og VimpelCom er svært store selskaper har vært med på å skaffe dem medieoppmerksomhet og kan dermed

ha vært med på å legge et press på de russiske myndighetene for å blande seg inn og rydde opp for den utenlandske parten. Likevel har altså den politiske innblanding vært minimal i konfliktene innad i TNK-BP og VimpelCom til tross for at medieoppmerksomheten har vært stor. Om dette har skyldtes mangel på politisk evne eller vilje er vanskelig å avgjøre. Men det er uansett tenkelig at det vil være mindre insentiv for å blande seg inn politisk i små fellesforetak som kanskje ikke vil få spesielt stor medieoppmerksomhet. På dette grunnlaget kan en vurdere at Statoils sårbarhet vil være noe større ettersom samarbeidet antageligvis ikke vil være like nært opp under medias søkelys som TNK-BP og VimpelCom var.

Et argument for at Statoil ikke vil være like sårbar som tilfellet har vært for den utenlandske parten i TNK-BP og VimpelCom er at Rosneft på sin side ser ut til å ha noe sterkere strategiske interesse og insentiv for å få samarbeidsrelasjonen med Statoil til å fungere. Rosneft er et selskap som har svært store reserver offshore og dets muligheter er således mange, men igjen har selskapet lite erfaring og det har heller ikke store resultater å vise til. Oppfatningen er gjerne den at Rosneft dermed har litt å bevise overfor den russiske staten; nemlig at selskapet er berettiget til å beholde sine lisenser (Bjørnbakk 2012). Sett på denne måten kan samarbeidet med Statoil være strategisk viktig for Rosneft, og dermed kan det være en slags sikkerhetsgaranti i og med at Rosneft selv har en så stor interesse av samarbeidsrelasjonens suksess. Likevel kan Rosnefts interesse og avhengighet av Statoil for å få til vekst og resultater endre seg over tid. Dersom avhengigheten og interessen reduseres, indikerer funnene fra studiene av TNK-BP og VimpelCom, at Statoils forhandlingsmakt vil reduseres.

I sårbarhetsvurderingen av Statoil er det viktig å klargjøre målet til Statoil med sin samarbeidsrelasjon med Rosneft. For BP og Telenor var samarbeidsrelasjonene en regional satsing i Russland som del av en større internasjonal strategi, men denne strategiske målsettingen gikk imidlertid tapt for begge selskapene. Den økonomiske inntjeningen har imidlertid vært en stor suksess både for BP og for Telenor. Hvorvidt Statoil kommer til å lykkes eller mislykkes i sin samarbeidsrelasjon med Rosneft kan dermed være et spørsmål om hva deres overordnede målsetting med samarbeidet er. Dersom Statoil først og fremst er opptatt av økonomiske inntjening indikerer funnene i oppgavens casestudier at deres målsetting vil lykkes. Imidlertid har Statoil også ambisjoner utover det økonomiske. Som del av selskapets internasjonale vekststrategi har Statoil i en årrekke hatt ambisjoner om å etablere seg tungt i Russland. Samarbeidet med Rosneft er et viktig steg på vei i denne



satsingen (Statoil 2012). Funnene fra studiene av TNK-BP og VimpelCom indikerer imidlertid at det nettopp er på det strategiske at selskapenes målsettinger har gått tapt. Umiddelbart vil dette indikere at også den strategiske målsettingen til Statoil vil kunne gå tapt. Imidlertid er det noen strukturelle forskjeller mellom samarbeidene i TNK-BP og i VimpelCom og Statoils samarbeid med Rosneft som gjør at jeg anser det som mindre sannsynlig at den strategiske målsettingen til Statoil vil kunne gå tapt i denne samarbeidsrelasjonen. Samarbeidet med Rosneft dreier seg nettopp om opprettelsen av flere avgrensede fellesforetak som er laget med hensyn til utbygging på spesifikke prosjekter. At Rosneft gjennom disse avgrensede fellesforetakene vil ha sterke interessemotsetninger, eksempelvis i spørsmålet om globale ambisjoner, som nettopp har vist seg å være en sentral interessemotsetning over tid i både TNK-BP og VimpelCom, anses som lite sannsynlig. At Statoil vil lykkes med sin strategiske målsetting for sin samarbeidsrelasjon med Rosneft, nemlig det å etablere seg tungt i Russland, anses dermed som mer sannsynlig enn tilfellet var for BP og Telenor. At andre konflikter kan oppstå og skape trøbbel i samarbeidsrelasjonen kan imidlertid ikke utelukkes.

## **5.1.1 Forventet avhengighet og organisatorisk makt**

### **Økonomisk avhengighet**

Avtalen mellom Statoil og Rosneft innebærer at Statoil skal ha en eierandel på 33,33 prosent i hvert av de fellesforetakene som opprettes, mens Rosneft skal sitte med resten. Å få eierandel på én tredjedel er en nokså god størrelse på eierandel for den utenlandske parten i samarbeid med russiske selskaper (Locatelli 2006, 1081-1082). At Rosneft i alle fall vil ha en viss økonomisk avhengighet av Statoil er dermed å forvente.

At Statoil skal bære 100 prosent av letekostnadene til de fleste samarbeidsprosjektene gir også en indikasjon på at Rosneft er økonomisk avhengig av Statoil. I følge Rosnefts konsernleder kan disse investeringene på sikt kunne komme til å utgjøre så mye som 100 milliarder dollar (Bertelsen og Endresen 2012). Øverland et.al (2012, 6) viser til andre tilfeller hvor Rosneft har vært i samarbeid med utenlandske selskaper og peker på at nettopp det å redusere sin egen økonomiske risiko kan ha vært en sentral motivasjonsfaktor for inngåelsene av samarbeid. Det er dermed tenkelig at den antatte økonomiske avhengigheten vil være en kilde til forhandlingsmakt for Statoil.

Imidlertid er det ikke gitt at Rosnefts økonomiske avhengighet vil vedvare og dermed vil forhandlingsmakten til Statoil også kunne reduseres. I TNK-BP og i VimpelCom har eksempelvis den økonomiske veksten raskt blitt bedret kraftig etter at de fikk utenlandske partnere. Samtidig som denne veksten har funnet sted har imidlertid konfliktnivået også økt i begge casene. Dermed er det å forvente at en avtagende avhengighet av kapital fra Statoil vil redusere forhandlingsmakten til den utenlandske parten og dette vil så utløse konflikter. Dette mønsteret er likevel ikke like overførbart til Statoil ettersom deres samarbeidsrelasjon involverer opprettelse av flere fellesforetak. Dette kan indikere at forhandlingsmakten vil opprettholdes lengre ettersom Rosneft vil være økonomisk avhengig av Statoil på flere fellesforetak. I tillegg vil Rosneft dessuten ha insentiver for å opprettholde samarbeidsrelasjonen ettersom avtalene også innebærer at Rosneft skal få tilgang på norske lisenser.

