

Internasjonaliseringen av StatoilHydro

**Hendelser og faktorer som har preget StatoilHydros ønske
om internasjonal suksess**

21.05.2008

Av

Hans-Martin Fløystad

International Business

Kurskode: BE309E-003

Abstract

Internationalization of companies has become a gradually more growing trend in today's modern and technological world. The Norwegian oil company StatoilHydro, has through the last 18 years focused heavily on getting their business abroad, to become an internationally recognized multinational oil company. Strategic alliances and collaborations have been key strategies in StatoilHydro's effort to reach their international goals.

The objective of this research paper is to identify which critical events that StatoilHydro has been through in their effort to be a significant multinational company and how sustainable development is increasingly becoming a key factor in their quest for international success. Via a strategic alliance with British Petroleum, Statoil (which was the company's name back then) took the first big step in the internationalization process during the early 1990s. This step has been followed up with a part-privatization of the company through a listing of their stocks in 2001 to become a fixture on the stock exchange. A joint venture that created Statoil Detaljhandel, after a partnership between ICA and Statoil, brought Statoil into the daily groceries business in Scandinavia. The merger between Statoil and Hydro, which led to a change in name to StatoilHydro, created an oil- and gas company which has a market value that can be compared with some of the major companies in the oil industry. The merger is so far the last big step that has been made from Statoil to increase its chances of success abroad.

Through an increasing focus on sustainable development, StatoilHydro has had up and downs during the company's efforts in Angola, Azerbaijan and Iran. StatoilHydro has not backed down though and continues their mission to have sustainable development as a key factor for their efforts abroad.

Forord

Forskningsrapporten representerer slutten på fem år på Høgskolen i Bodø og fullførselen av utdanningen min som siviløkonom med denne mastergradsoppgaven. Denne oppgaven står i sammenheng med spesialiseringen i høstsemesteret, internasjonalisering, og handler om hvilke kritiske hendelser som har hatt innflytelse for Statoils jakt på internasjonal suksess.

Inneværende og avsluttende semester har i sin helhet omhandlet oppgaven og har vært en krevende, men spennende oppgave å jobbe med. I denne forbindelse vil jeg takke veileder for oppgaven, Tor Korneliussen, for all hjelp med oppgaven og konstruktive tilbakemeldinger.

Oppgaven er inspirert av spesialiseringskurset fra høsten 2007 (International Business) og det faktum at StatoilHydro er en av Norges mest profilerte bedrifter i inn- og utland.

Bodø, den 21.05.2008

Hans-Martin Fløystad

Sammendrag

Denne forskningsrapporten tar for seg kritiske hendelser i Statoils vei til å bli et stort og internasjonalt oljeselskap. Rapporten fokuserer på hvordan strategiske allianser, internasjonalisering og bærekraft har vært med å påvirke en stor bedrift i norske målestokk, nemlig StatoilHydro. Målet med oppgaven er å forsøke å vise hvilke konsekvenser de ovennevnte faktorene har hatt å si for StatoilHydros mål og kontinuerlige internasjonalisering siden 1990. Problemstillingen i oppgaven er følgende:

Hvilke hendelser og faktorer har preget Statoils ønske om å bli en sterk internasjonal bedrift?

Forskningsspørsmål: Hvilke betydning har disse hendelsene og faktorene hatt for Statoil?

Fremgangsmåten som er brukt i forbindelse med oppgaven for å si noe om de kritiske hendelsene og konsekvensene av de, er innsamlede offentlige rapporter i tillegg til avisartikler på internett. For å knytte de til en analyse ble det brukt teori om strategiske allianser, generell teori om internasjonalisering og bærekraftig utvikling i tillegg til data om Statoil fra datakapittelet.

Analysen har vist at samarbeid og strategiske allianser har vært en sentral strategi i Statoils suksesser utenfor Norge. Samarbeidet med British Petroleum, børsnoteringen i 2001, fellesforetaket Statoil Detaljhandel som ble startet opp av ICA og Statoil i tillegg til fusjonen mellom Statoil og Hydro virker å være de mest sentrale faktorene. Statoil virker å ha vært avhengig av å få til disse samarbeidende for å lykkes utenlands. Bærekraftig utvikling har blitt et mer relevant tema de siste årene for Statoil, og det legges merke til å utenlandske land der Statoil har interesser. Statoil har både hatt opp- og nedturer under sin flagging en bærekraftig utvikling, men har holdt hodet hevet og aldri gitt seg når det gjelder å ta ansvar for en bærekraftig utvikling.

0.0 Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord	3
Sammendrag	4
0.0 Innholdsfortegnelse	5
0.1 Figurliste	7
1.0 Innledning	8
1.1 Introduksjon og bakgrunn	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.3 Oppbygning av rapporten	10
2.0 Teori	11
2.1 Internasjonalisering	11
2.1.1 Karakteristikk og mål for den internasjonale bedriften	12
2.1.2 Inn i utenlandske markeder	14
2.1.3 Markedsvalg	15
2.1.4 Strategiske allianser	16
2.1.5 Nyskapende strategi	20
2.2 Sosialt ansvar og bærekraftig utvikling	21
2.2.1 Sosialt ansvar som posisjoningsstrategi	25
2.3 Oppsummering	28
3.0 Metode	29
3.1 Valg av forskningsdesign	29
3.2 Kvalitativ forskningsmetode	32
3.2.1 Valg av kvalitativ forskningsmetode	33
3.3 Datainnsamling og datainnsamlingsmetoder	33
3.4 Dataanalyse	34
3.5 Validitet og reliabilitet	35
3.6 Et etisk ansvar	36
4.0 StatoilHydro	37
4.1 Statoil i dag	37
4.2 Norsk oljepolitikk i startfasen	37
4.3 Internasjonaliseringen starter	38
4.4 Del-privatiseringen av Statoil	38
4.5 Statoil og Hydro slår seg sammen	39
4.5.1 Bakgrunn for sammenslåingen	40
4.5.2 Mål og hensikt med fusjonen	41

4.5.3 StatoilHydro, hvordan har det gått?	42
4.6 Statoil og samarbeidet med ICA	43
4.7 Bærekraftig fokus	44
4.8 Angola, Aserbajdsjan og Iran	46
4.9 Oppsummering	47
5.0 Analyse og diskusjon	48
5.1 Internasjonalisering	48
5.2 Bærekraftig utvikling og sosialt ansvar.....	54
5.3 Oppsummering	58
6.0 Konklusjoner og implikasjoner	60
6.1 Implikasjoner.....	61
6.2 Videre forskning.....	62
7.0 Litteraturliste	63

0.1 Figurliste

Figur 1: Faktorer som har innflytelse for internasjonaliseringen av en bedrift.....	12
Figur 2: Internasjonal produkt marked portefølje.....	13
Figur 3: Systematisk fremgangsmåte for å velge internasjonale markeder.....	16
Figur 4: Fordeler med internasjonale fellesforetak.....	19
Figur 5: Strategier for røde kontra blå hav.....	21
Figur 6: Pyramiden for bedriftens sosiale ansvar.....	23
Figur 7: Noen interaksjoner mellom økonomisk, sosiale og miljømessigefaktorer.....	24
Figur 8: Viktige merkevarestrategiske avgjørelser.....	26
Figur 9: Endring i markedskoblingene.....	27
Figur 10: Sammenstilling av formål, forskningsspørsmål, forskningsdesign og de mest brukte datainnsamlingsteknikkene.....	30
Figur 11: Fire designstrategier for casestudier.....	31
Figur 12: StatoilHydros markedsverdi i forhold til andre ledende oljeselskaper per 27.03.07 (i mrd.USD).....	40

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon og bakgrunn

Internasjonalisering har blitt mer vanlig blant store selskaper de siste årene. Utviklingen av en verdensomspennende konkurranse i oljeindustrien har gjort at Norge er en sentral aktør i markedet. Det økende fokus på internasjonal konkurranse fra norsk side har utgangspunkt i det faktum at aktiviteten på norsk sokkel vil reduseres. Norske myndigheter hadde som utgangspunkt å støtte en internasjonal satsing innen olje- og gassindustrien, selv om hovedrollen til norske myndigheter er å legge til rette for konkurransen på norsk sokkel og sørge for gode rammevilkår der.

Norsk sokkel er inne i en nedtrappingsperiode. Dette gjør at en stor bedrift som StatoilHydro ikke kan ekspandere og er nødt til å fokusere mer på å satse utenlandsk (Ryggvik og Engen, 2005). Det er et interessant moment for oppgaven da Statoil tidlig på 1990-tallet ga seg ut på internasjonalt farvann for første gang.

Statoil ble opprettet i 1972 under navnet Den norske stats oljeselskap AS Statoil. Selskapet er Norges største olje- og gasselskap og står for over 60 % av produksjon av olje på norsk sokkel. Bedriften er en av de største oljeselskaper i verden og har over 2000 servicestasjoner i Norden, Russland, Irland, Polen og de baltiske statene.

”Selskapets mål er å skape verdier for eierne gjennom lønnsom og sikker drift og bærekraftig forretningsutvikling”(<http://www.statoil.com/INF/SVG03595.NSF/UNID/56233FB652F3D6A9C125712C0026B19F?OpenDocument>).

Statoil har nylig slått seg sammen med Hydro og tatt navnet StatoilHydro og blir verdens største operatørselskap til havs.

For å møte denne utfordringen om å internasjonalisere bedriften, har StatoilHydro forsøkt seg på samarbeid, strategiske allianser og fusjoner. Strategiske allianser kan karakteriseres som et samarbeid mellom to eller flere parter og kan være en formell eller uformell avtale, eventuelt felleseierskap og fellesforetak. En vanlig begrunnelse for å inngå strategiske allianser er for å få tilgang til nye ressurser og markeder (http://no.wikipedia.org/wiki/Strategisk_allianse).

Denne forskningsrapporten derfor vil se på hvordan Statoil siden starten av 1990-tallet har

forsøkt å internasjonalisere bedriften gjennom å inngå samarbeid og strategiske allianser med andre bedrifter i tillegg til å se på hvordan en bærekraftig utvikling har blitt en viktig faktor i Statoils internasjonale operasjoner.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgaven fokuserer på hvordan StatoilHydro har satset utenfor Norge, og hvilke grep de har brukt for å forsøke å bli et mektig selskap som kan konkurrere med de aller største bedriftene innenfor oljeindustrien. Problemstillingen er interessant på grunn av StatoilHydros posisjon som en av de mest kjente bedriftene i Norge og fusjonen med Hydro i 2007, som er det siste store leddet i Statoils kontinuerlige jakt på internasjonal suksess. Samtidig har en bærekraftig utvikling blitt en mer sentral faktor i Statoils hverdag og har hatt betydning for deres satsing i utlandet. Problemstillingen i denne forskningsrapporten blir da følgende:

Hovedproblemstilling: Hvilke hendelser og faktorer har preget Statoils ønske om å bli en sterk internasjonal bedrift?

Forskningsspørsmål: Hvilke betydning har disse hendelsene og faktorene hatt for Statoil?

En bærekraftig utvikling har etter hvert blitt et sterkt fokus for Statoil, og de gir ut årlige rapporter i den forbindelse og redegjør for hva som skjer. Men er det en ren strategi for å vise at de tar sosialt ansvar, eller har de et redelig motiv med dette fokuset? Ifølge Modesto og de-Oliveira (2006) har bedrifter begynt og sett på kostnader for sosialt ansvar på lik linje med for eksempel budsjett utgifter i forbindelse med reklame og blir oftere bedømt ut i fra hvilket sosialt ansvar de tar.

Med utgangspunkt i internasjonaliseringen og bærekraft som et viktig element i StatoilHydros arbeid, vil i denne oppgaven se på hvilke faktorer som har preget Statoils ønske om å bli en sterk internasjonalt bedrift.

1.3 Oppbygning av rapporten

Kapittel 2 tar for seg sentrale teoretiske elementer innenfor internasjonalisering og hvordan sosialt ansvar påvirker bedriftenes strategier og gjør at bedriften ikke bare har økonomiske gevinster å forholde seg til. I kapittel 3 kommer metoden som redegjør hvordan jeg har gått fram for å skrive denne forskningsrapporten. Deretter kommer datakapittelet som omfatter de viktigste hendelsene i Statoils internasjonaliseringsprosess og deres fokus på bærekraftig utvikling. I kapittel 5 analyseres hendelsene i forhold til den aktuelle teorien og effekten av internasjonaliseringsprosessen i StatoilHydro, mens kapittel 6 konkluderer og sier noe om implikasjoner og framtidig forskning.

2.0 Teori

”Teorier formål er å forenkle virkeligheten på en måte som gjør det lettere for oss å forklare og forutsi atferd og sammenhenger ved individer, grupper og prosesser. Teoriene oppsummerer og organiserer data, gir retningslinjer for datainnsamling og peker på hull i den datamessige verden” (<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2476/1/Hva-er-en-teori-/Hva-er-en-teori-.html>).

I dette kapitlet diskuteres det hvordan en bedrift kan internasjonalisere seg ved å se på karakteristikkene ved en internasjonal bedrift og hvordan den går inn og velger utenlandske markeder. Strategiske allianser har blitt en stadig mer sentral faktor for å internasjonalisere bedriften, og derfor drøftes det hvordan man kan inngå allianser i tillegg til å se på blå hav og som en faktor for å lykkes med en internasjonal satsing.

Deretter beskrives det hvordan bærekraft henger sammen med bedriftens sosiale ansvar og så diskuteres det hvordan sosialt ansvar kan benyttes som et strategisk verktøy og hvordan det henger sammen med å skape en effektiv posisjon i markedet. Til slutt beskrives endringene i markedskoblinger.

2.1 Internasjonalisering

Ifølge Chetty og Campell-Hunt (2003: 798) kan internasjonaliseringen defineres som "the process of increasing involvement in international operations". Ruzzier et, al. (2006) sier at internasjonalisering er et synonym for geografisk ekspansjon av økonomiske aktiviteter utover egne landegrenser og erstattet imperialismen som et dominerende organisasjonsprinsipp i 1920-årene. Framgangen til økonomisk internasjonalisering fortsatte etter andre verdenskrig og fram til 1970-årene før et annet uttrykk overtok, nemlig globalisering som innebærer at bedriftenes operasjoner strekker seg over mange land og ikke bare noen få utvalgte. Det finnes tre kjennetegn for globalisering (Ruzzier, et.al, 2006):

- Bedre kommunikasjonsteknologi og informasjonsprosessering har ført til at selskapene i større grad er klar over internasjonale muligheter.
- Stadig nedbygging av handelsbarrierer og deregulering har ført til større muligheter for internasjonal handel og gjort at markedet er jevnere.

- Økonomisk restrukturering og liberalisering siden sosialismens fall i Russland og øst- og sentral Europa, i tillegg til økonomisk ekspansjon i Asia.

Internasjonalisering har likevel ikke blitt erstattet og er relevant også i dag. Uttrykket globaliseringen skal også kun brukes på selskaper som virkelig fortjener det.

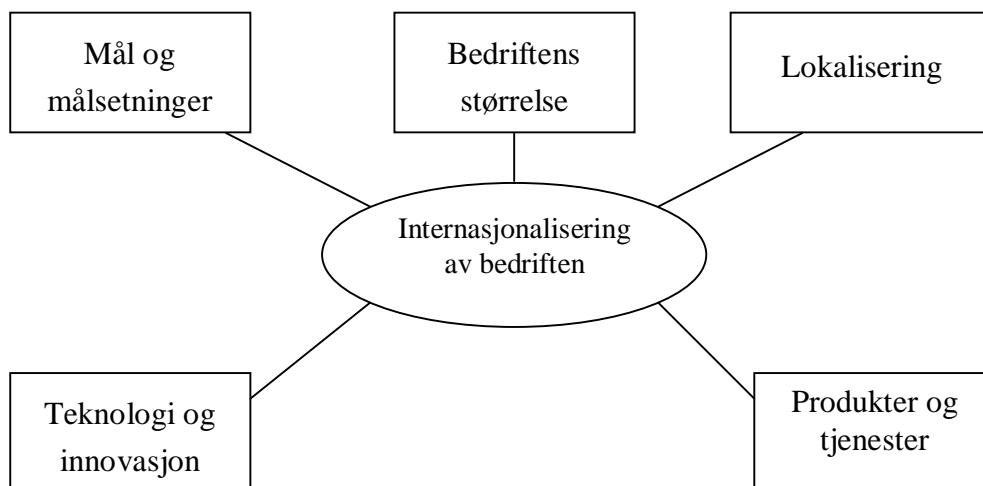
Internasjonalisering skaper multinasjonale selskaper ved at transaksjoner skjer på tvers av landegrensene (Ruzzier et.al, 2006).

Det kan være flere årsaker til at et selskap vil utenlands, blant annet faktorer som et mettet eller lite innenlandsk marked, større muligheter utenlands, ressurser og unik kompetanse innenfor bedriften, følge nye kunder, ønske om vekst og internasjonale ambisjoner, integrasjon for å øke kontroll og redusere kostnader (Bradley, 2005). Fletcher (2001) hevder at en av grunnene til den økte internasjonaliseringen og endring i den forretningsverdenen er at landegrensene blir mer og mer irrelevante.

2.1.1 Karakteristikk og mål for den internasjonale bedriften

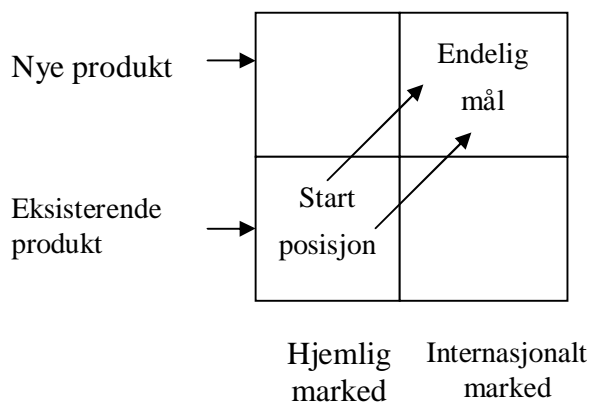
Faktorer som mål, teknologi og innovasjon, selskapets størrelse, lokalisering samt produkter og tjenester blir brukt for å vurdere i hvilken grad bedriften har oppnådd internasjonal suksess (Bradley, 2005):

Figur 1: Faktorer som har innflytelse på internasjonaliseringen av en bedrift



For en bedrift i det internasjonale markedet, handler det om produkt- og markedsrelaterte strategiske avgjørelser. Bedrifter vurderer den eksisterende porteføljen deres og tar avgjørelsen om nye produkter skal introduseres. Selskapet kan da enten komme med nye produkter og tjenester i det innenlandske markedet eller internasjonalisere seg med et suksessfullt produkt. Bedriften kan også velge å gjøre begge deler (Bradley, 2005). For en bedrift i det internasjonale markedet, er en av hovedbekymringene å vite hvordan tilegnet kunnskap skal benyttes. Selskaper som opererer i flere markeder kan utvikle mye kunnskap og teknologiske evner gjennom erfaring og ideer, noe som oppmuntrer til innovasjon. Når bedriften støter på nye markeder og nye kunder må selskapet utvikle nye løsninger og teknologiske hjelpemidler (Chetty og Campbell-Hunt, 2003).

