

Ulikheter i prosjektstyring; utfordringer for norsk-russisk leverandørsamarbeid mot Shtokman?

Forfattere: [Andrei Mineev](#), [Natoli Bourmistrov](#) Publisert: [3/2010](#)

Sammendrag

Et av formålene med regjeringens nordområdestrategi (2006) var å forbedre bedriftssamarbeidet mellom Norge og Russland i nordområdene, særlig i forbindelse med leveranser til store olje- og gassprosjekter. I denne artikkelen redegjør vi for hvordan ulikheter i måten prosjekter styres på, i dette forventede samarbeidet mellom norske og russiske bedrifter kan representere en alvorlig trussel for norsk-russisk bedriftssamarbeid. Som en viktig løsning argumenterer vi for økende behov for nye arenaer og nye former for læring, nettverksbygging og kunnskapsutveksling mellom norske og russiske selskaper i tillegg til de tradisjonelle.

– utfordringer for norsk-russisk leverandørsamarbeid i store olje- og gassprosjekter i nordområdene

1. Innledning: Nordområdesatsing og store forventninger til leverandørsamarbeid

Russland er et viktig naboland for Norge i nord, og økende næringslivssamarbeid med Russland er en viktig del av regjeringens nordområdestrategi (2006) og dens oppfølging (Nye byggesteiner i nord, 2009). Det er mange norske bedrifter som allerede er etablert i Russland, og i årene som kommer, vil det russiske markedet være enda viktigere for norske bedrifter, særlig i fiskeri- og oppdrettsbransjen, leverandørindustrien, og så videre. Det betyr at tilgang til det russiske markedet på sikt vil gi mange muligheter for verdiskaping, særlig i Nord-Norge (St.meld. nr. 30, 2005).

Optimistiske forventninger til verdiskaping i Nord-Norge og at samarbeid i nordområdene vil komme leverandørindustrien i Nord-Norge og Nordvest-Russland til gode, er særlig relatert til utvinning av olje- og gassressurser. Der står utviklingen av Shtokman-, Prilazlomnoe- og Yamalfeltene sentralt. Signalene fra internasjonale olje- og gasselskapene gir imidlertid ingen trøst til nordnorske leverandører. Sterk internasjonal konkurranse for hver leveranseavtale er forventet, og størrelsen på hver avtale vil trolig overstige alt som er kjent fra tidligere leveranseprosjekter. I tillegg stiller russiske myndigheter krav om hvordan olje- og gassressurser fra feltene skal markedsføres og selges, og det kan forventes at størstedelen av leveransene skal skje fra russiske bedrifter.

En mulig inngangsstrategi for nordnorske leverandørbedrifter er derfor å inngå samarbeidsavtaler med russiske leverandørbedrifter. De store fordelene med et slikt norsk-russisk partnerskap kan være mange, blant annet en diversifisert leveranserisiko og økt kvalitet på leveranser sikret gjennom bedre synergi mellom teknologi og kjennskap til lokale rammevilkår og leveranseforhold. Men som en motvekt vil bygging av samarbeidsrelasjoner kreve ny kunnskap og nye innsikter hos norske bedriftsledere.

2. Prosjektstyring og kulturforskjeller

Det å bygge bedriftssamarbeid over landsgrenser er en krevende prosess (Warner & Joynt, 2002). Arbeid på russisk marked og samarbeid med russiske selskaper representerer en ekstra krevende utfordring (f.eks.

Bourmistrov & Mellemvik, 1998). Bedriftsledelse i Russland oppleves som annerledes sammenlignet med vestlige bedrifter, særlig med hensyn til underliggende forretningsfilosofi (Katsioloudes & Isichenko, 2007), forståelse av betydningen av ulike rammevilkår og nøkkelsuksessfaktorer (Bond, 1996) og forretningskultur (Locatelli, 2006; Heinricj m.fl., 2002). Russiske ledere kan derfor ta andre og ulike beslutninger enn vestlige ledere med utgangspunkt i samme tilgjengelige informasjon (Nakamura, 2004). Selv om Russland blir mer og mer internasjonalt og med årene har åpnet for vestlig innflytelse også når det gjelder utvikling av ledelsesverktøy og bedriftspraksis, er det mange indikasjoner på at ledelsespraksis ikke forandres raskt, og at den noen ganger representerer en interessant blanding av gamle sovjetiske og vestlige modeller (se f.eks. Rogovsky m.fl., 2007; McCarthy & Puffer, 2002; Bourmistrov, 2001). Vestlige ledere som forsøker å bygge samarbeidsrelasjoner til russiske bedrifter, kan lett misforstå holdninger og forretningsprinsipper i Russland (Shekshnia, 1994). Om dette ikke blir håndtert riktig, vil det være en alvorlig utfordring for norsk-russisk bedriftssamarbeid.