### **Teknologi- og kompetanseavhengighet**

I samarbeidet er det, som nevnt, planlagt at Statoil skal stå for 100 prosent av lete- og utforskningsfasene, det vil si at alle kostnader knyttet til letevirksomhet på de områdene som samarbeidsavtalene vil omfatte skal dekkes av Statoil. Dette innebærer en betydelig teknologi- og kompetanseoverføring fra Statoil. Dette er imidlertid ikke en uvanlig karakteristikk ved samarbeidsrelasjoner mellom russiske og utenlandske selskaper, og setter ikke nødvendigvis Statoil i noen spesielt kritisk sårbarhetssituasjon utover det økonomiske (Locatelli 2006, 1081-1082). Av funnene i TNK-BP-casen kan det dessuten se ut til at det å inkluderes i flere faser av prosjektet ikke gjør at en er i en noe spesielt mye mindre sårbar situasjon. BP ble inkludert i alle fasene knyttet til fellesforetakets prosjekter, men allikevel oppstod konflikter. At avtaler rundt hva som vil skje i tilfeller funn blir gjort, har uklarheter med tanke på Statoils videre rolle utgjør dermed ikke ekstraordinær kilde til konflikt. Rosneft er dessuten som nevnt et selskap med veldig lite egen erfaring og kompetanse knyttet til offshorevirksomhet og det forventes at Statoil tas med videre selv om det ikke er formelt avklart enda (Bjørnbakk 2012).

Områdene som avtalen omfatter dreier seg hovedsakelig om umodne og uutforskede områder i Barentshavet og Okhotskhavet. Statoil har bred erfaring offshore og har moderne teknologi og kompetanse knyttet til områder som er vanskelig tilgjengelig og preget av tøffe værforhold. Med Rosnefts begrensede erfaringer offshore er det dermed ventelig at de vil

være avhengige av Statoils teknologi og kompetanse knyttet til utvinning i områder som Barentshavet. Teknologi- og kompetanseoverføringen fra Statoil til Rosneft er dermed forventet å være høy slik tilfellet også var mellom den utenlandske og den russiske parten både i TNK-BP og i VimpelCom. Dette vil dermed være en kilde til forhandlingsmakt for Statoil.

Imidlertid viser funnene i oppgaven at også overføringer av teknologi og kompetanse vil foregå over en kortere tidsperiode og disse ressursenes verdi som kilde til forhandlingsmakt vil dermed også være tidsbegrenset. Imidlertid, på lik linje som med de økonomiske overføringene, så skal nettopp teknologi- og kompetanseoverføringene ikke foregå bare til et selskap, men til flere fellesforetak og avtalen involverer dessuten at Rosneft vil få tilgang på norske letelisenser. Dette gjør dermed at Rosneft vil ha insentiver til å opprettholde samarbeidsrelasjonen og unngå konflikter også etter at de initielle overføringene er fullført på ett fellesforetak. Forhandlingsmakten som Statoil vil ha i kraft av å stå som tilbyder av teknologi og kompetanse til Rosneft forventes derfor å vedvare noe lengre enn tilfellet var for BP og Telenor.

### **Organisatorisk makt**

Hvorvidt Statoil vil få organisatorisk makt i samarbeidsrelasjon med Rosneft foreligger det, som nevnt, foreløpig ikke mye offentlig tilgjengelig informasjon på. Det som er kjent, er at Statoil skal sitte med 33,3 prosent eierandel i fellesforetakene som de skal etablere sammen med Rosneft. I utgangspunktet gir dette Statoil en noe ugunstig posisjon i og med at Rosneft automatisk vil ha mer makt enn Statoil i styret til selskapene. Likevel har jeg funnet at den formelle makten i samarbeidsrelasjonene ser ut til å spille en mindre rolle enn man kanskje normalt vil forvente. Det ser heller ikke ut til at det nødvendigvis er gitt at økt formell makt vil generere forhandlingsmakt i en samarbeidsrelasjon. I TNK-BP, hvor partene hadde like eierandeler i fellesforetaket, er spesielt illustrerende for dette. At de russiske partene ofte heller ikke har vært fremmede for å ta seg bruk av uformelle kanaler for å fremme sine interesser vil også tenkelig svekke den formelle maktens verdi for Statoil i samarbeid med Rosneft.

Ut ifra funnene i studiet av TNK-BP og VimpelCom er det imidlertid tenkelig at Statoil i alle fall ved samarbeidsrelasjonens innledningsfase vil ha en del annet ansvar som gir organisatorisk makt, eksempelvis i ledelsen i fellesforetakene. Dette må sees i relasjon med

den forventede avhengigheten av teknologi, kompetanse og økonomi, som Rosneft vil ha av Statoil. Ettersom Statoil eksempelvis er ventet å være ansvarlig i letefasene i fellesforetakene vil det dermed også være naturlig at Statoil vil bli gitt organisatorisk makt for å kunne lede prosjektene på best mulig måte.

Erfaringene til BP og Telenor viser nettopp at den organisatoriske makten til den utenlandske parten går hånd i hånd med investeringene som ble gjennomført i samarbeidsrelasjonene. Etter hvert som de initielle investeringene er fullført i samtlige samarbeidsprosjekter er det dermed mulig at Statoil vil miste noe av sin organisatoriske makt. Som det har fremkommet av de andre casene vil organisatorisk makt være en kilde til forhandlingsmakt i samarbeidsrelasjonens innledningsfase. Etter hvert som de initielle investeringene er gjort vil ikke det nødvendigvis være tilfelle. På dette punktet vil den organisatoriske makten i større grad kunne tolkes som et uttrykk for eventuelle konflikter.