Figur 2: Internasjonal produkt marked portefølje



Ifølge Bradley (2005) viser figuren ovenfor hvordan bedriften vil vurdere sin markedsportefølje for å se om nye produkter er nødvendig. Nye produkter kan også komme først i det innenlandske markedet, før det utvides til utenlandske markeder.

2.1.2 Inn i utenlandske markeder

Når et selskap har hatt stor suksess på hjemmebane, er det naturlig at selskapet forsøker å benytte seg av den konkurransemessige fordelene i utlandet. Det første steget er vanligvis eksport, og dekker bedriftens mål i startfasen. En sannsynlig strategi i starten er å utnytte teknologiske fordeler i forhold til utviklingen av et produkt. Kostnadene blir mer sentrale senere og det kan føre til at andre måter å entre markedet på blir vurdert. Bedrifter med smale produktlinjer holder seg generelt sett i begrensede og klart definerte markeder for å holde på forspranget. Begrensningene som markedet fører med seg gjør at fokuset på kvalitet blir høyt, og å beskytte samt forhindre at teknologien deres ikke blir avslørt i tillegg til en stram kontroll over produktenes markedsstrategi blir viktig. Bedriftene entrer som oftest markedet gjennom direkte investeringer (Bradley, 2005).

Målet med strategier for å gå inn i markedet er å få varierte aktiviteter til nye leveringsmarkeder, produkter eller geografiske markeder. Hensikten med inngangsstrategiene er å omgå markedsbarrierene for å gå inn i markedet og etablere en langsiktig tilstedeværelse (Kutschker og Baurle, 1997). Bedrifter som går inn i utenlandske markeder blir eksponert for den lokale kulturen når de prøver å få en variert produktportefølje, og på denne måten kan bedriften utvikle stor kunnskap og forbedre sine teknologiske evner. Dette skjer fordi nye kunder krever nye løsninger og bedrifter får samtidig teste ut teknologi i et nytt marked. Selskaper som etablerer seg i nye markeder etablerer nettverk med nye produsenter og andre bedrifter med teknologisk kunnskap, som øker læringen om teknologi. Jo lengre bedriften har vært etablert utenlands, jo mer kunnskap tilegner den seg og lærer av tidligere erfaringer (Chetty og Campbell-Hunt, 2004).

Hvis bedriften har et bredt produktspekter som benytter seg av et teknologisk forsprang, ser de på seg selv som komparativt effektive til å utvikle teknologiske fordeler. Denne fordelene kan imidlertid forsvinne og selskapet benytter seg derfor av forspranget på en bredest og kjappest mulig måte. Det blir dog avhengig av spesifikk markedsinformasjon og spesialisert distribusjon for å få unyttet den teknologiske fordelene når det er snakk om mange forskjellige produkter. Samarbeid og strategiske allianser er en vanlig strategi for å dekke behovet for rask tilgang og gjennombrudd i markeder (Bradley, 2005).

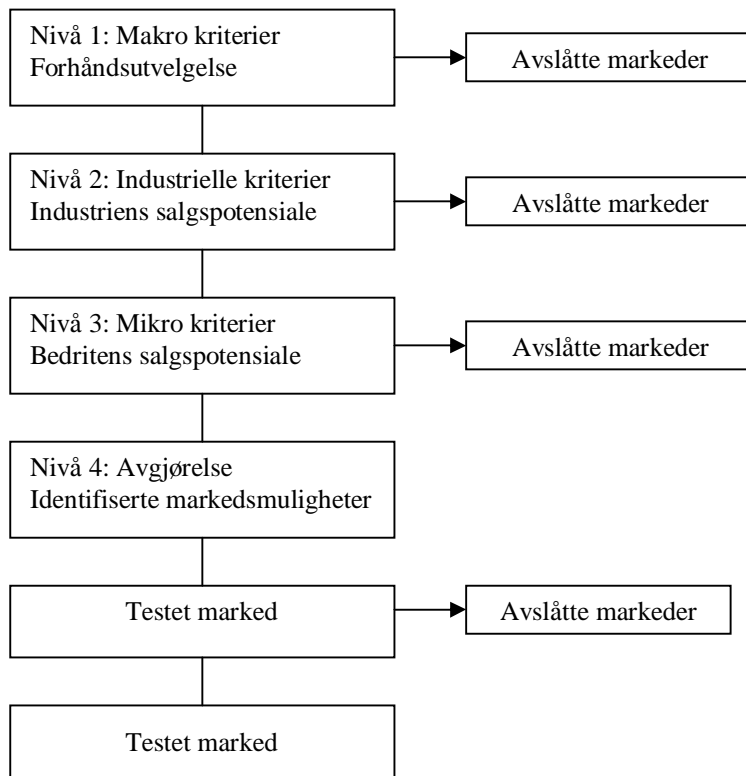
2.1.3 Markedsvalg

Hvordan velger så bedriften hvilke markeder den ønsker å etablere seg i? Ifølge Bradley (2005) er det to hovedmåter å velge ut markeder, den opportunistiske og den systematiske utvelgelsen.

Den opportunistisk utvelgelsesmåten tar utgangspunkt i etterspørselen etter bedriftens produkt fra tilfeldige kunder som selv tar kontakt. Før selskapet bestemmer seg for om de vil entre markedet, fins det en del faktorer som vil være av betydning før det endelige valget taes. Utenlandsk lovgivning, tariffier, eksportbarrierer, helse reguleringer og industrielle standarder er alle elementer som sannsynligvis vil få betydning, Verdens Handelsorganisasjon (WTO) reduserer dog mange av disse barrierene. Det er også fem feller man skal passe seg for før man benytter seg av denne metoden for å velge markedet. Overdreven produksjonskapasitet, låse seg til design og kostnader for å få i land den første ordren, dårlig effektivitet i produksjonen fører til ekstra kostnader og ordrer som strander, kostnaden av et mislykket tilbud til opportunistiske forretninger og oppløsning av en bedriftens innsats som en følge av gjentatte forsøk på opportunistiske markeder. Det er derfor ikke anbefalt å bruke denne framgangsmåten til å entre et marked på (Bradley, 2005).

I den systematiske framgangsmåten til å velge seg ut markeder, vurderer bedrifter sine styrker og svakheter i forhold til konkurrentene. Markedstrusler og muligheter er også med i evalueringen og bedriften bruker følgende rammeverk for å komme frem til aktuelle markeder:

Figur 3: Systematisk fremgangsmåte for å velge internasjonale markeder



På nivå 1 er hensikten å identifisere markeder som har potensial nok til at de er verdt å vurdere videre. Man prøver også å unngå feil som å ignorere land som tilbyr gode muligheter for bedriftens produkt og bruke for mye tid på land med dårlige utsikter. Innenfor nivå 2 vurderer bedriften potensialet til produktkategoriene, det vil si industriens markedspotensial. Nivå 3 tar for seg bedriftens salgspotensial (Bradley, 2005).

2.1.4 Strategiske allianser

På grunn av store endringer innenfor verdensøkonomien de siste to tiårene, er forretningsmiljøet i dag mye mer preget av usikkerhet og økende kompleksitet. Disse forandringene i markedssituasjonen har ført til kortere produksyklus og økende internasjonal konkurranse, noe som har gjort at selskaper har måttet vurdere nye strategier. Bedriftene har innsett at uansett hvor sterke og ressursfulle de er, kan selskapene ikke opprettholde en konkurransemessig fordel i alle ledd av verdikjeden for alle markeder, eller forsprang de for

eksempel kan ha innenfor teknologi. Konsekvensen av dette er at strategiske allianser har blitt veldig viktige for å opprettholde og få en sterk konkurransemessig posisjon i markedet (Kausser og Shaw, 2004). Bedrifter "har ikke tid" til å forsøke å komme seg ut i nye markeder på egenhånd og derfor blir muligheten for en strategisk allianse veldig appellerende for mange selskap. Strategiske allianser gjør det mulig å nå ukjente markeder og er mindre stressende for bedrifter. Den finansielle risikoen kan også være for stor til at en bedrift er villig til å gå ut i den store verden alene. Derfor inngår bedriften en strategisk allianse for å spre risikoen. For mindre bedrifter kan det være at den eneste muligheten de har for å overleve internasjonalt, er å inngå slike allianser og på den måten skaffe seg en konkurransemessig fordel (Elmuti og Kathawala, 2001).

Strategiske allianser gjør det mulig for selskap å skaffe seg ressurser og evner i faktormarkedet som ikke er lett tilgjengelige. Bedrifter inngår samarbeid for å få tilgang til komplekse teknologiske eller produktutviklings evner, eventuelt vage ressurser som rykte eller merkevare. En global allianse inngås med en lokal bedrift for å forbedre rykte i det lokale markedet og gir tilgang til følgende ressurser, ifølge Bradley (2005);

- Produktmarked kunnskap
- Markeder og distribusjon
- Produkt og prosess kunnskap
- Produksjonskapasitet
- Unike styringsressurser

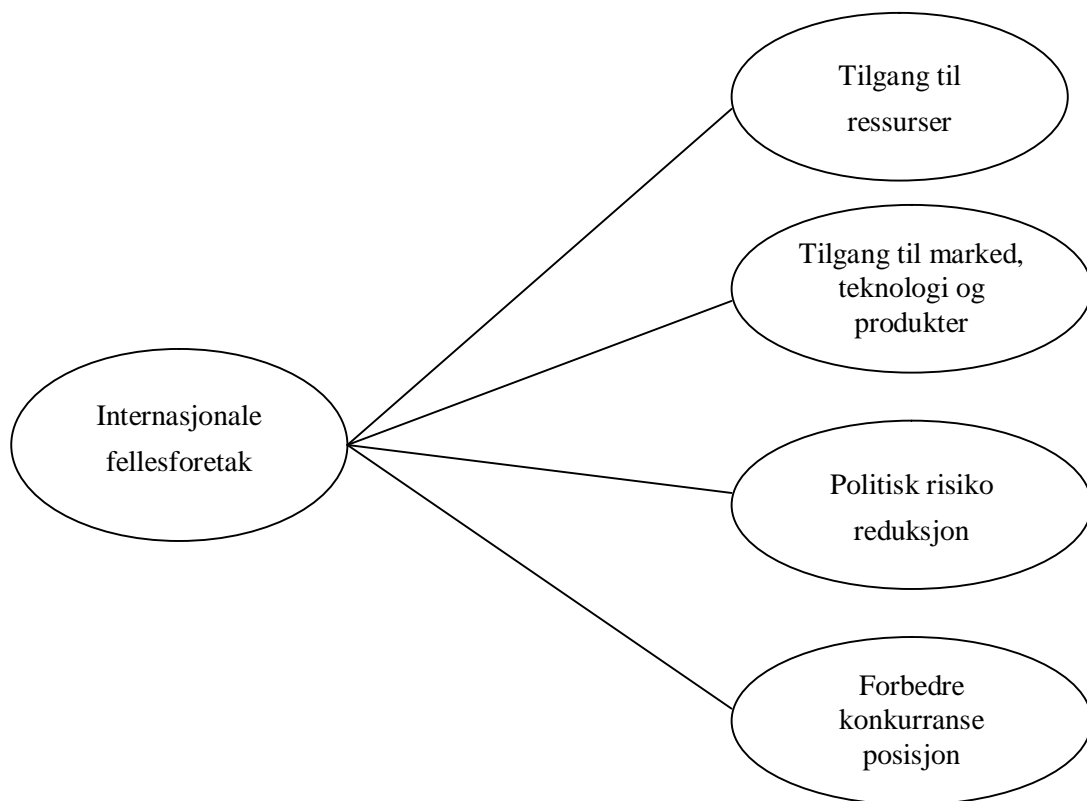
Til tross for en stor økning i strategiske allianser, er det beregnet at mellom 30-70 prosent av disse alliansene er mislykkede og brytes. Grunnen til bruddene er lite fleksibilitet, dårlig kommunikasjon, opportuniste, bedriftene har mål som ikke kan forenes, kontroll, konflikter og at resultatene står ikke i stil til forventningene (Kausser og Shaw, 2004). Andre barrierer som kulturkollisjoner, forskjellige operasjonsprosedyrer, mangel på klare mål, liten tillit mellom selskapene og holdninger samt muligheten for å skape en lokal å global konkurrent nevnes av Zineldin og Dodourova (2005). Det er derfor viktig å ha riktig partner når et selskap går inn i en strategisk allianse. Kompetanse er en nøkkelfaktor som bedriftene i allianse bør bidra med, i tillegg til like mål og være bestemt på å oppnå suksess. Å velge partneren er den mest intensive prosessen i en strategisk allianse og hvis bedrifter gjør det på en korrekt måte kan det betale seg i form av kvalitet og et varig samarbeid. Partneren bør

velges i samsvar med sin ekspertise og at bedriften generelt sett passer sammen med sin partner i den strategiske alliansen (Elmuti og Kathawala, 2001).

Ved markedspartnerskap er bedrift A det innenlandske selskapet og har produkt- samt markedskunnskap, og søker å få tilgang til internasjonale markeder for distribusjon- og prosesskunnskap. Dette gjøres ved at det inngås en strategisk allianse med bedrift B, en internasjonal partner som holder til utenlands, og har produkt- og markedskunnskap men trenger et nytt produkt eller teknologi for å konkurrere med vertsnasjon. Markedspartnerskap kan komme i former i alt fra enkle kontraktsavtaler til kryssdistribusjon av produkter, eller delt produksjon etter avtale. Selskaper som har store salg og et fysisk distribusjonssystem etablert i store markeder, kan tilpasse seg ved å markedsføre produktene til bedrifter fra andre store land gjennom tilpasning og distribusjonskanaler. Små og middels store eksportører med sofistikert teknologi og utstyr, men mangel på internasjonal erfaring kan gjøre seg godt som partnere til store internasjonale bedrifter og kan være en av de få mulighetene slike bedrifter har for å overleve i et stort globalt marked (Bradley, 2005).

Fellesforetak (Joint Venture) inngås når to eller flere bedrifter danner en tredje bedrift for produktiv økonomisk aktivitet, og kan regnes som et samarbeid mellom bedrifter som ligger mellom full vertikal integrasjon av forretningsaktivitetene til en bedrift og der hver enkelt bedrift eier en del av produksjons- og distribusjonsleddene. Et internasjonalt fellesforetak er ofte inspirert av et ønske om internasjonal ekspansjon, gjerne til markeder det er vanskelig å komme inn på. Det finnes farer med fellesforetak, spesielt for mindre bedrifter, for å bli absorbert av partneren fordi man danner et samarbeid med en konkurrent, noe som kan føre til en overtakelse. For å forhindre det, er det vanlig med en begrenset tidsperiode med samarbeid. Fordelene ser vi i figuren nedenfor (Bradley, 2005):

Figur 4: Fordeler med internasjonale fellesforetak



Med fellesforetak kan bedrifter få tilgang til markedskunnskap umiddelbart, i stedet for å vente på en internasjonal utvikling av denne kunnskapen. Det gjør det mulig å få raskere tilgang til markeder samt fortjeneste. Fellesforetak gjør at bedrifter kan få større variasjon i sin produktportefølje og oppnå vekst. Gjennom tilgang til distribusjonskanaler kan selskaper få bedre kontakt med kjøpere, større kunnskap om lokalmarkedet og kultur, markedstilgang og et gjenkjennelig merkevarenavn (Bradley, 2005). De vanligste formene for fellesforetak er felles markedsføring og reklame, felles salg eller distribusjon og felles produksjon (Elmuti og Kathawala, 2001)

Et negativt trekk med fellesforetak, er at de kan være ustabile. I mange tilfeller blir det nye selskapet en konkurrent og kontrollkostnaden blir høy. Selv om de kan bli kortvarig, betyr det likevel ikke at de ikke er suksessfulle fordi det kan være noe av strategien og målet med fellesforetaket. Multinasjonale selskaper har en tendens til å kjøpe ut partneren når de eier flesteparten av aksjene. Hovedsakelig fins det tre farer med fellesforetak (Bradley, 2005):

- Tap av kontroll
- Koordinasjonssvikt
- Tap av fleksibilitet og konfidensialitet

Tap av kontroll kan oppstå når investeringer blir så store at behovet for kontroll blir større enn hva et fellesforetak kan takle. Jo større et slikt fellesforetak blir, jo større blir sjansen for konflikter mellom de involverte partene. Koordinasjon er en annen utfordring som ofte blir vanskelig på grunn av en mangel på gode prosedyrer for merkebeskyttelse og felles avgjørelser som har konsekvenser for det globale markedet. En motvillighet til å dele teknologi som en følge av konfidensialitetstap, kan føre til friksjoner mellom bedriftene i et fellesforetak og i verste fall føre til at et av selskapene danner en allianse med en konkurrent av det andre selskapet (Bradley, 2005).

2.1.5 Nyskapende strategi

Blå hav er markedsplasser som ikke er tatt i bruk enda (Kim og Mauborgne, 2005). I disse markedene er det mulig å skape etterspørsel i tillegg til lønnsom vekst og de kan dannes langt utenfor bransjegrensene. De kan også oppstå ved en utvidelse av grensene til et rødt hav. Det vil si eksisterende markeder med velkjente grenser og regler for konkurranse. Konkurransen er hard og bedriftene kjemper om markedsandeler for å utkonkurrere hverandre. Problemet med de røde havene kan bli at tilbudet overstiger etterspørselen og bedriftene tvinges til å begi seg ut i blå hav (Kim og Mauborgne, 2005). Tabellen nedenfor (Kim og Mauborgne 2005: 29) viser forskjellene mellom blå og røde hav:

Figur 5: Strategier for røde kontra blå hav

Strategi for røde hav	Strategi for blå hav
Konkurrere på dagens markedsplass	Skape ubestridte markeder
Slå konkurrentene	Gjøre konkurransen overflødig
Utnytte eksisterende etterspørsel	Skape og fange ny etterspørsel
Avveie verdi mot kostnad	Bryte avveiningen mellom verdi og kostnad
Bringe alle bedriftens aktiviteter på linje med det strategiske målet om å utmerke seg eller redusere kostnadene	Bringe alle bedriftens aktiviteter på linje med jakten på å utmerke seg og redusere kostnadene

2.2 Sosialt ansvar og bærekraftig utvikling

Bedriftene i dag har også et sosialt ansvar (CSR) og dette har vist seg å være fordelaktig for de som tok det seriøst tidlig. Det finnes forskjellige strategier en bedrift kan bruke for å framstå som samfunnsbevisste. Den *integreerte* strategien synkroniserer merkevaren og samfunnsbevisstheten. Markedsundersøkelser viser at når bedriftens forretningsoppførsel er avgjørende for hvilket merke kunden velger, da er dette en nyttig strategi. En *selektiv* framgangsmåte har spesifikke mål, for eksempel gjennom samarbeid med andre bedrifter eller undermerker. Fordelen med denne strategien er at man kan klare å differensiere seg i et marked med mange konkurrenter. En *usynlig* strategi kan veilede bedriften i strategiske avgjørelser eller ha en filosofisk rolle, men dette kommer ikke tydelig fram i kommunikasjonsstrategien. Slik kan bedriften bygge opp et bedre miljø innad i bedriften (Saunders, 2006/2007).

