2011-10-11
Dagens Industri
Vinsten måste ses på lång sikt
Sophie Nachemson-Ekwall

I helgen sträckläste jag ”Spills and Spin – the inside story of BP” av Tom Bergin, journalist på Reuters och tidigare oljehandlare. Det är en hårresande skildring av hur det forna statliga brittiska oljebolaget förvandlas från en kolonial byråkrati till en snabbrörlig decentraliserad oljejätte som excellerar i hög lönsamhet och låga kostnader.

Medan aktieägarna hyllade först den excentriske vd:n John Browne och sedan efterträdaren Tony Hayward drevs mellancheferna alltmer av kortsiktiga bonusprogram, tydligt designade för att få dem att se mellan fingrarna på kostsamt underhåll. Underleverantörer pressades att sänka priser och när det inte räckte så övergick trycket på att höja arbetstempot i stället.

Enligt Tom Bergin var det inte en slump att just BP råkade ut för den största oljekatastrofen i USA:s historia när oljeriggen Deepwater Horizon exploderade i Mexikanska golfen den 20 april förra året och kostade elva anställda livet.

Framför allt är Tom Bergin kritisk till att Hayward efter att han fick sparken beskrivs som ett offer som ärvde en svag affärskultur. I själva verket tog Hayward aldrig chansen att göra något åt hur BP styrdes, trots att flera signaler visade att BP tog för stora risker i sin affär. År av lönsamhetsfokus drevs för långt.

BP:s nye ordförande Carl-Henric Svanberg faller väl ut i boken. Tidningsuppgifter om segelsemestern med Louise Julian i Indien verkar ha varit en illvillig läcka, eftersom den avbröts direkt när Svanberg började förstå vidden av oljekatastrofen.

I stället flög Carl-Henric Svanberg till USA för att bistå Tony Hayward. Problemet var snarare att det inte uppskattades av Hayward som i sin massmediala kampanj för att rädda sig kvar som vd inte bara tonade ned katastrofen utan verkar ha bidragit till att smutskasta sin nye ordförande i stället.

BP:s nye vd Bob Dudley har rivstartat med ett ledarskap som går ut på att slopa bonusar och kortsiktiga lönsamhetsmål. Men Tom Bergin tycker att det behövs väsentligt mer för att få rätt balans mellan BP:s vinst på sista raden och en långsiktigt sund affär.

I dessa kristider är BP-katastrofen nyttig läsning för vilken svensk företagsledare som helst. När intäkterna faller kan det vara frestande att dra ned på kostnader och investeringar vilket går ut över kvalitet och höjer riskerna i bolaget.

Det spelar ingen roll om det handlar om en bank, ett statligt ägt SJ eller en kommunal upphandling av ett akutsjukhus som S:t Göran eller en friskola. Det är först när ledningen, och ägarna, gemensamt förstår vad kunder och anställda egentligen kan åstadkomma om de får arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål som en sund affär kan utvecklas.

Om något så lär oss BP-historien att kvaliteten på vinsten på sista raden aldrig går att utvärdera på kort sikt.

info@sophienachemsonekwall.com