### **5.1.2 Andre observasjoner**

Av annen informasjon som er kommet frem om samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft er det kommet til enighet om at disputer i fellesforetakene som opprettes skal løses i domstoler i London og ikke i Russland. Dette skal i utgangspunktet gi Statoil en viss trygghetsfølelse ettersom det juridiske systemet i London har mer legitimitet enn systemet i Russland. Funnene i min analyse viser imidlertid at det likevel er mange måter å omgå slike avtaler på. Telenor ble eksempelvis saksøkt av flere minoritetsaksjonærer (med antatt sterk tilknytning til Alfagruppen) i VimpelCom i avsidesliggende regioner i Russland. På denne måten fremmet de russiske partene sine interesser utenfor Genève hvor partene hadde avtalt å løse sine disputer. BP hadde også lignende opplevelser med søksmål fremmet av ukjente minoritetsaksjonærer. Dette indikerer at opprinnelige formelle avtaler for samarbeid med russiske parter ikke nødvendigvis trenger å ha noen stor betydning for sårbarheten til Statoil i samarbeidet med Rosneft. Å ha et sterkt og godt formelt rammeverk rundt avtalene er dermed ikke nødvendigvis en kilde til forhandlingsmakt. Det som er førende for hvordan en samarbeidsrelasjon utarter seg ser derimot ut til å være den russiske partens interesser; forandrer disse seg eller om prioriteringene av interessene forandrer seg, vil den russiske parten ofte velge å handle for å fremme disse uavhengig av hva de opprinnelige avtalene sier.

Et annet viktig poeng er at samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft ikke dreier seg om samarbeid i ett enkelt selskap. Avtalen dreier seg om flere avgrensede prosjekter som vil

dreie seg om utforsking og eventuell videre produksjon av bestemte felter. Casene jeg har undersøkt har omhandlet samarbeid i enkelte selskaper med store virkeområder og som er ment å eksistere lengre. I motsetning vil selskapene som Statoil og Rosneft skal opprette, i større grad vil være verktøy for samarbeid på bestemte felt. Således kan en vente at spørsmål om eierstyring og selskapsledelse ikke vil være like fremtredende interessekonflikter som hos TNK-BP og VimpelCom. Et fellesforetak som er opprettet for utvinning på et bestemt felt vil neppe oppleve store interne interessekonflikter om strategier, som for eksempel global ekspansjon, slik som i TNK-BP og VimpelCom. Oppgavens to caser dreier seg derimot om vanlige selskaper som ikke var opprettet til et bestemt formål, men med et mer kontinuerlig perspektiv. Sett slik er det tenkelig at mulighetene for at interessekonflikter og i annen rekke, mer alvorlige konflikter, kan oppstå er mindre for Statoil og Rosneft. Likevel skal man ikke avfeie at interessekonflikter innad i de enkelte fellesforetakene kan finne sted, men at disse vil få store negative konsekvenser for samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft anses som mindre sannsynlig.

Ut ifra funnene fra casestudiene, er det indikasjoner på at det også vil være interessant å undersøke Rosnefts relasjoner med omgivelsene og da spesielt til russiske myndigheter. Innledningsvis var størsteparten av problemene Telenor opplevde i VimpelCom knyttet til konflikter som i utgangspunktet fant sted mellom VimpelCom og myndighetene. Selv om denne konflikten i utgangspunktet ikke var direkte knyttet til Telenor, påvirket konfliktene selskapet i betydelig grad i og med at de hadde rollen som beskytter av VimpelCom vis-a-vis myndighetene. Å se nærmere på Rosnefts historikk og hvorvidt de i ulike sammenhenger har hatt trøbbel med myndighetene tidligere vil dermed også kunne være interessant for Statoil å undersøke nærmere.

## **5.2 Forventet forhandlingsmakt i samarbeidet mellom Statoil og Rosneft**

Funnene fra studiene av TNK-BP og VimpelCom indikerer at ressurser, som teknologi og kapital, bare gir relativ forhandlingsmakt og at forhandlingsmakten, etter hvert som de initielle investeringene er fullført, vil forskyves i retning den russiske parten. Dette innebærer at Statoil ikke kan ta det for gitt at de teknologiske -, kompetansemessige - og økonomiske ressursene som de skal bidra med i samarbeidsrelasjonen vil gi dem absolutt forhandlingsmakt. At Statoil innledningsvis vil oppleve å ha høy forhandlingsmakt er likevel

plausibelt ut ifra funnene i oppgavens to caser. Erfaringene til BP og Telenor viser nettopp at de innledningsvis får nokså gunstige roller i samarbeidsrelasjonene. Dette gir seg blant annet utslag i god organisatorisk makt, eksempelvis i form av gunstige roller i forbindelse med ledelsen av selskapene. For BP og Telenor har imidlertid denne gode forhandlingsmakten vist seg å være tidsbegrenset (jmført med teorien om tidsbegrenset forhandlingsmakt). Videre har forhandlingsmakten dessuten forskjøvet seg til den russiske parten i det de initielle investeringene er gjennomførte.

Et argument for at Statoil ikke like lett vil kunne falle i mønsteret som teorien om tidsbegrenset forhandlingsmakt predikerer er det at Statoil og Rosneft nettopp skal opprette flere fellesforetak. I casene jeg har gått igjennom har samarbeidsrelasjonene hovedsakelig vært rettet rundt ett selskap. Gitt at disse fellesforetakene ikke skal opprettes på samme tidspunkt, men i stedet skal opprettes over tid i samarbeidsrelasjonen, er det tenkelig at konflikter ikke like lett vil kunne oppstå etter at initielle investeringer i ett fellesforetak er foretatt. Dersom tilfellet er at nye fellesforetak skal opprettes underveis (og såfremt Rosneft ikke har mulighet til å kopiere teknologien og skaffe økonomisk dekning et annet sted), er det tenkelig at Statoil vil beholde en god forhandlingsmaktposisjon lengre ut i samarbeidsrelasjonene enn hva tilfellet har vært i TNK-BP og VimpelCom. I tillegg vil dessuten de planlagte samarbeidene på norsk sokkel kunne være dempende på konflikter i og med at eventuelle konflikter og alvorlige problemer i fellesforetakene kanskje vil kunne påvirke deres muligheter for tilgang på norske lisenser. Imidlertid, på lang sikt, når initielle investeringer og installasjoner er fullført i alle fellesforetakene og eventuelle andre prosjekter også er fullført, vil ikke Statoil nødvendigvis oppleves som en like interessant partner for Rosneft som innledningsvis. På dette punktet er det tenkelig at Statoil dermed vil få redusert forhandlingsmakt. Dette betyr altså at opprettelsen av flere fellesforetak ikke nødvendigvis betyr at Statoil vil ha absolutt forhandlingsmakt, men at deres opprinnelige forhandlingsmakt vil være mindre tidsbegrenset og opprettholdes lengre enn hva tilfellet har vært i TNK-BP og VimpelCom.