Det finnes flere forskjellige definisjoner av CSR (Corporate Social Responsibility). Ifølge Crane og Matten (2007) var en av de tidligere definisjonene at bedriftene hadde et sosialt ansvar for å øke profitten, mens nå er det vridt mer på sosialt ansvar for omgivelser og bærekraft som omfatter en politisk, økonomisk, sosial og institusjonell kontekst.

I dag er bedriftene under et stadig større søkelys enn tidligere. Mye dreier om hvordan bedriftene fremstår i når de gjør forretninger. Er bedriftene kun ute etter profitt eller tar de

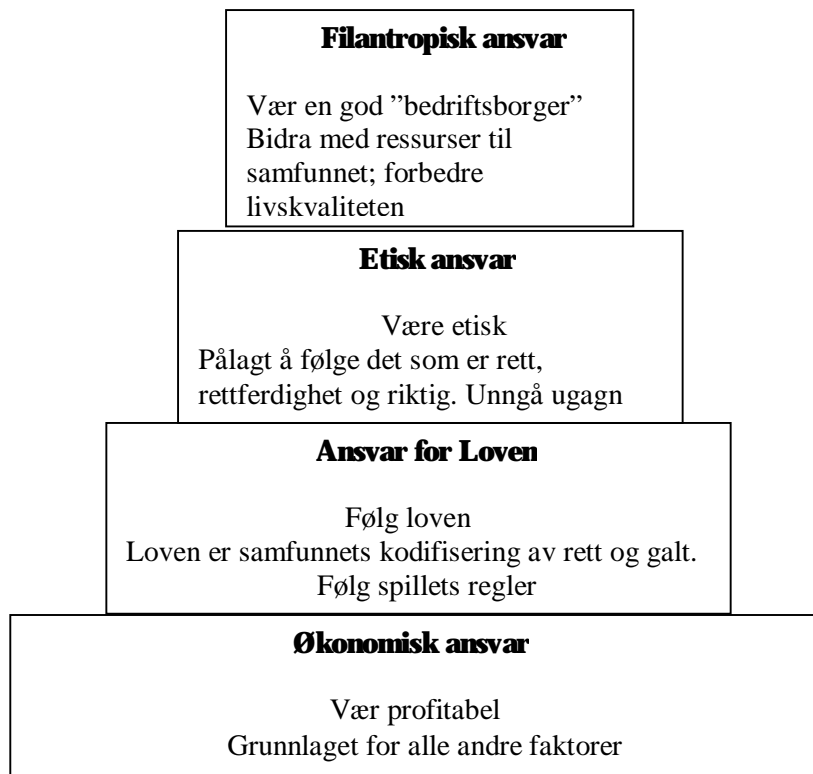
ansvar på andre områder i tillegg? Bedrifter har alltid vært en del av samfunnet, men likevel har det vært uklart hvilket ansvar bedriftene skal ta. Dette har gitt rom for egne tolkninger og oppfatninger rundt temaet. Den økende oppmerksomheten fra interessenter, gjør at store selskaper kan framstå som sterke aktører i samfunnet. Det forventes og oppmuntres derfor at bedrifter skal ta sosialt ansvar. CSR regnes som en del av den tredelte bunnlinjen, der bærekraft er bygget rundt finansielle, sosiale og miljømessige motiver. Bedrifter, også i olje- og petroleumsindustrien som regnes å ha en lite bærekraftig forretnings ide, forsøker å kommunisere at de er klare over bærekraftige utfordringer. Et eksempel på dette er British Petroleum som endret navnet sitt til BP for så å markedsføre seg til med slagordet Beyond Petroleum, som et ledd i letingen etter et miljømessig og bærekraftig alternativ i energisektoren. Frasen all pr god pr gjelder heller ikke i like stor grad i dag, og derfor er det viktig at bedriftene kommuniserer sine verdier på en god måte. Gjennom kommunikasjon forsøker bedriftene å bygge opp et image av bedriftene, som i tillegg til ord eller tekst kan gjøres gjennom bilder, logoer og symboler. Alle organisasjoner og industrielle aktører blir bedømt på bakgrunn av deres bedriftsmarkeds paraply, der merkevare er en viktig del av kommunikasjonen. Merkevarer hjelper kunde å skille mellom de forskjellige aktørene på markedet og symboliserer bedriftens profil. Når det er vanskelig å vurdere produktet, kan merkevaren gi en garanti i tillegg til en trygghet for kunden, basert på tidligere opplevelser og bedriftens profil. Kommunikasjonen i seg selv er ikke nok, bedriftene må også støtte opp om ordene med faktisk handling ellers vil selskapene fort få et slag i ansiktet når det gjelder måten de bruker CSR som strategi (Mark-Herbert og von Schantz, 2007). Ifølge Brenkert (2004) er CSR ikke et spørsmål om rett eller galt, det er om å velge riktig eller riktig. Med det menes det i noen tilfeller å skille mellom hva som er moralsk akseptabelt og hva som er lov ifølge loven, eller skille mellom to moralske dilemmaer. Det viktigste er dog å skille mellom sosiale og personlige verdier, som reflekteres i valgene som taes av ledelsene i selskaper. At ledelsen tar ansvar og adresserer situasjonen i media for å vise at man mener det man sier er viktig, slik at man ikke bare får høre om det via andre kilder enn bedriften selv. Det er en utfordring som ikke alle ledere liker å ha (Crane og Matten, 2007).

Det hevdes at CSR i noen tilfeller misbrukes for å oppnå profitt fordi bedriftene ikke er så opptatte av å det sosiale ansvaret, men i stedet er mer interessert i profittmotivet og er et ledd i en avledende prosess som følge av krav fra myndighetene om å redegjøre for sin samfunnsbevissthet. CSR blir dermed implementert i bedriften fordi det er godt for bedriftens fortjeneste og ikke fordi det er den rette tingen å gjøre. Grunnen til at myndighetene ønsker å

innføre sosialt ansvar kommer som en følge av selskapenes forurensning, brudd av kundenes rettigheter gjennom å selge produkter under vanlig standard, og ignorering av interessenters velferd. CSR ble i utgangspunktet sett på som noe som ville begrenser fortjenesten, men nå regnes som fordelaktige for bedriften som helhet i det lange løp (Masaka, 2008). Et tydelig eksempel på hvordan CSR kan misbrukes står Enron for. Før skandalen fremsto de som et mønstergyldig eksempel på hvordan en bedrift tar ansvar og hadde investert i alternativer til drivstoff i tillegg til vindenergi (Brenkert, 2004).

Pyramiden for bedriftens sosiale ansvar viser de fire komponentene i CSR og prioriteringen av faktorene, med økonomiske resultater som det grunnleggende elementet. Figuren under viser pyramidens oppsett (Crane og Matten, 2007):

Figur 6: Pyramiden for bedriftens sosiale ansvar

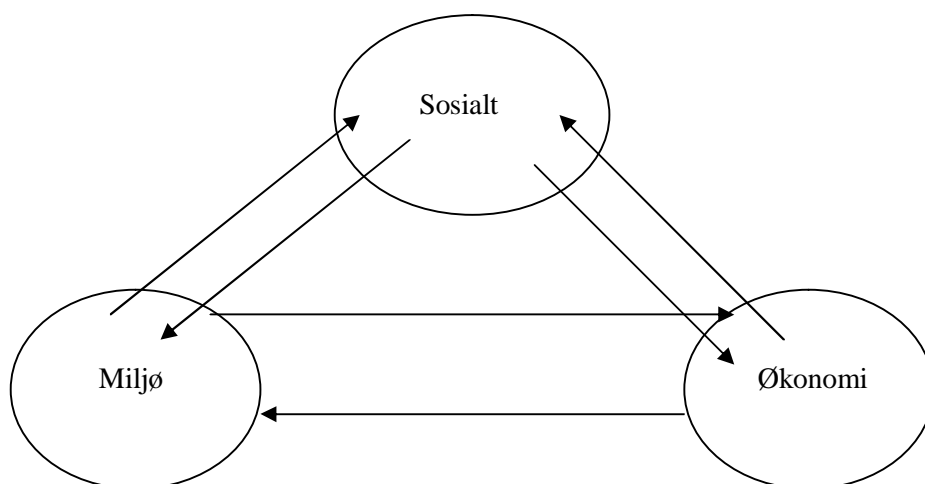


Det økonomiske ansvar er ledende, men bedriften forventes å følge loven som sier noe som hva samfunnet aksepterer og ikke aksepterer. Det etiske ansvaret handler om å gjøre det som er rett og ikke gjøre noe som "skader" interessentene som for eksempel myndigheter og

kunder. Til slutt forventes det at bedriften tar sosialt ansvar og jobber med å forbedre livskvaliteten (Crane og Matten, 2007).

En bærekraftig utvikling er et sentralt tema innenfor CSR. Brundtland-rapporter definerte bærekraftig utvikling slik (Brenkert, 2004:187): ”Sustainable Development should meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. I utgangspunktet fokuserte bærekraftig utvikling på omgivelsene, men etter hvert ble også sosial og økonomisk rettferdighet inkludert fordi alle de tre elementene henger sammen. Selskaper tar i større grad til seg ideen om en bærekraftig utvikling og et av de store selskapene i oljeindustrien, British Petroleum (BP), har lagt stor vekt på det etter hvert (Brenkert, 2004). Bærekraftig utvikling er et tema som har vokst kraftig de siste 20 årene. Den materielle velferden har økt kraftig mange steder og dermed også mulighetene for å gjøre noe med sosiale og miljømessig urettferdighet. Økonomisk bærekraft dekker behovet for sterk og varig økonomisk vekst. Det innebærer en finansiell stabilitet og kapasitet til å investere og være innovativ. Miljømessig bærekraft handler om å opprettholde integriteten, produktivitet og motstandsdyktighet i biologisk og fysiske systemer, samt bevare tilgangen til et sunt miljø. Sosial bærekraft legger vekt på lav arbeidsledighet og trygghet ved store demografiske og strukturelle endringer. Bærekraftig utvikling linker disse elementene sammen for langtidsperspektiv og endring i balansen mellom de i et korttidsperspektiv. Figuren nedenfor viser interaksjonen mellom de tre faktorene (OECD, 2001):

Figur 7: Noen interaksjoner mellom økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer



Linken mellom de økonomiske og miljømessige faktorene omfatter produkttjenestene for miljømessige ressurser, i tillegg til det økonomiske innvirkningen for å beskytte miljøet. Den inkluderer også effekten bedriften har på miljø og økonomi.

Interaksjonen mellom miljø og sosiale faktorer forklarer hvordan miljømessige fasiliteter er viktig for innbyggernes velferd og press på miljømessige ressurser. Innbyggerne er klar over i de miljømessige konsekvensene av en bedrifts handlinger.

Sammenhengen mellom de økonomiske og de sosiale dimensjonene sier noe om kvaliteten og kvantiteten på arbeidsstyrken samt arbeidsmuligheter og levestandard (OECD, 2001).

Noe kritikk har vært rettet mot sosialt ansvar for bedriftene. De som ikke stoler for selskapene sier at CSR blir brukt kun som retorikk og handlig er fraværende, altså en ren PR-kampanje. En annen kritikk av CSR for bedrifter er at personalet ikke er kompetente nok til å håndtere det sosiale ansvaret bedriften påtar seg. Videre vurderes det at et slikt ansvar ikke er mulig i en stor bedrift på grunn av omgivelsene, strukturen og kontroll systemene. Til slutt blir det sagt at bedrifter ikke har rettigheter til å følge sosiale mål fordi de er ansatt av private aksjeeiere og dermed ikke har tillatelse til å drive med sosiale formål (Crane og Matten, 2007).

2.2.1 Sosialt ansvar som posisjoneringsstrategi

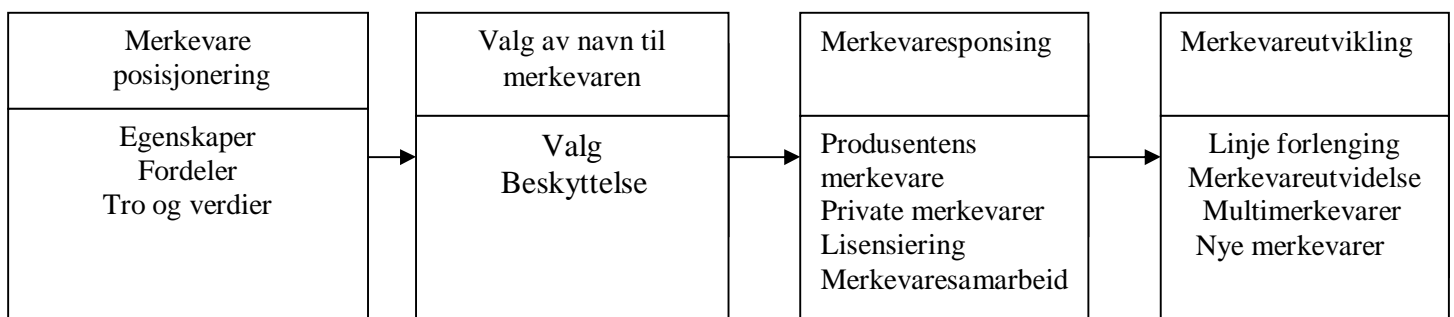
Sosialt ansvar kan sies å være et strategisk posisjoneringsverktøy, og det er en utfordring for styret å finne den rette balansen mellom sosialt ansvar og forretningsforhold slik at de oppnår en konkurransemessig posisjoneringsfordel. Bedrifter bør ha fortjeneste for å kunne investere samt beholde de ansatte, en eventuell konkurs vil kunne ramme de ansatte og ha negative sosiale konsekvenser. Selskaper i dag virker å ha et større fokus på å tilfredsstille kundene enn tidligere. Derfor har posisjoneringsstrategier blitt utviklet for å gi et positivt bilde av bedriftene ovenfor kundene, men det i seg selv er ikke nok til å opprettholde salg. Fokus på langvarig kundeforhold, opplæring av ansatte, tilpassede tilbud og nye kanaler for kommunikasjon med kunden er noen av de mer sofistikerte måtene bedriften i tillegg benytter seg av. Bedriftene prøver å differensiere seg siden kunder hele tiden evaluerer produkter og selskap og dermed kan endre sin beslutning om kjøp raskt. Derfor har CSR blitt et viktig virkemiddel de siste årene. Selskaper kommer i tillegg under et stadig større press for å offentliggjøre hvilket sosialt ansvar de faktisk tar og det har ført til at slike filantropiske

utgifter nå blir sett på som en tradisjonell utgift på linje med budsjettering for reklame og lignende. Kundernes oppfatning av bedriftene blir nå influert av hva de vet om selskapenes sosiale ansvar, og det har en avgjørende effekt i forhold til om forbrukerne kjøper produktene til bedrifter. Bedriftene bør derfor finne den riktige balansen i forhold til CSR (Modesto, de-Oliveira, 2006).

”If this business were split up, I would give you the land and the bricks mortar, and I would keep the brands and trademarks and I would fare better than you” John Stewart, en av grunnleggerne av Quaker Oats (Kotler og Armstrong, 2004).

Vi skjønner ut ifra utsagnet at en merkevare kan bli svært verdifull, og har mye å si for hvordan kunden oppfatter produktet og produktets kvalitet. Merkevarens største verdi er at den kan skape lojalitet hos kunden, noe som igjen gjør at kunden er villig til å betale mer for merkevaren. Å posisjonere merkevaren er et viktig steg og består av tre nivåer. På det laveste nivået posisjoneres merkevaren etter produktets spesifikasjoner, men det er ikke bestandig like lurt da konkurrentene ofte kan kopiere de. Kunden er heller ikke særlig interesserte i spesifikasjoner, men heller hva de kan gjøre for kunden. Det andre posisjoneringsnivået går ut på å appellere med en ønskelig fordel. For eksempel som at Volvo har sikkerhet som den store fordelene med å benytte seg av deres bil. Den høyeste nivået å posisjonere seg på er gjennom tro og verdier. Posisjoneringen appellerer til folks følelser og skaper spenning og lidenskap rundt merkevaren. Når bedriften har valgt sin posisjon må de også følge opp lovnadene sine, ellers kan kunden føle seg lurt og i stedet benytte seg av konkurrentenes produkter (Kotler og Armstrong, 2004). Figuren nedenfor (Kotler og Armstrong, 2004: 292) viser noen viktige merkevarestrategiske avgjørelser:

Figur 8: Viktige merkevarestrategiske avgjørelser



Riktig posisjonering kan være svært viktig i forhold til at kunden skal klare å skille mellom de forskjellige aktørene i et marked. Posisjonering består av tre faktorer; differensiering, segmentering og en kjernestrategi som er et resultat av en analyse av bedriftens sterke og svake sider. Kostnadslederskap betyr at bedriften forsøker å ha lavere kostnader enn konkurrentene og er en vanlig strategi innenfor blant annet tømmer- og oljebransjen og kan oppnås gjennom blant annet aggressiv utnyttelse av læringseffekter og stordriftsfordeler.

Kotler og Armstrong (2004) sier at markedsføring dreier seg om å arbeide med kunder og bygge kundeforhold, dette er kjernen i markedsføring. Fokuset er da på de lønnsomme kundene. Markedsføringen har forandret seg mye opp gjennom årene og tabellen nedenfor (Kotler og Armstrong, 2004:33) viser forskjellene da og nå:

Figur 9: Endring i markedskoblingene

Den gamle måten å tenke markedsføring

Den nye måten å tenke markedsføring

Koblinger til kunden	
<p>Være salgs- og produksentrent Massemarkedsføring Fokus på produkt og salg Selge til kunder Skaffe nye kunder Øke andel av markedet Betjen enhver kunde Kommunisere gjennom massemedia Lage standardiserte produkter</p> <p>Kobling til partnere Kundetilfredsstillelse og verdier bestemmes av salg og markedsføring Ikke samarbeid med andre bedrifter</p> <p>Koblinger med verden rundt oss Lokalt marked Ta på seg profittansvar Markedsfør med hensyn på fortjeneste Gjennomfør handel på markedsplassen</p>	<p>Være markeds- og kundesentrent Markedsfør mot spesifikke markeder og kunder Fokus på kundetilfredsstillelse og verdi Utvikle kunderelasjoner Behold gamle kunder Øke andel av kunder Betjen lønnsomme kunder, ignorer ulønnsomme Kommunisere direkte med kundene Utvikle tilpassede produkter</p> <p>Alle avdelinger har fokus på kundetilfredsstillelse og verdi Samarbeid med andre bedrifter</p> <p>Lokalt og globalt marked Ta på seg sosialt og miljømessig ansvar Markedsfør med hensyn på ikke-profitt Gjennomfør e-handel på markedsplassen</p>

2.3 Oppsummering

Dette kapitlet har beskrevet hvordan internasjonalisering har blitt en viktig faktor for store bedrifter som vil utenlands og karakterisert den internasjonale bedriften. Videre ble det presentert hvordan selskapene kan ta seg inn i disse internasjonale markedene. Strategiske allianser blir ofte brukt som et middel for å oppnå den internasjonale suksessen som ønskes ved å inngå et samarbeid med andre bedrifter. Deretter ble det beskrevet hvordan nyskapende strategi kan skape fordeler for et selskap.

