NORSK OLJEMUSEUM ÅRBOK 1999

NORSK OLJEMUSEUM

Overgangsalderen

Ved hundreårsskiftet – litt om hvorfor petroleumsindustrien ikke lenger er hva den var

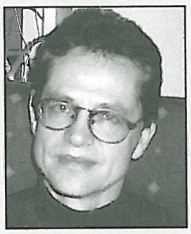
Nils Henrik Fuglestad

Skuddet i Sarajevo

Den 28. juni 1914 tok serbiske nasjonalister livet av Franz Ferdinand. Skuddet i Sarajevo som drepte tronfølgeren i dobbeltmonarkiet Østerrike-Ungarn, ble den utløsende årsak til krigen som forandret verden. Samme sjokkerende effekt på oljeverdenen hadde sammenbruddet i prisene i 1998. Nettopp mens aktivitet og investeringer passerte alle tidligere høyder, sank prisene som steiner i vann og skapte bråstans og rådvillhet i en hel samfunnssektor. Følgene av dette sjokket har forandret denne delen av verden, om ikke til det ugjenkjennelige, så i alle fall til det ugjenkallelige. Men like lite som skuddet i Bosnias hovedstad i 1914 var *årsaken* til 1. verdenskrig, var prisfallet på olje i 1998 *årsaken* til de gjennomgripende endringene i verdens petroleumsindustri nå ved inngangen til 2000-tallet. Med 1990-årene i et fugleperspektiv vil det vise seg at forandringen var godt preparert. Liksom Franz Ferdinands drapsmenn – uten noen som helst sammenligning for øvrig, naturligvis – ventet den bare på sin anledning.

«Mellom ti og hundre dollar fatet»

Når det gjelder priser på olje, er uvissheten den eneste historisk begrunnede visshet. Derfor kunne Egil Helle[1], med glimt i øyet antakelig, tidlig i januar 1991 forutsi at oljeprisen det året ville ligge et sted mellom ti og hundre dollar fatet. Det er egentlig samme synet professor Øystein Noreng gir uttrykk for, når han i en analyse av prisutviklingen på råolje simpelthen slår fast «... at oljeprisen ikke har noe langsiktig naturlig leie».[2] Prissvingningene er faktisk notoriske. De kleber ved petroleumsindustrien som en skygge og kan følges fra denne industriens spede begynnelse i det 19. århundre i Pennsylvania, USA, og like fram til dagen i dag.

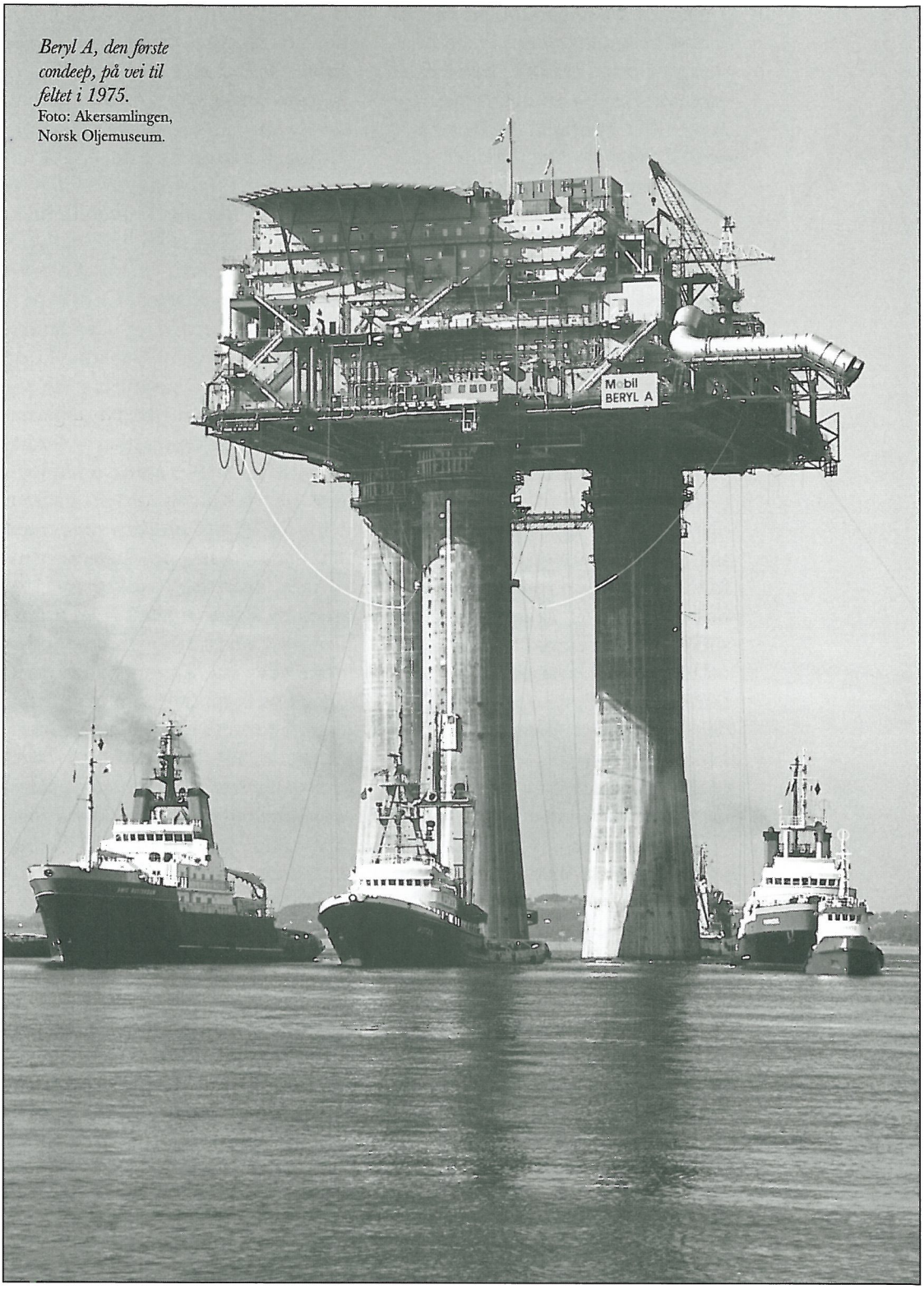


Nils H. Fuglestad (f. 1948) er i 2 år utlånt til Norsk Oljemuseum fra Statoil. Ved museet skal han utrede grunnlaget for en dokumentasjons- og formidlingstjeneste. Han har vært ansatt i Statoil siden 1986. Der har han jobbet med informasjonsforvaltning, informasjonsteknologi, ledelse og organisasjonsutvikling. Før han begynte i Statoil, arbeidet han i 10 år som historiker ved UiO og ved Høgskolesenteret i Nordland.

Den første boomen med den påfølgende depresjon opplevde bransjen alt i 1861. Da falt prisen fra en toppnotering på 10 dollar fatet i januar, til et bunnmål på 10 cent (!) mot slutten av året. Denne utviklingen var det direkte utslaget av en prisdrevet tilbudsoversvømmelse. Fra 1860 til 1862 steg produksjonen fra 450.000 til 3.000.000 fat. Det var et kvantum etterspørselen ikke umiddelbart kunne rekke å svelge unna. Følgen for mange produsenter ble ruin. Men prisfallet ga til gjengjeld støtet til en restrukturering av de dagers industri. På en ganske liten markedsplass for belysning slåss gass fra steinkull, kullolje, kerosen og jordolje om de samme kundenes oppmerksomhet. Med grunnlag i priser ned mot nesten ingenting, skaffet oljeprodusentene fra Pennsylvania seg en uslåelig fordel over alle slags konkurrenter. Kullolje og andre lyskilder ble regelrett fordrevet fra markedet. Raffineriene som var basert på kullolje, ble enten nedstengt eller omstilt for raffinering av råolje.[3]

Tilsvarende kan vi i vår egen oljetid registrere hvordan priskonjunkturene i flere omganger har påvirket utviklingen i bransjen, og ikke bare til fortvilelse. To kraftige hopp i løpet av 1970-årene som brakte prisen opp fra under 2 i 1972 til rundt 40 amerikanske dollar (USD) fatet i 1980, ga det økonomiske handlingsrommet som trengtes, både for en offensiv politisk styring av petroleumsvirksomheten, og for en ekspansiv, nærmest kostnadsfremmed utbygging av kontinentalsokkelen. Det norske petroleumsregimet, med sterke politiske føringer for virksomheten, og den norske petroleumsmodellen, basert på tre nasjonale oljemiljøer, var begge ektefødte skapelser av de ualminnelig gode tidene. Høykonjunkturen som varte til midt ut på 1980-tallet, fikk både på engelsk og norsk side av midtlinjen sitt materielle uttrykk i de karakteristiske, bunnfaste betongkolossene med typenavnet Condeep – Concrete Deepwater Structure. Disse innretningene var uttenkt og konstruert for å produsere olje og gass på dypt vann under røffe naturforhold, og representerer et enestående kapittel i norsk teknologihistorie. I tur og orden mellom 1975 og 1986 ble en serie med «verdens største» produksjonsplattformer levert fra Norwegian Contractors (NC) i Jåttavågen i Stavanger. Den ene var større enn den neste. De var imponerende, men også kostbare. Selv om prisen falt jevnt og trutt i etterkant av rekordnivået rundt 1980, ble det ved overgangen til 1986 fortsatt gitt vel 25 dollar fatet for oljen. I mellomtiden hadde også en styrket kronekurs langt på vei kompensert for prisfallet.[4]

