

## **Petter Osmundsen**

Professor i petroleumsøkonomi  
Institutt for industriell økonomi  
Universitetet i Stavanger

Office phone: + 47 - 51 83 15 68

Mobile phone: + 47 - 99 62 51 43

E-mail: [petter.osmundsen@uis.no](mailto:petter.osmundsen@uis.no)

[Home page](#)

## **Bør styrerepresentanter kjenne bransjen?**

*Kredittilsynet har nylig underkjent nye styrerepresentanter i et meglerhus på grunn av manglende kompetanse. Beslutningen er kanskje noe situasjonsbetinget, men reiser et viktig spørsmål: bør styrerepresentanter kjenne bransjen bedriften er i? Valgkomiteen i StatoilHydro synes å være enig i dette, med sin ferske innstilling til ny styreleder.*

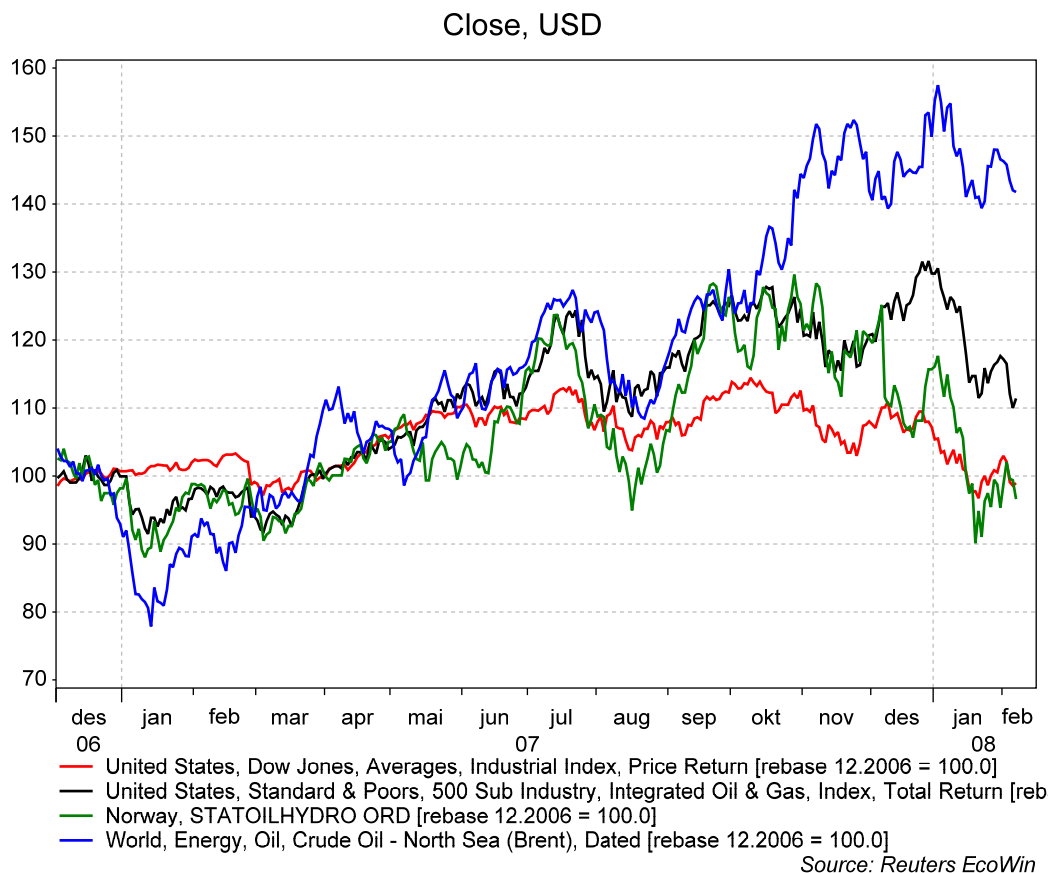
Her kan det helt riktig innvendes at et styre også kan ha fordeler av generell kompetanse og av kunnskap fra andre næringer. Kompleksiteten er imidlertid økende i mange bransjer, noe som taler for at flertallet av styremedlemmene kjenner bransjen og kjernevirksomheten til selskapet. Videre er mange beslutninger tverrfaglige. Dette trekker også i retning av at man bør ha bransjekunnskap i styret, ettersom man gjennom erfaring med å jobbe mot en bransje tilegner seg en del tverrfaglig kompetanse. Tverrfaglige utfordringer taler også for at styremedlemmene bør ha ulik utdanningsbakgrunn. Det har følgelig blitt påvist som et problem at styret i StatoilHydro i liten grad besitter bransjekunnskap. De har også liten dekning på tekniske fag som eksempelvis undergrunnskompetanse, og de har liten erfaring fra internasjonal oljevirksomhet. Svein Rennemo er derfor et svært verdifullt bidrag med sin omfattende erfaring fra oljevirksomheten, både nasjonalt og internasjonalt.