Videre ble det presentert teori om hvordan CSR kan være et sentralt element for selskaper som ønsker å differensiere seg i forhold til andre bedrifter og hvordan det henger sammen med en bærekraftig utvikling som anses å være et viktig element i internasjonale bedrifts strategi. Til slutt gåes det inn på hvordan kan bruke CSR som et virkemiddel i en strategisk posisjonering av bedriften og endringer i markedskoblingene.

Med denne teorien dannes grunnlaget for analysen av internasjonaliseringen av Statoil og CSR som et sentral brikke i det norske selskapets aktiviteter i utlandet.

3.0 Metode

Å tilnærme seg noe metodisk, betyr at man følger en spesiell retning for å nå et mål. Det vil si hvilken framgangsmåte en forsker bruker når det skal innhentes informasjon og hvordan den i ettertid skal analyseres for å gi ny forståelse av forskjellige fenomener. Kjennetegn som systematikk, åpenhet og grundighet er de viktigste kjennetegnene i en empirisk forskning som går ut på å samle inn informasjonen, analysere den og til slutt tolke data. En sentral faktor i metode er objektivitet. Forskeren skal ikke la seg styre av sine egne følelser og oppfatninger ovenfor data, men forholder seg kritisk og stiller seg konfronterende til egen data og hvis forskningsresultatene er motstridende i forhold til forskerens oppfatninger, må forskeren være villig til å endre oppfatning (Johannessen et, al. 2004).

Når man skal velge metode for forskningen, kan det være viktig å være oppmerksom på at det ikke fins en gitt framgangsmåte. Forskningsmetoden tilpasses til hvert enkelt tilfelle og avhenger i store grad av problemstillingen (Nyeng, 2004).

Hensikten med dette kapittelet er å vise hvordan forskningen er lagt opp. Det begynner ved å beskrive hvilke forskningsdesign som er valgt. Deretter argumenteres det for valg av kvalitativ metode, for så å ta for seg datainnsamling og hvilke metoder som er brukt der. Så diskuteres dataanalyse, før det til slutt gås inn på validitet, reliabilitet og det etiske ansvaret i forbindelse med skrivingen av denne rapporten.

3.1 Valg av forskningsdesign

Hensikten med en forskningsdesign er å spesifisere hvilke type data som trengs for å besvare undersøkelsen, fremgangsmåte og analysemetode (Gripsrud et, al. 2004). Forskningsdesign handler seg om formgivning, det vil si at forskeren ut i fra problemstillingen vurderer hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Tidsdimensjonen er sentral i forskningsdesign. En undersøkelse kan for eksempel gå over flere år, mens den i andre tilfeller gjennomføres på et bestemt tidspunkt (Johannessen et, al. 2004). Tabellen nedenfor viser en oversikt over hvordan forskningsdesign, forskningsspørsmål, formål og datainnhentningsteknikker henger sammen (Johannessen et, al, 2004: 86-87):

Figur 10: Sammenstilling av formål, forskningsspørsmål, forskningsdesign og de mest brukte datainnsamlingsteknikkene.

Undersøkelsens formål	Undersøkelsens forskningsspørsmål	Forskningsdesign	Eksempler på datainnhentingsteknikker
Beskrive	Hvilke hendelser, strukturer, holdninger etc. fremkommer i dette fenomenet	<ul style="list-style-type: none"> - Grounded theory (empiribasert teori) - Casadesign - Etnografisk design - Fenomenologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Deltakende observasjon - Dybdeintervjuet - Dokumentanalyse - Fokusgrupper
Forstå	Hva er egentlig fenomenet X? Hvilke hendelser, holdninger, regler osv. former dette fenomenet? Hvordan samhandler disse kreftene som et resultat av fenomenet?	<ul style="list-style-type: none"> - Casadesign - Grounded theory (empiribasert teori) - Etnografisk design - Fenomenologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Deltakende observasjon - Dybdeintervjuer - Dokumentanalyse - Fokusgrupper
Evaluere	Har tiltak X oppnådd det målet som ble satt?	<ul style="list-style-type: none"> - Casadesign - Eksperiment - Kvasiekperiment - Panelundersøkelser 	<ul style="list-style-type: none"> - Survey - Dybdeintervju - Dokumentanalyse
Gi grunnlag for beslutninger	Hvilke styrker har vår avdeling? Hva er våre svakheter? Hvilke muligheter har vi? Hva er våre begrensninger?	<ul style="list-style-type: none"> - Casadesign - Tverrsnittundersøkelser 	<ul style="list-style-type: none"> - Survey - Dybdeintervju - Dokumentanalyse
Utvikle nytt perspektiv/teori (Eksplorativt)	Hva ser i denne avdelingen? Hva er de rådende mønstre eller kategorier i de ansattes meningsstruktur? Hvordan er disse mønstrene relatert til hverandre?	<ul style="list-style-type: none"> - Casadesign - Grounded theory (empiribasert teori) - Etnografisk design - Fenomenologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Deltakende observasjon - Dybdeintervju - Ekspertintervju
Utforme konkrete utopier	Hva er dagens situasjon i avdeling X? Hva er optimal situasjon? Hvordan kan vi oppnå ønsket situasjon innenfor de rammebetingelsene vi har?	<ul style="list-style-type: none"> - Casadesign 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentanalyse - Dybdeintervju - Survey

Casestudie regnes for å være en svært fleksibel forskningsform, da den kan brukes innenfor de fleste fagområder. Også her regnes Malinowski som en av grunnleggerne på bakgrunn av samme studie som nevnt i etnografidelen. Metoden kan også brukes som både kvantitativ og

kvalitativ forskningsmetode, men hovedsakelig regnes det som en kvalitativ forskningsstrategi for å studere ett fenomen systematisk (Mehmetoglu, 2004). Mehmetoglu (2004: 41) hevder videre at kan casestudie defineres som:

”En casestudie er en undersøkelse av et begrenset (bounded) system eller et case (eller flere caser) over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling. Dette systemet er et fenomen som begrenser i henhold til tid og rom som for eksempel et program, en begivenhet, en person, en prosess, en institusjon eller en sosial gruppe”

Dette designet passet bra til oppgaven min. Caset er StatoilHydro og de framstår som en institusjon i norsk bedriftssammenheng, med sin lange fartstid og internasjonale erfaring. Fra sitatet ser vi at casedesign er en undersøkelse av en eller en mengde tilfeller.

Datainnsamlingen er omfattende og anvender mange ulike tids- og stedsavhengige datakilder og har ofte en kvalitativ tilnærming. Det finnes to særegne kjennetegn ved en case gjennom samfunnsforskning; en inngående beskrivelse og et avgrenset fokus på casen. Det handler om å samle inn mest mulig data eller informasjon om casen (Johannessen et, al. 2004).

Ved en casestudiedesign finnes det fire strategier og figuren nedenfor viser disse strategiene (Johannessen et, al. 2004):

Figur 11: Fire designstrategier for casestudier

Temaet man har valgt å studere	Personer/felt som kontaktes	
	Enkelt case-design	Flere-case-design
En analyse-enhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyse-enheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

I mitt tilfelle er tilnærmingen et enkelt case-design (StatoilHydro) og flere analyse-enheter tilsvarende internasjonalisering og bærekraftig utvikling som begrensede delfelt, der jeg ser på forskjellige faktorer som har bidratt til internasjonaliseringen av StatoilHydro.

Mehmentoglu (2004) sier at det finnes flere forskjellige typer casestudier som er avhengig av antall caser som skal forskes på. Den iboende typen dreier seg om å forske på et unikt og spesielt tilfelle der man kun konsentrerer seg om en case, målet er da å øke forståelsen for hvordan det spesielle case for eksempel gjør det bedre eller annerledes enn andre. Videre eksisterer det forskjellige karakteristikk av casestudie. Ved å gjøre et komplett studie menes det en *deskriptiv* metode der man gjør en rik "tjukk" beskrivelse et aktuelt fenomen. I denne oppgaven er det brukt et iboende type, på grunn av fokuset på internasjonalisering og bærekraftig utvikling i forhold til caset StatoilHydro

Utforskende og forklarende er former og forskjellige måter å tilnærme seg kvalitative metode. I den utforskende tilnærmingen er vanlig ved store prosjekter og da samler man inn data og gjør feltarbeid først, og så formulerer forskeren forskningsspørsmålene. Ved årsaksforklarende forskning, er det den forklarende tilnærmingen hensiktsmessig. (Mehmetoglu, 2004).

Ulempen med en casestudie er at det finnes ingen konkrete retningslinjer for hvor mange case som er nødvendig. Dermed må man vurdere hvor mange case som er påkrevd i hvert enkelt tilfelle, og hvordan case skal velges. I noen tilfeller må man også sette egne grenser siden enkelte case ikke har et klart sett med regler (Mehmetoglu, 2004)

3.2 Kvalitativ forskningsmetode

I henhold til problemstillingen er den kvalitative forskningsmetoden best egnet for bruk i denne forskningsrapporten. Problemstillingen trengte en kvalitativ fremstilling fordi oppgaven krevde en del tekstanalyse og da fokuseres det mest på selve teksten og ikke tall. Oppgaven består av omfattende tekstbasert materiale og for å tolke dette materialet bruker jeg kvalitativ metode.

3.2.1 Valg av kvalitativ forskningsmetode

”Med kvalitative metoder menes forskningsprosedyrer som gir beskrivende data: menneskets egne skrevne eller talte ord og observerbar atferd” (Olsson og Sörensen, 2003: 68). Det som gjør den kvalitative metoden spesiell er at den ønsker å karakterisere noe, meningen er å organisere karakteristika og setter søkelyset på det unike samt gi mye informasjon om få enheter. Forskningsmetoden kan være språkorientert, tolkende eller beskrivende. For å avgjøre hvilken framgangsmåte man skal bruke, må man vurdere bredden og intersubjektiviteten (forståelse og brukervennlighet i ettertid for andre) i datainnsamlingen og på hvilken måte metoden gir forståelse på i forhold til datanivået.

Den kvalitative forskningsmetoden har som mål å danne et helhetsbilde av situasjonen og den aktuelle problemstillingen, og man starter med ”blanke ark”. Dette kalles en holistisk betraktningssmåte og har som kjennetegn at den menneskelige erfaringen er komplekse. Synet på virkeligheten avhenger av menneskets personlige opplevelser og helheten forstås derfor som summen av delene som er mer en kun delene hver for seg. Den holistiske filosofien inneholder flere kvalitative metoder, blant andre fenomenologi og hermeneutikk. Fenomenologien er ikke en analyse, men forklarer innsikten begrenset til opplevelsen. Hermeneutikken, som tidligere nevnt, forsøker å forstå menneskelige erfaringer og situasjoner gjennom fortolkning. Den kvalitative forskningen bruker en induktiv tankegang med utgangspunkt i en kvalitativ referanseramme, det vil si en abstrakt beskrivelse som gir rom for tolkning, holder prosjektet sammen og setter forskningsprosjektet inn i riktig sammenheng (Olsson og Sörensen 2003).

3.3 Datainnsamling og datainnsamlingsmetoder

En dokumentanalyse har som hovedmål å gi en objektiv beskrivelse av en teksts innhold (Hoem, 2004) og med et kvalitativt fokus, tar den for seg analyse av holdninger, verdier, argumenter og synspunkter som kommer til uttrykk i en tekst

(www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4001/h07/undervisningsmateriale/metodeforelesning2.doc).

Dokumentanalyser har ofte mange kilder, noe som gir en god forklaring av forskningsspørsmålene

(ans.hsh.no/lu/inf/NU/FMI/OM%20KVALITATIVE%20METODER%20I%20PEDAGOGISKE%20FORSKNING1.doc). I arbeidet med denne forskningsrapporten har jeg brukt mange

kilder hentet fra internett for å få en stor mengde data å analysere. Hovedkildene i oppgaven er offisielle rapporter i forbindelse med Statoils arbeid. I tillegg er det brukt andre nettkilder som aviser for supplement og støtte for oppgaven.

3.4 Dataanalyse

Ifølge Johannessen et, al.(2004) kan være en utfordring å få mye ut av all den innsamlede ustrukturerte informasjonen. Forskeren vil da fokusere på å få fram *meningsinnholdet* i teksten og ha som utgangspunkt at en dataanalyse har to hensikter, nemlig en tematisk organisering samt analyse og tolkning. Analyse og tolkning går ut på å bruke den tilgjengelige innsamlede informasjonen til å analysere og utvikle tolkninger samt perspektiver. Den tematiske organiseringen vil sortere og redusere datamaterialet uten at den viktige informasjonen forsvinner. Denne organiseringen kan gjøres ved ta en kategorisk og tverrsnittsbasert inndeling av informasjonen, kontekstuell dataorganisering eller å bruker tabeller og diagrammer. Gjennom en *tverrsnittsbasert* inndeling bruker man merkelapper for å indeksere informasjonen, dette gjør det lettere å ha kontroll på hvor dataene befinner seg til enhver tid. For å videre finne en inndeling som er meningsfull i det tilgjengelige materialet, er det vanlig å bruke koding. Informasjonen kan sorteres inn i pauser, avbrytelser, ord og enig- eller uenighet mellom diskuterte poenger gjennom ordrett lesing. Gjennom refleksiv koding kan man komme fram til forskerens reaksjon på materialet. Fortolkende koding ser man på det som ligger bak ordene. Den *kontekstuelle* organiseringen ser på unike aspekter ved case, kontekster eller enkelte deler av teksten. (Johannessen et, al. 2004).

I denne oppgaven er en analyse av casestudier relevant å bruke, som en følge av Statoil som casen. En analyse av en casestudie inneholder fem faser ifølge Johannessen et, al. (2004):

- Forskningsspørsmål
- Teoretiske antagelser
- Analyseenheter
- Data og antagelse i en logisk sammenheng
- Tolke funnene ved hjelp av gitte kriterier

I en analyse basert på teoretiske antagelser, vil forskeren følge de teoretiske antagelsene som var påtenkt i starten av rapporten (Johannessen et, al. 2004). Analysen i denne rapporten ble gjort med teorien som utgangspunkt og etter hvert har teorien blitt spisset for smale inn

fokuset for å unngå et for vidt spekter. Ifølge Johannessen et, al. (2004) kan det forklares som mønstermatching. Det vil si at mønsteret av data passer inn med de teoretiske begreper og antagelser. Dette øker også rapportens interne validitet.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet handler hovedsakelig om påliteligheten av de forskjellige måleinstrumentene som er tatt i bruk. Innholdsvaliditeten måler om hele det teoretiske begrepets omfang er tatt hånd om av målemetoden. Det derfor viktig å sørge for at den innsamlede dataen står i stil med problemstillingen (Gripsrud et, al. 2004). I denne oppgaven er datakapittelet linket konkret opp mot problemstillingen, noe som sannsynligvis øker validiteten av oppgaven. Teorien ser ut til å være kompatibel med forskningsresultatene og det er en styrke for forskningsrapporten.

Reliabiliteten sier altså noe om det forskere vil kunne få det samme resultatet ved gjentatte forsøk. Målinger kan inneholde tilfeldige feil og en jo mer reliabel en undersøkelse er, jo mindre feil inneholder den. En spørreundersøkelse vil for eksempel sannsynligvis gi forskjellig svar fra samme respondent om den ble tatt flere ganger, og det betyr at reliabiliteten blir lavere enn det som er ønskelig (Gripsrud et.al, 2004). Reliabilitet vil altså si noe om hvor pålitelig en undersøkelse er (Nyeng, 2004). Brukte data, innsamlings- og bearbeidingsmetode er også en del av reliabilitet. Det skal dog nevnes at reliabilitet ikke er like viktig i kvalitative metoder fordi det ikke brukes strukturerte innsamlingsteknikker, observasjonene kan være verdiladede og kontekstavhengige, samt at ingen andre kan sette seg inn i tolkningsprosessen fordi de ikke har forskerens erfaringsbakgrunn. Dette kan lettes ved en beskrivelse av konteksten ved for eksempel en casebeskrivelse og fremstille forskningsprosessen på en detaljert måte (Johannessen et, al. 2004).

For å sikre reliabiliteten og validiteten i denne oppgaven, velger jeg å bruke anerkjente og pålitelige kilder om Statoil. Ryggvik og Engens (2005) rapport om den skjulte dagsorden innenfor norsk oljepolitikk er en sentral kilde i mitt arbeid og er blitt betegnet som en viktig rapport og refereres til fra flere hold, blant annet fra marxisme.no

(<http://marxisme.no/2006/02/jon-borge-hansen.php3>), Klassekampen

(http://www.klassekampen.no/artikler/nyheter/31183/mod_article/item/null) og Dagbladet

(<http://www.dagbladet.no/nyheter/2007/11/02/516978.html>). Andre sentrale kilder er Statoils

årsrapporter og bærekraftsrapport fra deres egne sider i tillegg til nettartikler fra aviser, noe som skulle borge for troverdige kilder

En svakhet med oppgaven er kanskje mangelen på intervju med sentrale skikkelser i Statoil og Olje- og energidepartementet. Slike intervju ville ha gjort det mulig å gå enda mer i dybden når det gjelder internasjonaliseringen og kunne muligens brakt enda flere elementer inn i oppgaven.

3.6 Et etisk ansvar

I forbindelse med denne forskningsrapporten, har internett blitt brukt som en kilde til å hente offentlige dokumenter, informasjon fra aviser og andre artikler. Derfor vurderes det kort her hvilket etiske retningslinjer som ligger til rette ved forskning og bruk av internett som kilde.

Ifølge Johannessen et, al. (2004) kan det være problematisk å skille mellom hva som er privat og hva som er offentlig informasjon. Den offentlige informasjonen kan fritt brukes i forskningsøyemed uten å måtte ha samtykke fra den/de informasjonen handler om eller fra den eller de informasjonen er produsert av, mens privat informasjon fra forum med adgangsbegrensninger ikke bør brukes uten tillatelse og forskeren burde da gjøre det klart hvilke intensjoner tilstedeværelsen på forumet har. Denne rapportens data- og analysekapittel har det stort sett blitt brukt informasjon fra offentlige dokumenter og aviser og derfor kan det fritt brukes i forskningssammenheng. Private kilder har ikke blitt brukt i forskningsrapporten.

4.0 StatoilHydro

I dette kapitlet ønsker jeg å se nærmere på hvordan internasjonaliseringen av Statoil har utviklet seg steg for steg, ved hjelp av samarbeid og en gradvis løsrivelse fra staten. Først beskriver jeg Statoils i dag internasjonalt og hvilke mål de har for fremtiden. Så diskuteres det litt hvordan forholdene var i norsk oljepolitikk i startfasen. Deretter beskrives det hvordan internasjonaliseringen startet og hvilke andre hendelser som var bidratt til et stadig sterke internasjonalt fokus, blant andre samarbeid med ICA som tillot Statoil å komme inn på det danske og svenske markedet i tillegg til fusjonen mellom Statoil og Hydro. Til slutt presenteres bærekraftig utvikling som en viktig faktor for den internasjonale satsingen til StatoilHydro i både fremtid og fortid.