Denne artikkelen har til hensikt å gjøre rede for noen av disse utfordringene ved å sammenligne prinsipper for prosjektstyring i noen norske og russiske leverandørbedrifter. Artikkelen bygger på flere forskningsprosjekter gjennomført av forfatterne siden 2000, hvor både russiske og norske bedrifter i leverandørbransjen er studert. Det som presenteres i denne artikkelen, bør imidlertid på ingen måte anses som en generalisering, men derimot som en illustrasjon av potensielle utfordringer og måter disse kan håndteres på.

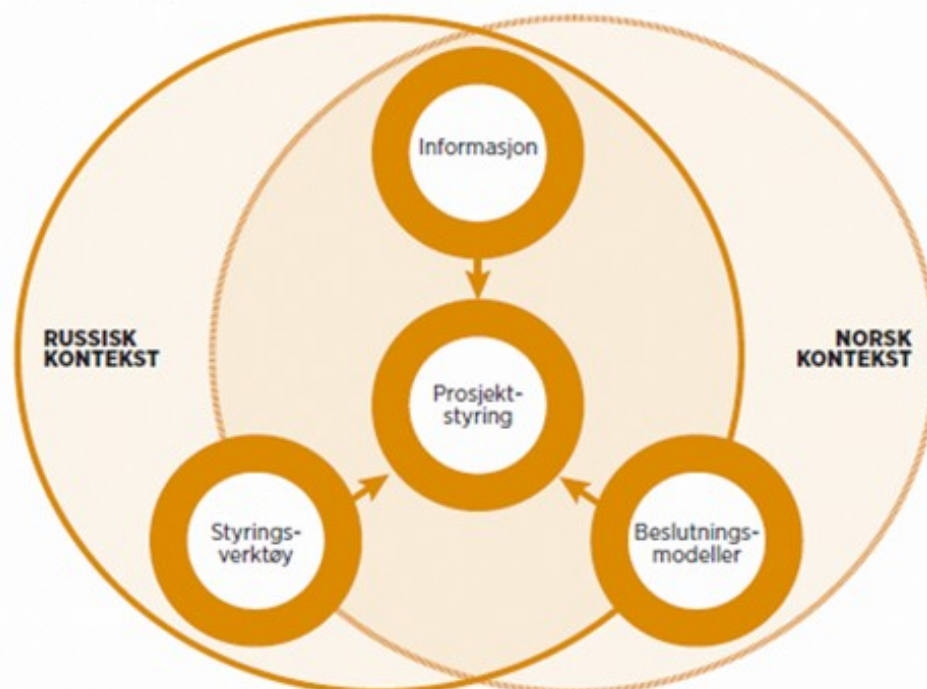
3. Prosjektstyring i to ulike kontekster

I leverandørbransjen til olje- og gassnæringen står prosjektarbeid og prosjektstyring sentralt. I litteraturen er det mange ulike måter og tilnærminger for å definere, beskrive og studere prosjektstyring. Prosjektstyring kan for eksempel ses på som et forhold mellom leveransespesifikasjoner, timeplan og kostnader (Cleland & Gareis, 2006), eller det kan ses på som måter interaksjon skapes mellom kompetanse, styringsteknikk og prosesser på (Westland, 2006). For å synliggjøre forskjellene mellom måter norske og russiske bedrifter styrer prosjektene på, bruker vi tre elementer som defineres ut fra to ulike kontekster (figur 1).

