

Norsk kompetanse i et globalt marked - kraftsentrum eller filial?

Hans Henrik Ramm

Ramm Kommunikasjon

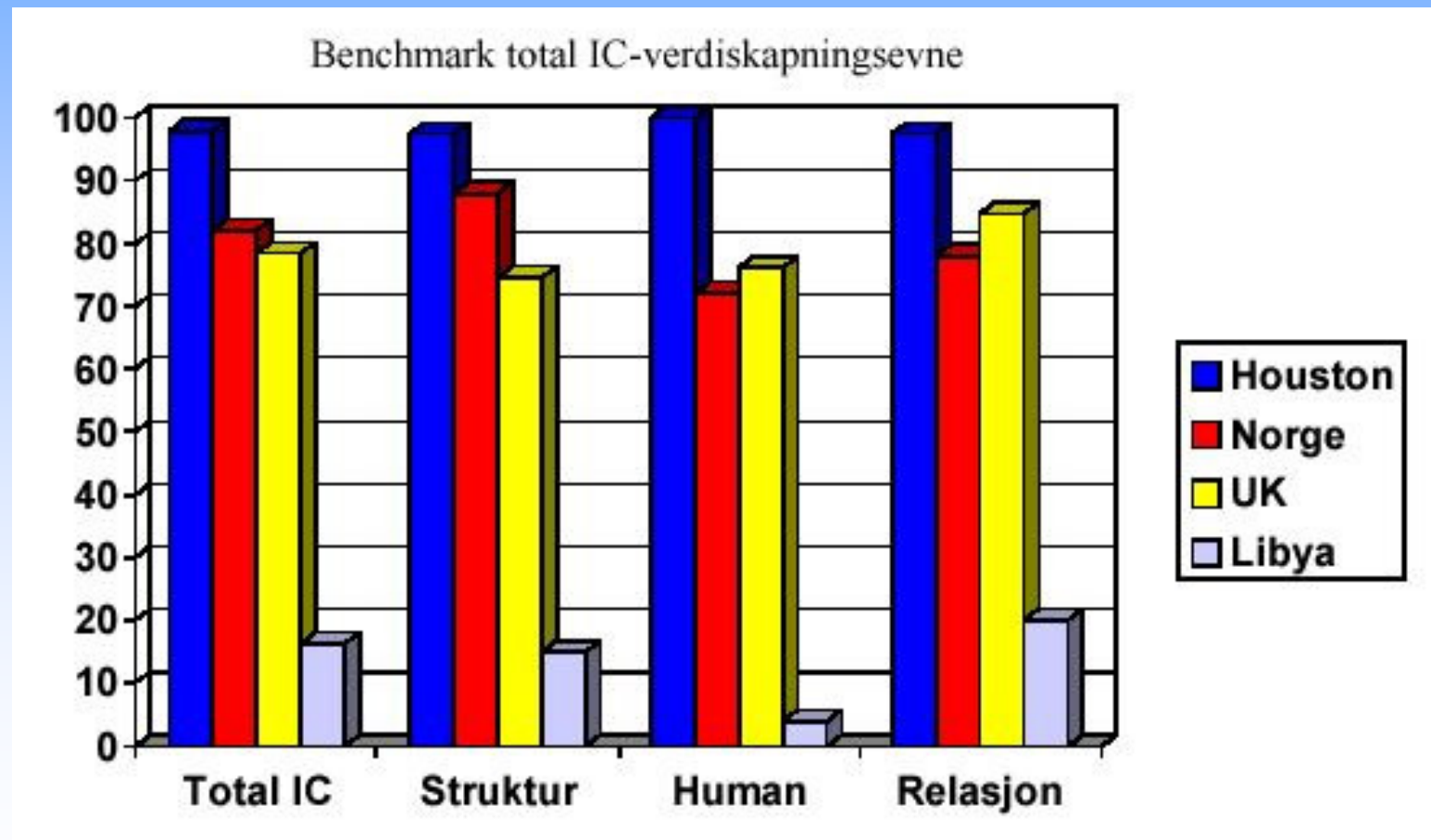
NPFs 10. feltutviklingskonferanse

22. januar 2007

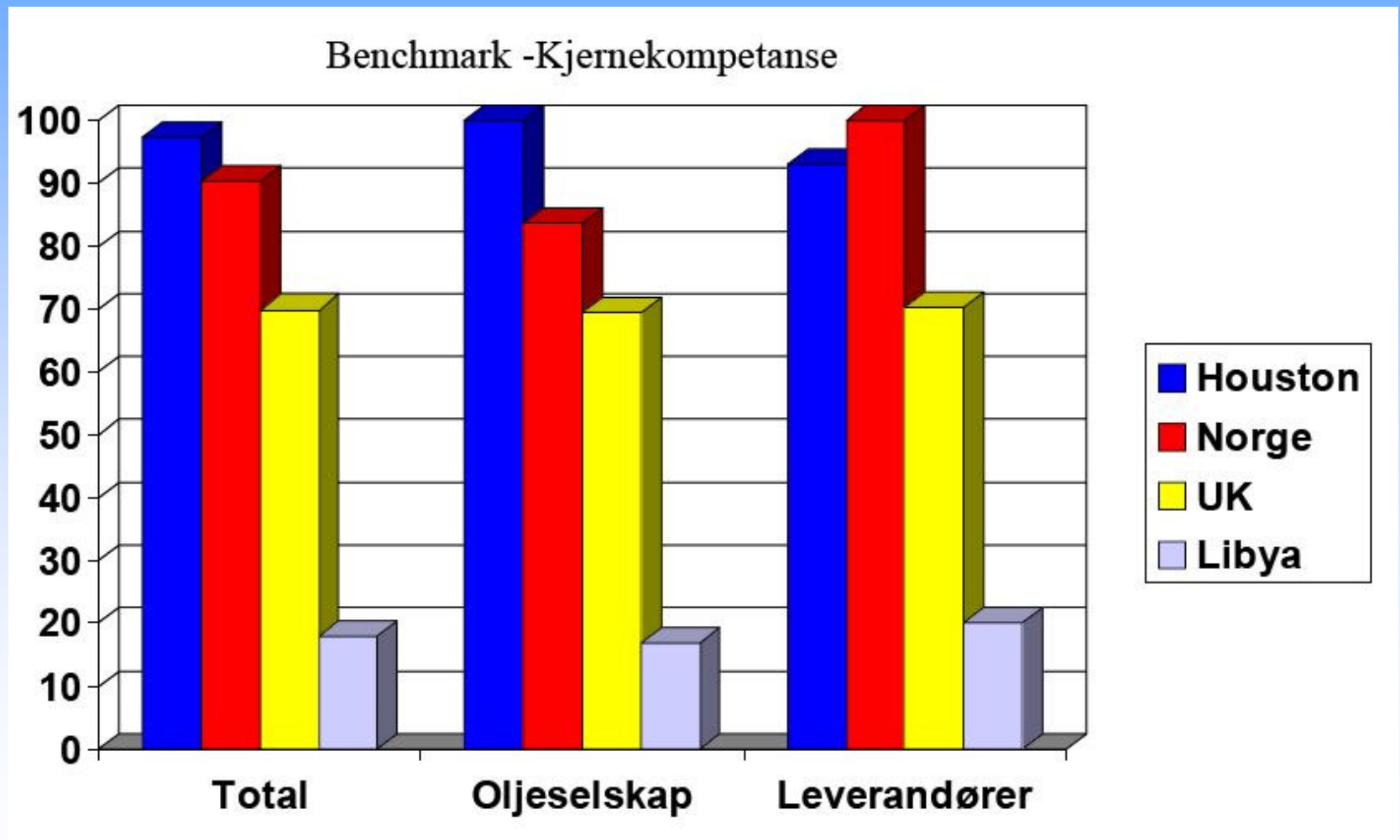
Ikke selvsagt at vi er kraftsentrum

- ⇒ Olje/gass finnes over hele verden
- ⇒ De fleste er teknologiske filialer
- ⇒ Bare tre vertsland har sterke klynger

AFF Benchmarking 2003



Leverandørene er best i verden



Svakere på andre punkter

- ⇒ Internasjonalisering
- ⇒ Risiko for utflytting av kjernekompetanse
- ⇒ Svake på tilføring av kompetanse ved M&A ute
- ⇒ Vanskelig å få riktig priset egenkapital til kunnskapsbedrifter
- ⇒ Svak og lite målrettet FoU-innsats
- ⇒ Fallende nivå på utdanning
- ⇒ Forgubbing
- ⇒ Mangel på visjon, strategi og ”fortellere”
- ⇒ Klarer ikke å formidle utfordringer til samfunnet forøvrig

Hvordan startet det?

- ⇒ Teknologisk paradigmeskifte
 - ⇒ Fra onshore til offshore
- ⇒ Sterke relevante industrimiljøer
 - ⇒ Shipping, kraft, prosess, fiskerier
- ⇒ Krevende internasjonale oljeselskaper
- ⇒ Mangfold fra første dag
- ⇒ Gode forskningsmiljøer
- ⇒ Balansert "infant industry"-politikk