## 5.3 Hypotesenes relevans for Statoil

*H<sub>1</sub>: Konflikt oppstår som følge av en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt.*

Denne hypotesen ble bekreftet i oppgavens to casestudier med den merknaden at en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt ikke nødvendigvis *skaper*, men *utløser* konflikt. At en reduksjon i Statoils forhandlingsmakt vil kunne føre til at konflikter utløses anser jeg som sannsynlig. Likevel må det i utgangspunktet eksistere en interessekonflikt i utgangspunktet for at konflikt skal oppstå. Dersom reelle og legitime interessekonflikter eksisterer mellom Statoil og Rosneft, vil en reduksjon i Statoils forhandlingsmakt nettopp kunne utløse konflikten. Hvorvidt det er sannsynlig at en interessekonflikt vil oppstå i samarbeidsrelasjonen er imidlertid et annet spørsmål, og det kan regnes som noe mindre sannsynlig ettersom samarbeidsrelasjonen mellom Statoil og Rosneft omfatter opprettelsen av flere fellesforetak med avgrenset levetid og forutbestemte formål.

*H<sub>2</sub>: Strategiske ressurser som teknologi, kompetanse og kapital gir forhandlingsmakt.*

Funnene i oppgavens to andre caser indikerer at strategiske ressurser som teknologi, kompetanse og kapital gir forhandlingsmakt innledningsvis i en samarbeidsrelasjon. At dette vil være tilfelle for Statoil sin samarbeidsrelasjon anser jeg for å være sannsynlig ettersom det også i denne samarbeidsrelasjonen er ventet å foregå store økonomi-, teknologi- og kompetanseoverføringer fra Statoil til fellesforetakene. Imidlertid viser funnene fra oppgavens to casestudier at forhandlingsmakten man har i kraft av disse ressursene ikke er absolutt, men relativ, og dette må videre sees i relasjon med funnene i *H<sub>3</sub>*.

*H<sub>3</sub>: Etter de initielle investeringene er gjort vil den utenlandske parten få sin forhandlingsmakt redusert.*

Funnene i begge oppgavens caser, og spesielt i casen som omhandler TNK-BP, indikerer at den utenlandske partens forhandlingsmakt blir redusert etter at de initielle investeringene er fullført.

Funnene indikerer at ingen ressurser kan gi absolutt forhandlingsmakt, men at de heller må forstås i en relativ forstand. Strategiske ressurser, som teknologi og kapital, mister sin verdi som forhandlingsmakt i det de er overførte. Ettersom det for Statoil er snakk om samme type overføringer er det plausibelt å anta at også dette vil være tilfellet for deres del. Men verdt og merke seg er det tenkelig at dette vil skje på lengre sikt ettersom samarbeidet med Rosneft dreier seg om opprettelsen av flere fellesforetak. Den initielt gode forhandlingsmakten som er forventet at Statoil vil ha, kan dermed tenkes å være mindre tidsbegrenset og dermed opprettholdes lengre enn tilfellet har vært for Telenor og BPs del.



## 6 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på faktorer som kan forklare konfliktsituasjoner som oppstår mellom utenlandske og russiske selskaper, hvor jeg ut ifra disse funnene har vurdert Statoils sårbarhet i sin nye samarbeidsrelasjon med Rosneft.

Jeg har analysert to caser som omfatter samarbeid mellom utenlandske og russiske selskaper, nemlig samarbeidet mellom BP og AAR i fellesforetaket TNK-BP samt Telenors samarbeid med de andre store eierne i VimpelCom. Disse casene er bevisst valgt med tanke på å kunne generalisere noen av funnene til Statoil. Casene er dermed ikke ment å representere enhver forretningstransaksjon mellom utenlandske og russiske selskaper, derimot skal de representere store samarbeidsprosjekter med en langvarig tidshorison hvor det foregår tunge økonomiske og teknologiske investeringer fra den utenlandske parten. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er forhandlingsmakt. Jeg har valgt å behandle hele samarbeidsforløpet i hver case som en kontinuerlig forhandlingsprosess ettersom de institusjonelle omgivelsene i Russland gjør at de opprinnelige og formelle avtalene som ligger til grunn for en samarbeidsrelasjon ikke nødvendigvis alltid tas hensyn til.

Analysen viser at en endring i partenes forhandlingsmakt påvirker konfliktnivået i en samarbeidsrelasjon. Nærmere bestemt ser det ut til at en reduksjon i den utenlandske partens forhandlingsmakt forårsaker konflikt. Reduksjonen i forhandlingsmakten påvirker imidlertid ikke konfliktnivået i den grad at den nødvendigvis *skaper* konflikten, men at den *utløser* konflikt. Ofte ligger det nemlig reelle og legitime interessemotsetninger til grunn for konfliktene i samarbeidsrelasjonene, men disse motsetningene kommer ikke like godt til syne innledningsvis i samarbeidsrelasjonen mens den russiske parten fortsatt opplever en sterk avhengighet av den utenlandske parten.

I samarbeidsrelasjoner som den typen Statoil er i ferd med å gå inn i med Rosneft, er det ofte den utenlandske parten som står for de største investeringene, det være seg innføringen av teknologi, kompetanse og kapital til selskapet det samarbeides om. Det å ha kontroll over og stå som tilbyder av disse ressursene er en viktig kilde til forhandlingsmakt *innledningsvis* i en samarbeidsrelasjon. Den gode forhandlingsmakten gir seg blant annet utslag i store eierandeler i selskapet det samarbeides i, i tillegg får ofte den utenlandske parten gode posisjoner i forbindelse med ledelse og styring av selskapet. Jeg har imidlertid funnet at disse

ressursene bare gir en tidsbegrenset forhandlingsmakt ettersom investeringene ofte fullføres på kort tid, ikke er reverserbare og at de raskt gir positiv effekt på selskapenes vekst og inntekter. At den russiske partens avhengighet av den utenlandske parten avtar, gjør dermed at ressursenes verdi som kilde til forhandlingsmakt også avtar. Forhandlingsmakten tenderer dessuten å forskyve seg i retning den russiske parten som nå har tilgang på – og nyter godt av disse ressursene. Jeg har dessuten funnet at den russiske parten ofte har mer potensiell makt enn man innledningsvis skulle anta i samarbeidsrelasjonen. Den russiske parten besitter nemlig ofte en del forhandlingsmakt i kraft av det å være på «hjemmebane» og kunne dra seg nytte av uformelle innflytelseskanaler for å fremme sine interesser i samarbeidsrelasjonen. Denne forhandlingsmakten ser imidlertid ut til å bli taktisk holdt tilbake innledningsvis mens den russiske parten fortsatt opplever avhengighet av den utenlandske parten. Ikke før avhengigheten avtar og den russiske partens interesseprioriteringer endrer seg ser vi at denne potensielle forhandlingsmakten realiseres.