Men høsten 1985 gikk Organisasjonen av petroleumseksporterende land (OPEC) inn for en kursendring. Med Saudi Arabia som drivkraft gikk noen av de største råvareprodusentene i verden inn for å forsvare markedsandeler framfor priser. Virkemiddelet var økt produksjon og resultatet var et dramatisk prisfall utover i første halvdel av 1986. Spotprisen på nordsjøolje falt fra om lag 23 USD i januar til i underkant av 10 USD



Beryl A, den første condeep, på vei til feltet i 1975.
Foto: Akersamlingen, Norsk Oljemuseum.

i juli. Erfaringen forårsaket en viss oppstandelse, særlig blant produsenter utenfor Midt-Østen. Kostnadskutt og jakt på billigere utbyggingsløsninger kom på oljeselskapenes strategiske agenda de nærmeste årene. Ikke nødvendigvis «oppsigelser», men «personellomstillingstiltak» ble dagligtale. I Statoil gikk disse i en periode mot slutten av 1980-tallet under kodenavnet PDP, den kryptiske betegnelsen for «PersonellDimensjoneringsProgrammet». Organisasjonen skulle trimmes og ambisjonen var innsparinger i milliardklassen. En konsekvens var at kravet til lønnsomhet ved feltutbygginger ble strammet inn. Mens en oljepris på 20 dollar fatet ble ansett som et sunt investeringsgrunnlag ved inngangen til 1980-tallet, skulle forutsetningen for lønnsomme prosjekter nå ta utgangspunkt i priser ned mot og helst under 15 dollar. Dette prisscenariet var den avgjørende sporen til endelig å satse på tekniske løsninger som hadde vært under utprøving allerede på 1970-tallet.

Undervannssystemer, flytere og flyttbare installasjoner fikk i tiden som fulgte sitt gjennombrudd som alternativ til de store integrerte plattformene.[5] Forventningen var at dette skulle gi rimeligere utbygginger og bedre inntjening. På kort sikt har denne forutsetningen ikke slått helt til. Medieinteressen gjennom mesteparten av 1990-tallet har ikke samlet seg om science-fictionaktige produksjonsinnretninger under vann og teknologi som flytter grenser, men om kostnadsoverskridelser i prosjektene som baseres på havbunnskonseptene.

I mellomtiden gjorde OPEC retrett. På møter i august og oktober 1986 besluttet organisasjonen å gå tilbake til produksjonskvotene fra 1985.[6] Det ga rom for prisoppgang, ro og stabilisering i industrien.

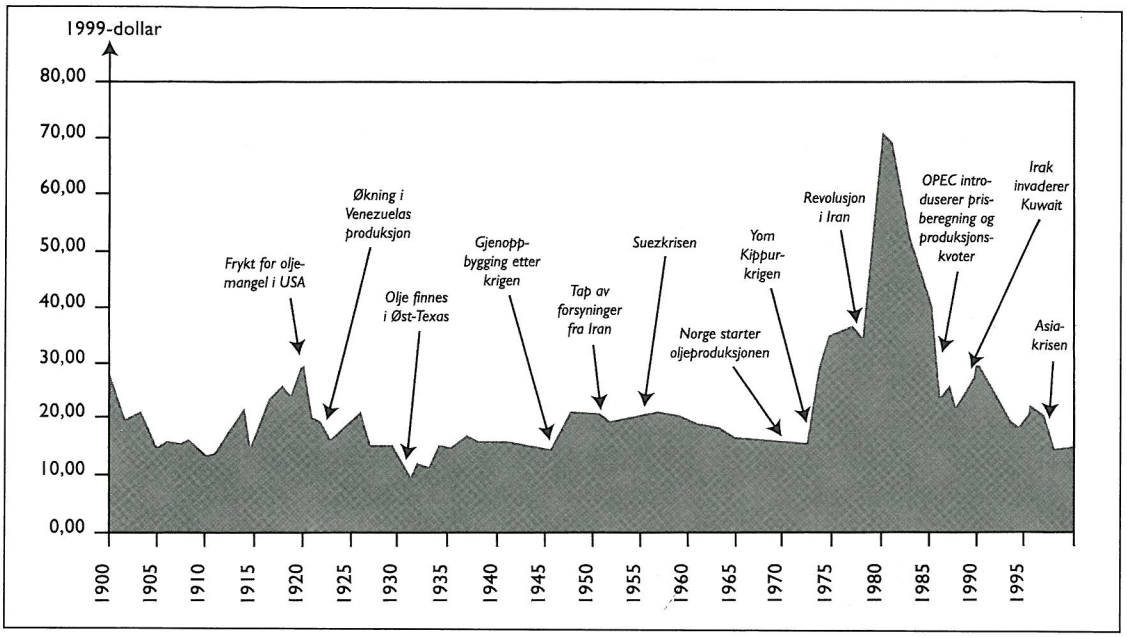
I april 1989 ble det igjen notert priser over 20 USD for Brent Blend, referanseoljen fra Nordsjøen. Gjennomsnittet for 1989 var i overkant av 18 USD. Uroligheter i Midt-Østen som toppet seg med Iraks invasjon i Kuwait i 1990, drev i en kort fase prisen til gamle høyder. Gjennomsnittet i 1990 utgjorde 23,6 USD, men i 14 av det årets uker ble det notert priser over 30 USD per fat olje. Toppen ble nådd med et snitt på drøyt 40 dollar en uke i oktober.[7] Deretter sank prisnivået igjen og flatet ut mellom 15 og 20 dollar i gjennomsnitt de neste seks årene. Tilsynelatende bekreftet dette prisleiet fornuften i planforutsetningene om en lønnsomhetsgrense rundt 15 dollar fatet. Det var i så fall en fornuft med begrenset holdbarhet, skulle det vise seg.

Fra 1997 fikk priskurven en ny knekk, og utover i 1998 var prisene igjen i fritt fall. På årsbasis sank gjennomsnittet med om lag 35 prosent fra 97 til 98. De syv siste ukene i 1998 var prisen aldri over 10.60 dollar. Tre ganger i dette tidsrommet ble det notert ukepriser ned på 9-tallet. I reelle priser var da oljen billigere enn noen gang siden 1973. Bakgrunnen denne gang var i første rekke bråstopp i den asiatiske økonomien og i tillegg også problemer i den japanske. Dette ga mindre forbruksvekst

enn forventet og medførte et misforhold i oljemarkedet mellom tilbud og etterspørsel. Dermed gikk store deler av produksjonen til lagre i USA og verden forøvrig. I løpet av en 18 måneders tid ble 650 millioner fat akkumulert direkte på lager. Midtveis i 1998 utgjorde den samlede lagerbeholdningen i verden 4.4 milliarder fat olje og oljeprodukter. Det tilsvarte det globale forbruket i 60 dager. Da lagrene nådde sine bredder og målet var fullt, ble prisene ytterligere presset. Med professor Noreng kan vi si at prisutviklingen var «brutal». Dagspressen ropte ulv! «Den lave oljeprisen nærmer seg nå et nivå der den kan skape alvorlige problemer for den norske oljebransjen», het det bekymret i «Dagsavisen».[8] Det var en bekymring som norske oljeanalytikere ikke bidro til å svekke. Ved utgangen av året, parallelt med at prisene nådde bunnivå, var det en felles oppfatning at de dystre utsiktene ville vedvare utover i 1999. Da «Dagens Næringsliv» på årets siste dag refererte den alminnelige oppfatningen i meningsberettigede miljøer, var «Ekspertene spår lav oljepris i 99» overskriften.[9] Men som vi har antydet, prognoser om priser på olje slår stort sett feil.[10] Slik var det også denne gangen. Allerede i august 1999 passerte prisen igjen 20 dollarsnivået. Da hadde den steget kontinuerlig uke for uke siden midt i mars. Trenden fortsatte året ut, og siden begynnelsen av januar i det nye århundret har prisen fluktuert, mest oppover, mellom 23 og 29 dollar. Både i februar og mars 2000 ble det registrert nye topper med noteringer over 30 dollar for Brent Blend og lettolje på spotmarkedet i USA. Men da var industrireaksjonene på de lave prisene vel et år tidligere allerede utløst. I desember 1998 slo Finn Roar Aamodt i Oljeindustriens Landsforening fast, at lønnsomheten i virksomheten var alvorlig truet. På det grunnlag mente han at «næringen nå står overfor store endringer, med sammenslåinger og redusert arbeidsstokk som resultat».[11] Dette viste seg å være en mer kvalifisert vurdering enn ekspertuttalelsene om prisutviklingen. Men så var selve priskonjunkturen kanskje heller ikke den viktigste omstillingsfaktoren?