Harmonimodellen vi gjerne forteller:

- ⇒ Suverenitet over sokkelen
- ⇒ Nasjonal styring og kontroll
- ⇒ OED, OD, Statoil
- ⇒ Tre norske oljeselskaper
- ⇒ Industriell samarbeidsmodell
- ⇒ Kompromiss om Statoil, SDØE
- ⇒ Opprettelse av petroleumsfond
- ⇒ Delprivatisering av Statoil

Noen av grøftene vi såvidt unngikk

(eller rygget ut av)

- Ekofisk-området til Danmark
- Hele sokkelen til Phillips
- Ikke risikere norsk kapital
- Hydro som statsoljeselskap
- All makt til Statoil
- Nasjonalisme på 70-tallet
- Monopolisert seismikk (Statex)
- OD som Regjeringens puddel
- Produksjonstak
- Kuwait-økonomi
- Tapt Troll-olje
- Billigsalg av gass
- Sterkere proteksjonisme
- "Industrisamarbeidet"
- "Insourcing"
- Monopolisert gasstransport
- Kværner til Khodorkovsky
- Umoden skattereform

(Det var også noen vi kjørte ned i.)

Mange av disse grøftene ble unngått på grunn av blodig strid.

- ⇒ Det gikk ikke bra på grunn av "kloke og fremsynte personer".
- ⇒ Det gikk bra på grunn av politisk strid og industriell konkurranse
- ⇒ Heltene er demokratiet og mangfoldet

Fullt mulig å gå i nye grøfter, slik at det fører til filialisering.