4.1 Statoil i dag

Med Norge som basis, er Statoil ledende på norsk sokkel og er et integrert olje- og gass selskap. Statoil har i dag flere store operasjonelle mål for fremtiden. Bedriften ønsker blant annet å styrke den internasjonale fremgangen i tillegg til å få en langsiktig produksjonsvekst ved å skaffe seg flere samarbeid og avtaler internasjonalt. Videre vil bedriften gjennom effektive operasjoner øke produktmarkedenes verdiskapning samt at markedsføring og foredling integreres bedre.

Statoil har et mål om å være verdensledende innenfor enkelte teknologiske områder og prosjektgjennomføring. Av den totale produksjon gjøres 15,7 prosent i utlandet i 2006 og det vil igjen si 1 135 000 fat med oljeekvivalenter. Statoil har en letevirsomhet i 15 av de 34 landene de er etablerte i og har over 1800 servicestasjoner i Russland, Polen, Baltikum og i Skandinavia (Statoils årsrapport, 2006).

4.2 Norsk oljepolitikk i startfasen

Norge har etter hvert blitt anerkjent for å føre en vellykket oljepolitikk i 1970-årene og det var flere grunner til det. Myndighetene hadde en utfordring ovenfor multinasjonale oljeindustri, som ønsket å sikre en størst mulig bit av oljeformuen. Sammen med en kritisk opinion, nye miljøbevegelser, ønske om plass for norske selskaper samt teknologi og sterke fagforeninger for oljearbeidere klarte norsk oljevirsomhet å stå imot presset fra de utenlandske selskapene.

Mot slutten av 1980-tallet endret dette riktignok seg og internasjonale selskaper og de største på norsk sokkel fikk stadig flere felles interesser. Aksjer er sentralt i dette og mange interessenter, blant andre politikerne, ble opptatt av å snakke opp aksjeprisene i verdi (Ryggvik og Engan, 2005)

4.3 Internasjonaliseringen starter

Opp gjennom årene har Statoil vært gjennom en rekke viktige hendelser som har hatt stor innvirkningen på selskapets profil. En av de viktigste, i henhold til problemstillingen min er trolig det som skjedde i 1990 da Statoil tok steget ut i verden og inngikk et samarbeid med BP (British Petroleum) for å lete etter olje i det tidligere Sovjetunionen samt Asia og Afrika (Statoils bærekraftige rapport fra 2001). Denne avtalen hadde sammenheng med en dominerende tankegang som tilsier internasjonalisering av den norske oljevirksomheten, og siden starten av 1990-tallet har det vært et viktig mål for norsk oljevirksomhet. Avtalen med British Petroleum var et resultat av at Statoils ledelse samt at Olje- og energidepartementet i tillegg til Stortingets Olje – og energikomité fremmet ideen om internasjonalisering, og det ble av mange sett på som en naturlig utvikling (Ryggvik og Engan, 2005).

Avtalen ble ikke så fruktbar som verken British Petroleum eller Statoil hadde håpet på og alliansen trakk seg tidlig ut av Kina og det som vi i dag kjenner som Russland. I 1999 ble samarbeidet oppløst. British Petroleum hadde 2/3 av andelen i alliansen ifølge avtalen og Statoil den resterende 1/3 delen. BP benyttet sin dominerende posisjon til å skaffe seg de posisjonene Statoil mente var viktigst i de landene de gikk inn i og var misfornøyd med det, mens British Petroleum på sin side mente Statoil ikke bidro i stor nok grad til at de var verdt å samarbeide med og dermed ble alliansen brutt. Den offisielle grunnen var at Amco og BP fusjonerte (Ryggvik og Engan, 2005).

4.4 Del-privatiseringen av Statoil

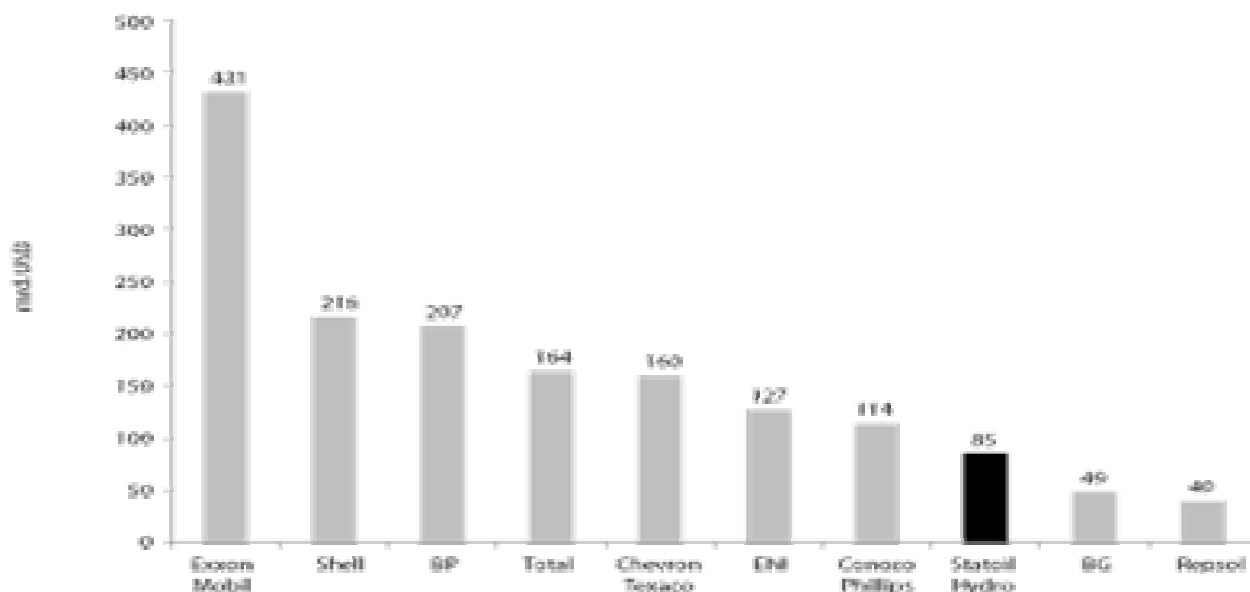
Statoil ble børsnotert 18. juni 2001 i New York. Børsnotering av Statoil hadde vært en liten aktuell problemstilling helt fram til midten av 1990-tallet, mens Statoil selv i 1992 hadde spådd at særordninger som Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) ville oppheves

av myndighetene etter hvert på grunn av deregulering og liberalisering innenfor energisektoren. Nøkkelen til børsnoteringen av Statoil kom i 1999 da styret i organisasjonen la fram en rapport om videreutviklingen av Statoil. Et av punktene der nevner at det er et mål og skape en norskbasert internasjonal og slagkraftig aktør i de utenlandske markedene (Lerøen, 2002). Det norske stat ble kritisert i forbindelse med børsnoteringen og ble beskyldt for å være lite aksjonærvennlige (<http://www.dn.no/arkiv/article13656.ece>). Styreformann ved Oslo-børs Harald Nordvik syntes derimot at timingen var perfekt på grunn av markedets syn på verdiaksjer og Statoils gode resultater. Han kom selv med ideen om en børsnotering for Statoil da han var konsernsjef i 1999. Statoil kunne nå bli målt med samme kriterier som andre børselskap (<http://www.dn.no/arkiv/article13637.ece>).

4.5 Statoil og Hydro slår seg sammen

Fusjonen mellom Statoil og Hydro ble gjennomført 1.oktober 2007 og Statoil skiftet samtidig navn fra Statoil til StatoilHydro. Markedsverdien på StatoilHydro er anslått å være rundt 600 milliarder kroner. StatoilHydro regnes som verdens største dypvannsoperatør og står for rundt 80 % av all oljeutvinning i Norge (<http://no.wikipedia.org/wiki/StatoilHydro>). Etter denne sammenslåingen har staten redusert sitt eierskap til 62 prosent (stiger til 67 prosent over tid), i motsetning til da Statoil ble del-privatisert i 2001, da staten hadde en eierandel på 81,7 prosent og de hadde i tillegg en mulighet for å redusere den til 66 prosent I slutten av juni 2007 hadde staten begrenset sin eierandel i Statoil til 70,9 prosent (http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/Statlig_engasjement_i_petroleumsvirksomh/Statil-ASA.html?id=444383)

Figur 12 : StatoilHydros markedsverdi i forhold til andre ledende oljeselskaper per 27.03.07 (i mrd. USD)



Kilde: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-60-2006-2007-/6.html?id=462001>

Av figuren ser vi at StatoilHydros markedsverdi nærmer seg en del av de store selskapene, men er fortsatt et stykke unna de aller største og langt bak Exxon med sine 431 millioner USD mot Statoils 85 millioner USD.

4.5.1 Bakgrunn for sammenslåingen

Fusjonen mellom Statoil og Hydro har sitt utspring i begge bedriftenes ønsker og diskusjoner rundt vekst for å styrke sine posisjoner innenfor industrien. Den stadig økende konkurransen om å få tilgang til olje- og gassressurser ført i 2006 til at både Hydro og Statoil foretok en gjennomgang av den konkurransemessige situasjonen samt sin vekststrategi, for å komme fram til en måte å styrke den internasjonale posisjonen til selskapene. I løpet av sommeren 2006 begynte styret i Hydro å se på Statoil som en partner gjennom en vurdering av petroleumsvirksomheten deres. Allerede i 2004 hadde det vært diskusjoner mellom bedriftene om en mulig sammenslåing, men samtalene ble avsluttet og var heller ikke kommet så langt at en fusjon var opp til vurdering av styrene i verken Statoil eller Hydro. Utover høsten 2006 ble det holdt flere møter mellom konsernsjefene i selskapene. Helge Lund og Eivind Reiten møttes for å diskutere de strategiske mulighetene, sett i forhold til endringene i den globale

energiindustrien. På et styremøte i Hydro den 30.oktober ble muligheten for en fusjon med Statoil diskutert og styret støttet konsernsjef Eivind Reiten om å innlede forhandlinger med Statoil for et mulig samarbeid. Etter dette fortsatte diskusjonene mellom Lund og Reiten om fusjon fram til den 16. og 17. desember da bedriftene møttes for å forhandle om selve fusjonen. Den 17. desember holdt Statoil et styremøte og godkjente enstemmig sammenslåingen med Hydro. Dagen etter signerte Statoil og Hydro en integrasjonsavtale. Sammenslåingen ble annonsert 7. mars 2007 og det ble anbefalt at bedriften skulle hete StatoilHydro ASA og senere i måneden ble fusjonsplanen godkjent. Aksjefordelingen tilsa 0,8622 Statoil-aksjer per Hydro aksje. Det vil si at Statoil eier 67,3 prosent av aksjene i StatoilHydro, mens Hydro da har 32,7 prosent eierskap (<http://www.hydro.com/upload/Documents/Reports/Other%20reports/StatoilFormF4.pdf>).

4.5.2 Mål og hensikt med fusjonen

På regjeringens hjemmesider blir formålet til StatoilHydro definert på følgende måte:

”Selskapets formål vil være å drive undersøkelse etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum og avledede produkter samt annen virksomhet.”

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-60-2006-2007-/6.html?id=462001>).

Ifølge Statoils internasjonale prospekt, mener styrene i henholdsvis Norsk Hydro og Statoil at grunnen til sammenslåingen ligger i at Statoil og Hydro vil stå sterkere sammen og har større vekstmuligheter enn hva som er tilfellet hver for seg. Fusjonen forventes også å gjøre den bærekraftige utviklingene på den norske kontinentale sokkelen mer effektiv. Målet er å styrke bedriftene ovenfor utenlandske konkurrenter, både regionalt og globalt. StatoilHydro mener at sammenslåingen videre vil ha geografiske fordeler. Utenom Canada, er Statoil inne i alle land der Hydro har parafinlisenser og StatoilHydro mener at de vil få operative fordeler av fusjonen gjennom eiendelene de besitter i disse landene. Sammenslåingen vil videre styrke StatoilHydros tilstedeværelse i Mexico samt Nord- og Vest Afrika. Prospektet sier videre at en av grunnene til at StatoilHydro må satse utenlands, er at funnene på den norske kontinentale sokkelen vil bli færre og vanskeligere å utvikle i framtiden. Det forventes dog også at fusjonene vil gjøre det lettere å lete etter olje og gass på vanskelige områder på den norske kontinentale sokkelen, spesielt i Barentshavet. Teknologiske fordeler er også en grunn for

fusjonene. Både Statoil og Norsk Hydro har vært i front når det gjelder utvikling av teknologi og målet er at de skal være blant de mest innovative og teknologisk-drevne oljeselskapene i verden. Gjennom mange felles verdier som blant annet bærekraftig vekst, finansiell disiplin, innovasjon og fornybar energi tror bedriften av overgangen fra to selskaper til et vil gå relativt smertefritt. Det forventes også kostnadsreduksjoner når integreringen er fullført i 2009-2010 (<http://www.hydro.com/upload/Documents/Reports/Other%20reports/StatoilFormF4.pdf>).

Norges statsminister Jens Stoltenberg uttalte at Statoil og Hydro hadde skapt verdensledende energiselskap og at fusjonen vil styrke bedriften nasjonalt og i utlandet (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/Pressesenter/pressemeldinger/2006/Sammenslaing-av-Statoil-og-olje-og-gassvirksomheten-i-Hydro.html?id=440174&epslanguage=NO>).

4.5.3 StatoilHydro, hvordan har det gått?

Den 25. oktober 2007 ble det inngått en avtale mellom StatoilHydro og Gazprom i det såkalte Shtokman-prosjektet. StatoilHydro får en eierandel på 24 prosent i Shtokman Development Company, mens Gazprom selv har 51 prosent og Total får 25 prosent. Shtokman-feltet er ikke utbygd enda, men er verdens største gassfelt med sine 3700 milliarder standard kubikkmeter gass

(<http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/Worldwide/Russia/Pages/default.aspx>).

En av grunnene til at StatoilHydro fikk en såpass stor andel i Shtokman-prosjektet kan være det anstrengte forholdet mellom Russland og USA. Det amerikanske oljeselskapet ConocoPhillips var med i kampen om å få tildelt en eierandel, men tapte til slutt mot det norske selskapet og en annen faktor kan ha vært at StatoilHydros erfaring i arktisk klima når det gjelder gassutvikling (<http://www.dn.no/energi/article1136054.ece>). Statsminister Jens Stoltenberg og myndighetene ser også ut til å ha hatt en sentral rolle i for å skaffe StatoilHydro en såpass stor andel i Shtokman-prosjektet (<http://e24.no/makro-og-politikk/article2067026.ece>).

Som en følge av Shtokman-avtalen har StatoilHydro inngått enda en avtale med Arkhangelsk fylke for å styrke leverandørindustrien i nordvest Russland. Selskapet skal også samarbeide med utdanningsinstitusjoner for å få tak i den nødvendige kompetansen til olje- og gassindustrien. Avtalen henger også sammen med at olje- og gassindustrien forflytter seg

nordover og regnes av StatoilHydro selv som en milepæl
(<http://web3.aftenbladet.no/energi/olje/article598647.ece>).

StatoilHydro har også andre satsningsområder i Russland. Allerede i 1993 var Statoil etablert i landet med en bensinstasjon i Murmansk, mens det nå er åtte bensinstasjoner på Kolahalvøya som med rundt 50.000 kunder i uka er de mest lønnsomme stasjonene i StatoilHydros kjede. Stasjonene selger vodka, fast food i tillegg til bensin og StatoilHydro skal nå opprette 40 nye butikker i St. Petersburg
(<http://e24.no/naeringsliv/article2324547.ece>).

4.6 Statoil og samarbeidet med ICA

ICA og Statoil inngikk en avtale i mai 1999 om å starte opp et nytt selskap, Statoil Detaljhandel Skandinavia AS. Begge selskap fikk 50 prosent eierandel og avtalen går ut på å selge blant annet dagligvarer, drivstoff og bilservice fra Statoils bensinstasjoner. Samarbeidet mellom de to bedriftene startet allerede høsten 1998 og det ga resultater for Statoil da 8 av 25 milliarders omsetning fra de 1.500 stasjonene Statoil har i Skandinavia, kom fra andre ting enn drivstoff. Hensikten med denne samarbeidet var å benytte seg av styrkene til Statoils og ICAs merkevare. På de 500 største stasjonene i Skandinavia ble derfor ICA til ICA Express og fokuset lå hovedsakelig på dagligvarer, mens Statoils trafikkbutikker holdt et større fokus på fast food og kioskvarer under sitt Statoil navn
(<http://www.statoil.ph/statoilcom/SVG00990.NSF/UNID/058193BD7280B0CFC1256A87002E3BA1?OpenDocument&kat=nyhet>).

Samarbeidet mellom ICA og Statoil gikk godt i starten og begge partene var fornøyde med utnyttelsen av kompetansen. Det ble også innført et ICA Express bonuskort som kunne brukes på alle Statoil stasjoner. I mai 2001 var det totalt sett 75 ICA Express butikker hvorav fem i Danmark, førti i Sverige og tretti i Norge og det var planlagt opp mot 150-200 butikker innen slutten av året. Omsetningen til både Statoil Detaljhandel og Statoil stasjoner med ICA Express gikk kraftig opp og Statoil Detaljhandel hadde for eksempel et overskudd på 233 millioner NOK i 2000 mot 41 millioner NOK i 1999. Strategien gikk ut på å etablere stasjoner i eller nær boligområder. Hovedfokuset var på frekvente dagligvarekjøp samt selge mat og måltider til en pris noe over dagligvarebutikkens priser, men samtidig billigere enn service

butikker og kiosker

(http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/venstre2/tidligere_utg/10882).

Statoil Detaljhandel satset i tillegg på trådløst internett på sine stasjoner i Norge. Statoil og Telenor inngikk en allianse for å satse på WLAN (Wireless Local Area Network) teknologi da 90 prosent av alle bærbare pc'er var forventet å ha trådløse nettverkskort i 2005. Tjenesten ble kalt Trådløs Sone (Wireless Zone) og var tilgjengelig på selskapets stasjoner. Målet med Trådløs Sone var å bli kundenes førstevalg som stoppested og gjøre det enklere for forbrukerne å koble seg på internett (http://press.telenor.com/PR/200307/910038_5.html).

I 2004 kjøpte Statoil ut ICA AB fra Statoil Detaljhandel på grunn av et ønske om å styrke bedriftens posisjon i nedstrømsmarkedet. ICA AB hadde opprinnelig en eierandel på 50 prosent. Samtidig hadde Statoil inngått nye avtaler for varelevering i Norge og Sverige. Det ble også opprettet en ny detaljhandel som hadde rundt 8000 ansatte etablerte seg i 9 land (<http://www.statoilhydro.com/no/NewsAndMedia/News/2004/Pages/StatoilBuysICAsStakeInRetailer.aspx>), deriblant Polen, Russland, Litauen, Estland og Latvia i tillegg til de skandinaviske landene (<http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no&artid=BF25B8702E5B458EC1256E1D00303B2C>). Det besto av blant annet en videreutvikling av virksomhetene i Russland, Irland, Polen, Skandinavia og de baltiske landene. Det forventes også en årlig omsetning på 40 milliarder (<http://www.statoilhydro.com/no/NewsAndMedia/News/2004/Pages/StatoilBuysICAsStakeInRetailer.aspx>).