«Blodige dager...»!

I norsk sammenheng ble meldingene som varslet om at konsekvensrike endringer var i emning veldig tydelige alt midt på 1990-tallet. Ved årsskiftet 1993/1994 hadde Norwegian Contractors 3500 ansatte etter en rekordomsetning på 4,5 milliarder kroner. Men da var nedturen allerede underveis. «I løpet av to år vil vi reduseres til en fjerdepart, med omsetning rundt én milliard kroner og knapt 1000 ansatte», fortalte administrerende direktør Jan Moksnes til «Aftenposten» i april.[12] Det viste seg å være en overoptimistisk vurdering. Da arbeidsstokken ved bedriften i Jåttavågen ble formelt orientert om planene sent i august samme år, var bemanningsmålet redusert til 300 ansatte.[13] I realiteten var tiden ute for NC. Innskrenkningene var ikke først og fremst et resultat av dårlig økonomi, men forvarselet om en gjennomgripende endring i



Prisen på olje gjennom hundre år. Etter G. Bøhmer, P. Isachsen, T. Lode S. Granli: «fra fossil til velferd» (Studiehefte om norsk olje- og gassvirksomhet, utg. av Gyldendal i samarbeid med NPF og OLF).

næringen. Forretningsidéen som entreprenørfirmaet bygde på, var konseptutforming og konstruksjon av betongunderstellet til de massive, integrerte sokkelplattformene. Men i 1990-årene var markedet for disse innretningene simpelthen i ferd med å tørke inn. Troll A som var den mest iøyenfallende av alle condeepene noen sinne, ble levert ut til feltet i mai 1995. Den vakte oppsikt verden over. Både «Daily Mail» og «The Scotsman» omtalte den som «verdens åttende underverk».[14] Men den mest imponerende var også den aller siste av kolossene. Med Troll A mot horisonten gikk en hel virksomhet inn i solnedgangen.

Konjunkturutsiktene var ikke lovende utover i 90-årene. I etterkant av Gulf-krigen hadde prisene vært jevnt fallende. Men halvveis i tiåret var det likevel ikke prisene i og for seg som forårsaket offentlig engstelse. «Norsk oljeindustri står ved et veiskille», skrev «Aftenposten» i det refererte oppslaget fra april 1994, og forkynte samtidig at hele bransjen nå sto overfor en «brutal omstilling». Gjennom en hel artikkelserie malte «Verdens Gang» et framtidsbilde i enda dystrere farger. Der i avisen mente man å se at «eventyret» rett og slett gikk «mot slutten».[15] Det var en spådom som kunne underbygges. Mandag 1. august 1994 skrudde Esso igjen kranene på Odin-feltet. Det var første gang en bemannet plattform i Nordsjøen ble nedstengt. Men den var bare den første i en rekke. Den ubemannede plattformen på Nord-Øst Frigg var koblet fra allerede i 1993, og i løpet av de neste fire årene ble ytterligere syv felt nedstengt. I tillegg, og langt mer alarmerende, viste produksjonsprognosene at fra 1995 ville avtrappingen være godt i gang på alle de kjente såkalte elefantene - Ekofisk, Statfjord, Gullfaks og

Oseberg. Og ingenting tydet på at man kunne regne med å gjøre nye oljefunn i denne klassen. Dermed var det for så vidt belegg for å hevde at norsk oljehistorie gikk inn i en ny fase, om ikke nødvendigvis i avslutningsfasen. I oljeselskapene innstilte man seg på at neste generasjon av feltutviklingsplaner måtte tilpasses småfeltenes bæreevne. Dette var en dramatisk endring av grunnleggende virksomhetsvilkår som ville gjelde om prisene var høye eller lave. Men konsekvensen var at den økonomisk toleransen for prissvingningene ble drastisk redusert. Tradisjonsrike bedriftsøkonomiske termer som «lønnsomhet» og «kostnadseffektivitet» fikk en ny, tvingende mening. Mens ingen lot til å bli skremt av prisforutsetninger både på 20 og 30 dollar fatet i de feteste gullalderårene, ble etter hvert normen for sikringskost satt til 10, høyst 12 dollar i de etterfølgende magre. Også myndighetene ble opptatt av kostnader og det som ble kalt norsk sokkels konkurranseposisjon.

Et utvalg ledet av tidligere næringsminister Finn Kristensen konkluderte med at kostnadsnivået generelt var altfor høyt. Om norsk sokkel skulle tiltrekke seg aktører i konkurranse med oljeprovinser i deler av verden der det var langt billigere å produsere, måtte tids- og kostnadsbruken ned med 40–50 prosent, ble det anslått.[16] Det var åpenbart at dette måtte få konsekvenser for både investeringsnivå, organisasjonsformer, produkter og leveranser. For en industri som ville leve og overleve på petroleumsvirksomhet utenfor Norges kyster, innebar dette at framtiden måtte møtes med utradisjonelle løsninger som kunne bidra til reduserte investerings- og driftskostnader. «Marginene presses av oljeselskapene. Det blir ikke utbygging av nye felter hvis ikke vi leverandører kommer opp med kostnadseffektive og kreative løsninger», vedgikk markedssjefen i NC, som nettopp da hadde Troll A-plattformen under oppføring.[17] «Undervannsløsninger, flytende produksjonsskip og plattformer som flyttes fra felt til felt, er fremtiden», istemte konserndirektør Ole Jacob Haaland i Kværner.[18] Så erkjennelsen om en nødvendig omstilling og viljen til kreativitet var klart nok både utredet og uttrykt på et tidspunkt prisene ennå pendlet mellom 14 og 18 USD. Men ikke alle hadde troen på industriens evne. Torger Reve ved Handelshøyskolen var blant pessimistene: «Jeg er skeptisk til om norsk oljeindustri vil klare å omstille seg etter år med høy lønnsomhet og en tradisjon med tunge kulturer der det enkle og billige har trange kår. Derfor blir oppgaven tøff», spådde han allerede den gang.[19] Hvorvidt Reve skal få rett i at omstillingsevnen sitter for langt inne, gjenstår ennå å se. Men det er ingen tvil om at utfordringen ble tøff. Da prisene igjen stupte mot slutten av året i 1998, utløste det umiddelbart de helt drastiske tiltakene i oljeselskapene.

«Milliardkutt i Phillips»[20]; «Phillips kutter ut 570 i Norge»[21]; «975 må gå i Conoco»[22]; «Elf kutter 160 stillinger»[23]; «Hydro kutter 1.500»[24]; «Schnitler skjærer til beinet»[25], var bare et knippe av over-