I oljebransjen, som i andre bransjer, treffes det beslutninger som med etterpåkløkskap virker lite heldige. I tillegg er det slik at læringseffekten synes å være beskjeden - panikkartede og kortsiktige beslutninger synes å bli truffet i hver nedgangskonjunktur. Det er mulig at man med større tverrfaglighet og tyngre innslag av bransjeerfaring kan unngå noen av disse disposisjonene.

En effekt av større innslag av tverrfaglig styresammensetning kan være at ulike faggrupper i fagstaben til oljeselskapene i større grad blir hørt. Det er uklart om så alltid er tilfelle i dag, til tross for at oljeselskapene sitter på toppkompetanse på de fleste kritiske fagfeltene for virksomheten. Man får i en

del tilfeller inntrykk av at det er mange top-down prosesser, og utilstrekkelig hensyntaken til kunnskap og informasjon desentralt i selskapene. Det finnes normalt kommunikasjonskanaler fra virksomheten og opp til toppen, men det virker ikke alltid som disse lyttes til. Og i noen grad erstattes de av eksterne konsultantselskaper av typen McKinsey. Disse besitter utvilsomt toppkompetanse på mange felt, men mangler ofte detaljkunnskap om selskapet og bransjen. Det er derfor farlig å la ekstern kompetanse erstatte i stedet for å supplere intern kunnskap. I tillegg til at dette kan gi lite treffsikre beslutninger, vil det åpenbart også svekke motivasjonen til selskapets ansatte.

Et konkret eksempel på top-down prosesser synes vi å ha i oljeselskapenes fremtidige produksjonsanslag. For de fleste av oljeselskapene har disse truffet dårlig, med betydelig overestimering de senere år. Dette gjelder også for StatoilHydro det siste året, med hyppige nedjusteringer av produksjonsestimatene. Årsakene er nok her komplekse, blant annet med forsinket oppstart av nye felt p.g.a. et overopphøyet leverandørmarked og med uventede produksjonsutfordringer i halefasen av eksisterende felt. Men når estimatene blir systematisk feil over tid er det også grunn til å spørre om ledelsen har lyttet tilstrekkelig til basisorganisasjonen. Gjentatte nedjusterte produksjonsanslag synes å falle sammen i tid med fall i kursen til StatoilHydro, også sammenlignet med andre oljeselskaper. Vi ser av figuren at kursen også falt i en periode med stigende oljepris.



**Figur:** Utvikling i aksjekursen til StatoilHydro, relativt til utvikling i det generelle aksjemarkedet (Dow Jones), oljeprisen, og aksjekurs i andre oljeselskaper (Standard & Poors indeks for integrerte petroleumsselskaper).

Aksjekurser påvirkes av mange faktorer som ikke lar seg enkelt skille fra hverandre. Men en mulig grunn til det spesielle fallet i kursen til StatoilHydro er at markedet tidligere har trodd på produksjonsprognosene og vurdert selskapet som ett av få som faktisk kunne levere vekst. Gjentatte avvik fra prognosene kan ha gitt tap av omdømme, noe som understreker betydningen av troverdige anslag. Man skal imidlertid ikke se bort for at den kortsiktige kursjusteringen viser seg å være en overkorreksjon.

Oljesektoren sliter i dag med rekruttering. Dette er delvis selvforskyldt. Ved forrige kraftige oljeprisnedgang sa man opp mange ansatte, og har med dette skremt vekk studenter fra petroleumsfag og gitt rekrutteringsproblemer. At StatoilHydro har gitt sine mest erfarne medarbeidere gavepensjon fra fylte 58 år, slik at de har gått over til konkurrentene, har ikke akkurat hjulpet på situasjonen. Det er en litt paradoksalsituasjon at den nye styrelederen i StatoilHydro på 60 år høyst sannsynlig ville valgt gullpensjon og begynt i et annet firma dersom han hadde vært ansatt i StatoilHydro. Nå er det slik at man ofte må velge eldre personer til styreverv for å unngå konkurrerende verv (Rennemo pensjonerer seg fra stillingen som konsernsjef i Petroleum Geo-Services ASA (PGS) før han tiltrer i StatoilHydro 1. April), men er det mulig at valgkomiteen også sender et lite budskap om verdien av eldre arbeidstakere?