- ⇒ For langsom utvikling av ressursgrunnlaget
- ⇒ Tap av innovasjonsevne (creative destruction)
- ⇒ Tap av kostnadskontroll
- ⇒ For svak avkastning til kunnskap
- ⇒ Dårlige eller gale insentiver
- ⇒ Systematisk tap av eierskap
- ⇒ Motsatt: Utlendinger vil ikke investere
- ⇒ Tap av viktige aktører
- ⇒ Manglende ettervekst av nye aktører

Slik vil vi ha våre klyngebedrifter:

Eksport over hele verden gir god avkastning på kunnskapskapitalen.



Solid forankring i den norske klyngen, med bygging av kunnskaps kapital.

Røtter også i de andre hovedklyngene gir grunnlag for god og rask kunnskapsutveksling med synergieffekter. Bra for bedriftene, bra for Norge.

”Hjemmegrøften”:

Kun konsentrert norsk marked gir få og for sene salg og for dårlig avkastning til kunnskap.



Dårlig kontakt med andre klynger, aktivitet mest i Norge.

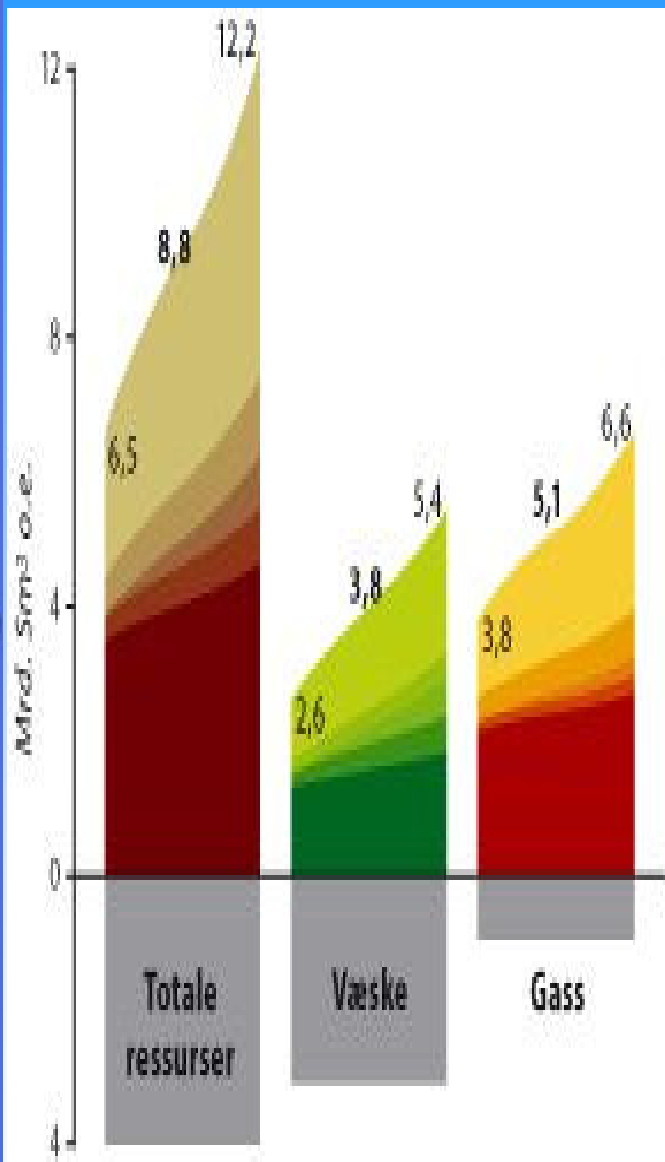
Filialisering fordi norsk leverandørindustri forvitrer og utenlandske leverandører tar over uten å etablere kunnskapsmiljøer i Norge. Dårlig for bedriftene og Norge.

”Bortegrøften”



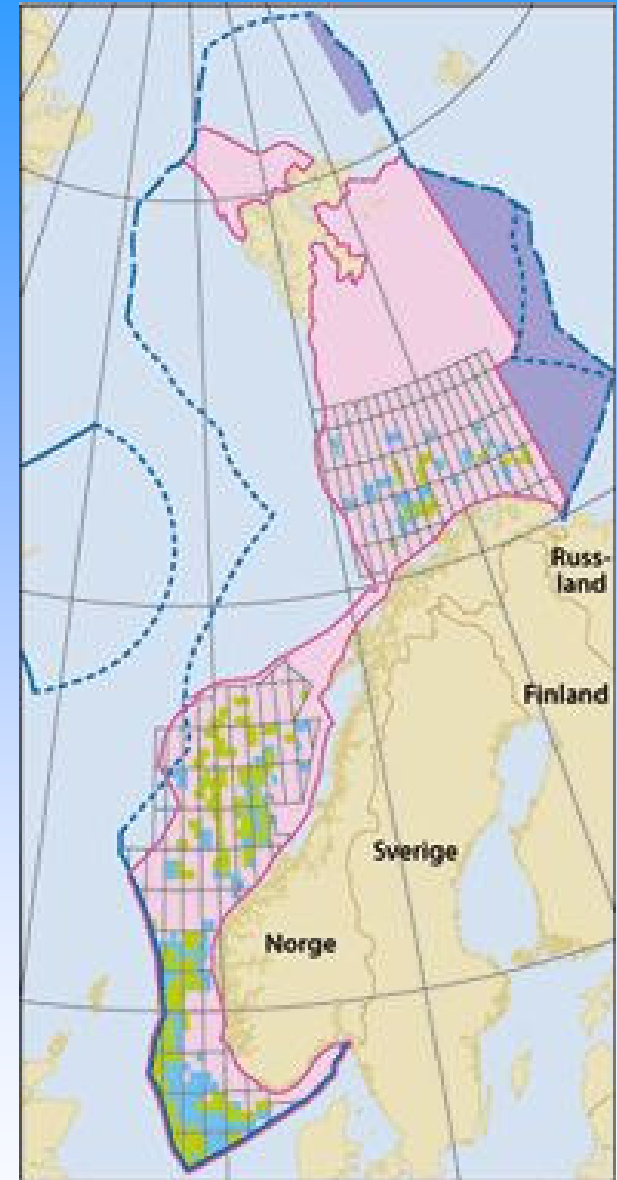
Norske leverandører gjør det bra og internasjonaleses, men norsk sokkel og klynge blir mindre interessant og de flytter ut de kunnskapstunge delene.