skriftene i dagspressen før denne triste serien ble toppet med «Dagens Næringslivs» kommentarer til de «blodige dager i oljeindustrien».[26] Beskrivelsen refererte blant annet til Statoilsjefens oppsiktsvekkende meddelelse om at «1500 årsverk skulle skrelles vekk i konsernet innen utløpet av år 2000».[27] Heller ikke statlig eierskap utgjorde altså noen trygg forskansning mot verden omkring. Slik situasjonen så ut tidlig i 1999, var utbygginger for nærmere 70 milliarder kroner stilt i bero. Siden oljeselskapene lå «først i næringskjeden»[28], ville innstramminger og reduksjoner uvegerlig bre seg som ringer i vann til de store leverandørene og serviceindustrien, i verste fall videre til hele bygg- og anleggssektoren. I tillegg til de nærmere 5.000 oljeansatte som etter hvert ble erklært overflødige, gjorde ordretørken trusselen akutt for mer enn 30.000 ansatte i verfts- og leverandørindustrien. Selv om prisene var markert på vei opp allerede ved overgangen til andre kvartal i 1999, hadde rystelsene denne gang vært så store, at 10-dollarsnormen nå gjaldt som ortodoksi uavhengig av prissvingninger. «Robusthet mot priser ned mot 10 dollar fatet» er nå et tilnærmet postulat som unisont gjøres gjeldende for alle nye feltutviklingsplaner. Derfor forblir omstillingstakten i bransjen helt upåvirket av de svært gode prisene i januar og februar år 2000. Det indikerer at omstillingen er strukturelt, ikke konjunkturelt, betinget og at den kommer til å rulle videre uansett hvor høyt prisene for en periode stiger. Det er så å si geologien i petroleumsnæringen kombinert med sokkelens historie som tvinger seg gjennom. Det dreier seg om prosesser som egentlig ikke gir mye rom for alternative utveier. Med norsk petroleumsvirksomhet som ståsted skisserer Arild Nystad dette utviklingsløpet kortfattet, men instruktivt: «Vi går fra en 30 års epoke med store olje- og gassfelter til en ny epoke med småfelter. Mens vi i oljens gullalder forholdt oss til olje og gassfelter på 400–500 millioner Sm^3 oljeekvivalenter (Statfjord, Gullfaks, Oseberg, Ekofisk) og Troll-feltet med gassressurser på 1400 millioner Sm^3 oljeekvivalenter, er fremtiden karakterisert med felter på 5–15 millioner Sm^3 oljeekvivalenter. Lista er med andre ord flyttet med en faktor på «100» på grunn av at feltene er redusert fra de store på «500» til de små på «5». Dette er en dramatisk endret situasjon uavhengig av oljeprisen. Selv med de siste høyere oljepriser «svetter» industrien med å få tilstrekkelig med kommersiell lønnsomhet i felter på rundt 50 millioner Sm^3 oljeekvivalenter».[29] Nystad er ute i spesielt ærend. Han vil argumentere for nødvendigheten av å endre rammevilkårene som styrer petroleumsvirksomheten. I mellomtiden hadde de største bransjeaktørene alt satt seg i bevegelse.

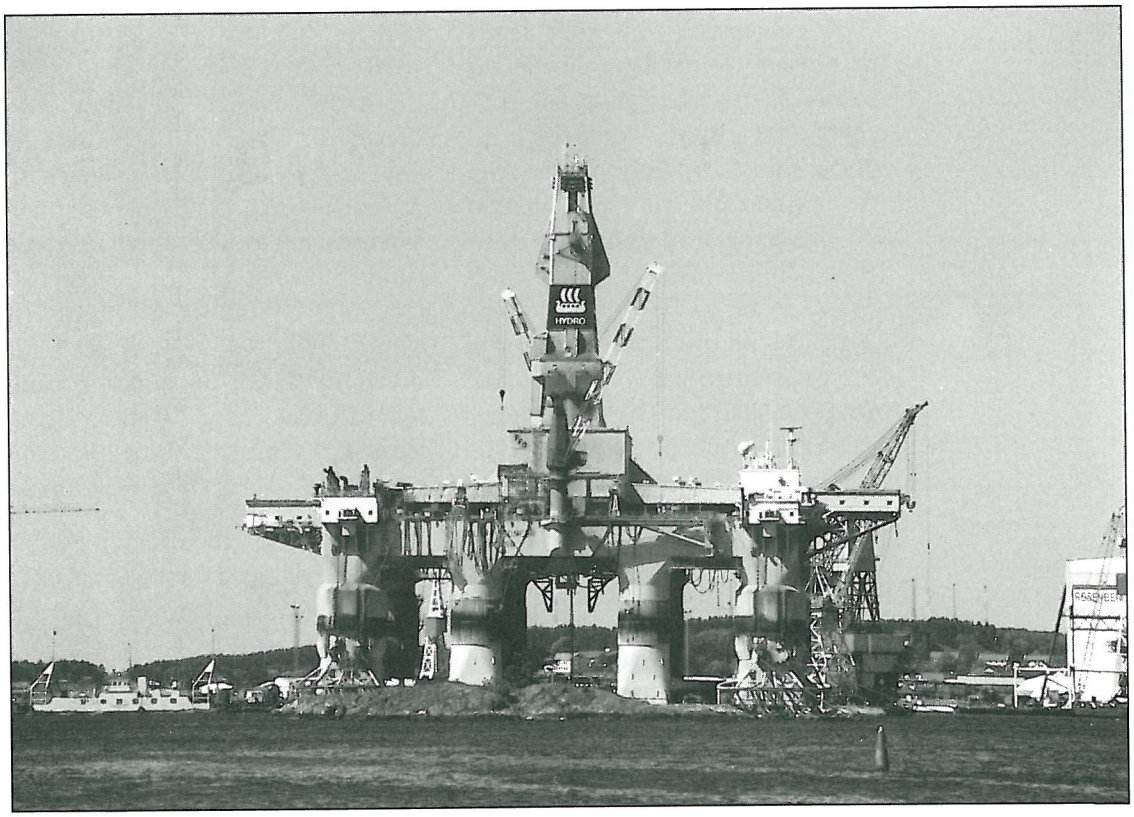
Høk over høk

«...marry or die», det var «Financial Times» sin spissformulerte kommentar til rykter på de amerikanske børsene om at Exxon og Mobil, to av oljeverdenens regjerende selskaper – to av denne in-

dustriens «Syv Søstre»[30] – var i ferd med å fusjonere.[31] Det var rykter som fulgte i kjølvannet på 1990-årenes industribombe. Meldingen sensommeren 1998 om at det britiske BP og det amerikanske Amoco slo sine aktiva sammen.

Post festum, altså i ettertid, er det lett å peke på alle tegnene. Men det gis også noen samtidige eksempler som varslet tidsånden i god tid før lavinen løsnet. Her viser vi til Reidar Lund. Det kunne vært andre, men Lund var «fusjonskongen» – «the Merger King» – og det passer godt i denne sammenheng. Det var nemlig under denne talende betegnelsen han i 1997 ble portrettert i «Offshore & Energi» etter å ha regissert salget av det norske riggselskapet Transocean til den amerikanske konkurrenten Sonat i 1996. Med en prislapp på nesten 10 milliarder kroner, var dette norgeshistoriens største industrisalg. Men det representerte bare kulminasjonen på et løp som startet langt tidligere. Det historiske utgangspunktet var det vesle selskapet Morco Norge A/S som ble stiftet 28. februar 1972. Det ble sagt at selskapet krysset Atlanterhavet i kofferten til Phillips Petroleum.[32] I 1978 fusjonerte Morco Norge og Moran International til Morco A/S. Mellom 1978 og 1980 kjøpte Norcem opp alle aksjene. Seks år senere ble Morco slått sammen med det tidligere Golar-Nor-Offshore. Det fusjonerte selskapet ble først hetende Norcem Drilling,, og etter hvert Aker Drilling som ett

«Polar Pioneer» ved kai i Stavanger. Boreriggen ble bygd i 1985 spesielt med sikte på operasjoner i norske farvann, og inngår fortsatt i riggflåten til selskapet som i dag heter Transocean Sedco Forex.
Foto: Sigurd Tang Wa.



av datterselskapene i Aker Offshore og med Lund som toppsjef fra 1986. I 1990 bestemte Aker-ledelsen seg for å selge seg ut. I mai samme år ble selskapet notert på Oslo børs, og fra dette tidspunktet er Lund en markert aktør i bransjemarkedet. I løpet av året ble fem rigger kjøpt fra det tysk-amerikanske Transocean Inc, og 5. desember 1990 ble Aker Drilling omdøpt til Transocean Drilling AS. I 1991 provoserte Lund riggsegmentet med å postulere at det fantes for mange småeiere av borerigger i markedet[33], og i 1992 gikk han ut i avisene med sin vekststrategi. «Transocean må bli større for å møte internasjonal konkurranse», uttalte han til «Dagens Næringsliv».[34] Målet var å bli «en ledende operatør i europeisk målestokk». I to omganger, den siste i februar 1992, ble alle aksjene i borevæskeselskapet Anchor Drilling Fluids kjøpt opp fra Norsk Hydro, og i løpet av de neste årene ble to riggselskaper, Ross Offshore og Wilrig, fusjonert inn i Transocean. På det tidspunktet oppkjøpsavtalen med Sonat ble avsluttet, var Transocean et av verdens største boreselskaper med innpå 2500 ansatte. Det ser ut til at Lund i utgangspunktet tenkte seg at Sonat, og ikke Transocean, var oppkjøpskandidaten. I så fall ble fusjonskongen selv satt sjakk matt i siste trekk.[35] Likevel kan historien om Transocean være et eksempel på en vellykket forretningsstrategi for 1990-årene, i det minste fra aksjeeiernes synsvinkel: vekst gjennom oppkjøp og fusjoner for å bygge finansiell styrke til global satsing i et tøft, internasjonalt marked.