4.7 Bærekraftig fokus

Fra 2001 begynte Statoil å gi ut sine egne rapporter om bærekraftig utvikling, etter ekstern forespørsel fra blant annet media, myndighetene, investorer samt frivillige organisasjoner om mer informasjon om strategier, retningslinjer, målsetninger og styringssystemer. Før den første bærekraftige utviklingsrapporten, rapporterte bedriften i Statoils årsrapport langs den tredelte bunnlinjen der økonomi, sosiale resultater og miljø var innbyrdes avhengig av hverandre. Rapporten var et ledd i at bedriften selv skulle lære mer om hvordan Statoil kunne bidra til en bærekraftig utvikling og forbedre resultatene for de tre bunnlinjene. Gjennom å

være aktiv i en bærekraftig utvikling hevder Statoil i rapporten (Statoils bærekraftige rapport, 2001) sin at bedriften kan forsterke posisjonen sin i arbeidsmarkedet samt forbruker- og kapitalmarkedet. Dette vil igjen føre til styrket omdømme, redusert risiko og bedre fortjeneste. Bedriftens kjerneverdier er å drive en etisk forsvarlig virksomhet som er miljøvennlig, lønnsomt og tar sosialt ansvar. I olje og gassmarkedet satses det på en internasjonal og hurtig vekst. Det overordnede målet er å øke andelen av olje- og gassproduksjon fra 7 prosent i 2001 til 40 prosent i 2012. Statoil sier i rapporten at bærekraftig utvikling kommer som en følge av god ledelse og styring og har direkte innvirkning på hvordan de utformer bedriftens mål, premierer prestasjoner og følger opp resultater. Statoil ønsker å oppnå blant annet fornøyde kunder, sterkere markedsposisjoner samt lønnsomt og vekst (Statoils og bærekraftig utvikling, 2001).

Statoil gir helt klart uttrykk for at etikk er viktig og ærlighet, integritet samt etterrettelighet er nøkkelord. De mener at en høy etisk standard er essensielt for en suksessfull bedrift, dette bidrar til en bærekraftig utvikling og skaper et tillitsforhold til interessentene. En av utfordringene for Statoil i 2001 var at 80 prosent av verdens olje- og gassreserver befant seg i land, som ifølge Transparency International lå dårlig til på korrupsjonsindeksen. Statoil tar selv helt og fullt avstand fra korrupsjon og spesifiserer klart og tydelig at enhver form for bestikkelser eller smøring er forbudt. De ser likevel at slike ting kan skje, og derfor skal alle transaksjoner bokføres for å ikke kamuflere noe. Informasjonsmekling er noe Statoil har jobbet mye for å forhindre, det vil si at anbudsprosessene kunne bli manipulert. Dette ble gjort ved hjelp av bakgrunnsjekker og omdømmeanalyse før avtaler ble inngått. Selskapet har også vært med å bekjempe korrupsjon i Latvia, der de sitter i styret til Råd for utenlandske investorer i Latvia som er kjent for å fremme strenge tiltak mot korrupsjon via sine møter med regjeringen (Statoils og bærekraftige utvikling, 2001).

I forhold til den bærekraftige rapporten fra 2001 er fokuset i den bærekraftige rapporten fra 2006 i enda større grad på global oppvarming og CO₂. Statoil vil derfor satse på miljø- og klimaforskning for å forsøke å redusere CO₂-utslippene, være ledende på biodrivstoff og utvikle miljøverktøy. Konkrete målsetninger er blant annet en reduksjon på 1,5 millioner tonn CO₂-utslipp innen 2010, det kan oppnås gjennom å bygge mindre energikrevende anlegg. Kvotehandling med CO₂ er også et av satsningsområdene for å få til kostnadseffektive reduksjoner på global forurensing (Statoils og bærekraftige utvikling, 2006)

Ifølge Statoils bærekraftige rapport fra 2006, mener Statoil at åpenhet rundt transaksjoner er et viktig virkemiddel for å forebygge korrupsjon og i 2006 gjennomførte de et antikorrupsjonsseminar for 1000 av sine ansatte gjennom et egenutviklet seminar, samt et e-læringsprogram for alle ansatte i 2007. I forhold til i 2001, sier rapporten i 2006 at 90 prosent av all olje- og gassreserver befinner seg i land som ligger utenfor OECD (Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling), det vil si land med relativt høyt inntektsnivå og består av 30 land, deriblant Norge, USA og Australia (http://no.wikipedia.org/wiki/Organisasjonen_for_%C3%B8konomisk_samarbeid_og_utvikling).

4.8 Angola, Aserbajdsjan og Iran

Gjennom sine internasjonale aktiviteter har Statoil kommet i kontakt med flere land der CSR og bærekraftig utvikling har blitt sentrale elementer. Spesielt tre land har skilt seg ut på dette området, henholdsvis Angola, Aserbajdsjan og Iran.

Statoil etablerte seg i Angola i 1999 og landet representerer en internasjonal produksjon på 70 000 fat olje per dag for Statoil, som utgjorde 40 % av det norske selskapets utenlandske olje- og gassproduksjon mot slutten av 2006. I 2006 ble det gjort flere funn i Angola som vil kunne føre til flere selvstendige utbygninger (Statoils årsrapport 2006). Statoil har eierandeler i flere attraktive blokker og Angola er det landet utenfor Norge der Statoil har høyest produksjon i

(<http://www.statoilhydro.com/no/aboutstatoilhydro/worldwide/angola/pages/default.aspx>).

Angola har hatt en oppdagelsesgrad på hele 80 prosent, mens gjennomsnittet for globale oppdagelsesgraden har nede på 40 prosent. Feltene som er funnet har i tillegg vært større enn normalt (http://www.orapp.no/olje_og_energi/20070521/mer_olje_til_statoil_fra_angola/).

Angola har blitt karakterisert som en av få utenlandske suksesser for Statoil og er et prosjekt de fikk gjennom alliansen med British Petroleum. Et tankekors er dog at Statoil kun hadde fire ansatte i Angola i 2004 (Ryggvik og Engen, 2005).

Aserbajdsjan var en del av det som ble kalt ”århundrets avtale” i 1994, som ble inngått mellom 33 utenlandske selskap, deriblant Statoil, og aserbajdsjanske myndigheter. Statoil kom først i gang med ordinær produksjon her i 1999

(<http://no.wikipedia.org/wiki/Aserbajdsjan>). Også Aserbajdsjan var et av prosjektene Statoil

fikk sine andeler gjennom alliansen med British Petroleum (Ryggvik og Engen, 2005). I dag står landet frem som det største satsningsområdet til Statoil og det norske selskapet samarbeider blant annet med det nasjonale oljeselskapet SOCAR om å sikre et godt grunnlag for investeringene i Aserbajdsjan

(<http://www.statoilhydro.com/no/aboutstatoilhydro/worldwide/azerbajjan/pages/default.aspx>).

Statoil har i den sammenheng et fokus på en bærekraftig utvikling for Aserbajdsjan og deltar i et program for samfunnsøkonomisk utvikling kalt RDI, som tar for seg næringsutvikling, effektivt styresett og energitilgang og har et langsiktig perspektiv. Dette prosjektet støttes blant annet av European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), International Finance Corporation (IFC) og FNs utviklingsprogram (UNDP). Det satses i tillegg på utdanning, kapasitetsutbygging og yrkesrettet opplæring. Statoil er også med og støtter Flyktningehjelpens prosjekt i Angola, som går ut på å sikre boliger for fordrevne, tilbakevendte personer og flyktninger (Statoils årsrapport, 2006).

Iran fremstår som en ripe i lakken i Statoils historie. I 2002 inngikk Statoil en avtale med sønnen til den tidligere presidenten i Iran penger for å hjelpe og etablere det norske selskapet i Iran. Dette ble oppdaget av Statoils internrevisjon, som kritiserte avtalen. Dagens Næringsliv tok opp saken på høsten i 2003 og ikke lenge etter ble daværende konsernsjef Olav Fjell sparket. Det amerikanske kredittilsynet SEC etterforsket også Statoil og ga de en bot på 140 millioner kroner (<http://e24.no/selskap/STL/article1499328.ece>).

4.9 Oppsummering

I dette kapittelet har det blitt beskrevet sentrale hendelser i Statoils historie og bedriftens vei mot en internasjonalisering av selskapet. Internasjonaliseringen startet i 1990 da Statoil inngikk et samarbeid med British Petroleum. I 2001 ble Statoil børsnotert for å ytterligere lettgjøre en internasjonal ekspansjon for det norske selskapet. Et fellesforetak med ICA ble inngått og Statoil Detaljhandel ga Statoil et innpass i dagligvaremarkedet i Skandinavia. Fusjonen mellom Statoil og Hydro ble gjennomført i 2007 og gjorde StatoilHydro til et av de større olje- og gasselskapene i verden. En bærekraftig utvikling har de seneste årene vært et viktig element i Statoils internasjonale aktiviteter og kapittelet gjennomgår hva Statoil står for og tre land som har vært sentrale når det gjelder Statoils fokus på bærekraft,

5.0 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet analyseres de oppdagelsene jeg har gjort gjennom det tekstbaserte materialet som er funnet i forskningsperioden. Det gjøres ved å beskrive hvordan de forskjellige faktorene som har ført til en gradvis internasjonalisering av Statoil til StatoilHydro, henger sammen med teorien om internasjonalisering og en bærekraftig utvikling.

I gjennomgangen ser jeg på hvilken konsekvens internasjonaliseringen av Statoil har hatt i ettertid for bedriften med et litt kritisk blikk.

5.1 Internasjonalisering

Kauser og Shaw (2004) sier at strategiske allianser er viktige for å få en sterk konkurransemessig posisjon i markedet og Statoil har vært veldig opptatt av allianser og samarbeid siden bedriften startet internasjonaliseringen av bedriften. Gjennom allianser med British Petroleum samt ICA og en fusjon med Hydro har Statoil hele tiden sett etter samarbeidspartnere for å styrke sine sjanser i det internasjonale markedet.

Statoil klarte aldri å virkelig benytte seg av alliansen med British Petroleum (BP). De fikk noen lønnsomme prosjekter av det britiske oljeselskapet (Ryggvik og Engan, 2005), men har ikke før fusjonen med Hydro klart å skaffe seg et operatørselskap, som bedriften selv kan kalles i dag. StatoilHydro er nemlig verdens største operatørselskap (<http://e24.no/boers-og-finans/article1573756.ece>). Statoil mislyktes i å skaffe seg et betydelig operativt ansvar i Angola og Aserbajdsjan selv om bedriften fikk tildelt andeler fra BP. Selv etter alliansebruddet har det vist seg at tilliten mellom de to selskapene ikke er bra. Etter at Statoil kjøpte seg inn i Algerie, solgte BP seg ut og det var etter all sannsynlighet fordi de ikke hadde noe tro på at lønnsomheten ville gå opp med Statoil inntog (Ryggvik og Engan, 2005). Allianser har også en relativt høy sjanse for å bryte sammen, mellom 30 og 70 prosents ifølge Kauser og Shaw (2004), og da er det kanskje ikke overraskende at Statoil og British Petroleum endte samarbeidet. Som nevnt i datakapitlet var årsaken til bruddet mellom Statoil og British Petroleum stridigheter rundt dominerende posisjon (BP) og liten nytteverdig (Statoil). Kanskje var ikke BP den ideelle partneren for Statoil. Elmuti og Kathawala (2001) sier at valg av partner er den mest intensive prosessen i en strategisk allianse og kanskje passet Statoil og BP ikke så godt sammen som de håpet på. Statoil fikk i alle fall sine andeler i

Angola og Aserbajdsjan gjennom British Petroleum og de er noen av de få prosjektene som kan karakteriseres som suksessrike prosjekter for Statoil i utlandet (Ryggvik og Engen, 2005). Statoil kan sånn sett takke British Petroleum for den suksessen de har hatt internasjonalt. Selv om forholdet mellom bedriftene ikke er på sitt beste, var dette samarbeidet antageligvis en helt avgjørende faktor for at Statoil skulle klare å internasjonalisere seg tidlig på 1990-tallet. Elmuti og Kathawala (2001) hevder at å inngå en strategisk allianse er en av de muligheten mindre selskap har for å skaffe seg en konkurransemessig fordel når de velger å internasjonalisere bedriften. Statoil alene har aldri vært like store som de største oljegigantene og det er først etter fusjonen med Hydro bedriften kan sammenlignes noenlunde med de aller største oljeselskapene. Statoil skjønnte sannsynligvis at det ville være en stor fordel om de kunne samarbeide med et stort oljeselskap for å få tilgang til markeder de kanskje ville ha hatt problemer med å finne selv.

Statoils samarbeid med BP var altså ikke noen stor suksess, men bedriften fikk i alle fall tatt steget ut i den store verden og det var antageligvis en viktig start for Statoil. Å ekspandere og forsøke å finne nye markeder er en systematisk måte å etablere seg i nye markeder og stemmer godt overens med Bradleys (2005) figur for systematisk fremgangsmåte for å velge internasjonale markeder (figur 3). Det er lite sannsynlig at Statoil og British Petroleum ikke foretok en nøye vurdering av hvor de skulle kunne finne olje og analyserte potensielle landsområder med oljeforekomster. Når denne analysen var gjennomført og en allianse inngått startet prosessen med å etablere seg. De trakk seg tidlig ut av Kina og Russland og det kan ha sammenheng med at de først i den fasen fikk testet markedene der godt nok til å vurdere om hvor lønnsomme de kunne bli.

Det finnes også en sammenheng med Kotler og Armstrongs (2004) figur for endring i markedskoblingene (figur 9). Statoil samarbeidet med BP og ønsket å etablere seg i det globale markedet også. Modellen viser forskjellen mellom den gamle og den nye måten å tenke markedsføring på og samarbeid med bedriften samt lokalt og globale markeder er to punkt som nevnes i den nye måten å tenke markedsføring på.

Ifølge Bradley (2005) er samarbeid og strategiske allianser en måte å på rask tilgang til og gjennombrudd i markeder på. Avtalen mellom British Petroleum og Statoil, som var det norske selskapets første store forsøk på å internasjonalisere bedriften, tyder på at Statoil ønsket å etablere seg som en viktig bedrift i den internasjonale oljeindustrien tidlig gjennom samarbeid med en tungveker som BP.

Del-privatiseringen av Statoil står ikke frem som noen stor suksess i ettertid. Hensikten med børsnoteringen var å skape tryggere arbeidsplasser og bedre muligheter for inngåelse av allianser, men i stedet har Statoil fokusert mest på børs og kommersielle interesser (<http://web3.aftenbladet.no/innenriks/politikk/article175617.ece>). Nedstrømsaktiviteter, som bensinstasjoner (<http://en.wikipedia.org/wiki/StatoilHydro>) har ikke blitt prioritert i ønskelig grad for verdiskapning og fokuset fra Statoils side har vært på oppstrømsaktiviteter (<http://web3.aftenbladet.no/innenriks/politikk/article175617.ece>). Hensikten med del-privatiseringen var å motvirke faren for fallende oljepriser, større muligheter for å inngå strategiske allianser og vanskelig eierstruktur med Staten som eneste eier (<http://www.dagsavisen.no/meninger/article285338.ece>).

Ifølge Ryggvik og Engen (2005) valgte Statoil her en gal strategi og at konsekvensen av det var en umoralsk utnyttelse av fattige land, som for eksempel Angola. Fokuset på internasjonalisering ble for stort, mens viktige samfunnsøkonomiske forhold som en holdbar drift uten for stort fokus på økonomisk utbytte på norsk sokkel samt sikkerhet og hensyn til miljøet, burde vært et sentralt tema for Statoil. Det hevdes av Ryggvik og Engen (2005) videre at privatiseringen av Statoil ble gjort uten å vurdere konsekvensene på en tilfredsstillende demokratisk måte og er et resultat av et nettverk som har presset gjennom overgangen fra et statseid oljeselskap til del-privatiseringen gjennom å utnytte sin dominerende posisjon.

Ser man privatiseringen i sammenheng med aksjemarkedet, vil del-privatiseringen kunne anses som en suksess. Dagen da Statoil ble børsnotert solgtes aksjene for 69 kroner, mens i 2005 var prisen på aksjene kommet opp i 150 kroner. Avkastningen i 2004 var på 23 %, noe som er høyere enn gjennomsnittet i forhold til forventet avkastning som tilsa at prosjekter under 20 % forventet avkastning ikke skulle realiseres. Det var en følge av strenge krav fra Statoil om høye avkastningskrav på slutten av 1990-tallet. Statoil har verken før eller etter privatiseringen vært i nærheten av å være en global oljegigant med oppstrømsaktiviteter utenfor Norge som hovedprioritet, og har blitt kalt et NOC-NOC-selskap (National Oil Company to National Oil Company) i forbindelse med deres internasjonaliserings forsøk. En løsrivelse fra rollen som en aktør i en norsk oljepolitisk strategi var et av hovedmålene med privatiseringen og da er NOC-NOC betegnelsen et dårlig signal (Ryggvik og Engen, 2005).

Del-privatiseringen kan sees i sammenheng med endringer i markedskoblingene (Kotler og Armstrongs (2004). Privatiseringen av Statoil kan vurderes som et ledd i et mål for å komme

ut i det globale markedet i tillegg til det lokale markedet. Det globale markedet er dog det eksisterende markedet for konkurranse og ifølge Chan Kim og Mauborgne (2005) kan det karakteriseres som et rødt hav, fordi et blått hav vil tilsa at de selv hadde skapt et ubestridt marked.

Samarbeidet mellom ICA og Statoil, kan sies ha vært en suksess. Statoil har tjent gode penger på denne strategiske alliansen og etter hvert har de overtatt eierandelen på 50 % fra ICA. Denne strategiske alliansen mellom ICA og Statoil kan karakteriseres som en joint venture eller fellesforetak ifølge Bradley (2005). Statoil og ICA gikk sammen om å danne en tredje bedrift, nemlig Statoil Detaljhandel, for økt fortjeneste. Et slikt samarbeid er ofte et resultat av et ønske om internasjonal ekspansjon, noe som har preget Statoil siden 1990. Med dette fellesforetaket fikk Statoil tilgang til nye markeder og produkter og forbedret konkurranseposisjonen sin i Skandinavia gjennom å etablere seg i Sverige og Danmark. Det nye selskapet som ble dannet (Statoil Detaljhandel) kom med nye produkter, noe som stemmer overens med karakteristikkene for internasjonale selskap ifølge Bradley (2005), og gå inn i nye geografiske områder (Kutschke Baurle 1997). Bradleys (2005) modell for internasjonal markedsportefølje er også relevant å trekke inn her, målet der er å få de nye produktene inn på nye markeder. Det har Statoil klart i Danmark og Sverige.

Noe av hensikten med å kjøpe ut ICA, var å lette mulighetene for ytterligere internasjonale utviklingsmuligheter ved å styrke profilen og Statoil sa rett ut at det ville gjøre sjansene bedre styrke synergien ved stasjoner utenfor Skandinavia.

