

▶ **Oppstrømsmarkedene**

- Nye aktører: Større aktører, men også økt teknologisk og driftsmessig spesialisering
- Jakt på "billige" reserver

▶ **Oljemarkedet**

- Svak vekst i etterspørselen, stor vekst i produksjonen
- Store volumer fra norsk sokkel, men svak infrastruktur nedstrøms

▶ **Gassmarkedene**

- Dereguleringer og strukturendringer
- Sterke forventninger om lavere priser til sluttbrukere
- Svakt utviklede norske nedstrømsposisjoner

▶ **Energimarkedene generelt**

- Økt konkurranse mellom ulike energibærere
- Ny teknologi og nye energitjenester
- Miljøutfordringen

Markedsutfordringen - Statoils respons

- ▶ Konsentrasjon om kjerneområder i oppstrømsvirksomheten
- ▶ Utnytte nye markedsinstrumenter og vurdere nedstrømsinvesteringer (partnerskap) i avsetningsstrategien
- ▶ Gassmarkedene
 - Ivareta verdiene i eksisterende kontrakter
 - Utnytte nye markedsmuligheter for gass
 - Vurdere strategisk posisjonering ut fra lønnsomhet og risiko
- ▶ Energimarkedet
 - Utvikle Statoil som en komplett energileverandør i regioner der vi kan spille en ledende rolle
 - Videreutvikle forretningsmuligheter innen energi, raffinering og markedsføring

"Den norske strukturen" - hva består den av?

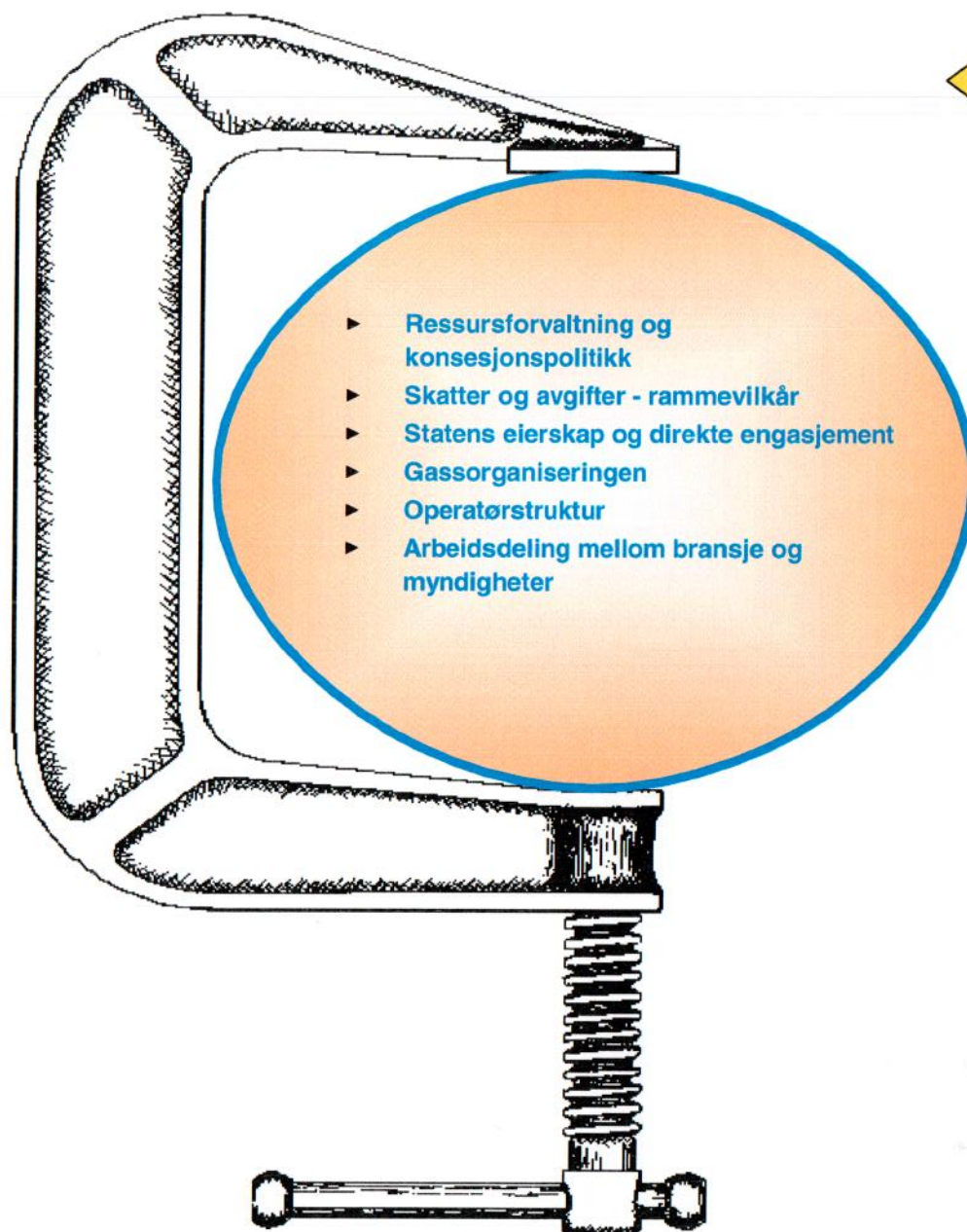
- ▶ Ressursforvaltning og konsesjonspolitikk
- ▶ Skatter og avgifter - rammevilkår
- ▶ Statens eierskap og direkte engasjement
- ▶ Gassorganiseringen
- ▶ Operatørstruktur og eierandeler
- ▶ Arbeidsdeling mellom bransje og myndigheter