Om ikke nødvendigvis et mål i seg selv, var størrelse nesten som et overlevingsmål i følge denne måten å tenke forretninger på. «...i denne bransjen er det ganske enkelt visse minstemål på sild» som Harald Norvik billedlig uttrykte seg da han tilsvarende argumenterte for størrelse. «Skal vi ha et fullverdig konkurrerende selskap, kan vi ikke ha noe som er lite eller middels» slo han kategorisk fast. Uttalelsene ble gitt i intervjuform til Vetle Lid Larssen og distribuert i kampanjeform på annonseplass i dagspressen høsten 1990. Innpakningen forteller at budskapet nok var både bearbeidet og gjennomtenkt. Og i dag kan det til og med fortone seg som mer enn alminnelig klartenkt. Det gjaldt om å spise eller bli spist i henhold til denne forretningsfilosofien. Var dette et tidlig varsel om at strategene i statsoljeselskapet allerede ved overgangen til 1990-tallet mente å utfordre det nasjonale politiske dogmet om de tre norske oljeselskapene? Det skulle i så fall ta henimot ti år og opptil flere rystelser før dette ble en offentlig delt innsikt. I mellomtiden hadde sjefsstrategen selv fått avløsning[36] og oljeverdenen gikk altså tilsynelatende av hengslene.

Tirsdag 11. august 1998 om ettermiddagen brakte de internasjonale nyhetsbyråene meldingen om sammenslåingen av britiske BP og amerikanske Amoco. «Bombe», «sjokk» og «lyn fra klar himmel» er bare et beskjedent utvalg av vendinger fra avisenes omtale av nyheten i dagene som fulgte. De var representative for reaksjonene både

blant finansanalytikere, ansatte og konkurrenter. Noen til gledelig overraskelse, andre til stor forskrekkelse. På et depressivt aksjemarked i London gjorde BP-aksjene umiddelbart et hopp på hele 15 prosent og trakk med seg kursen på børsene i London, Europa og New York i en kraftig oppgang.[37] Det til tross for at priser på olje på det samme tidspunkt ble notert ned på 11-tallet og åpenbart var videre på vei mot ti-årets lavmål.

I BP Norge sitt kvarter i Stavanger var de ansatte helt uforberedte på det som kom da konsernets sjef i Europa uanmeldt troppet opp på Forus og samlet folk til allmøter. Staben i Amoco ble orientert av sin sjef i Chicago, Larry Fuller, per e-post.[38] I begge leire var resultatet en spent og nedtrykt stemning. Det var sikkert og tilfellet i toppetasjer og styrerom i verdens øvrige oljeselskaper, der man også var tatt helt på sengen. Ingenting om de kompliserte forhandlingene var lekket ut til omverdenen. Resultatet var en gigant i en liga for seg som ellers bare talte Exxon og Royal Dutch/Shell Group. I kapitalisert verdi ble det fortsatt rangert bak de to andre, men i produksjon og reserver passerte det Exxon. Det fusjonerte selskapet fikk en samlet markedsverdi på om lag 110 milliarder dollar, en dagsproduksjon på 3 millioner fat – like mye som den samlede produksjon på norsk sokkel – og reserver på 14,8 milliarder olje- og gassekvivalenter. Transaksjonen ble da også betegnet som tidenes største industrisammenslåing. Regnskapsteknisk var det tale om en fusjon. Da BP-sjefen John Brown slo hull på nyheten i London, omtalte han arrangementet som «en superb allianse mellom to likeverdige selskaper».[39] Men analytikere var enige om at BP nok hadde hatt styringen under forhandlingene. Amoco som var USAs fjerde største oljeprodusent, var allerede på forhånd regnet som en oppkjøpskandidat. Selskapet manglet internasjonal raffineringskapasitet og hadde i andre kvartal 1998 prestert en resultatnedgang på 50 prosent. Ryktene om at amerikanerne søkte en alliert, hadde versert lenge. Meldingen om storfusjonen var likevel uventet. Det var også utfallet. Et rent oppkjøp, mente de mest begeistrede, britiske meklerne.[40] John Brown ble utsett til toppsjef i det nye selskapet, seks av de åtte plassene i lederteamet gikk til BP-folk, 60 prosent av eierandelene gikk til BPs aksjonærer og hovedkontoret ble lagt til London. Under det nye navnet BP Amoco plc ble det heretter uten omsvøp regnet som *Storbritannias* største industriselskap.

Og enda var selskapet sultent på mer. I slutten av mars året etter ble det kjent at det lenge var ført fusjonssamtaler med nok et amerikansk selskap. Kandidaten denne gang var Atlantic Richfield (Arco), USAs sjette største oljeselskap. Forhandlingene ble avrundet i april 1999 med en prislapp på nesten 27 milliarder USD. I skrivende stund er det fortsatt uklart om de amerikanske konkurransemyndighetene vil godkjenne dette oppkjøpet, men 14. januar 2000 meldte «Nettavisen» at BP Amoco planla å gjen-

nomføre overtakelsen uansett. Med Arcos aktiva i porteføljen og samlede reserver på 19,5 milliarder fat ville det dobbeltfusjonerte britiske selskapet posisjonere seg som den største oljeprodusent i verden utenfor OPEC. Men nå var omgivelsene grundig vekket. BP hadde skaffet seg fordelen som lå i overraskelsesmomentet, men utløste et skred av lenge påtenkte rokeringer. Neste par ut ga om mulig enda mer gjenlyd.

Det var «Financial Times» som sist i november 1998 brakte til torgs ryktene om at Exxon var i samtaler med Mobil. Det var omtrent samtidig med at aksjonærene på hver side godkjente sammenslåingen av BP og Amoco. Bekreftelsen på at det største amerikanske oljeselskapet overtok det nest største, ble kunngjort fra New York den andre dagen i desember. Det ble en handel til 79,2 milliarder USD, eller et godt norsk statsbudsjett på nærmere 600 milliarder kroner. Det gjorde transaksjonen til verdens største fusjon noensinne. Med totale olje- og gassreserver på 21,5 milliarder fat og en samlet markedsverdi på mer enn 240 milliarder dollar, passerte Exxon-Mobil Royal Dutch/Shell med 80 milliarder og BP Amoco med over 90 milliarder i kapitalisert verdi. Denne helamerikanske konstellasjonen plasserte seg dermed helt på toppen av listene som verdens største, privateide oljeselskap og det største amerikanske industriselskap uansett bransje. Det var to selskaper som til sammen talte 123.000 ansatte og som i 1997 omsatte for 1400 milliarder kroner! Dimensjonene ved denne transaksjonen var altså kolossale. Men for analytikere var det ikke overraskende at Mobil var i bevegelse. Det var kjent at selskapet under Lucio Notos ledelse i 1998 hadde vært på partnerjakt i minst to år allerede. I denne tiden hadde mer eller mindre informerte tips koblet Mobil både til Chevron, Amoco og Arco. I en periode ble Mobil til og med ansett som det mest sannsynlige valget for BP. Det ble ført reelle samtaler om samarbeid, men disse strandet, muligens på en overdose testosteron og ambisjon. Det var i falle fall denne lett krydrete forklaringen to kommentatorer i «Financial Times» mer enn antydet. Mobil-sjefens behov for kontroll skal ha begrenset mulighetene for å komme til enighet med potensielle kapitalkamerater.[41] Men om dette skulle være riktig, må BPs vellykkede posisjonering ved hjelp av Amoco raskt ha overbevist både Noto i Mobil og Lee Raymond på toppen i Exxon, at konkurrentens forsprang bare kunne hentes inn ved besluttsomme grep. Testosteron eller ikke, tiden var plutselig blitt knapp for alle aktører som ønsket å spille en rolle, for nå var hele industrien satt «i spill», som det heter i børsterminologien. Eller som «Dagens Næringsliv» skrev den 27. november 1998 med henvisning til de pågående forhandlingene mellom Exxon og Mobil: «Konsolideringen på toppen øker samtidig presset på mellomstore spillere». I det sjiktet ble Arco og Chevron nevnt, og det vises til meldinger i «Le Figaro» om at franske Elf gjorde framstøt for å overta belgiske

Petrofina. Det verserte også rykter om at Total var i ferd med å kjøpe seg opp i Saga, og analytikerne spekulerte jevnlig over mulige trekk fra Texaco. Men denne gang kom overraskelsen som en uventet fransk vending.