For det første innebærer prosjektstyring innhenting av informasjon som er relatert til prosjektinitiering og gjennomføring. Særlig for prosjektet settes i gang, er det viktig å få mest mulig oversikt over og informasjon om prosjektet, siden denne informasjonen danner grunnlaget for risikovurderinger, kartlegging av kilder til usikkerhet og risikofaktorer som er sentrale for suksess/fiasco i leverandørprosjekter. Dette også går på hvilke aktører i bedriftens omgivelser som er sentrale for å sikre viktig informasjon om risikovurderinger. For det andre må ledelsen ta strategiske beslutninger om prosjektinitiering og om måter prosjektet skal gjennomføres på. Beslutningsmodellen representerer måter innsamlet informasjon blir brukt på, for å definere formelle strategier og bedriftsplaner. Og for det tredje innebærer prosjektstyring bruk av ulike styringsverktøy for å kontrollere og styre prosjektets risikoer. Modellen viser til slutt at vi forventer at norske og russiske bedrifter arbeider ulikt med hensyn til kildene, og metoder for informasjonsinnhenting, beslutningsmodeller og anvendte styringsverktøy kan variere fra kontekst til kontekst.

4. Prosjektstyring i norske og russiske bedrifter: ulikheter i informasjonsinnhenting, beslutningsmodeller og bruk av kontrollsystemer

Vi benytter modellen presentert i figur 1 for å sammenligne ulikhetene i tilknytning til tre nøkkelementer i prosjektstyring. Disse er presentert oppsummert i tabell 1. Nedenfor forklares ulikhetene mer i detalj.

FIGUR 1 Komponenter i prosjektstyring i to ulike kontekster.**TABELL 1** Ulikheter i risiko- og prosjektstyring i norske og russiske leverandørbedrifter.

| | NORGE | RUSSLAND |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| Informasjons innhenting | Markedskobling | Ekspertkobling |
| Beslutningsmodeller | Åpne og erfaringsbaserte | «Den svarte boksen» |
| Styringssystemer | Helhetlig/integrert tilnærming | Teknisk fokus |

4.1 Informasjonsinnhenting: markeds- vs. ekspertkobling

Med hensyn til informasjonsinnhenting kan norske bedrifter karakteriseres som «markedskoblet». Kunder og konkurrenter utgjør den viktigste risikokilden. Selv om HMS-regelverket også er en viktig risikokilde, regnes likevel omdømme og godt rykte på markedet som selve grunnlaget for bedriftens eksistens. Det er derfor naturlig at norske bedrifter innhenter mye informasjon gjennom nettverksbygging og direkte kontakt med kunder og potensielle markeder. Dette gjøres gjennom deltakelse på konferanser, messer, utstillinger, og lignende.

Selv om markeder også er viktige som legitimeringsgrunnlag for russiske bedrifter, utgjør ifølge de russiske respondentene regelverket og myndighetene den viktigste risikokilden. Skatte-, regnskaps- og anbudsregler endres kontinuerlig i Russland, og kjennskap til disse endringene utgjør et viktig konkurransefortrinn for bedriftene. Relasjonsbygging til spesialister og eksperter i industriorganisasjoner og lokale myndigheter med kjennskap til ulike regelverk er derfor sentralt. Med den sentraliseringen av ansvaret for olje- og gassressursene som ble gjennomført i 2004, ble det enda viktigere å etablere og vedlikeholde gode relasjoner til de føderale myndighetene i Moskva. Ifølge russiske respondenter fremstår slike personlige kontakter mellom bedriftens toppledelse og eksterne eksperter som en nødvendighet for bedriftsoverlevelse. På denne måten kan russiske bedrifter karakteriseres mer som «ekspertkoblet» enn «markedskoblet» når det gjelder informasjonsinnhenting.

4.2 Beslutningsmodeller: åpne vs. lukkede

Om norske ledere fatter strategiske beslutninger med utgangspunkt i det som kan karakteriseres som åpne prosesser, er «den svarte boksen» kanskje den beste måten å beskrive beslutningsstilen i russiske bedrifter som vi studerte, på. Den norske måten karakteriseres av langsiktighet i beslutningshorisonten, åpne beslutningsstrukturer og flate organisasjonsstrukturer hvor mye av beslutningsgrunnlaget diskuteres på møter mellom ledelse og nøkkelansatte. Maktstanden mellom toppledelse og ansatte er ofte ganske kort, og mye av beslutningsgrunnlaget delegeres nedenfra i organisasjonen. Beslutningsmodeller utvikles veldig ofte over lang tid og transformeres i en del veletablerte rutiner som synlige og åpne, og kan lett leses for eksempel fra bedriftens strategiske dokumenter.