Det er forskjell på å internasjonalesere og internasjonalesere bort. Fører også til filialisering. Fint for bedriftene og deres eiere, men ikke bra for Norge.



- Fortsatt stort ressursgrunnlag
- 26% ikke funnet (3,4 mrd Sm³)
- Merk usikkerhet
- Kan være meget mer (41%) og meget mindre
- Omfatter ikke alle deler av NCS →
- Basert på moderat fremskrivning av teknologi

(OD ressursrapport 2005)



Konsekvenser av fragmentert sokkel:

- ⇒ Mer diversifiserte krav til ny teknologi
 - ⇒ Krever mer, ikke mindre mangfold
 - ⇒ Teknologi må fornyes i alle områder
- ⇒ Diskontinuitet for utforskning
 - ⇒ For langt frem og for stor usikkerhet for kommersiell teknologiutvikling, seismiske regionundersøkelser
 - ⇒ Regjeringens nordområdestrategi skuffer på FoU
- ⇒ Skattesystem "one size fits all" blir svært dårlig tilpasset
 - ⇒ "Spesielt gunstig norsk skattesystem" sammenlignet med andre gjelder bare selskaper utenfor skatteposisjon, i praksis mest i modne områder
 - ⇒ Systemet gir svak materialitet under lave/midlere oljepriser, for mindre prospekter, og for ressurser som er krevende å finne og utvikle
 - ⇒ For langsiktige prosjekter må alle prisbaner veies sammen
- ⇒ Modning + skatt + diskontinuitet fører til fallende interesse fra majors = lav leteaktivitet utenom modne områder
- ⇒ Også fusjon Statoil/Hydro vil svekke leteaktiviteten i ikke-modne områder på lengre sikt
- ⇒ Mindre leting, dårlige funn: "Feltskuffen" tømmes, lite kommer inn.

Hvis Enoksen mener dette, er vi på vei ned i en stor grøft:

”Det er ingen tvil om at konkurransen mellom Statoil og Hydro har vært blant de viktige drivkreftene for å utvikle ny teknologi på norsk sokkel. Nå kan man si at i en **modningsfase** som vi er i nå, hvor vi **høster mer enn vi utvikler**, hvor vi har de **store behovene for utvikling av ny teknologi som vi hadde tilbake i tid**, og konkurransen mellom de selskapene, så er forholdet på norsk sokkel litt annerledes.”

(Statsråd Odd Roger Enoksen Stortinget 10. januar 2007.)

Fusjonen kan gi noen fordeler for ressursutnyttelsen:

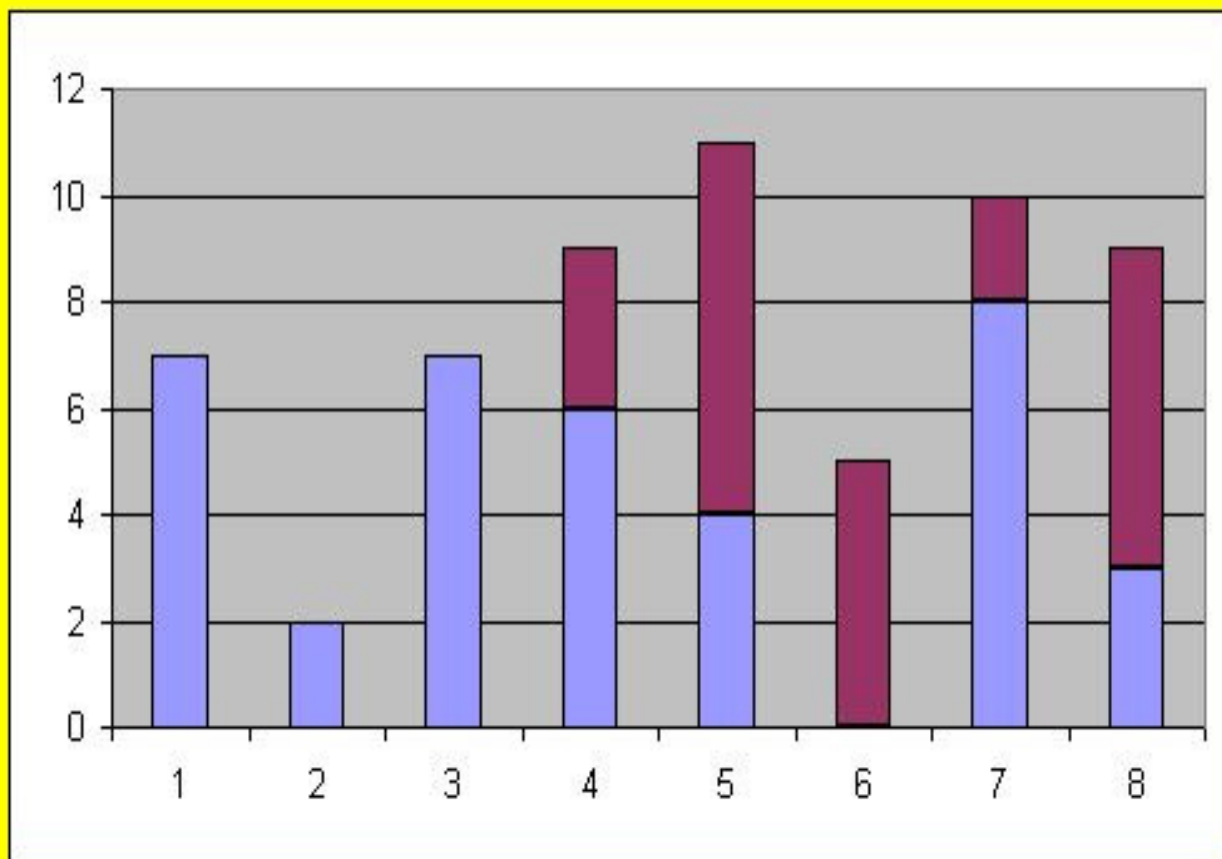
- ⇒ Bedre områderasjonalisering kan utløse høyere utvinningsgrad i modne områder
- ⇒ Tradisjonelle kostnadsbesparelser
- ⇒ Bedre samordning av logistikk

Innovasjonsevne krever mangfold og konkurranse:

- ⇒ Mangfold av krevende kunder
- ⇒ Ulike typer oljeselskaper for ulike områder og spesialiteter
- ⇒ Oljeselskapene "orkesterledere"
- ⇒ Leverandørene teknologiskapere
- ⇒ Store leverandørlokomotiver
- ⇒ Mange under- og systemleverandører
- ⇒ Ettervekst av nye ideer/selskaper
- ⇒ Overlappende klynger: Maritim, IKT, finans
- ⇒ Blandet norsk/utenlandsk eierskap

Mangfold OK regnet i antall:

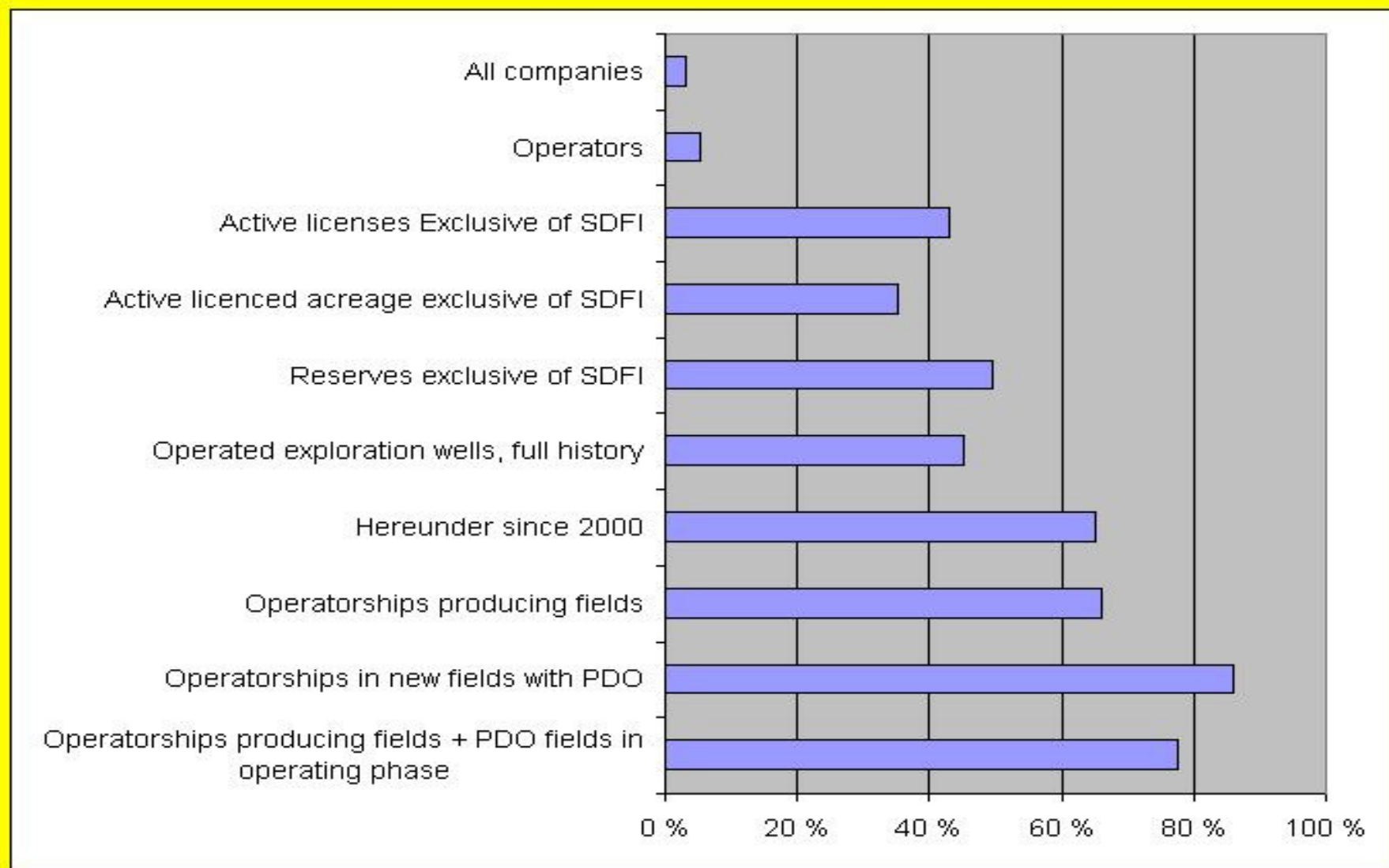
SELSKAPER TILSTEDE PÅ NORSK SOKKEL (FULL SØYLE) OG HERAV OPERATØRER (NEDRE DEL)