Nettopp mens «alle trodde det var Elf Aquitaine som snakket med den belgiske industrimagnaten Albert Frère om å kjøpe aksjene i Petrofina»[42], dukket Total opp fra sidelinjen og avsluttet handelen til sin fordel. Med «CREATION OF A EUROPEAN MAJOR» som tittel for det autoriserte materiellet som presenterte avtalen, ble det ikke etterlatt tvil om formålet med denne sammenslåingen.[43] Det handlet om ikke å drukne i fusjonsbølgen, men om å ri med på den og om å danne en europeisk størrelse som var solid nok til å holde posisjoner i markedskrigen mot de superstore anglo-amerikanske selskapene.[44] Det var nok en innfallsvinkel som uten hensyn til utviklingens logikk for øvrig, appellerte godt til de galliske instinkter. Og franskmennene greidde faktisk denne gang å komme i alle fall amerikanerne i forkjøpet. TotalFina ble annonsert timer før detaljene i avtalen mellom Exxon og Mobil ble kjent. Markedsverdien til det fusjonerte selskapet ble stipulert til 32 milliarder dollar. Det gjorde TotalFina til Frankrikes nest største, Europas tredje og verdens sjette største oljeselskap. Men som det snart skulle vise seg, var det belgiske selskapet bare aperitiffen. I begynnelsen av juli året etter la TotalFina inn et bud på 42 milliarder dollar for sin franske konkurrent Elf. Det var like etter at Elf hadde gjort et mislykket forsøk på å kjøpe opp Saga Petroleum. Framstøtet fra TotalFina ble ansett som fiendtlig og fra Elf ble det møtt med et motbud på nesten 51 milliarder dollar. Det var isfront mellom ledelsene i de to selskapene, skrev avisene. Det var høk over høk, eller som «Financial Times» kommenterte sist i juli, «corporate machismo»! I pressen ble det spekulert på om den franske staten ville anvende sin vetorett i Elf for å blokkere sammenslåingen. Men fra regjeringshold ble det etter hvert gjort klart at hensynet til fransk kraft på det internasjonale markedet veidde tyngre enn hensynet til den nasjonale konkurransen mellom to franske selskaper. «Kampen om oljemakten i Frankrike»[45] endte 13. september med at Elf-ledelsen la ned kortene. Selskapet som hadde forsøkt å kjøpe det norske Saga for vel 18 milliarder kroner, ble til sist selv kjøpt opp av sin medfranske utfordrer for mer enn 340 milliarder. I stedet for at storebror Elf kjøpte Petrofina, ekspanderte lillebror Total ved å overta både Petrofina og storebroren. Med en børsverdi over 73 milliarder dollar for det dobbelt fusjonerte selskapet[46], var resultatet verdens fjerde største oljeselskap, bare forbigått av Exxon/Mobil, BP/Amoco og Shell.

Da BP fusjonerte med Amoco sent på sommeren, ble det starten på en bølge. Analytikere åpnet straks for spekulasjoner om hvilke mottrekk Exxon og Shell ville ta, og det ble heftig diskutert hvilke selskaper

som var oppkjøpskandidater. Chevron, Mobil, Conoco, Arco, Phillips, Texaco, Elf og Total ble oftest trukket fram i kommentarene. Etter hvert var det også få som trodde at Saga ville overleve i Norge.[47] Ved utgangen av 1999 hadde Shell ikke foretatt seg noen ting, utenom spede forsøk på å etablere et samarbeid med Texaco nedstrøms. «Vi er så store likevel», repliserte Shells direktør Mark Moody Stuart på direkte spørsmål om selskapets behov for konsolidering i etterkant av sammenslåingen av BP og Amoco.[48] Og noen, som Unocals Roger Beach, mente de klarte seg utmerket godt for egen maskin: «Min telefon har ikke ringt. Vi har vår egen plan for å skape verdier for aksjonærene, og hvis noen ringer og tilbyr noe, bør det være helvetes mye bedre enn det vi selv planlegger». Men mange andre telefoner ringte, åpenbart. Chevron og Texaco forsøkte å inngå fusjonssamarbeid, men ble stoppet av de amerikanske anti-trust myndighetene. I det tilfellet hadde det tydeligvis også ringt andre steder enn i forretningslokalene. Men for øvrig var endringene fundamentale for hele bransjen. Med Amoco og Arco og Mobil kjøpt opp til større herlighet, var hele mellomsjiktet av oljeselskaper fullstendig ommøblert, og med de franske rokeringene som løftet det kombinerte TotalFina – Elf helt opp i den mest eksklusive klassen, sto verden før årsskiftet 1999/2000 overfor en helt ny selskapsstruktur. Det hadde foregått en konsolidering på toppen. De store var blitt uendelig mye større. De hadde fått et nytt europeisk medlem, men i samlet antall var de blitt færre. Disse endringene var gjennomgripende og de var ikke uten historiske virkninger i oljeprovinsen Norge. Både Total og særlig Elf beilet helhjertet til Saga. De framstøtene ble avvist, ikke av Saga, men av Sagas politiske foresatte. I stedet ble det Hydro og Statoil som fikk lov til å kjøpe og dele Saga Petroleum. I internasjonal målestokk var dette en bitte liten handel. 20 milliarder kroner var dobbelt så mye som selskapet var verdsatt til, og mindre enn det beløp Exxon kunne regne med å spare inn i årlige kostnader ved fusjonen med Mobil. Men i norsk petroleumshistorie markerer avviklingen av Saga Petroleum likevel også en epokeslutt – eller en overgang?

Overgangsalderen

Da oljeprisen stupte utover i 1998 og nådde bunn i desember, initierte det en restrukturering av oljeindustrien uten sidestykke i historien. Men, som blant andre Robert Arnott, sjefsanalytikeren i Morgan Stanley, hevdet, «De store oljeselskapene ville foretatt strukturendringer uansett oljepris».[49] Det han og flere andre kommentatorer viste til, var et dyptgående lønnsomhetsproblem i industrien. Tross store overskudd over flere år tjente ikke selskapene lenger penger, eller ikke nok penger til å tilfredsstille eiere og investorer. Priskrakket gjorde problemet akutt og forklarer tidspunktet, men ikke fenomenet. Det er ikke slik at priskriser i oljehistorien med nødvendighet følges av industrielle restruktureringer. Når

svaret denne gangen ble de gigantiske sammenslåingene, kan det først og fremst tilskrives endrede markedsforhold, kostnadsutviklingen og en skjerpet konkurranse om tilgangen til reserver. De tradisjonelle markedene hadde lenge vist tendens til stagnasjon, og det var ingen utsikter til funn verken i USA eller nordsjøbassenget som kunne erstatte de haltende «elefantene». Jakten på ressurser måtte legges til nye oljeprovinser. Men det ble en kostbar satsing i til dels risikofylte områder av verden. Disse utviklingstrekkene inngikk i oljeselskapenes framtidsscenarier i alle fall tilbake på 1980-tallet. Harald Norvik var blant de strateger som tidlig formulerte utfordringene og gjorde det klart at disse også måtte gjelde for Den norske stats oljeselskap: «Det er en selvfølge at Statoil må se på seg selv som en internasjonalt konkurrerende bedrift. Og vi greier ikke være gode nok i Norge uten at vi også befinner oss i utlandet, vi må rett og slett godta at vi deltar i en global liga. Annenhver kamp vi spiller må vi spille på bortebane. Det betyr at vi må lete efter olje og gass, finne og produsere og markedsføre den også andre steder enn i Norge».[50] Å lykkes var å lykkes globalt. Det var i denne samme sammenheng at Norvik postulerte størrelse som en forutsetning i overlevelseskampen. Selv fulgte Statoil denne strategien opp utover i 1990-årene ved å satse i Nigeria og i Aserbajdsjan i kompaniskap med BP.

Parallelt var det i oljeselskapene gjennom flere år et økende fokus på kostnadsutviklingen. I flere runder, allerede i etterkant av prisfallet i 1986 ble det gjennomført både organisatoriske og personellmessige tilpasninger for å holde kostnader nede. For virksomheten på den norske sokkelen var disse utslagene så tydelige alt i 1991, at «Stavanger Aftenblad» tre år før VG, indikerte at oljeepoken kunne være over for vår del.[51] Bekymringen var forhastet, men den var grunnet i observasjonen av en omstillingsprosess som var markant underveis. Produksjonen fra de store feltene var på hell, investeringsprognosene var ikke lyse, og både Phillips, BP, Elf, Conoco og Shell varslet mannskapsreduksjoner. Det ble bare de første i en rekke med kutt. Prisutviklingen utover i 90-årene ga heller ingen indikasjoner om at bonanza-tidene med priser opp mot 30 dollar eller mer ville komme tilbake. Det er mot denne bakgrunn fusjonene kan forklares.