Når forhandlingsmakten til den utenlandske parten reduseres i samarbeidsrelasjonen utløser dette ofte konflikter mellom partene i samarbeidsrelasjonen. Videre utløser det også den russiske partens bruk av nye kilder til forhandlingsmakt. Med disse endringene i forhandlingsmakten ser vi at den russiske parten lett kan trumfe igjennom med sine interesser i samarbeidsrelasjonen, både gjennom bruk av uformelle og formelle kanaler. På dette punktet ser vi for eksempel at den utenlandske partens formelle makt svekkes. Den organisatoriske makten til den utenlandske parten, som innledningsvis var en kilde til forhandlingsmakt, er på dette punktet et uttrykk for konflikten mellom partene.

Til tross analysen bare tar for seg to caser og at generaliseringsmulighetene dermed er begrensede er det umiddelbart tenkelig at også dette mønsteret vil kunne være retningsgivende for Statoil i samarbeidet med Rosneft. Samarbeidet mellom Statoil og Rosneft er nemlig, på lik linje med samarbeidsrelasjonene i TNK-BP og VimpelCom, ment å være langsiktige med tunge økonomiske og teknologiske investeringer. Jeg forventer derfor at Statoil vil få en gunstig forhandlingsmakt innledningsvis i samarbeidsrelasjonen, men i motsetning til hva tilfellet var i TNK-BP og VimpelCom forventer jeg at denne forhandlingsmakten vil være mindre tidsbegrenset. Samarbeidet mellom Statoil og Rosneft skiller seg nemlig fra samarbeidsrelasjonene i TNK-BP og VimpelCom på noen punkter som gjør at funnene i casene ikke er like overførbare til vurderingen av Statoils sårbarhet. Det første og viktigste punktet er at Statoil og Rosneft er ment å opprette ikke bare ett, men flere

fellesforetak. Dette kan bety at Statoil vil beholde forhandlingsmakten sin lengre ettersom Rosneft vil være avhengig av investeringer på flere prosjekter som ikke nødvendigvis finner sted på samme tid. Likevel er det tenkelig at når alle investeringer i samtlige fellesforetak er fullført og eventuelle andre prosjekter er avsluttet, vil det forekomme en reduksjon i Statoils forhandlingsmakt og da vil eventuelle konflikter også utløses. Likevel er ikke grunnlaget for konflikt mellom Statoil og Rosneft like tilstedeværende som i TNK-BP eller VimpelCom. Fellesforetakene som skal opprettes har bestemte formål og avgrenset levetid og en kan dermed forvente at man vil unngå en del av de interessemotsetningene som ofte kan oppstå i vanlige selskaper. At noen konflikter likevel kan forekomme, kan man ikke utelukke, men at disse vil kunne eskalere i den grad at de gjør at Statoils målsetting med samarbeidsrelasjonen går tapt, anses som mindre sannsynlig. Jeg vurderer derfor Statoils sårbarhet til å være mindre enn hva tilfellet har vært for BP og Telenor i deres samarbeid med russiske selskaper.



# Litteraturliste

- AAR Consortium. (u.d.). *About AAR Consortium*. Hentet 23. januar, 2013 fra <http://www.aar.ru/en/consortium/about-aar.html>
- Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement Validity: A shared standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, vol. 95, nummer 3, ss. 529-546.
- Anderson, R. (2008, 30. desember). *Telenor wins Alfa case appeal*. Hentet 21. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/06cb06ec-d612-11dd-a9cc-000077b07658.html#axzz2NtmVF0j3>
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco og London: Jossey-Bass Inc., Publishers og Jossey-Bass Limited.
- Belton, C. (2008a, 26. mars). *Altimo divison sues Telenor*. Hentet 21. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a8f76b4e-fad6-11dc-aa46-000077b07658.html#axzz2NtmVF0j3>
- Belton, C. (2008b, 27. oktober). *Court freezes tycoon's stake in VimpelCom*. Hentet 21. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0fe3d312-a48f-11dd-8104-000077b07658.html#axzz2NtmVF0j3>
- Belton, C. (2008c, 4. oktober). *Show of unity by partners puts TNK-BP dispute to rest*. Hentet 9. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/45a50b9a-91ae-11dd-b5cd-0000779fd18c.html#axzz2PskWMRZ9>
- Belton, C. (2008d, 30. mai). *TNK-BP director quits as standoff deepens*. Hentet 8. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/03b80250-2e35-11dd-ab55-000077b07658.html#axzz2PskWMRZ9>
- Belton, C. (2008e, 18. juli). *Visa reprieve for TNK-BP chief*. Hentet 8. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c59dc6f8-54b3-11dd-ae9c-000077b07658.html#axzz2PskWMRZ9>
- Belton, C. (2009, 6. oktober). *Telenor in truce with Russian partner*. Hentet 25. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ea6dd14e-b20e-11de-a271-00144feab49a.html#axzz2OXOxbwsU>
- Belton, C., & Crooks, E. (2008, 25. juli). *TNK-BP chief is "forced out" of Russia*. Hentet 8. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/1697bc32-59e4-11dd-90f8-000077b07658.html#axzz2PskWMRZ9>

