



## Norge for Statoil?

Av: Hans Henrik Ramm - 12. februar, 2007

**Hydro/Statoil-prosessen smaker sterkt av det korporative samfunn der statsmakt og kommersiell makt blandes sammen bak lukkede dører.**

Statoil kan bli noe bedre ved å ta opp i seg Hydro-kulturen, i den grad det lykkes. Størrelse kan gi noen mindre fordeler i utlandet. Men kostnadene ved fusjonen – etter rettere overtakelsen av Hydro – blir meget store for Norge i form av redusert innovasjon, konsentrert makt og risiko for en mer korporativ politisk utvikling.

De som enten ivrig eller motstrebende har gitt sin tilslutning til fusjonen argumenterer med at fordelene som størrelsen gir for det nye selskapet ute veier tyngre enn ulempene hjemme. Men det har aldri vært fremlagt noen analyse for å undersøke om dette er sant. Verre er det at man blander sammen hva som måtte være bra for selskapet med hva som er bra for Norge.

Fordelene for Norge ved at et norsk oljeselskap med stor statsandel driver virksomhet i utlandet er i seg selv temmelig små. Det er vertslandet som er skatteopprekker, ikke Norge. Selskapet kan vente seg en viss avkastning fra kapital og kunnskap som investeres, men vil mest sannsynlig reinvestere det meste av dette ute. Hvor mye som vil komme tilbake til den norske staten i form av utbytte er høyst usikkert og vil neppe bli mer enn om kapitalen var blitt satt inn i et annet oljeselskap. I 2007 ventes statens utbytte fra Statoil bare å bli ca. 3% av alle statens oljeinntekter.

## Det er norsk sokkel som teller

Det som er helt avgjørende for Norge er derfor verdiskapingen på norsk sokkel og i norsk leverandørindustri. For staten er det skatter, avgifter og netto inntekter fra statsdeltakelse. Det viktigste er likevel at oljevirkomheten gir grunnlag for en kunnskapsintensiv industri av uvurderlig betydning for Norges samlede næringsliv.

Skal fusjonen være et gode for Norge, må den derfor styrke, ikke svekke, verdiskapingen i Norge og norsk næringsliv. Den får virkninger i begge retninger, men dessverre er det overveiende sannsynlig at nettovirkningen blir negativ.

## Eksport av oljeteknologi

Mange legger vekt på at et større norsk oljeselskap kan skaffe flere internasjonale oppdrag til norsk leverandørindustri enn to litt mindre kan hver

for seg. Det er riktig i den grad det fusjonerte selskapet kan skaffe seg flere operatøroppgaver i andre land, men det har ikke avgjørende betydning for norsk industris internasjonalisering. Erfaringsmessig har de store internasjonale oljeselskapene hatt større betydning enn de norske. Dessuten skaffer industrien seg en stor del av oppdragene på egen hånd. "Nye Statoil" kan derfor bare hjelpe med en mindre del av eksportmulighetene.

Hovedregelen er at man blir stor av å være god, ikke god av å være stor. Størrelse som sådan har bare betydning for et oljeselskaps internasjonale muligheter på noen få punkter. Et større selskap får litt mer oppmerksomhet enn et mindre, og derfor noe bedre muligheter til å presentere seg. Et større selskap kan låne penger på litt bedre vilkår enn et mindre, hvis de ellers er like gode.

Den viktigste positive effekten kommer fra risikospredning. Et oljeselskap må spre risiko på to plan: Først mellom mange vertsland, og så innenfor hvert vertsland. Det siste er spesielt viktig for oljeselskapene, fordi man begynner med kostbare leteboringer som kanskje bare har 20-30% sjanse for å finne brukbare ressurser. Man kan jo tenke seg en vanlig industribedrift som vet at tre av fire store fabrikker man bygger rett og slett vil synke i jorden etter at de er bygget. Da må man ha styrke til ihvertfall å bygge de fire.

Problemet med Statoil og Hydro er at det aller meste av virksomheten er samlet i Norge. Det endrer seg ikke med fusjonen. Den gir dem ikke uten videre noe mer av egenskapene til de store internasjonale selskapene i forhold til risikospredning. Det er veldig langt frem før de kan bli store nok i tilstrekkelig mange andre land til å oppnå den ønskede risikospredningen i alle.

Pluss-siden må dessuten korrigeres for at to ulike selskaper i noen tilfeller faktisk vil kunne oppnå mer. Noen land kan like det ene selskapet mer enn det andre. Hvis det ene tabber seg ut (og det skjer!), vil det ikke ramme det andre.