Under omstendighetene ble det så å si gitt «premie for gigantisme».[52] Det var det i alle fall tre gode grunner for. For det første var fusjon mellom store aktører en meget enkel, og framfor alt svært billig måte å øke reserver på, mye enklere og billigere enn å påkoste egne leteprosjekter. For det andre ble det langt lettere å spre risiko. Når de mest lovende oljeprovinsene befinner seg i eller i nærheten av de politisk mest utsatte områdene av verden – som Russland, Indonesia og deler av Afrika – kan god risikospredning vise seg å være et overlevingsvilkår. For det tredje, jo større sammen-

slåingen var, jo større var potensialet for innsparinger ved synergier og mannskapsreduksjoner. Som begrunnelse for megafusjonene, var dette siste hensynet det som ble aller mest vektlagt. Og forventningene som ble annonsert, var skyhøye. Sammen med Amoco skal BP kunne spare 2 milliarder dollar årlig, mens ambisjonen for Exxon / Mobil nærmer seg 4 milliarder. Fusjonene, om vi skal tro de sentrale beslutningstakerne i de største oljeselskapene, ble først og fremst drevet fram av utsikter til besparelser i denne størrelsesorden. For da prisene falt ned mot 10 dollar fatet, var det ikke lenger tilstrekkelig å effektivisere. Full effekt kunne genereres bare ved å restrukturere. Omvendt kunne man si at ved 10 dollar, ga interne kostnadsreduserende tiltak ikke lenger garanti for overlevelse.

Eksempelet fra den norske oljehistorien som demonstrerer både trenden, kreftene og det uavvendelige utfallet, er Saga Petroleum.

Saga var en av hjørnesteinene i den norske petroleumsmodellen. Det var et nasjonalt politisk dogme at selskapsstrukturen i Norge skulle bestå av det helstatlige Statoil, det halvstatlige Hydro og det private Saga. Denne selskapsstrukturen var en helt avgjørende del av fundamentet for den politiske strategien som er betegnet som fornorskingen av sokkelen. Så sent som i november 1998 slo olje- og energiministeren kategorisk fast at regjeringen opprettholdt beslutningen om tre norske oljemiljøer. På forsommeren året etter var det klart at det private selskapet ble delt mellom de to statlige, eller partert av Statoil og Hydro, som «Stavanger Aftenblad» meldte over hele sin første side

–Alle står likt før kutt

Gleden er påtakelig i Norsk Hydro og Statoil etter at Saga-styret nå anbefaler at de får overta lillebroren. Nedskjæringer skal skje ut fra likebehandling av alle ansatte.

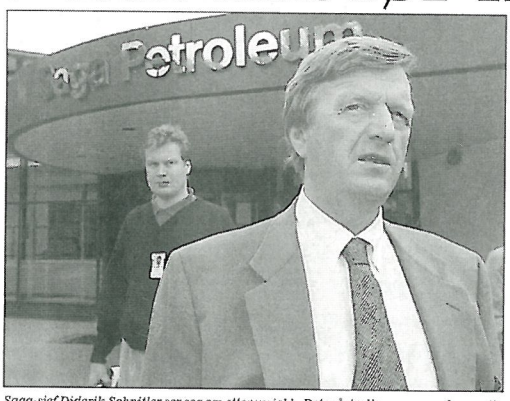
Av Asgeir Lode

– Dette er et langt skritt i riktig retning. Vi hilser beslutningen velkommen, men velger likevel å være noe tilbakeholdne i en uke til, sier informasjonssjef Tor Steinum i Norsk Hydro til Aftenbladet.

– Det sier vi fordi det nå er opp til den enkelte aksjonær i Saga å ta selvstendige beslutninger om hvem vedkommende vil selge aksjene sine til, sier Steinum videre.

– Vi i Statoil synes meldingen fra flertallet i Saga-styret er gledelig. Det er gledelig for oss hvis vi ser dette utfra den framtidige operatør-rollen Statoil får på Haltenbanken og på Snorre-Statfjord. Da tenker jeg på den såkalte Tampen-kilen, sier informasjonsdirektør John Ove Lindøe i Statoil.

– Videre er dette positivt for Statoil fordi det styrker vår posisjon som ledende oljeselskap på norsk sokkel og det vil øke vår del av produksjonen på norsk sokkel, sier Lindøe videre.



Saga-sjef Diderik Schnitler ser seg om etter ny jobb. Det må trolig mange av de ansatte også, her representert ved tillitsvalgt for sivilingeniørene, Gunnar Rørnes (t.v.). (Foto: Erik Johansen, Scanpix)

De ansatte med

Norsk Hydro vil få ansvaret med å håndtere spørsmålet om arbeidsplasser i den nye organisasjonen.

– Vi skal selvsagt ta ansatte og tillitsvalgte i både Saga og i Norsk Hydro med på råd. Ansatte fra de to selskapene teller like mye, blir likestilte og like mye verd i en ny organisasjon som skjer via en rasjonaliseringsprosess som vi tror vil gå over flere år, sier informasjonsdirektør Tor Steinum i Norsk Hydro.

– Hvorfor kan det bli verre for Saga-ansatte å bli integrert i Norsk Hydro og Statoil enn i franske Elf og hvor vil Saga-ansatte i Snorre-divisjonen på Forus bli plassert?

– Elf Aquitaine har sagt at det vil være en synergieffekt på rundt en milliard ved å få hånd om Saga Petroleum. Det må bety at Elf også hadde tenkt på å trimme organisasjonen i et sammenslått selskap. Vi har sagt at 800 ansatte en ny organisasjon vil være overflødige. Dermed er ikke utgangspunktene våre så forskjellige.

Men jeg vil ikke gå videre inn på geografi eller framtidige arbeidsplasser. Snorre skal vi etter avtalen med Statoil ha ansvaret for i fire år etter overtakelsen av Saga, sier informasjonsdirektør Tor Steinum.

Strukturendringer

– Hydro skal håndtere plasspørsmålet videre, så detaljer i det vil jeg ikke ha noen formening om. Det vi kan si er at oljeselskapene nå er i samme situasjon som all annen virksomhet i Norge har vært i de siste tiårene. Strukturendringer er ikke til å komme utenom, heller ikke for oljeselskapene, sier Lindøe.

Norsk Hydro skal ha ansvaret og drive Snorre-feltet fram til 1. juli år 2003. Et år før det blir det samtaler mellom Statoil og Norsk Hydro om hvordan overleveringen av Snorre til Statoil skal skje, sier han.

– Det blir samtaler på linje med de som ble ført mellom Mobil og Statoil for overtakelsen av Statfjord-feltet tidlig på 1980-tallet. Hvor den driftsdivisjonen for Snorre blir liggende framover de neste fire årene, er det opp til Norsk Hydro å klarlegge, avslutter Lindøe.

Saga Petroleum 1972–1999.
Kilde: Stavanger Aftenblad.

(27.5.99). Men dette var bare den definitive avviklingen av et selskap hvis rett til liv var jevnlig og offentlig omdiskutert i alle fall siden 1982. Det var også bare det endelige oppkjøpet i en serie med oppkjøps- og fusjonsforsøk som kan følges i rett linje fra 1986 der franske Elf og Total stadig spilte med i tillegg til de to norske selskapene. I flere omganger gjennom hele dette tidsrommet ble det offentlig diskutert om det var plass for Saga. Til tross for den tverrpolitiske enigheten om de tre oljemiljøene, åpnet formannen i Stortingets olje- og energikomité, dengang Senterpartiets Ole Gabriel Ueland, alt tidlig i 1990 for at Saga kunne inngå i Statoil eller Hydro.[53] Begynnelsen til slutten for Saga startet i 1996, ironisk nok med et storstilt forsøk på å ekspandere. Med oppkjøpet av Santa Fé Exploration for nesten 8 milliarder kroner, var det ledelsens drøm «å etablere Saga som et av verdens største rendyrkede oppstrømsselskap»[54]. Det var en ambisjon som virkelig tok premissen om størrelse på alvor. Investeringen var imidlertid mislykket. Når selskapet i tillegg måtte slite med tunge prosjektkostnader (Varg-feltet) samtidig som prisene nådde bunnen, sto det ikke til å redde. Under 15 dollar fatet tjente Saga ikke lenger penger. På den måten blir Saga Petroleum et erkeeksempel på en aktør som ikke hadde økonomisk ryggrad til å tåle priser ned mot 10 dollar.