Den norske strukturen

- ▶ Etablert med forutsetninger om en høy og stigende oljepris
- ▶ Innrettet på maksimale statlige inntekter (grunnrente), med et dominerende direkte statlig eierskap
- ▶ Solid internasjonal deltakelse
- ▶ Systematisk utbygging og høye miljøstandarder
- ▶ Kompetente forvaltningsorganer
- ▶ Sterk koordinering av gassalg og gassinfrastruktur
- ▶ En konkurransedyktig norsk petroleumsnæring
- ▶ Har alt i alt vært meget vellykket og bidratt til betydelig verdiskaping i norsk økonomi

- 
- ▶ Ressursforvaltning og konsesjonspolitikk
 - ▶ Skatter og avgifter - rammevilkår
 - ▶ Statens eierskap og direkte engasjement
 - ▶ Gassorganiseringen
 - ▶ Operatørstruktur
 - ▶ Arbeidsdeling mellom bransje og myndigheter

Men strukturen er under press



Deregulerte
markeder

Nye
ressursområder

Kostnader vs.
priser

Økt risiko

Økt tempo

Nye
konkurranseregler

De store spørsmålene

- ▶ Norges posisjon og strategi som olje- og gassnasjon
- ▶ Rammebetingelsene for petroleumsnæringen
- ▶ Gassorganiseringen i et liberalisert marked
- ▶ Statens ulike roller
 - som ressurseier
 - som industriell eier
 - som regulator og tilrettelegger
- ▶ SDØEs forretningsmessige utvikling
- ▶ Strategier for fortsatt kostnadseffektivisering og teknologiutvikling

SDØE - den største aktøren på norsk sokkel



- ▶ SDØE-modellen har vært vellykket for staten som ressurseier og innebærer et stort ansvar for Statoil som forretningsfører
- ▶ Statoil har hittil evnet å ta ansvar for SDØEs ivaretagelse, men dette innebærer også et ansvar for å se på endringer som kan sikre en forretningsmessig videreutvikling av SDØE
- ▶ Som ordning innebærer SDØE risiko, og det er behov for strategisk tilpasning til utviklingen både i olje- og gassmarkedene



Utviklingen i Statoils oppgaver og rammevilkår - langs noen dimensjoner



	Fram til tidlig 90-tall	I dag
Ressursområde	Norsk kontinentalsokkel	Norsk sokkel, britisk sokkel, GoM, Angola, Kaspiregionen, Venezuela, Kina, etc.
Rammevilkår	Privilegert selskap med store forvaltningsoppgaver	Fullt ut konkurranseutsatt selskap, SDØE-ivaretaker
Markeder	Få markeder, reguleringer, konsentrasjon oppstrøm	Mange markeder, deregulering, viktige nedstrømsposisjoner
Risiko	Oversiktlig risikobilde	Komplisert risikobilde
Industrielt samarbeid	Få allianser og medeierskap	Mange allianser, partnerskap og medeierskap



Statoils eierstruktur



Utvikling over tid:

- ▶ Statens eierrolle endret
- ▶ Statoils strategi og posisjoner er endret
- ▶ Store endringer i markeder og konkurransebilde

Egenskaper ved staten som eier:

- ▶ Langsiktighet og soliditet
- ▶ Sterk garantist for nasjonalt eierskap
- ▶ Begrenset eierrolle - vanskelig å eie en konkurranseutsatt deltaker i en konsesjonsindustri der eieren selv er konsesjonsmyndighet
- ▶ Fravær av insentiver og overvåkning fra kapitalmarkedene
- ▶ Politisk usikkerhet knyttet til utbyttepolitikk og egenkapital

Statoils eierstruktur fra et forretningsmessig ståsted



► Forhold i **omgivelser og markeder:**

- Forretningsmessig temposkifte
- Restruktureringer i bransjen som krever eiermessige virkemidler
- Økt risiko

► Forhold i **selskapet:**

- Behov for økt omstillingsevne og forretningsmessig fokus
- Behov for mer entydige roller og insentiver i forretningsdriften

Forretningsmessige holdninger til eierutfordringen

- ▶ Mulig å skape en "vinn-vinn" løsning til beste for Statoil og eieren?
- ▶ Beholde et sterkt nasjonalt eierskap
- ▶ Staten må sikres en rasjonell ivaretagelse og videreutvikling av SDØE
- ▶ Sikre Statoil tilnærmet samme finansielle og markedsmessige handlefrihet som våre konkurrenter, i Norge og i utlandet

- ▶ Vi trenger en konkurransedyktig norsk sokkel med sterke internasjonale aktører
- ▶ Vi må ha norske aktører som lykkes i de internasjonale energimarkedene
- ▶ Vi trenger en bred politisk enighet om en ny struktur, på samme måte som i 1972 og i 1984