## Tungt å komme ut av Norge

Det kan bli tungt å flytte aktivitet ut av Norge. Litt forenklet kan vi si at andre vertsland enten er utviklingsland eller vestlige land som USA og UK.

Den første typen har sterke statsoljeselskaper som i økende grad vil gjøre jobbene selv. Dessuten har de en for oss "uvanlig" forretningskultur som kan innebære både korrupsjon og liten respekt for menneskerettigheter, miljø og sikkerhet. Risikoen er stor for at et norsk selskap enten har for høy forretningsmoral til å slippe til, eller gjør kompromisser som bringer det i vanskeligheter hjemme.

I vestlige land er det dyrt å kjøpe seg inn sammenlignet med norske forhold. Siden vi har høyere kostnader og høyere skatter, er ressursene i bakken gjerne verd kanskje 2-3 ganger mer i de andre landene. Selger man for et bestemt beløp i Norge, får man kanskje bare kjøpt halvparten eller tredjeparten av ressursene tilbake ute. Av samme grunn vil tyngdepunktet for fusjoner forskyves til det utenlandske selskapet.

Selvsagt er det ikke umulig. Både Statoil og Hydro har mange aktiviteter ute, selv om de fleste er små. Statoil har vært mer vellykket enn Hydro, men mest på grunn av en allianse med BP som har "ryddet vei" i enkelte utviklingsland. Likevel vil vi nok se at det fusjonerte selskapet vil stå litt sterkere og vinne litt flere operatørjobber, kanskje mer gjennom nye konsesjoner enn etter oppkjøp. Det kan gi litt mer eksport av norsk oljeteknologi.

# Monopolisering ødelegger for innovasjon

Spørsmålet er imidlertid hvordan fusjonen vil påvirke hva vi klarer å skape av verdier hjemmeog derfor *hva vi har å eksportere*.

Det er egenskapene til den norske petroleumsklyngen som har sikret den enorme innovasjonskraften som har bragt oss til den teknologiske verdenstoppen. Dette har særlig handlet om *mangfold og konkurranse*.

De norske selskapene har alltid dominert virksomheten. Fra begynnelsen hadde vi tre norske selskaper, Statoil, Hydro og Saga, som konkurrerte om oppgavene og om å utvikle nye idéer. Den sterkeste drivkraften har alltid ligget i kappestriden mellom Statoil og Hydro. Den har drevet frem helt nye måter å tenke på, og det har forplantet seg til leverandørindustrien.

Det er viktig å forstå at høyteknologisk virksomhet ikke handler om å selge ferdigpakkede varer til lavest mulig pris. Kundene kjøper heller deltakelse i *prosesser* der verdiene skapes gjennom innovasjon og skreddersøm. Oljeselskapene etablerer utfordringene og leder prosjektene. Leverandørene bruker sin egen kunnskap til å utvikle og levere løsningene. Mangfold i oljeselskaper betyr mangfold i utfordringer.

En sterk klynge kjennetegnes blant annet av både samarbeide og konkurranse. Langsiktig samarbeid mellom et oljeselskap og en leverandør skaper kunnskapsutveksling, felles nettverk og tillit, og legger grunnlaget for sterke lærekurver over mange år. Hovedleverandøren har i sin tur ofte lignende langsiktige forhold med underleverandører. Erfaring har vist at det er stor kraft i slike vertikale leverandørkjeder.

Ulempen er at de er stive. De varer ikke evig, men lenge. De utelukker ikke andre, men de som ikke er ”inne” høster ikke de samme fordelene og har dårligere muligheter. De vil derfor kunne falle tilbake og etter hvert miste sine evner til å utfordre. Derfor er det viktig at vi har flere sterke oljeselskaper som utfordrer og knytter seg til ulike leverandørkjeder. Det er slik vi oppnår den skjerpene konkurransen som også er uhyre viktig. Klyngen klarer seg ikke uten begge dimensjonene.

Det som teller er ansvaret for å lede prosjektene; det som i oljevirkosomheten kalles operatøransvar. Et olje- eller gassfelt eies oftest i samarbeid mellom flere, men det er operatøren som står for planlegging, innkjøp og prosjektledelse. Det fusjonerte selskapet kommer til å kontrollere rundt 80% av pengestrømmen som skal gå til å gjøre innkjøp, mens resten blir fordelt mellom mange andre. For leverandørene betyr det at nesten alle veier til sokkelen vil gå gjennom dette selskapet eller dets hovedleverandører. Noen vil være ”innsidere”, mens mange andre vil stå utenfor. Konkurransedelen blir sterkt svekket.