Oljebransjen er en syklisk bransje der ulike tilstander har en tendens til å gjenta seg over tid. Det er derfor viktig å ikke legge for stor vekt på øyeblikksbildet, og lære av historien. Ligner eksempelvis dagens oljemarked på situasjonen i 1984? Eller har vi en fundamentalt ny oljeøkonomi, som en del analytikere uttaler? Deutsche Bank skriver eksempelvis i en analyse ved årsskiftet at oljeprisen ikke *kan* falle. Det forrige analyseteamet i banken ble for konservativt og ble følgelig byttet ut. Denne typen seleksjonsmekanismer kan lett gi for ensidig forventningsdannelse. Ulike kriterier for verdsetting og ulike interne styringsprinsipper kommer og går, men det som lanseres som helt unikt er ofte variasjoner over tidligere tema. Det er da viktig å trekke på tidligere erfaringer.

Oljebransjen styres generelt av en stopp-og-kjør politikk, der aktiviteten svinger svært mye med oljeprisen. Når prisen faller kuttes det drastisk. Man trekker seg brått ut av land der man har brukt store beløp for å bygge seg opp og knytte kontakter, man selger oljeandeler til underpris, og man gjør skjematisk og betydelige kostnads- og bemanningskutt uten å foreta en grundigere økonomisk vurdering på avdelings- og prosjektnivå. I gode tider skal derimot alt skje og man tar på seg flere prosjekter enn man evner å styre, og mer enn leverandørmarkedet evner å ta unna, med store kostnadsøkninger og forsinkelser som resultat.

Oljebransjen har en meget sterk finansiell stilling, og trenger ikke gjøre slike brå tilpasninger. Kortsiktigheten - som gjerne er knyttet til oppnåelse av kortsiktige prestasjonsindikatorer - kan i en del tilfeller gå utover langsiktig verdiskaping, noe som gjerne erkjennes i ettertid. Oljesektoren, der man gjerne har ti års ledetid fra funn til utbygging, og der feltene kan produsere i femti år, egner seg enda mindre enn andre bransjer til å bli styrt etter kortsiktige indikatorer. Man trenger et langsiktig industrielt perspektiv. Eksempelvis ville et selskap som hadde beholdt sin normale reinvesteringsandel og ikke gjort dramatiske kutt i leting og bemanning på 90-tallet, vært verd svært mye i dag. I dag skal alle lete, og riggratene er følgelig tredoblet og produktiviteten innen boring har falt betydelig. En viss motsykliskhet i

tilpasningen vil derfor være gunstig økonomisk, og i tillegg antagelig også gi bedre teknisk kvalitet og bedre HMS-prestasjoner.

Likevel gjentas samme handlingsmønster ved neste betydelige endring i oljeprisen. Kanskje kan noe av dette forebygges om man har styrerepresentanter med bransjeerfaring som kan advare mot kortsiktighet gjennom å vise til tidligere tabber? Et større innslag av tverrfaglighet i styret kan også være til hjelp, der eksempelvis ingeniører kan forklare finansfolk at store kutt i vedlikehold i dag gir regularitetsproblemer i fremtiden som i økonomisk verdi langt overskygger den kortsiktige gevinsten knyttet til denne typen innsparinger. Beslutningene blir best om de belyses fra flere sider, og tverrfaglig kompetanse er derfor nødvendig for at styret skal kunne ivareta nødvendige kontrolloppgaver. Og hvis man ikke kjenner selve bransjen vil man uansett ikke kunne ivareta slike funksjoner i en kompleks og internasjonal næring.

Antagelig er det formålstjenlig å bekle styret – så vel som bedriftsledelsen – med de faggrupper som best kan håndtere utfordringene og usikkerheten bedriftene til enhver tid står overfor. Generelt var det mye som skjedde innen finans på 90-tallet, med oppkjøp og fusjoner, problemer med å reise kapital (konkurransen mot dot.com næringen), nye finansielle instrumenter, m.v. Fokus på finans har også speilet seg i styrerommene. Spesielt gjelder dette for Statoil, som ved børsnotering måtte overvinne finansmarkedenes mulige skepsis mot et tidligere fullt ut statseid selskap. Fokus på finansielle forhold var både riktig og nødvendig i denne fasen. Hovedutfordringene for oljebransjen i dag er imidlertid først og fremst reserveerstatning og produksjonsregularitet. Og spesielt for StatoilHydro er det internasjonalisering. Kompetanse på disse områdene bør være sterkt representert i styret. Samtidig er det selvsagt viktig med en balansert styresammensetning, der man får belyst både økonomiske, juridiske og tekniske aspekter ved store utbygginger, oppkjøp m.v. I tillegg må styret besitte sentral kompetanse på norsk oljepolitikk, gitt hovedeieren og den store markedsandelen selskapet har på norsk sokkel. Internasjonale politiske og juridiske forhold bør også være dekket.