(<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article148297.ece>). Bradley (2005) sier videre at tap av kontroll er et negativt trekk med fellesforetak og kan bli en hindring når fellesforetaket blir så stort at, og ved å kjøpe seg ut fikk Statoil full kontroll over Statoil Detaljhandel. Dette førte til at de kunne forsette satsingen mot Øst-Europa uten at de ville bli hindret i noen grad av ICA. Chetty og Campbell-Hunt (2003:798) sier i sin definisjon av internasjonalisering at det er å øke innvolvingen i internasjonale operasjoner, og det ser det ut som at Statoil ønsket å gjøre i dette tilfellet. Bedriften økte i alle fall innvolvingen i internasjonale operasjoner i Sverige og Danmark, da den inngikk samarbeidet med ICA. Selskapene sikret seg vekst gjennom å starte et ny bedrift i Statoil Detaljhandel og har tjent gode penger på denne investeringen. Statoil og ICAs samarbeid ser ut til å ha vært en positiv og innbringende avtale for begge partier. For Statoil sin del har det betydd at de har nådd et nytt marked, nemlig dagligvaremarkedet, og fått en større variasjon i produktporteføljen sin samt forsterket sin internasjonale posisjon i Skandinavia.

Fusjonen mellom Statoil og Hydro fremstår så langt som en suksess, spesielt med tanke på inntoget til StatoilHydro i Russland i forbindelse med Shtokman-prosjektet der selskapet fikk en eierandel på 24 prosent ved politisk fra myndighetene med statsminister Jens Stoltenberg i spissen. Ifølge Ryggvik og Engen (2005) hadde Statoil et image som tilsa at de var de ”snille” guttene i klassen og det har ikke vært særlig hjelpsomt ved tildelingen av store prosjekter. Makt har alltid vært en viktig faktor i internasjonal oljevirkosomhet. Statoil har stått for et alternativ til de store nasjonene ved å fokusere på at de kommer fra et sosialdemokratisk land som Norge, støtter fattige land og er en fredsmegler. Norske politikere og ledere har lenge framstått som redelige og ærlige, og har i så måte blitt brukt som et glansbilde av enkelte udemokratiske og korruperte ledere. Korrupsjonsskandalen i Iran i 2003 så ikke ut til å ha hatt noen positiv effekt på det i 2005, da verken Statoil eller Hydro fikk tildelt noe som helst i den første konsesjonsrunden om andeler i Libya etter at USA opphevet boikotten mot landet. Det virker å være en stor fordel å komme fra en mektig nasjon når konsesjoner skal utdeles (Ryggvik og Engen, 2005). Statoil fikk dog lisens til å lete etter olje i Libya i den siste lisensrunde og ble tildelt to blokker

(http://www.dn.no/forsiden/energi/article607685.ece?jgo=c1_re&WT.svl=article_title). Dette tyder på politiske forbindelser er ekstremt viktige for et norsk selskap i oljeindustrien. At StatoilHydro fikk så store andeler i Shtokman-prosjektet skyldtes to politiske forhold. Myndighetenes påvirkning og et anstrengt forhold mellom Russland og USA. Det virker som at StatoilHydro er avhengig av politiske forhold når store prosjekt deles ut, i alle fall når det konkurrerer med mektige oljestormakter som USA. Norge er dog i seg selv kanskje i sterke nok politisk og må støtte seg på et mindre godt forhold mellom mektige nasjoner for å få i land ettertraktete kontrakter.

Som nevnt i datakapittelet har StatoilHydros markedsverdi økt siden sammenslåingen og kan nå sammenlignes med mange store aktører innenfor oljeindustrien. Det kan ha hatt en effekt for StatoilHydro ved tildelingen av Shtokman-prosjektet i tillegg til det anstrengte forholdet mellom Russland og USA. Fusjonen kan ha styrket selskapet i så stor grad at de vil finne det enklere og komme i posisjon når slike prosjekter skal fordeles. Ryggvik og Engen (2005) hevdet før fusjonen faktisk ble gjennomført at StatoilHydro ville få en større portefølje å forholde seg til og være en mer dominerende bedrift i utlandet. De anslo også at staten ville ha en mindre eierandel enn tidligere, noe som også viser seg å stemme da staten nå eier 62 prosent av selskapet, mot 81 prosent etter del-privatiseringen i 2001. Det ble riktignok varslet

en eierandel helt nede i 51 prosent, og deretter ned til 34 prosent, men det gjenstår enda å se i hvilken grad staten vil gjennomføre det. Slik det er nå, er det meningen at myndighetene skal øke eierandelen opp til 67 prosent over tid. Ryggvik og Engen (2005) prognostiserte videre at StatoilHydro vil få det vanskelig med å utvikle et konkurransefortrinn og det har de kanskje ikke enda når man ser hvordan de fikk Shtokman-prosjektet. Videre sa de at en fusjon mellom Statoil og Hydro ville være et klart tegn på at den internasjonale satsingen til Statoil ikke har vært så suksessrik som man hadde forventet. Det som kanskje er rimelig å hevde med bakgrunn i Statoils samarbeid med British Petroleum og den ikke helt suksessfulle delprivatiseringen. Argumentene for at StatoilHydro skal lykkes med sin internasjonale satsning er at de får en større kapitalbase på norsk sokkel, som danner grunnlaget for en mer målrettet internasjonal satsing. Kapitalbasen er bygd opp gjennom gunstige tildelninger av konsesjonsmyndighetene i en periode de sørget for at norske selskaper hadde veldig gode rammevilkår. På hjemmebane har altså både Hydro og Statoil hatt god støtte fra staten, noe som kan ha slått tilbake på selskapene i den internasjonale satsingen (Ryggvik og Engen, 2005).

Det faktum at mulighetene for internasjonal ekspansjon har blitt tøffere på grunn av flere aktører, reduksjon i antall lovende markeder, høye oljepriser, og kostnadsreduksjoner gjorde at man i tillegg fikk mange sterke aktører med store ressurser i markedet. Det stilles også spørsmål ved om vurderingen av oljereservene er for høy. Alt dette har gjort at Statoil har trukket seg inn, ut og så inn igjen av en rekke oljeprosjekter mellom 1995 og 2005. Norsk sokkel er også inne i en nedtrappingsperiode der det stadig vil gå lengre tid mellom de store funnene. Det vil føre til økte kostnader for produksjonen på norsk sokkel og gjøre det billigere å sikre seg funn rundt omkring i verden. Dette er samtidig en av grunnene til at Statoil ble rådet til å satse internasjonalt av økonomer og markedsanalytikere, som hadde det utgangspunktet å opprettholde aksjeverdien til selskapet over tid. Det gjøres ved å bruke et mål som mange oljeselskap bruker reserveerstatningsgraden, hvis den er over 1,0 sier det noe om hvor mange nye oljereserver et selskap tilegner seg i forhold til hvor mange som produseres (Ryggvik og Engan, 2005).

Ifølge Ruzzier et, al. (2006) skaper internasjonalisering multinasjonale selskap ved at transaksjoner skjer på tvers av landegrensene. Ryggvik og Engan (2005) hevder at det har vært et av hovedmålene til både Statoil og Hydro å konvertere seg selv til å bli multinasjonale bedrifter med tyngdepunkt i operasjoner utenfor Norge. Statoil har imidlertid ikke klart det

hvis man følger den målestokken som brukes av tradisjonelle multinasjonale selskaper. Statoil kan heller ikke skyldes på at det tar tid å etablere seg utenlands fordi de har prøvd lenge og satset hardt. Det har vist seg at konkurranseforholdene utenfor Norge er langt tøffere og Statoils internasjonale avdeling har innrømmet at de kun har fremstått som et alternativ til de store oljeselskapene. På grunn av misnøye med store multinasjonale selskaper i land som produserer olje, er det dog sannsynlig at det ikke vil mangle oppdrag som Statoil kan tilegne seg.

Bradley (2005) sier at noen av grunnene til at bedrifter internasjonaleses er at de har et ønske om vekst i nye markeder, større muligheter utenlands og et mett innenlandsk marked. Statoil og Hydro har klart uttrykket at grunnene til at de valgte å fusjonere er at det vil bli vanskeligere og vanskeligere å finne olje på norsk sokkel, men fusjonen kan også gjøre det enklere å finne olje på vanskelig områder på den norske kontinentalsokkelen, som for eksempel i Barentshavet der de teknologiske utfordringene er store

(<http://www.hydro.com/upload/Documents/Reports/Other%20reports/StatoilFormF4.pdf>).

Ifølge Bradleys (2005) figur for faktorer som har innflytelse på internasjonaliseringen av en bedrift, er teknologi en av de sentrale komponentene. Fusjonen virker å ha positiv utsikter for utveksling av teknologi mellom bedriftene og det kan også gjøre at StatoilHydro vil stå sterkere også internasjonalt med styrket teknologisk kompetanse. Fusjonen kan også ha en positiv effekt for levetiden for den norske kontinentalsokkelen. Selv om den norske kontinentalsokkelen er på vei til å tømmes, er det likevel muligheter for ytterligere olje- og gassopphenting og fusjonen ser ut til å styrke mulighetene for utnyttelse av disse ressursene. Det kan da se ut som at fusjonen ikke bare har ringvirkninger for Statoils utenlandske satsing, men også på det nasjonale plan. StatoilHydro anerkjenner at det finnes nasjonale begrensninger, men det er enda noe å hente. Hovedfokuset ser dog ut til å være utenlands i framtiden.

5.2 Bærekraftig utvikling og sosialt ansvar

Statoil har de siste årene hatt et økende fokus på bærekraft gjennom sine årlige rapporter. Bedriften ble presset av mange interessenter til å lage disse rapportene og det tyder på at det kanskje ikke var noe de ønsket i stor grad å gjøre selv om de hadde hatt med slike elementer i sin årsrapport tidligere.. Dette henger sammen med Modesto og de-Oliveira (2006) som sier at

CSR er blitt et viktig virkemiddel de siste årene og at selskaper er under stadig større press for å offentliggjøre sine bidrag innenfor sosialt ansvar. Det kan også styre mye av kundens oppfatning av en bedrift. Bærekraft har også blitt en sentral del av selskapets strategi for å oppnå sterke markedsposisjoner, lønnsomhet og vekst

Statoil har lenge hatt et rykte på seg for å være en hederlig bedrift, i alle fall i forhold til mange av de utenlandske konkurrentene og det har gjort Statoil til et alternativt valg i mange sammenhenger. Statoil har slik klart å differensiere seg i forhold til mange av sine konkurrenter og Saunders (2006/2007) sier at det kan gjøres ved å ha en integrert eller selektiv fremgangsmåte. Statoil virker å ha en kombinasjon av dette da de har integrert bærekraftig utvikling, gjennom fokus på blant annet CO2-fangst og lagring og antikorrupsjonsseminar som en del av bedriften, og i tillegg har de stort sett klart å fremstå som hederlige i en internasjonal sammenheng. Dette har imidlertid ikke hjulpet dem mot de store selskapene, da Statoil har slitt med å få tidelt konsesjoner.

Spørsmålet er dog om disse fremgangsmåtene har fungert godt nok. Mark-Herbert og von Schantz (2007) sier at mye avhenger av hvordan bedriften fremstår når de gjør forretninger og om de kun tenker profitt eller tar ansvar på andre områder. Statoil fikk i 2005 skryt for sin innsats for menneskerettighetene i Angola og bedriften tør å ta opp vanskelige spørsmål, ifølge Human Rights Watch. Hydro sto derimot fram som de fleste andre store selskaper og unngikk de ubehagelige spørsmål om menneskerettigheter, mens Statoil opprødde som verdensledende innenfor området (<http://www.dn.no/forsiden/energi/article478822.ece>). Statoil har dog blitt beskyldt for å røve til seg landområder i Angola gjennom tilstedeværelsen sin der (<http://www.dn.no/forsiden/energi/article612151.ece>). Statoil har også blitt kritisert for å ikke gjøre noe for menneskerettigheter i Aserbajdsjan av Berit Lindeman i Helsingsforskomiteen. Aserbajdsjan ble i 2003 regnet for å være et av verdens mest korrupte land, men Statoil offentliggjorde hvilke summer som ble overført og hvor mye skatt som ble betalt. Dette var uvanlig praksis da og økte innsikten i bruk av oljepengene (<http://www.dagbladet.no/magasinet/2005/10/31/448023.html>). Overføringene til den Angolanske regimet var i dette tilfellet fra Statoil og Hydro i 2002 på 1,2 milliarder (<http://www.dagbladet.no/nyheter/2002/09/08/348195.html>). Statoil har selv innrømmet at de har vært nødt til å ta i bruk smøring, fordi de mener selv at de er presset til å gjøre det. Statoil hevdet at de førte opp smøringen i regnskapet under hva det faktisk vært, nemlig smøring. Statoil opererer i tillegg til Angola samt Aserbajdsjan også i Nigeria som er kjent for å være

korrupte land (<http://www.dagbladet.no/nyheter/2002/08/26/346976.html>).

Korrupsjonsskandalen i Iran satte derimot en støkk i bedriften og daværende konsernsjef Olav Fjell ble nødt til å trekke seg. Statoil be avslørt i å ha bestukket en iransk tjenestemann i 2002 og 2003 for å prøve å sikre seg en kontrakt for gassfeltet South Pars. Det viste seg her at Statoil ikke hadde regnskapsført betalingene på en korrekt måte og den interne kontrollen som kunne forhindre noe slikt, var manglende. Dette førte også til en bot fra Økokrim på 20 millioner kroner (<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.1119563>). Masaka (2005) sier at i noen tilfeller blir CSR misbrukt for å oppnå profitt. Det virker som at Statoil i noen tilfeller har gjort det når de ikke gjør noe i konkret i Aserbajdsjan, etter at de bare et par år i forveien begynte å utgi bærekraftige rapporter. I Angola ser det dog mye bedre ut, så det er ingen tvil om at det spriker litt i begge retninger for Statoil.

At Statoil har hatt litt forskjellige hell i utlandet når det gjelder samfunnsansvar. Det virker som de slet noe med balansen i starten, med tilfeller som Aserbajdsjan og korrupsjonsskandalen i Iran. Modesto og de-Oliveira (2006) hevder at det kan være vanskelig å finne den riktige balansen mellom forretningsforhold samt sosialt ansvar, og sier at det er noe et selskap bør jobbe med for å finne. Det kan det virke som at Statoil har gjort hvis man ser på eksempelet med Angola der de står frem på en sterk måte.

Ifølge Brenkert (2004) er det mange ledere som ikke liker å snakke om det sosiale ansvaret bedriften skal ta og at det er viktig at lederne kommuniserer budskapet slik at det ikke bare kommer fra andre hold. Statoil og konsernsjef Helge Lund ser derimot ut til å kommunisere budskapet, selv når det stormer som verst. Lund holdt et korrupsjonsseminar bare noen dager etter at de hadde innrømmet korrupsjon i forbindelse med skandalen i Iran (<http://e24.no/selskap/STL/article1499328.ece>). Det hadde vært mer problematisk og mindre troverdig om tidligere konsernsjef Olav Fjell, som ledet Statoil da de ble tatt for korrupsjon i Iran, gjennomførte et slikt seminar. En ny ledelse kan ha nye visjoner og verdier og dermed er ”i sin rett” til å gjennomføre slike seminarer. Det er sterkt at Statoil fortsetter å tro på at de kan gjøre noe med korrupsjonsproblematikken selv etter en slik skandale, mange andre bedrifter ville sannsynligvis ikke våget å ta den typen ansvar etter å selv ha blitt grundig avslørt.

Crane og Mattens (2007) pyramide for bedriftens sosiale ansvar har mange likhetstrekk med Statoils egen pyramide. Pyramiden Statoil bruker omfatter deres styringssystem og omfatter fire hovedelementer (Statoil og bærekraftig utvikling, 2006):

- Miljø, sikring, verdier, etikk og helse.
- Bedrift og medarbeidere deler ledelse og partnerskap.
- En prestasjonsbasert styring
- Handlinger og beslutninger på viktige områder bestemmes av konsernprinsippene

Styringssystemet har som hovedmål å skape gode resultater samt å styrke verdiene, etiske standarder og ledelsesprinsipper (Statoil og bærekraftig utvikling, 2006). Sammenligner vi med Crane og Mattens (2007) pyramide, er Statoils mer detaljert og har flere punkter. Statoil slår sammen det lovmessige, det etiske og det filantropiske ansvaret øverst i sin pyramide til HMS, verdier og etikk. Nederst i pyramiden har Statoil det forretningsmessige områdene krav og organisering, akkurat som i Crane og Mattens (2007) pyramide. Statoils pyramide er mer omfattende enn det Crane og Matten (2007) framstiller, og det er ganske naturlig siden hver organisasjon vil utforme sin egen modell.

CSR kan i en del tilfeller bli benyttet som et en markedsføringsstrategi gjennom å bruke sosialt ansvar som et posisjoneringsverktøy, ifølge Modesto og de-Oliveira (2006). Statoil har gjennom reklamer forsøkt å posisjonere seg som en bedrift som vil gi kundene en fordel når de benytter seg av produkter fra Statoil. Et eksempel på det er denne reklamen, <http://youtube.com/watch?v=Cwc5gUXZliE>, der reklamen viser hvilke fordeler man kan ha kan få med en ren motor som en følge av Statoil Ultima bensin, mens denne <http://youtube.com/watch?v=MJphvKxCh2g> henspeiler på miljø og samvittighet. Ifølge Kotler og Armstrong (2004) tyder dette på at Statoil posisjonerte seg på det andre nivået som tilsier at de forsøker å appellere til kunden med en ønskelig fordel. Den siste reklamen har helt klart et miljø og samfunnmessig budskap og Statoil har tatt sitt økende fokus på en bærekraftig utvikling ut i reklamens verden også. Selv om Statoil bruker CSR her for å appellere til kundens samvittighet, har de også tatt ansvar som for eksempel i Angola og det ser ut som at de forsøker å finne en god balanse mellom bruke det som en ren strategi og handling.

5.3 Oppsummering

I analysen ble det vurdert hvilke faktorer som har vært avgjørende i Statoils internasjonale satsing og i hvilken grad bedriften har lyktes med sitt mål om å være et betydningsfullt selskap i internasjonal målestokk. Det ble også analysert hvordan CSR og en bærekraftig utvikling har påvirket det norske oljeselskapets satsing i utlandet.

Analysen tyder på at alliansen med British Petroleum, selv om den etter hvert ble oppløst, var avgjørende for at Statoil klarte å etablere seg internasjonalt. Alliansen dannet grunnlaget for at andelene Statoil fikk gjennom British Petroleum i Angola og Aserbajdsjan ble suksessfulle og det er tvilsomt om Statoil hadde klart å oppnå disse andelene på egenhånd.

Del-privatisering av Statoil i 2001, som ble gjennomført for å skape et slagkraftig norsk selskap i utlandet, ble en finansiell suksess i aksjemarkedet. Intensjonen fra myndighetene var dog at Statoil skulle ha et større fokus på nedstrømsaktiviteter som blant annet bensinstasjoner, men Statoil var i stedet mer opptatt av oppstrømsaktiviteter og kommersielle suksess. Mange var derfor misfornøyd med hvordan Statoil hadde benyttet seg av ørsnoteringen ettertid.