- Belton, C., & Pfeifer, S. (2011, 27. januar). *BP faces legal challenge to Russian deal*. Hentet 9. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7aa37e74-29f7-11e0-997c-00144feab49a.html#axzz2PskWMRZ9>
- Belton, C., Olearchyk, R., & Ibson, D. (2007, 14. mars). *Telenor claims to be victim of "black PR"*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8baf4d70-d1d0-11db-b921-000b5df10621.html#axzz2NtmVF0j3>
- Belton, C., Parker, A., & Saleh, H. (2010, 4. oktober). *VimpelCom set to join telecoms big league*. Hentet 26. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/9e2b1320-cf16-11df-9be2-00144feab49a.html#axzz2OXOxbwsU>
- Bertelsen, M., & Endresen, R. (2012, 7. mai). Risikabel satsing med russerne. *Dagens Næringsliv Morgen*, s. 8.
- Bjørnbakk, J.-M. (2012, 7. mai). *Muligheter og risiko for Statoil i Russland*. Hentet 18. april, 2013 fra NTBtekst: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05501320120507RED120507123104JA01&serviceId=2>
- Bower, T. (2009). *The Squeeze - Oil, Money and Greed In The 21st Century*. London : Harper Press.
- BP. (2003, 16. oktober). *TNK-BP Reserves Estimate Of 4.1 Billion Barrels Could More Than Double*. *Pressemelding*. Hentet 24. januar, 2013 fra <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014827>
- BP. (2003-2007). *Årsrapporter*. Hentet fra <http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9039692&contentId=7072683>
- BP. (2008a, 17. juli). *BP Expresses Displeasure about TNK-BP CEO's Visa*. *Pressemelding*. Hentet 25. januar, 2013 fra <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7046346>
- BP. (2008b, 24. juli). *BP Pledges Continued Robust Support For TNK-BP CEO Robert Dudley*. *Pressemelding*. Hentet 31. januar, 2013 fra <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7046430>
- BP. (2008c, 22. juli). *BP removes technical experts from Russia*. *Pressemelding*. Hentet 5. februar, 2013 fra <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7046394>

- BP. (2013, 21. mars). *Rosneft and BP complete TNK-BP sale and purchase transaction*. Hentet 10. april, 2013 fra <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7085321>
- Browne, J., & Anderson, P. (2010). *Beyond Business - An inspirational memoir from a visionary leader*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Bryman, A. (2004). The nature of qualitative research. I A. Bryman, *Social Research Methods*. (ss. 265-290). Oxford University Press.
- Chazan, G. (2012b, 6. mai). *Rosneft agrees Arctic deal with Statoil*. Hentet 11. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c31af7c6-976b-11e1-83f3-00144feabdc0.html#axzz2Q49RBEUr>
- Chazan, G., & Belton, C. (2012a, 28. mai). *Fresh crisis at TNK-BP as Fridman exits*. Hentet 10. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f334b2e4-a8aa-11e1-a747-00144feabdc0.html#axzz2Q49RBEUr>
- Crooks, E., & Belton, C. (2009, 15. juni). *TNK-BP acts to hire foreigners*. Hentet 9. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/1987017c-59df-11de-b687-00144feabdc0.html#axzz2PskWMRZ9>
- Dagens Næringsliv. (2008, 18. april). Avviser søksmål. *Dagens Næringsliv*, s. 4.
- Dagens Næringsliv. (2012, 28. desember). Altimo Større i VimpelCom. *Dagens Næringsliv Morgen*, s. 13.
- Dixon, S. (2008). *Organisational Transformation in the Russian Oil Industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Dyrnes, S. (2012, 6. mai). Påskemøte med Putin utløste avtale. *Aftenposten Morgen*, ss. 10-11.
- Eden, L., Lenway, S., & Schuler, D. (2004, januar). *From the Obsolescing Bargain to the Political Bargaining Model*. Hentet 18. februar, 2013 fra The Bush School of Government & Public Service. Texas A&M University: <http://www.voxprof.com/eden/Publications/Eden-Lenway-Schuler-FINAL-GBS.pdf>
- Ekin, A. C., & King, T. R. (2009, Vol.1, No. 1). A struggling international partnership: TNK-BP joint venture. *International Journal of Strategic Business Alliances*, pp. 89-106.
- Financial Times. (2009, 25. mars). *Telenor in Russia*. Hentet 21. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/3/c402a960-191d-11de-9d34-0000779fd2ac.html#axzz2NtmVF0j3>
- Finstad, Ø. (2004, 30. desember). Skattebombe blir minismell. *Dagens Næringsliv Morgen*, s. 24.

- George, A. L., & Benett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Massachusetts: Belfer Center for Science and International Affairs (BCSIA).
- George, N. (2005, 13. april). *Telenor in dispute over Russian bid plan*. Hentet 18. mars, 2013 fra <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/cafe8b74-ac81-11d9-bb67-00000e2511c8.html#axzz2NtmVF0j3>
- Gerring, J. (2009). *Case Study Research - Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.
- Gustafson, T. (2012). *Wheel of Fortune*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Hellevik, O. (2009). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Hernes, G. (1975). *Makt og Avmakt - Et utgangspunkt for kartlegging av de faktiske maktforhold i det norske samfunn*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Hopmann, P. T. (1996). *The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts*. Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press.
- Hoyos, C., & Belton, C. (2008, 14. august). *Moscow court suspends TNK-BP's Dudley*. Hentet 8. april, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/3f45a5d0-6a61-11dd-83e8-0000779fd18c.html#axzz2PskWMRZ9>
- Ibison, D. (2007, 27. september). *Telenor concedes defeat in Ukraine*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/21fb95b2-6cff-11dc-ab19-0000779fd2ac.html#axzz2NtmVF0j3>
- Jakobsen, J. (2012). *Political Risk And The Multinational Company - Concepts, Theories and Evidence*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Keohane, R. O., & Nye Jr., J. S. (1977). *Power and Interdependence (4.utgave)*. Longman.
- Locatelli, C. (2006). *The Russian oil industry between public and private governance: obstacles to international oil companies' investment strategies*. Hentet 25. september, 2012 fra Energy Policy 34 (ss 1075-1085): <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421504002952>
- Lund, K. (2004, 15. januar). Putin angriper VimpelCom. *Dagens Næringsliv Morgen*, s. 24.
- Lund, K. (2005, 25. mai). Stoler på russisk rett. *Dagens Næringsliv Morgen*, s. 10.
- Lund, T. (2002). Metodologiske prinsipper og referanserammer. I T. Lund, *Innføring i forskningsmetodologi* (ss. 79-123). Unipub.