Leverandørene håper derfor på at det nye selskapet vil opprettholde mange ulike leverandørkjeder. Problemet er at det i tilfelle vil svekke verdien av hvert enkelt samarbeidsforhold. Det sier seg selv at det blir mye vanskeligere å samarbeide åpent hvis konkurrenten sitter på nabokontoret. Den felles kunden får bukten og begge endene, og kan spille leverandørene opp mot hverandre. Det nytter ikke å simulere flere selskaper innenfor ett.

Det blir verst for helt nye, fremvoksende leverandørselskaper med nye idéer som ikke er ”inne” noe sted. Til nå har disse kunnet banke på hos det andre store selskapet hvis det ikke får innpass hos det ene. Da vi hadde Saga var det tre norske dører. Nå blir dør nr. to fort til utlandet.

Poenget er ikke at oljeselskapene er norskeid. Internasjonale selskaper med stor aktivitet på norsk sokkel kan spille samme rolle. Problemet er at det blir så liten plass igjen til disse at de i praksis ikke får nok prosjekter til å dyrke langsiktige forhold.

Det samme gjelder de nye små selskapene med fokus på modne områder og enkelte nisjer. Med få og små prosjekter blir de mer avhengige av ferdig utviklet teknologi og derfor fort mer fokusert på ren priskonkurranse.

Det er også forskjeller mellom de store oljeselskapenes strategi i forhold til leverandørene. F. eks. er Statoil kjent for sin store interesse for ny teknologi i sin alminnelighet, og for sin iver etter å komme raskt i gang. Hydro er kjent for å være målrettet, legge stor vekt på kostnadskontroll og planlegge grundig. Kombinasjonen har medført et positivt krysspress som har stimulert både innovasjon og lave kostnader. Det er svært usikkert hvordan dette blir i et samlet selskap.

Generelt kan den dominerende parten – Statoil – få en noe bedre selskapskultur ved å ta Hydro-kulturen opp i seg. Men det forutsetter at Hydros beste folk velger å bli med, føler seg velkomne og får innflytelse. Ledelse, selskapsnavn og organisasjon har betydning for dette. Men et noe bedre Statoil kan ikke oppveie tapet av et helt Hydro.

Fusjonen vil selvsagt også medføre klassiske monopolvirkninger. 80%-selskapet vil få en voldsom makt til å fastsette vilkår og bestemme hvem som skal ha kontroll over teknologien. Det er ikke like farlig når det er mer å gjøre enn leverandørene kan påta seg, men alle vet at det går opp og ned i denne bransjen.

Endelig er det klassisk kunnskap at et monopol eller nesten-monopol selv mister effektivitet og innovasjonskraft. Også det kan svekke utfordringene for leverandørene og svekke verdiskapningen.

Fusjonen har noen virkninger på pluss-siden for innovasjon og verdiskapning. De er mest knyttet til klassisk kostnadsbesparelse som har en større motpost i tapt mangfold. I tillegg kommer at en del gode folk blir overflødige. De kan brukes enten av det fusjonerte selskapet selv i nye prosjekter (en konkurransefordel så lenge alle andre er kapasitetsbegrenset), eller av de nye aktørene (som kanskje kan fråste i Hydro-folk). Men dette endrer ikke hovedbildet av skadevirkninger.

## ”Knuse egg”-teorien holder ikke

Det er feil å tro at det er OK med noen ulemper hjemme på grunn av fordelene ute. Internasjonalisering er uhyre viktig for norsk leverandørindustri, fordi den må selge sine avanserte produkter mange ganger og raskt, før de blir ”hylleware”. Det handler altså om å få god avkastning på kunnskapskapital. Men denne kunnskapskapitalen må fornyes hele tiden, slik at vi har nye og bedre produkter som kommer etter ”hyllewarene”.

Hvis fordelene ute medfører at det ”knuses egg” hjemme, svekkes innovasjonen, og det blir mindre å selge og få avkastning fra. Vinningen går mer enn opp i spinningen. ”Eggene” må klekkes ut. De største leverandørene

har røtter også i de andre store klyngene. De er derfor ikke like avhengige av at den norske klyngen er på høyden. De av disse som venter å være "inne" hos det fusjonerte selskapet kan derfor se fordeler for seg selv. Men for Norge er det ingen fordel at kunnskapsbasen internasjonaleses *bort* fra Norge. Igjen er det slik at det som er godt for bestemte selskap ikke nødvendigvis er godt for Norge.