Fellesforetaket Statoil Detaljhandel, som Statoil opprettet i samarbeidet med ICA, ga Statoil tilgang til et dagligvaremarkedet og åpnet opp nye markeder i Sverige og Danmark. Samarbeidet ble en økonomisk suksess og Statoil fikk en mer variert produktportefølje og et grep om det skandinaviske markedet, som igjen ga grobunn for videre satsing mot land som hovedsakelig ligger i Øst-Europa etter at ICA ble kjøpt ut av Statoil i 2004.

Fusjonen mellom Statoil og Hydro, som førte til navneskifte til StatoilHydro, er det siste store spranget Statoil har foretatt seg for å bli et stort internasjonalt selskap. Foreløpig har StatoilHydro klart å sikre seg en viktig andel i det prestisjefylte Shtokman-prosjektet. Det er dog tvilsomt om den økte markedsverdien fusjonen medførte har gjort StatoilHydro til et mer slagkraftig selskap så langt, da de fikk god hjelp fra politisk hold for å sikre seg andelen i det russiske prosjektet.

Det økende fokus på en bærekraftig utvikling har hatt både negative og positive konsekvenser for Statoil internasjonalt. Gjennom årlige rapporter siden 2001 har Statoil gjort det klart at de

ønsker å ta langt mer ansvar enn kun å ha et økonomisk fokus. Skandalen i Iran og mangelen på handling i Aserbajdsjan har sådd tvil om Statoil virkelig står inn for det de har proklamert i sine offentlige rapporter, men bedriften har også fått skryt for sin innsats for menneskerettighetene i Angola. De holdt også et seminar om korrupsjon like etter at de hadde blitt bøtelagt for Iran-skandalen, dog under nye ledelse for å kunne beholde noe troverdighet. Det viser at Statoil ikke vil hjemme seg selv om det ”blåser på toppen”, og at de ligger mer enn bare ord bak rapportene. Statoil har også blitt rangert som verdens beste olje- og gasselskap på bærekraftige utviklingen av Dow Jones tre år på rad.

6.0 Konklusjoner og implikasjoner

I denne forskningsrapporten har det blitt gjennomgått hvilke kritiske hendelser Statoil har vært igjennom i internasjonaliseringsprosessen bedriften startet i 1990. Hensikten med oppgaven var å vise hvilke konsekvenser de forskjellige hendelsene har hatt for Statoil og om internasjonaliseringen har vært suksessfull. Forskningsspørsmålene for forskningsrapporten er følgende:

Hovedproblemstilling: Hvilke hendelser og faktorer har preget Statoils ønske om å bli en sterk internasjonal bedrift?

Forskningsspørsmål: Hvilke betydning har disse hendelsene og faktorene hatt for Statoil?

Ved innsamling av data fra offentlige rapporter og aviser, viser rapporten hvordan Statoil har forsøkt å internasjonalisere bedriften ofte ved samarbeid med andre bedrifter. I tillegg gåes det igjennom hvilken effekt bærekraftig utvikling har hatt for Statoils aktiviteter i utlandet.

Analysen av forskningsspørsmålene tyder på at Statoils samarbeid med British Petroleum (BP) var starten på internasjonaliseringen av det norske oljeselskapet. Gjennom alliansen med BP har Statoil sikret seg en av sine mest suksessrike andeler i Angola og Aserbajdsjan. Samarbeidet ble likevel ikke den suksessen Statoil kanskje hadde håpet på, men var Statoils inngang til det internasjonale oljemarkedet. Alliansen ble også brutt på slutten av 1990-tallet på grunn av uenigheter om effektiviteten av samarbeidet.

Del-privatiseringen av Statoil i 2001 ble gjort med hensikt for å få et enda sterkere norsk oljeselskap i utlandet. Børsnoteringen har kommet under kritikk i ettertid for å spille for mye på børs og kommersiell suksess, uten å ha fokusert nok på nedstrømsaktiviteter som var ønsket fra myndighetene. Finansielt sett ble dog børsnoteringen regnet for å være suksessfull.

Gjennom det opprettede fellesforetaket Statoil Detaljhandel, som var et resultat av at ICA og Statoil inngikk en strategisk allianse, fikk Statoil tilgang til dagligvare markedet i Skandinavia. Samarbeidet har vist seg å være en suksess for Statoil og endte med at det

norske oljeselskapet kjøpte ut ICA i 2004 for å satse enda mer på å oppnå suksess i Øst-Europa.

Det foreløpig siste leddet i Statoils ønske om å være en internasjonal storbedrift, er fusjonen mellom Statoil og Hydro. Fusjonen ble gjennomført oktober 2007 og det nye navnet på bedriften ble StatoilHydro. Så langt ser det ut som at fusjonen har vært suksessfull, da den har medført at StatoilHydro har en markedsverdi som kan sammenlignes med noen av de store oljeselskapene. I tillegg har de fått tildelt en betydelig andel i Shtokman prosjektet. Det kan fortsatte virke som StatoilHydro er avhengige av å få politisk hjelp for å tilrive andeler i slike prosjekter.

Den internasjonale satsingen har også sammenfalt med et økt fokus på en bærekraftig utvikling for Statoil og den første rapporten kom i 2001, det vil si samme år som børsnoteringen. For Statoil har det både vært opp og nedturer på denne fronten. De har blitt tatt for korrupsjon i Iran, beskyldt for å ikke gjøre noe for en bærekraftig utvikling i Aserbajdsjan og på den andre siden fått skryt for arbeidet deres i forbindelse med menneskerettigheter i Angola samt blitt tildelt priser for bærekraftig utvikling. Statoil har også stått opp når det har støtt på problemer, og fortsetter med sitt arbeid for en bærekraftig utvikling til tross for noe motgang.

6.1 Implikasjoner

Forskningsrapporten har vist kritiske begivenheter Statoil har vært igjennom i sitt ønske om å etablere seg som ett stort oljeselskap. I analysen er det forsøkt å vises hvordan de har klart det gjennom strategiske allianser og samarbeid. I tillegg har analysen prøvd å se på hvordan en bærekraftig utvikling har påvirket internasjonale operasjoner. Implikasjonene av forskningen er hovedsakelig praktiske.

Rapporten viser hvordan et lite oljeselskap som kommer fra et lite land med begrenset politisk makt, kan slite med å bryte igjennom internasjonalt. For å møte den utfordringen benyttet Statoil seg av en samarbeidsstrategi i tillegg til en børsnotering og fusjon for å gradvis løsrive seg fra myndighetene for å oppnå økt handlefrihet internasjonalt. Selv om det er for tidlig å si noe om hvorvidt de vil klare å bli et innflytelsesrikt internasjonalt olje- og gasselskap med

betydelig finansiell suksess og utenlandske operasjoner som grunnlag, har det så langt vist seg at de er avhengig av politisk hjelp. Det er kanskje et paradoks når det er etter fusjonen er en av de olje- og gasseselskapene med størst markedsverdi.

6.2 Videre forskning

En svakhet i forbindelse med denne forskningsrapporten er at StatoilHydro er for ungt som selskap til at man fullt ut kan vurdere hvorvidt selskapet lykkes. Det vil derfor være en naturlig skritt å gå dypere inn i fusjonen mellom Statoil og Hydro om noen år for å vurdere i hvilken grad StatoilHydro har klart å oppnå de målene Statoil opprinnelig hadde.

7.0 Litteraturliste

Bradley, F (2005). International Marketing Strategy. Harlow, Essex; Pearson Education Limited

Brenkert, G (2004). Corporate Integrity & Accountability, Sage Publications Ltd

Chetty, S. og Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6) 796-820

Chetty, S. og Campbell-Hunt, C. (2004). Internationalisation Strategy and its Impact on Learning During the Process. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3 (2), 38-52

Crane, A. og Matten, D (2007). Corporate Social Responsibility. Theories and Concepts of Corporate Social Responsibility, Sage Publications Ltd

Elmuti, D. og Kathawala, Y. (2001) An Overview of Strategic Alliances. *Management Decision*, 39 (3), 205-217

Fletcher, R. 2001. A holistic approach to internationalisation. *International business review*, 10 (1), 25-49

Gripsrud, G., Olsson, U.G. og Silkoset, R (2004). Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedriften. Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press

Hoem, J.(2004). Vitenskapelig metode i lys av medieteknologiene. Essay KULT 8802 – Våren 2004, (1-19)

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A (2004). Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag. Abstrakt forlag as.

Kauser, S. og Shaw, V. (2004). The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21 (1), 17-52

Kim, C.W. og Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation

Kotler, P. og Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing, Tenth Edition*. Pearson Education Inc

Kutschker, M. og Baurle, I. (1997). Three plus one: Multidimensional strategy of Internationalization. *Management International Review*, 37 (2), 103-125

Lerøen, B. (2002). *Dråper av svart gull. Statoil 1972-2002*. Statoil.

Masak, D. (2008). Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CRS) is Morally Questionable. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13 (1), 13-21

Mark-Herbert, C. og von Schantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-11

Mehmetoglu (2004), *Kvalitativ metode for Merkantile fag*, Fagbokforlaget

Modesto, T. og de-Oliveria, V. (2006) Society Versus Business Organization: The Strategic Role of Marketing. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (1), 26-29

Nyeng, F (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag AS

OECD (2001). *Sustainable development. Critical Issues*. OECD Publications

Olsson, H. og Sørensen, S (2003). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Gyldendal Norsk Forlag AS

Ruzzier, M. Hisrich, R. og Antoncic, B. (2006). SME Internationalization research: past, present and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 476-497

Ryggvik, H. og Engen, O. (2005) Den skjulte dagsorden, rammer for en alternativ oljepolitikk. 1-60 (Volume ikke oppgitt)

Saunders, R. (2006/2007). How to get an ethical advantage. *Brand Strategy* Desember 2006/Januar 2007, 32-33

Zineldin, M. og Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17 (5), 460-470

Internettider:

Bjerke, E. 6. April 2005. –Statoil tøffest i Angola. Nedlastet 30. April 2008 fra <http://www.dn.no/forsiden/energi/article478822.ece>

Elgaas, K. 3. Juni 2006. Delprivatiseringen av Statoil. Nedlastet 21. April 2008 fra <http://www.dagsavisen.no/meninger/article285338.ece>

Emelianov, D. 24. April 2008. Seksdobler i Russland. Nedlastet 29. Mars 2008 fra <http://e24.no/naeringsliv/article2324547.ece>

Ergo, T. 26. August 2002. Statoil innrømmer smøring. Nedlastet 2. Mai 2008 <http://www.dagbladet.no/nyheter/2002/08/26/346976.html>

Fadnes, O. 16. Januar 2004. Statoil kjøper ut ICA. Nedlastet 20. April 2008 fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article148297.ece>

Fredheim, H. 19. Februar 2008. Styrker samarbeidet i Russland. Nedlastet 26. Mars 2008 fra <http://web3.aftenbladet.no/energi/olje/article598647.ece>

Hansen, J. Rødt! Nummer 2, 2006. Om å være realister. Nedlastet 28. April 2008 fra <http://marxisme.no/2006/02/jon-borge-hansen.php3>

Haukenes, F. 21. Mai 2007. Mer olje til Statoil fra Angola. Nedlastet 4. Mai 2008 fra http://www.orapp.no/olje_og_energi/20070521/mer_olje_til_statoil_fra_angola/

Hellestøl, Y. 18. Oktober 2006. Bitter Iran-erfaring. Nedlastet 3. Mai 2008 fra <http://e24.no/selskap/STL/article1499328.ece>

Ihlen, Ø. 2. November 2007. Eventyret fortsetter ute? Nedlastet 29. April 2008 fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/2007/11/02/516978.html>

Kindingstad, T. 7. Februar 2006. Angrer på Statoil-privatisering. Nedlastet 20. April 2008 fra <http://web3.aftenbladet.no/innenriks/politikk/article175617.ece>

Lindeberg, A. 13. Juli 2007. Russisk tro på StatoilHydro. Nedlastet 7. April 2008 fra <http://www.dn.no/energi/article1136054.ece>

Meland, A. 3. November 2005. Statoil i verdens mest korrupte land. Nedlastet 1. Mai 2008 <http://www.dagbladet.no/magasinet/2005/10/31/448023.html>

Morstøl, K. 18. Juni 2001. –Perfekt timing for Statoil. Nedlastet 7. Mai 2008 fra <http://www.dn.no/arkiv/article13637.ece>

Skaagen, K. Forskning som dialog. Nedlastet 30. April 2008 fra ans.hsh.no/lu/inf/NU/FMI/OM%20KVALITATIVE%20METODER%20I%20PEDAGOGISK%20FORSKNING1.doc

Skaar, M. Sjølie, Ø. 25. Oktober 2007. Stoltenberg gav Putin ingenting. Nedlastet 15. Mai 2008 fra <http://e24.no/makro-og-politikk/article2067026.ece>

Sjølie, Ø. 12. Desember 2006. Gigantfusjon: Bli konger til sjøs. Nedlastet 20. April 2008 fra <http://e24.no/boers-og-finans/article1573756.ece>

Stang, L. 8. September 2002. Milliard betaling til korrumpert regime. Nedlastet 1. Mai 2008

<http://www.dagbladet.no/nyheter/2002/09/08/348195.html>

Steenstrup, C. 18. Juni 2001. Statoil stabil på rød tekno-dag. Nedlastet 7. Mai 2008 fra

<http://www.dn.no/arkiv/article13656.ece>

Svalastog, A. 13. Oktober 2006. Statoil-forlik etter Iran-skandalen. Nedlastet 2. Mai 2008 fra

<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.1119563>

Sæbø, M. 17. Oktober 2005. Krever ny oljepolitikk. Nedlastet 28. April 2008 fra

http://www.klassekampen.no/artikler/nyheter/31183/mod_article/item/null

Metodeforelesning. Nedlastet 30. April 2008 fra

www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4001/h07/undervisningsmateriale/metodeforelesning2.doc

Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling. Nedlastet 3. April 2008 fra

http://no.wikipedia.org/wiki/Organisasjonen_for_%C3%B8konomisk_samarbeid_og_utvikling

Russland. Nedlastet 8. April 2008 fra

<http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/Worldwide/Russia/Pages/default.aspx>

Sammenslåing av Statoil og Hydros petroleumsvirksomhet. Nedlastet 10. April 2008 fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-60-2006-2007-/6.html?id=462001>

Sander, K. 23. August 2004. Hva er teori? Nedlastet 20. November 2007 fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2476/1/Hva-er-en-teori-/Hva-er-en-teori-.html>

Statoil. Angola. Nedlastet 4. Mai 2008 fra

<http://www.statoilhydro.com/no/aboutstatoilhydro/worldwide/angola/pages/default.aspx>

Statoil. Aserbajdsjan. Nedlastet 5. Mai 2008 fra

<http://www.statoilhydro.com/no/aboutstatoilhydro/worldwide/azerbaijan/pages/default.aspx>

Statoil Birds. Nedlastet 3. Mai 2008 fra <http://youtube.com/watch?v=MJphvKxCh2g>

Statoil clean engine commercial / reklaam. Nedlastet 3. Mai 2008 fra

<http://youtube.com/watch?v=Cwc5gUXZliE>

Statoil og bærekraftig utvikling (2001). Fremtiden er nå. Nedlastet 5. Februar 2008 fra

<http://www.statoil.ru/statoilcom/svg00990.nsf?opendatabase&lang=no&artid=2F6678877DC986A3C1256DE1002FA90E>

Statoil og bærekraftig utvikling (2006). Mestre utfordringene. Nedlastet 7. Februar 2008 fra

<http://www.statoilhydro.com/no/EnvironmentSociety/dataandreports/SustainabilityReports/Pages/SustainabilityReport2006.aspx>

StatoilHydro. Nedlastet 11. April 2008 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/StatoilHydro>

StatoilHydro. Nedlastet 20. April 2008 fra <http://en.wikipedia.org/wiki/StatoilHydro>

StatoilHydro ASA. Nedlastet 11. April 2008 fra

http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/Statlig_engasjement_i_petroleumsvirksomh/Statoil-ASA.html?id=444383

Statoils årsrapport (2006). Forme fremtiden. Nedlastet 7. Februar 2008 fra

<http://www.statoil.ru/statoilcom/svg00990.nsf?opendatabase&lang=no&artid=2F6678877DC986A3C1256DE1002FA90E>

Strategisk allianse. Nedlastet 26. April 2008 fra

http://no.wikipedia.org/wiki/Strategisk_allianse

Wikipedia. Aserbajdsjan. Nedlastet 4. Mai 2008 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Aserbajdsjan>

12. Mai 1999. Avtalen mellom Statoil og ICA er undertegnet. Nedlastet 6. April 2008 fra <http://www.statoil.ph/statoilcom/SVG00990.NSF/UNID/058193BD7280B0CFC1256A8700E3BA1?OpenDocument&kat=nyhet>

14. Mai 2001. ICA – Hakon – Statoil: Mange synergier. Nedlastet 6. April 2008 fra http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/venstre2/tidligere_utg/10882

3. Juli 2003. Statoil launches Wireless Internet at 300 petrol stations. Nedlastet 6. April 2008 fra http://press.telenor.com/PR/200307/910038_5.html

28. Mai 2004. Kjøper ICAs eierandel i Statoil Detaljhandel. Nedlastet 6. April 2008 fra <http://www.statoilhydro.com/no/NewsAndMedia/News/2004/Pages/StatoilBuysICAsStakeInRetailer.aspx>

10. Oktober 2005.-Statoil på røvertokt. Nedlastet 1. Mai 2008 fra <http://www.dn.no/forsiden/energi/article612151.ece>

3. Oktober 2005. Statoil og Hydro får lete i Libya. Nedlastet 5. Mai 2008 fra http://www.dn.no/forsiden/energi/article607685.ece?jgo=c1_re&WT.svl=article_title

23. Mars.2006. Fakta om Statoil. Nedlastet 28. November 2007 <http://www.statoil.com/INF/SVG03595.NSF/UNID/56233FB652F3D6A9C125712C0026B19F?OpenDocument>

18. Desember 2006. Sammenslåingen av Statoil og olje- og gassvirksomheten i Hydro. Nedlastet 28. April 2008 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/Pressesenter/pressemeldinger/2006/Sammenslaing-av-Statoil-og-olje-og-gassvirksomheten-i-Hydro.html?id=440174&epslanguage=NOFirefoxHTML\Shell\Open\Command>

8. Januar 2007. Detaljhandelsvirksomheten i Europa. Nedlastet 17. Mai 2008 fra <http://www.statoil.com/STATOILCOM/SVG00990.nsf?opendatabase&lang=no&artid=BF25B8702E5B458EC1256E1D00303B2C>

20. Mars 2007. Merger of Hydro Petroleum with Statoil. Nedlastet 10. April 2008 fra <http://www.hydro.com/upload/Documents/Reports/Other%20reports/StatoilFormF4.pdf>

2. Oktober 2007. Vår historie. Nedlastet 28. November 2007

<http://www.statoilhydro.com/no/AboutStatoilHydro/History/Pages/OurHistory.aspx>