I motsetning til dette har russiske bedrifter vi har studert, sterke hierarkiske og sentraliserte beslutningsstrukturer. I disse bedriftene er det kun toppledelsen som har formell makt og ansvar for overraskende nok nesten alle typer beslutninger – ikke bare for beslutninger av strategisk karakter (f.eks. en langsiktig avtaleinngåelse), men også for beslutninger som hos norske bedrifter helt sikkert vil være delegert til enkelte ansatte (som f.eks. publisering av informasjon på nettet). Det er også litt overraskende hvor mange beslutninger i de russiske bedriftene som kan sies å være kortsiktig orientert. I en slik sentralisert beslutningsverden er det veldig ofte umulig å se på hvilket grunnlag beslutninger ble tatt. Beslutningsmodeller forblir lukket for de fleste som er ikke direkte involvert i beslutningsprosessen. En av konsekvensene av dette er at russiske arbeidere i mye større grad kan være avhengige av detaljerte instruksjoner fra sine overordnede.

4.3 Integrert vs. teknisk fokus

Både norske og russiske bedrifter i leverandørbransjen skiller mellom det som kalles tekniske risikofaktorer, som stammer fra bruk av teknologi og/eller naturkrefter, og ikke-tekniske risikofaktorer, som veldig ofte kobles til menneskelige (sosiale) systemer som for eksempel markeder, regelverk, kultur, med videre. Bedrifter i både Russland og Norge har utviklet analytiske systemer som bygger på statistiske og matematiske metoder og modeller for å predikere og håndtere tekniske risikofaktorer (f.eks. programvare for HMS-relatert risikoanalyse eller statistiske modeller for risikoanalyser ved geologiske operasjoner). Bedrifter er imidlertid veldig forskjellige hva gjelder bruk av verktøy for håndtering av ikke-tekniske risikofaktorer. De fleste norske bedrifter har god kjennskap til TQM, verdikjedeanalyse, SWOT, livstidskalkyle og andre styringsmodeller som støtter håndtering av produkt- og markedsrisiko. På den måten anses begge typer av risiko for å være under ett tak ut fra et helhetlig perspektiv og hvor kvalitative og kvantitative risikoanalysemetoder inngår i hverandre.

Russiske bedrifter bruker også formelle styringssystemer for håndtering av tekniske risikofaktorer. Det er imidlertid få formelle verktøy som brukes for håndtering av ikke-tekniske risikofaktorer. Ifølge russiske respondenter tas markeds- og produktbeslutninger veldig ofte med utgangspunkt i intuisjon, erfaring og enkel logikk. Det kan føre til utfordringer i prosjektstyring, særlig i situasjoner hvor erfaringsgrunnlag ikke foreligger, for eksempel ved nye typer kontrakter eller i nye markeder.

5. Hvor kommer ulikhetene fra?

I tabell 1 fremstår risikohåndtering i norske og russiske bedrifter i leverandørbransjen som svært forskjellige for oss. Den første forklaringen på dette er at bedrifter i Norge og Russland opererer i svært ulike omgivelser. De relativt stabile rammevilkårene i Norge må sammenlignes med rammevilkårene i Russland som er i kontinuerlig forandring. Det kan for eksempel forklare at langsiktig planlegging har mindre betydning, og at bedriftene i Russland bygger «et forsvarssystem mot hovedrisiko» gjennom å etablere primær tilgang til de som representerer rammevilkårene, dvs. myndighetene og eksperter som kan gi fortolkninger.

Den andre mulige forklaringen er at mange av de russiske bedriftene vi studerte, ble etablert i sovjettiden. Metoder for risikohåndtering som fortsatt benyttes i dag, ble utviklet i planøkonomiens storhetstid. Da hadde staten ansvaret for produkt- og markedsrisiko gjennom for eksempel sentrale bestillinger, mens bedrifter konsentrerte seg om produksjon, teknologianvendelse og dermed primært håndtering av tekniske

risikofaktorer. Selv om mange år har gått siden Sovjetunionen og planøkonomiens fall, er det fortsatt mulig å se at endringer i enkelte russiske bedrifter ikke skjer fort, særlig i bedrifter som har begrenset kontakt med utenlandske markeder.