## Stort fremtidig teknologibehov

Noen har hevdet at norsk sokkel er på vei inn i en "høstningsfase" der innovasjon ikke lenger er viktig. Intet kunne være lenger fra sannheten. Det er fortsatt enorme ressurser som gjenstår å finne bare i de kjente områdene på norsk sokkel, men de helt ukjente områdene er mye større. Norsk havterritorium strekker seg nesten til Nordpolen i nord og nesten til Grønland i vest, og i øst skal vi ha en del av det store omstridte området. Regjeringens egen Nordområdestrategi understreker det enorme teknologibehovet hvis vi skal utnytte ressursene som kan finnes i disse svære områdene.

Her må vi tenke langsiktig. Da vi begynte for mer enn 40 år siden, kunne ingen forestille seg hva som er mulig idag. På samme måte kan vi ikke ane hva som kan bli mulig om nye 40 år.

Det eneste som er sikkert er at utfordringene og dermed teknologibehovet blir *mer diversifisert*, med stor spennvidde fra modne områder i Nordsjøen til fremtidens områder med is og store havdyp. I tillegg kommer miljøkravene. Det krever mer innovasjonsevne og konkurranse, ikke mindre. Men fusjonen er irreversibel og det vil i beste fall ta tiår å få noe av mangfoldet tilbake.

## Tap for letevirsomheten

Historisk er det bare to grupper av oljeselskaper som har stått for det aller meste av letevirsomheten, og nærmest alt i frontområdene: De største internasjonale (majors), og de største norske. Interessen fra majors er imidlertid synkende, og vi er idag svært avhengige av de norske.

Størrelse betyr risikospredning og evne til å lete mer aggressivt, men både Statoil og Hydro er mer enn store nok for dette behovet på norsk sokkel. Da tar mangfoldet over som det beste virkemiddel for effektiv utforskning. All erfaring viser at ulike selskaper utvikler ulike idéer og leter etter ulike muligheter. Monopolisering betyr ensartet tankegang og derfor tap av muligheter. Det er derfor nærmest sikkert at fusjonen vil bety at vi gjør færre funn. Det skumle er at dette godt kan være store ressurser som vi aldri vil få vite om. Å ikke gjøre slike funn kan i verste fall også bety at veien nordover og vestover ikke kan bygges videre.

## Demokratisk underskudd

Inntil fusjonen ble bekjentgjort mente alle i Norge at mangfold og konkurranse var viktig. Også Aps viktigste representanter sa de var mot denne fusjonen. Så ble beslutningen om likevel å godkjenne den og heller ofre mangfoldet tatt på kammerset av statsministeren alene. Deretter ble saken presset gjennom på noen

få dager. Embetsverket ble overkjørt, og ”nye Statoils” interesser ble med ett slag overordnet alle hensyn som skulle vært tatt til norsk lovgivning og de viktige prinsippene om mangfold som Stortinget hadde slått fast.

Dette er allerede et kraftig varsel om den politiske makt som nå kan bli samlet i de lukkede rommene. Stortinget fikk aldri noen sjanse til å diskutere alternative strategier for å internasjonalisere de to selskapene hver for seg. Faktum er at man kunne funnet langt bedre løsninger hvis man hadde ønsket det, og det er svært sannsynlig at ihvertfall Hydro ville foretrukket disse hvis de hadde vært tilgjengelige. Sannsynligheten er høy for at det er APs sterke interesse for store statseide giganter som har satt sperrer for disse mulighetene, uten noen offentlig debatt.

Proessen smaker sterkt av det korporative samfunn der statsmakt og kommersiell makt blandes sammen bak lukkede dører. Bindinger opprettes som setter demokratiet sjakk matt. Statens topper definerer de politiske behovene for bedriftene og bruker disse mot de beste kommersielle løsninger, og i neste runde brukes de kommersielle behovene mot resten av politikken.

Denne uhellige alliansen vil råde over ressurser ingen andre kan konkurrere mot. Det fusjonerte selskapet vil få en omsetning som tilsvarer ca. 27% av Norges nasjonalprodukt (litt av dette er i utlandet). Dette er det dobbelte av hva vi fryktet Statoil ville utvikle seg til da Statoil-reformen ble vedtatt på 80-tallet. Selskapet blir større enn noe annet vi noensinne har sett i Norge, og antakelig større enn hva som finnes i de aller fleste andre land, unntatt de mest typiske oljestatene i Midt-Østen der statsoljeselskapene har all makt.

Dette betyr en enorm konsentrasjon av kompetanse, utredningsmakt og påvirkningskraft. Politikken blir sterkt avhengig av premisser fra ett eneste miljø. Store deler av resten av næringslivet vil bli avhengige av dette selskapet og i praksis dempe sin kritikk og avstå fra å fremme synspunkter som de bare tror det store selskapet vil mislike. Denne knehøneeffekten var tydelig under det opprinnelige Statoil. Siden har vi ikke hatt den, men nå er den tilbake.