- 1 Majors
- 2 Store norske selskaper
- 3 Andre "mid-cap independents"
- 4 Small-cap independents
- 5 Mini-cap independents
- 6 Micro-cap independents
- 7 Nedstrømsselskaper
- 8 Industrielle grupper

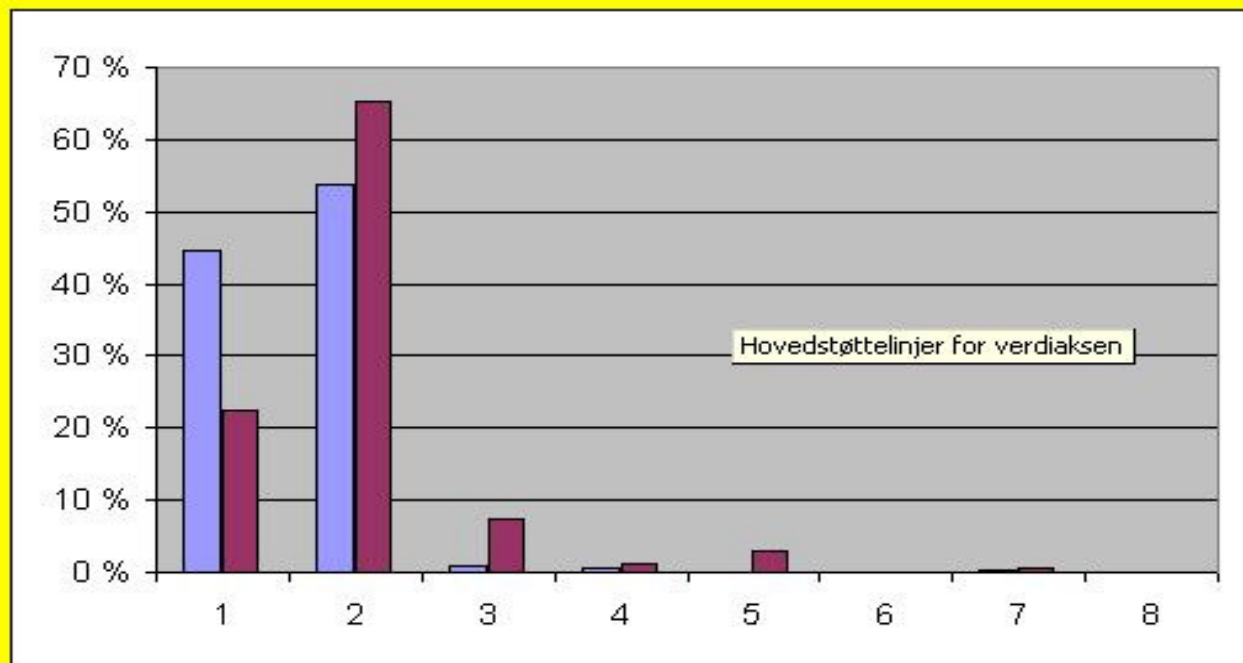
Dominans med ulike parametre:

NORWEGIAN COMPANIES - SIZE AT THE NCS



Bare to grupper av letelokomotiver:

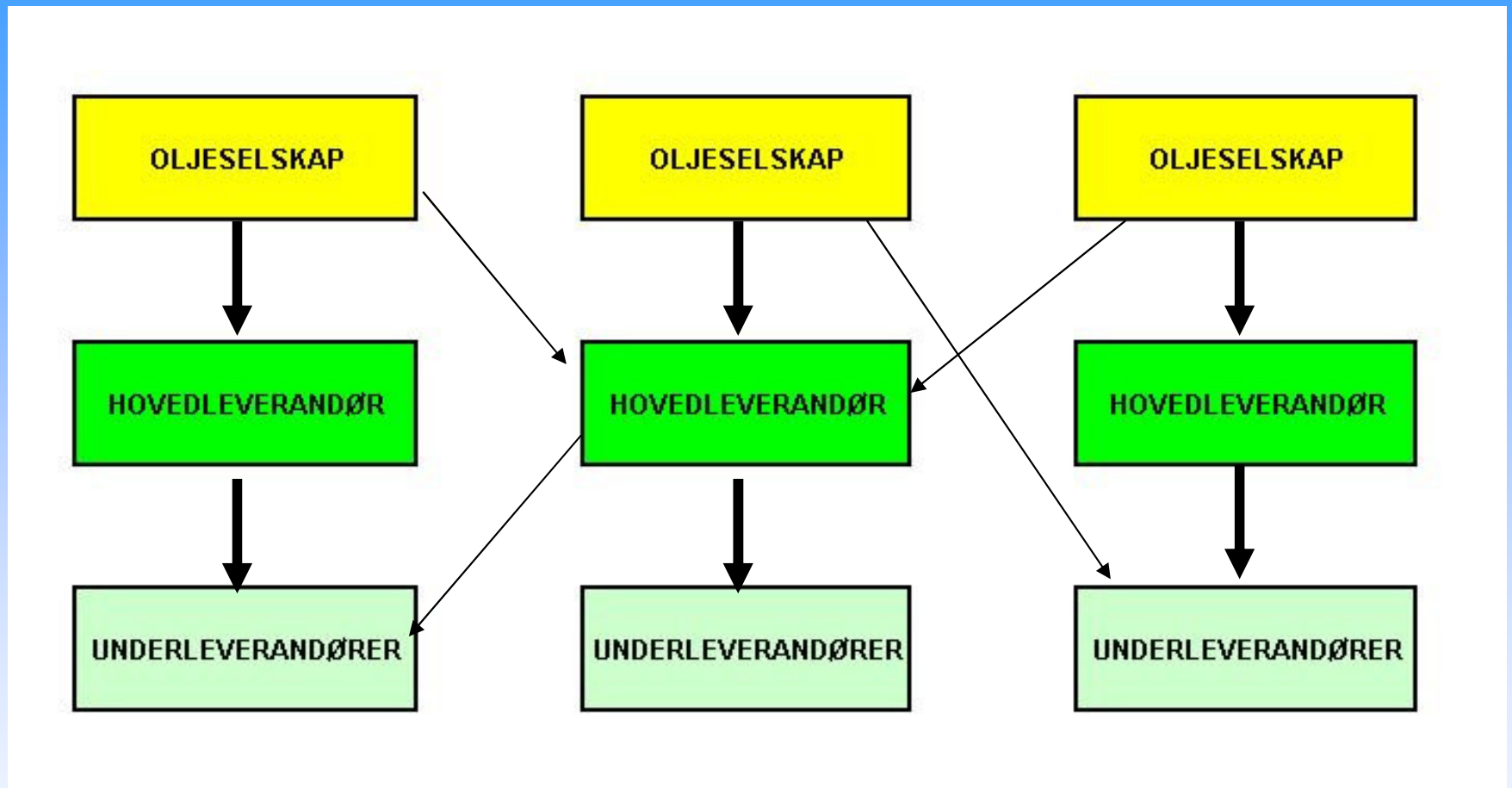
OPERERTE LETEBRØNNER FØR (VENSTRE STOLPER) OG ETTER 2000. PROSENT.



- 1 Majors
- 2 Store norske selskaper
- 3 Andre "mid-cap independents"
- 4 Small-cap independents
- 5 Mini-cap independents
- 6 Micro-cap independents
- 7 Nedstrømsselskaper
- 8 Industrielle grupper

- ⇒ Sterkt fallende leteaktivitet ved majors
- ⇒ Norske har øket sin andel
- ⇒ Stor avhengighet av letekreativitet i fusjonert selskap
- ⇒ Andre kommer, men langsomt
- ⇒ Stor avhengighet av at andre overlever neste lave prissyklus
- ⇒ Hvis vi ikke kan gjøre noe for å oppmuntre majors...

Fusjon: Risikofaktorer for innovasjon



Leverandørkjeder: Vertikalt samarbeid og horisontal konkurranse. Begge deler godt for klyngen. Kjedene bør ikke være og er ikke absolutte, men de bør være tette (lærecurve). Begge fordeler kan ikke opprettholdes ved monopolisering blant oljeselskaper. God klynge skal ha BÅDE samarbeid OG konkurranse.