- Markus, S. (2007, mai 18.). *Corporate governance as political insurance: firm-level institutional creation in emerging markets and beyond*. Hentet 21. februar, 2013 fra Department of Government, Harvard University: <http://political-science.uchicago.edu/people/faculty/Markus%20-%20CG%20as%20Political%20Insurance.pdf>
- Moe, A. (2010). Russisk Rulett? I P. Arbo, & B. Hersoug, *Oljevirkosomhetens inntog i nord - Næringsutvikling, politikk og samfunn* (ss. 283-304). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Munter, P. (2006, 26. januar). *Telenor takes Russian affiliate to court*. Hentet 19. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a6cb07ac-8e10-11da-8fda-0000779e2340.html#axzz2NtmVF0j3>
- Munter, P., & Ostrovsky, A. (2006, 21. mars). *Telenor offers to end partnership*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8d79aaf8-b87f-11da-bfc5-0000779e2340.html#axzz2NtmVF0j3>
- Muthoo, A. (2000, April-Juni Vol.1 - Nr. 2). *A Non-Technical Introduction to Bargaining Theory*. Hentet 2. Oktober, 2012 fra World Economics: [http://www2.unine.ch/repository/default/content/sites/ethol/files/shared/documents/muthoo\\_2000.pdf](http://www2.unine.ch/repository/default/content/sites/ethol/files/shared/documents/muthoo_2000.pdf)
- NTB. (2004, 31. desember). *Russiske VimpelCom betaler restskatten*. Hentet 18. mars, 2013 fra <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013200412310019&serviceId=2>
- NTB. (2006, 26. juni). *Nytt tap for Telenor i Russland*. Hentet 19. mars, 2013 fra NTB: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013200606261418570606261446&serviceId=2>
- Nymoene, O. L. (2000, 27. september). *Telenor har problemer på det russiske mobilmarkedet*. Hentet 18. mars, 2013 fra <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055013190009270169&serviceId=2>
- Olearchyk, R. (2006, 4. oktober). *Kiev setback for Telenor*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0b8ecbb0-5346-11db-99c5-0000779e2340.html#axzz2NtmVF0j3>
- Orttung, R. W. (2006). The role of business in Russian foreign and security relations. I A. Wenger, J. Perović, & R. W. Orttung, *Russian Business Power: The role of Russian business in foreign and security relations* (ss. 22-44). New York: Routledge.

- Ostrovsky, A. (2005a, 15. juni). *Alfa and Telenor clash over Ukraine*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/5bb5344c-ddba-11d9-a42f-00000e2511c8.html#axzz2NtmVF0j3>
- Ostrovsky, A., & Bergström, R. (2005b, 12. november). *VimpelCom defies Telenor and buys URS*. Hentet 19. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/78df98ce-5320-11da-8d05-0000779e2340.html#axzz2NtmVF0j3>
- Ostrovsky, A., & Munter, P. (2006, 14. februar). *VimpelCom in bid for Kyivstar*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6d2ef4d4-9cfe-11da-8762-0000779e2340.html#axzz2NtmVF0j3>
- Panibratov, A. (2012). *Russian Multinationals - from regional supremacy to global lead*. New York: Routledge.
- Parker, A. (2011, 31. januar). *Telenor moves to delay VimpelCom deal*. Hentet 26. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/204d9fba-2d1a-11e0-9b0f-00144feab49a.html#axzz2OXOxbwsU>
- PricewaterhouseCoopers. (2003, 31. desember). *TNK International Limited - Consolidated Financial Statement*. Hentet 02. mai, 2013 fra [http://www.tnk-bp.com/upload/iblock/c6c/til\\_finstat\\_2003\\_en.pdf](http://www.tnk-bp.com/upload/iblock/c6c/til_finstat_2003_en.pdf)
- Radosevic, S., & Sadowski, B. M. (2004). *International Industrial Restructuring in Central and Eastern Europe*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Remington, T. (2004). *Politics in Russia, Third Edition*. Pearson Longman.
- Rosneft. (2012, 5. mai). *Rosneft and Statoil Agree on Joint Offshore Operations in the Barents Sea and Sea of Okhotsk*. *Pressemelding*. Hentet 4. april, 2013 fra <http://www.rosneft.com/news/pressrelease/05052012.html>
- Sakwa, R. (2008). *Russian Politics and Society*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Simensen, I. (2006, 17. februar). *Telenor holds fire on Alfa Group deal*. Hentet 20. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/cab6936a-9f5a-11da-ba48-0000779e2340.html#axzz2NtmVF0j3>
- Skog, O.-J. (2010). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2004.
- Smith, A. (2008, 24. april). *Gazprom wants oil and pushes for a bite of the TNK-BP apple*. Hentet 30. januar, 2013 fra Financial Times: <http://ftalphaville.ft.com/2008/04/24/12572/gazprom-wants-oil-and-pushes-for-a-bite-of-the-tnk-bp-apple/>

- Statoil. (2012, 13. september). *Russland*. Hentet 25. april, 2013 fra <http://www.statoil.com/no/About/Worldwide/Russia/Pages/default.aspx>
- Statoil. (2012, 10. juli). *Strategic cooperation with Rosneft*. Hentet 4. september, 2012 fra <http://www.statoil.com/en/about/worldwide/russia/Pages/CooperationwithRosneft.aspx>
- Telenor. (1998, 12. januar). *VimpelCom and Telenor enter into strategic alliance*. *Pressemelding*. Hentet 11. Oktober, 2012 fra <http://telenor.com/news-and-media/press-releases/1998/vimpelcom-and-telenor-enter-into-strategic-alliance/>
- Telenor. (1998-2011). *Årsrapporter*. Hentet fra <http://www.telenor.com/investor-relations/reports/2013>
- Telenor. (2005, 22. juni). *New VimpelCom Board*. *Pressemelding*. Hentet 3. april, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2005/new-vimpelcom-board/>
- Telenor. (2007, 2. august). *Telenor Wins New York Arbitration against Alfa - Alfa ordered to sell Kyivstar or Divest Itself of Competing Assets*. *Pressemelding*. Hentet 21. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2007/telenor-wins-new-york-arbitration-against-alfa-alfa-ordered-to-sell-kyivstar-shares-or-divest-itself-of-competing-assets/>
- Telenor. (2008a, 28. oktober). *Telenor strongly rejects Russian arrest in VimpelCom shares*. *Pressemelding*. Hentet 21. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2008/telenor-strongly-rejects-russian-arrest-in-vimpelcom-shares/>
- Telenor. (2008b, 23. juni). *Telenor Takes Action to Stop Farimex's Russian Lawsuit*. Hentet 4. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2008/telenor-takes-action-to-stop-farimexs-russian-lawsuit/>
- Telenor. (2008c, 12. november). *Telenor: Letter from Altimo absurd and unfounded*. *Pressemelding*. Hentet 21. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2008/telenor-letter-from-altimo-absurd-and-unfounded/>
- Telenor. (2009a, 5. oktober). *Telenor and Altimo to Create a Leading Emerging Markets Mobile Operator*. *Pressemelding*. Hentet 25. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2009/telenor-and-altimo-to-create-a-leading-emerging-markets-mobile-operator/>
- Telenor. (2009b, 3. april). *Telenor served with claim of 1.7 billion USD by Norwegian bailiff*. *Pressemelding*. Hentet 21. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2009/telenor-served-with-claim-of-1-7-billion-usd-by-norwegian-bailiff/>