6. Konklusjon: Tid for å lære om partnerskap i felleskap?

Til tross for forskjellene kan partnerskap, allianser og fellestabling mellom norske og russiske bedrifter lykkes om bedrifter på begge sider gjør hjemmeleksen og lærer om de viktigste ulikhetene i styringspraksis. Om leveransene til store olje- og gassprosjektene i nordområdene først begynner om noen år, er det nå på tide at både norske og russiske bedriftsledere i leverandørbransjen setter seg på skolebenken sammen. Det er derfor behov for nye arenaer for læring, nettverksbygging og kunnskapsutveksling i tillegg til de vanlige arenaene som internasjonale messer og leverandørkonferanser. Allerede i dag finnes gode eksempler på slike arenaer som kan videreutvikles, f. eks. INTSOK partnerskapsprogrammet og matchmaking-programmet ved Norsk-Russisk Handelskammer. Vi ved Nordområdesenter for næringslivet arbeider mye med å videreutvikle slike arenaer gjennom felleskurs, fellesgradsprogrammer på Master of Science-nivå eller MBA-programmer for leverandørindustrien i begge land som etableres i samarbeid med russiske universiteter. Det er denne typen arenaer vi mener bedriftene trenger mest for å lære om ulikheter og partnerskap i praksis.

Litteratur

- Bond, D. (1996). *North-western Russia: a case study in «pocket» development*, *European Business Review*, V. 96, Nr. 5, s. 54–60.
- Bourmistrov, A. (2001). *Accounting and Transition: A Study of Russian Local Government Accounting*. Ph.D. thesis, Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Bourmistrov, A. og Mellemvik, F. (1998). *Forandring ved Eksperimentering: En Norsk-Russisk Bedrift Blir til*. *Praktisk Økonomi og Ledelse*, N 3, s. 81–93.
- Cleland, D. og Gareis, R. (red.). (2006). *Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects*, New York: McGraw-Hill. 2. utg.
- Heinrich, A., Kuszniir, J. og Pleines, H. (2002). *Foreign Investment and National Interest in the Russian Oil and Gas Industry*, *Post-Communist Economies*, Bd. 14., Nr. 4, s. 495–507.
- Katsioloudes, M. og Isichenko, D. (2007). *International Joint Ventures in Russia: A Recipe for Success*, *Management Research News*, Bd. 30, Nr. 2, s. 133–152.
- Locatelli, C. (2006). *The Russian Oil Industry between Public and Privates Governance: Obstacles to international Oil Companies Investment Strategies*, *Energy Policy*, Bd. 34, Iss. 9, s. 1075–1085.
- McCarthy, D. og Puffer, S. (2002). *Corporate Governance in Russia: Towards a European, US or Russian Model?*, *European Management Journal*, Bd. 20, Nr. 6, s. 630–640.
- Nakamura, Y. (2004). *The Oil and Gas Industry in the Russian Economy: A Social Accounting Matrix Approach*, *Post-Communist Economies*, Bd. 16., Nr. 2, s. 153–167.
- *Nye byggesteiner i nord* (2009). Neste trinn i Regjeringens nordområdestrategi, Utenriksdepartementet.
- *Regjeringens nordområdestrategi* (2006). Utenriksdepartementet.
- Rogovsky, N., Grachev, M. og Bertocchi, S. (1997). *Social Exclusion and Business Initiatives in The Economies in Transition: The Case of Russia*, *New Partnership for Social Cohesion Working Paper Series*, Nr. 6, Copenhagen: Danish National Institute of Social Research.
- Shekshnia, S. (1994). *Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors*, *European Management Journal*, Bd. 12, Nr. 3, s. 298–305.
- *St.meld. nr. 30* (2005). *Muligheter og utfordringer i nord*. Det kongelige utenriksdepartement.
- Warner, W. and Joynt, P. (eds.) (2002). *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thompson Learning, UK.
- Westland, J. (2006) *Project management life cycle: a complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing and closing the project successfully*. London Philadelphia, PA: Kogan.