Dersom bølgen av fusjoner som startet med sammenslåingen av BP og Amoco i 1998 innleder en ny tidsalder i petroleumsindustrien, representerer 90-årene overgangsalderen. Alle de faktorene som vektlegges til forklaring av tidsskiftet, var godt synlige i mer enn ti år før fusjonsbomben smalt. Endringskreftene som modnet i løpet av de tolv årene mellom 1986 og 1998, sørgde på verdensbasis for at maktforholdene i industrien ble omkalfatret. På mindre enn ett år var De syv søstrene redusert til fire meget godt gifte bruder. I Norge sørgde de for å underminere grunnlaget for norskheten i oljepolitikken. Den siste krampe var å sikre at verdiene i Saga Petroleum forble på norske hender. Men det er satt i gang et endringsløp som nå fortsetter upåvirket av at det igjen (8.03.00) noteres priser over 32 og 33 USD for olje på verdensmarkedet. Vi kan ennå ikke forutse hvor utløpet vil ende, bare at det etter BP-Amoco og Exxon-Mobil vil måtte handle om svært store størrelser. Det vil også gjelde for norsk oljepolitikk når overgangsalderen nå er like ved å ta slutt. Kursen er staket ut av statsoljeselskapet under Norviks ledelse. Fra innledningen til overgangsalderen under stikkordet «internasjonalisering». Mot slutten av overgangsalderen med stikkordet «privatisering» som tillegg. Det er ikke lenger tvil om kursen, men tempo og utfall er mindre klart. Hypotesene i pressen har alt i en tid gått i retning av at de fordums tre norske oljemiljøene er forhåndsdømt til å bli ett. Det er ventelig symptomatisk – for historiens gang? – at Statoils styreformann nylig har luftet sine tanker akkurat i den retningen.[55]

Noter:

1 Den gang informasjonsleder i Olje- og energidepartementet.
2 Øystein Noreng, «Prisutviklingen på råolje de siste 25 årene – hvorfor kommer krisene?», artikkel i «Perspektiv», nr. 2 1998. Utgis av Esso.
3 Se Daniel Yergin om «Den første boomen», «Svart Gull», n. utg. s. 29f
4 Iflg. Gunnar Nerheim, artikkel i samme nummer av «Perspektiv: «Oljepris og innovasjonsvilje i offshorevirksomheten gjennom 25 år»
5 Etter Nerheim s. st.
6 Kilde: SSB, Olje- og gass-virksomhet, 4. Kvartal 1986.
7 Kilde for alle prisopplysninger der ikke annet er oppgitt, er SSBs publikasjoner for olje- og gass-virksomheten
8 19.11.98
9 Arne Wigestrand i Saga Petroleum, Tor Kartevold i Statoil, Anne Ekern i Hydro, Ole Martin Gustavsen i Norwegian Oil Trading og Øystein Noreng fra Hndelshøyskolen BI. Se DN 31.12.98
10 Se også Ole Gunnar Austvik ved Høgskolen i Lillehammer sitt debattinnlegg i DN 22.3.99. Der påviser han at «...feilene i prognosene både nå og over de siste 25-30 år (er) så store at vi bør erkjenne at det er umulig å svare presist på spørsmålet om hva oljeprisen blir».
11 Dagsavisen 2.12.98, referert i en artikkel under overskriften «Oljeprisen stupte under 10 dollar».
12 Aftenposten 20.04.94: «Over 2000 jobber skal bort».
13 Aftenposten 28.08.94
14 Iflg. Bjørn Vidar Lerøen i boken «Troll, gass for generasjoner».
15 Verdens Gang, 5.12.94
16 Det var denne utredningen som innledet den såkalte NORSOK-prosessen. Hovedrapporten ble overlevert Nærings og Energiministeren i februar 1995.
17 Einar Holmefjord til Aftenposten 20.04.94.
18 S.st.
19 S.st.
20 Stavanger Aftenblad 5.12.98
21 S.st. 16.01.99
22 Dagens Næringsliv 11.01.99
23 Stavanger Aftenblad 02.02.99
24 Dagsavisen 16.02.99
25 Stavanger Aftenblad 18.02.99
26 Dagens Næringsliv 20.02.99
27 Som avslutning på det som i media ble kalt for «helvetesuken». Den inneholdt i tur og orden meldingene om kuttene i Saga, Hydro og altså til slutt også i Statoil.
28 Arild N. Nystad, konsernsjef i RC Gruppen og tidligere ressursdirektør i OD, i et debattinnlegg i Dagens Næringsliv 27.05.99.
29 S.st.
30 Den italienske industrimagnaten Enrico Matteis karakteristikk, udødeliggjort av Anthony Sampson med klassikeren «De syv søstrene – De store oljeselskapene og deres virksomhet», utgitt første gang i 1975. Utenom Exxon og Mobil, var det BP, Shell, Chevron, Gulf og Texaco som utgjorde «familien». Før de store råvareproduserende landene nasjonaliserte deler av industrien og slo seg sammen i Organisasjonen oljeeksporterende land (OPEC) i 1960-årene, kontrollerte »søstrene« nærmere 90 prosent av produksjon og salg av olje og oljeprodukter i mesteparten av den vestlige verden.
31 Financial Times 27.11.98
32 Tone Vassbø i en artikkel i Dagens Næringsliv 21.06.91, der denne tidlige historien til Transocean blir rekapitulert.
33 Unntaket var Smedvig som hadde samme ambisiøse målsetting som Lund og Transocean.
34 DN 25.05.92
35 «We had the experience and the right people to overtake Sonat, but the American shares were more valued than the Norwegian. When the comapny came in play, and the shareholders realised the possibility of a huge profit, there was nothing else to do, than playing along». Lund til «Offshore & Energi», 15/1997.
36 Formelt måtte Norvik gå som en følge av de store budsjettoverskridelsene på Åsgardprosjektet. Det er imidlertid en interessant hypotese om det betydde like mye at det etter hvert ble vanskelig for de politiske beslutningstakerne å henge med i konsernsjefens insisterende arbeid gjennom 10-12 år for å forretningsorientere, ekspandere og internasjonalisere statens oljeselskap. Summen av alt dette ble å «konkurranseutsette» selskapet, med hensyn på drift og styring å gjøre det mest mulig lik verdens øvrige, store, privateidde oljeselskaper. Med Saga Petroleums skjebne og debatten om privatiseringen av Statoil in mente, er det fristende å gi Norvik rett i hans analyse av nødvendighetens logikk. Han blir da å ligne med Moses som var utsett til å lede jødefolket gjennom ørkenen, men som ikke fikk lov til å følge med inn i det lovede land da vandringen var til endes.
37 Dagens Næringsliv, 12.08.98
38 Iflg. Stavanger Aftenblad, 12.08.98.
39 Etter Dagens Næringsliv 12.08.98
40 Geir Svardal i Adresseavisen har 12.08.98 denne, ikke helt saklige framstillingen av øyeblikksstemningen på børsen i London: «Hadde meklerne i City hatt for vane å heise Union Jack etter en vellykket dag på børsen, ville flaggene vaiet til langt ut på kvelden i går. I stedet feiret de en lenge etterlengtet britisk næringslivsseier med en ekstra pint på vei hjem fra finansdistriktet. Glassene ble hevet for British Petroleum (BP)».
41 Financial Times 28.11.98, Christopher Parkes og Robert Corzine, «Oil merger faces challenge of interpersonal combustion»:

«Aware that industry consolidation was inevitable, he was early into the field, hunting for partners, and started at least two years ago making passes at the likes of Chevron and Amoco. However, according to industry observers, talks came to nothing because Mr. Noto was determined to retain full control». Det samme forholdet er faktisk «fusjonskongen» Reidar Lund inne på i intervjuet i DN 25.05.92, .der han refereres slik: Han minner likevel om at mange gode fusjonsplaner strander fordi det sitter folk i administrasjon og styre som lar personlige følelser komme foran hensynet til en slagkraftig ny organisasjon».

42 Dagens Næringsliv, 2.12.98.

43 Presentasjonen finnes på Internett, for eksempel som vedlegg til Nettavisen 1.12.98: «Total kjøper opp i Petrofina».

44 Etter fusjonene mellom henholdsvis BP/Amoco og Exxon/Mobil var det etablert to ligaer i verdenen av oljeselskaper. Heretter gikk ikke lenger skillet mellom store og middelstore selskaper, men mellom store (majors) og superstore (supermajors).

45 Nettavisen 13.9.99

46 Til sammenligning var Statoil på samme tid verdsatt til 13 milliarder dollar.

47 Ref. for eksempel Dagens Næringslivs oppslag og intervju med Ole-Jacob Kvinnsland 13.8.98: «Spår fusjonsbølge i oljå – Saga mulig oppkjøpskandidat», og tilsvarende i samme avis 21.9.98: «Hvem vil kjøpe Saga Petroleum».

48 Iflg Dagens Næringsliv 21.9.98

49 Financial Times, 4.2.99

50 Referert etter Dagens Næringsliv 10.9.90

51 Stavanger Aftenblad 29.10.91: «Er oljeepoken over?»

52 «...a premium on gigantism«, Robert Corzine i Financial Times 27.11.98

53 Her med henvisning til Aftenposten 23.2.90

54 Arnt Even Bøe i Stavanger Aftenblad, 25.6.99.

55 Ole Lund til shippingavisen Lloyd's List; referert i Aftenposten 9.3.00.