På toppen av dette kommer at vi ikke kan se bort fra en sterkere politisering av det nye selskapet. Sterke krefter i Ap og SV legger ikke det minste skjul på at de akter å øke sin makt over selskapet, blant annet ved å sette inn sine egne folk som ledere. Ingen vet hvor lenge Helge Lund og Eivind Reiten vil kunne sitte eller hvem som kommer etter. Og vil perioder med ikke-sosialistisk regjering bety noe mer enn pauser før politiseringen fortsetter?

Slik politisering betyr ikke bedre politisk kontroll. Det betyr at det mektige selskapet vil stille opp for å hjelpe sine politiske allierte med tiltak som de ikke lett får gjennom i den politiske prosessen (oppkjøp av selskaper, konservering av industri, skjult subsidiering), men det vil ta betalt med å kunne bruke statsmakt for å oppnå egne kommersielle behov.

Det er ganske ubegripelig at partier som i sine programmer skriver langt og overbevisende om konkurranse og maktspredning ser ut til å sluke denne rekorden i det motsatte. Det er også underlig at så få demokratiske aktører er bekymret for at demokratiet kan bli margstjålet av korporative virkninger.

## Hva kan gjøres?

Fusjonen (og tapet av Saga i 1999) viser at det kan gå på et øyeblikk å svekke mangfoldet og skape konsentrert makt gjennom fusjoner og oppkjøp. Derimot

17.10.2010

Norge for Statoil? « minerva

tar det lang tid før ”business as usual” kan gjenskape nytt mangfold. Det tar mange år fra man utformer en letesøknad til det blir utbygging og produksjon. For store og krevende felt kan det dreie seg om tiår. Det er riktig at det er kommet mange nye selskaper til Norge, men det vil gå veldig lang tid før de får bygget opp virksomhet som kan svekke det fusjonerte selskapets dominans, i den grad de klarer det i det hele tatt.

Det nye selskapets vanskeligheter med å internasjonalisere seg blir like store som de to hadde hver for seg. Det er derfor stor risiko for at selskapets sterke orientering mot vekst vil slå mest ut i Norge. Det vil ikke være vanskelig for dette selskapet, hvis det får lov, å fortsette å spise andre oljeselskaper på norsk sokkel. Da Statoil ble delprivatisert, forsøkte det også å få tilbake statens direkte andeler (SDØE), og det er ingen grunn til å tvile på at denne lysten fortsatt er tilstede. Noen snakker til og med om en ny fusjon med Statkraft og/eller Aker Kværner. Hva kommer på morgennyhetene i årene fremover? Hva skal de 27% økes til før man reagerer?

Det er nok av både politiske og kommersielle imperiebyggere som ser på Norge som et hyggelig, beskyttet hjemmemarked man kan monopolisere for å skaffe kraft til internasjonale fremstøt. Det er også nok av finansfolk som får dollartegn i øynene bare av å tenke på fusjoner og oppkjøp. Et sted må foten settes ned og utviklingen snus. Norge er ikke for Statoil. Statoil kan være uhyre verdifull for Norge, men da må det være som del av et virksomt mangfold.

Tapene av Saga og Hydro har allerede drevet maktkonsentrasjonen alt for langt. Men ingen forbedringer av betydning vil skje av seg selv. Mens dette skrives, har politikken bare noen få uker på seg på å stille vilkår om at det nye selskapet selger seg ned på norsk sokkel, og overfører operatøransvar til andre så det monner. Når dette leses, vet man kanskje hva som virkelig ble gjort. Antakelig vil det ikke være svært mye. Det er varslet en viss utbygging av statens egne organer i håp om å møte den monopoliserte ekspertisen, men det er nok som å smøre salve på et amputert ben.

Da gjenstår en langsiktig, møysommelig prosess for å bygge nytt mangfold. Fortsatt vil politikken ha visse muligheter for å gi selskapet insentiver og hjelp til å flytte volum ut av Norge, men selv det vil kreve kreativitet og sterk vilje. Dessuten forutsetter det at andre store selskaper får mer interesse for norsk sokkel, og at de mindre får nok å henge fingrene i. Det kommer heller ikke av seg selv.

- Hans Henrik Ramm er petroleumsstrategisk rådgiver.  
[www.rramm.com](http://www.rramm.com)

Av: Hans Henrik Ramm - 12. februar