- Telenor. (2009c, 30. september). *The Federal Arbitrazh (Business) Court of the West Siberia District Adjourns Hearing of Telenor's Appeal to 24 March 2010*. Pressemelding. Hentet 21. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2009/the-federal-arbitrazh-business-court-of-the-west-siberia-district-adjourns-hearing-of-telenors-appeal-to-24-march-2010/>
- Telenor. (2009d, 10. juni). *Tyumen court adjourns Telenor's appeal to 30 September 2009*. Pressemelding. Hentet 21. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/press-releases/2009/tyumen-court-adjourns-telenors-appeal-to-30-september-2009/>
- Telenor. (2013). *VimpelCom Ltd: Historical Background*. Hentet 18. mars, 2013 fra <http://www.telenor.com/news-and-media/in-focus/vimpelcom-ltd/historical-background/>
- Tenfjord, S. T. (2012). *Begjær eller besvær i kontrastenes land: en analyse av faktorer som påvirker relasjonene mellom Russland/Gazprom og vestlige petroleumselskaper*. Oslo: Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Oslo.
- The Economist. (2000, 20. januar). *Russian telephones: Ivan the Talkative*. Hentet 21. februar, 2013 fra <http://www.economist.com/node/275693>
- The Economist. (2005a, 11. august). *Business this week*. Hentet 1. januar, 2013 fra The Economist: <http://www.economist.com/node/4284448>
- The Economist. (2005b, 28. februar). *Global or National? - the perils facing Big Oil*. Hentet 31. januar, 2013 fra The Economist: <http://www.economist.com/node/3884594>
- The Economist. (2008a, 5. juni). *Business in Russia: Crude Tactics*. Hentet 5. februar, 2013 fra <http://www.economist.com/node/11502165>
- The Economist. (2008b, 3. juli). *TNK-BP: At war with itself*. Hentet 5. Februar, 2013 fra <http://www.economist.com/node/11670616>
- Tjønn, H. (2000a, 15. september). Telenor: Vingeklippet i Russland. *Aftenposten Morgen*, s. 29.
- Tjønn, H. (2000b, 28. oktober). Full seier for Telenor-partner. *Aftenposten Morgen*, s. 66.
- Tjønn, H. (2001, 19. januar). Telenor søker sterk russisk alliansepartner. *Aftenposten Morgen*, s. 29.
- TNK-BP. (2003-2011). *Årsrapporter*. Hentet fra <http://www.tnk-bp.ru/en/investors/reports/annual/>
- TNK-BP. (u.d.). *About Company in Brief*. Hentet 10. september, 2012 fra TNK-BP: <http://www.tnk-bp.com/en/company/company/>

- Transparency International. (1997, 2012). *Corruption Perceptions Index*. Hentet 8. Januar, 2013 fra [http://www.transparency.org/research/cpi/cpi\\_2001](http://www.transparency.org/research/cpi/cpi_2001), [http://archive.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/previous\\_cpi](http://archive.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/previous_cpi)
- Tsygankov, A. P. (2010). *Russia's foreign policy*. Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Underdal, A. (2007). Internasjonale Forhandlinger. I J. Hovi, & R. Malnes, *Anarki, Makt og Normer - Innføring i internasjonal politikk* (ss. 233-257). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Valderhaug, R. (2005, 30. mai). Stemmekrig om Vimpelcom Slåss om støtte fra uavhengige aksjonærer. *Aftenposten Morgen*, s. 4. Hentet fra Aftenposten Morgen: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=020002200505300128&serviceId=2>
- Valderhaug, R. (2013a, utgave 7.). Oligarken Mikhail Fridman om VimpelCom, Telenor, rettsaker og årelang rå maktkamp- That's business! *Kapital*, ss. 52-56.
- Valderhaug, R. (2013b, utgave 7.). Russlands nest rikeste. *Kapital*, ss. 58-62.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay - The Multinational Spread of U.S Enterprises*. New York / London: Basic Books, Inc.
- Vernon, R. (1977). *Storm over the Multinationals* . New York: The Macmillan Press Ltd.
- VimpelCom. (1998-2011). *Årsrapporter*. Hentet fra <http://www.vimpelcom.com/#Investor-relations/Reports--results/Annual-reports/>
- VimpelCom. (u.d.). *About Telenor*. Hentet 31. mars, 2013 fra <http://www.vimpelcom.com/ir/telenor.wbp>
- Ward, A. (2010, 25. april). *Telenor chief warns on Russian legal risks*. Hentet 25. mars, 2013 fra Financial Times: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d4a7afac-50a5-11df-bc86-00144feab49a.html>
- Wenger, A. (2006). Russian business power as a source of transnational conflict and cooperation. I A. Wenger, J. Perović, & R. W. Orttung, *Russian Business Power - The role of Russian business in foreign and security relations* (ss. 3-21). Oxon: Routledge.
- Yahoo Finance. (1998-2012). *Aksjekurs VimpelCom*. Hentet fra <http://finance.yahoo.com/q?s=VIP>
- Yan, A., & Grey, B. (1994, desember). *Bargaining Power, Management Control, and performance in United States-China Joint Venture: A Comparative Case Study*. Hentet 14. september, 2012 fra The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, ss. 1487-1517: <http://www.jstor.org/stable/256796>

Yeniekeyeff, S. (2011, november). *BP, Russian billionaires, and the Kremlin: a Power Triangle that never was*. Hentet 24. januar, 2013 fra Oxford Energy Comment. The Oxford Institute for Energy Studies: <http://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2011/11/BP-Russian-billionaires-and-the-Kremlin.pdf>

Zartman, W., & Rubin, J. Z. (2000). *Power and Negotiation*. United States of America: University of Michigan.

Øverland, I., Godzimirski, J., Lunden, L. P., & Fjærtøft, D. (2012). *Rosneft's offshore partnerships: the re-opening of the Russian petroleum frontier?* Retrieved 5. mars, 2013, from [http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FPOL%2FPOL49\\_02%2FS0032247412000137a.pdf&code=e954ad7b29d01fd3d69390f92ddf4fcd](http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FPOL%2FPOL49_02%2FS0032247412000137a.pdf&code=e954ad7b29d01fd3d69390f92ddf4fcd)