Fusjon: Risikofaktorer for innovasjon



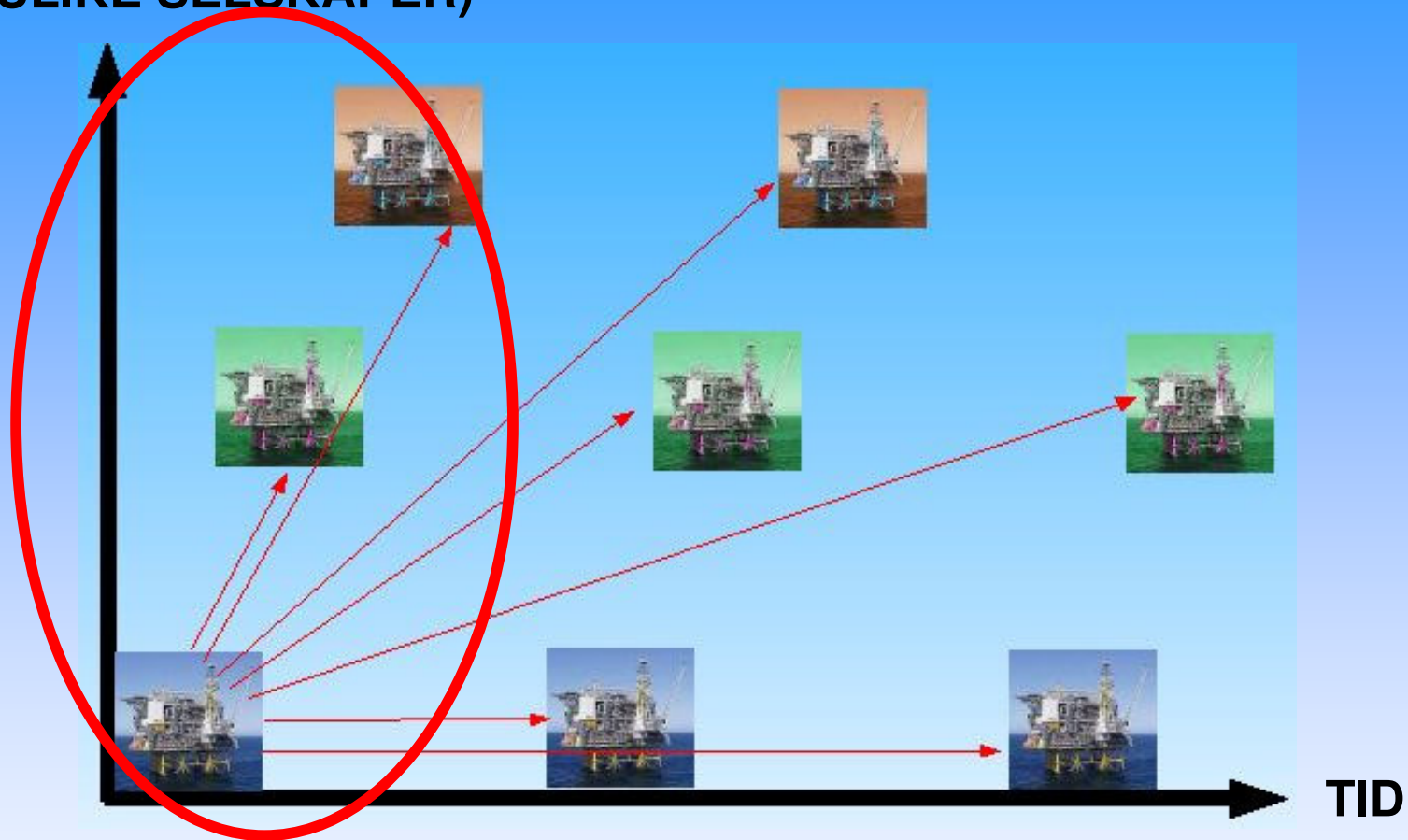
- ⇒ Ulik kultur (ikke 100% rendyrket)
- ⇒ Flott aspekt ved dagens mangfold
- ⇒ Får vi "det beste" fra begge, vinner den ene, eller blir det et ullent kompromiss?

Fusjon: Risikofaktorer for innovasjon

- ⇒ Bortfall av kappestrid om feltutvikling og ressursutnyttelse
- ⇒ Mer homogent teknologimiljø
- ⇒ Hvem er inne, hvem er ute?
- ⇒ Tøffere storkunde i dårlige/normale tider.
 - ⇒ Risiko for svakere marginer, tilbake til svak avkastning til kunnskapskapitalen
- ⇒ Utløser fusjonen M&A i resten av kjeden?
- ⇒ Blir (stats-)selskapet slappere med egen effektivitet?
 - ⇒ Flere Variation Orders? Hvem skal betale?
- ⇒ Bare ett sted å gå for nye ideer, selskaper.
 - ⇒ Forsvinner flere til utlandet?
- ⇒ Reduserte bidrag til FoU?
 - ⇒ Sikkert ikke på kort sikt.

Fusjon: Mulige fordeler for innovasjon

ROM (ULIKE SELSKAPER)



- Førstegangsbruk av ny teknologi krever risikospredning
- Prosjektleder "her og nå" vil ikke alene
- Eksternaliteter til "der og da" bør internaliseres
- Fusjon kan hjelpe langs "rom"-dimensjonen

Innovasjonsrisiko i gode tider:

- ⇒ Kapasitetsbegrensninger i hele kjeden
- ⇒ Tungt å skaffe nye folk
 - ⇒ Hvor gode er de man skaffer seg?
- ⇒ Tungt å integrere uten å utvanne kunnskap
 - ⇒ Vanskeligere jo mer kunnskapsintensiv
 - ⇒ Vanskeligere jo mer uformell kunnskap
 - ⇒ Opplæring krever innsats fra "gamle" ansatte
- ⇒ Fristes man til å strekke skinnfellen?
 - ⇒ Overinvestering, utvanning
- ⇒ Prisene er like høye overalt
 - ⇒ Sterkere innovasjonspress skaper nye paradigmer
 - ⇒ Åpner for endring av teknologisk hegemoni
- ⇒ Hvem kommer ut som vinnere og tapere når prisene faller igjen?

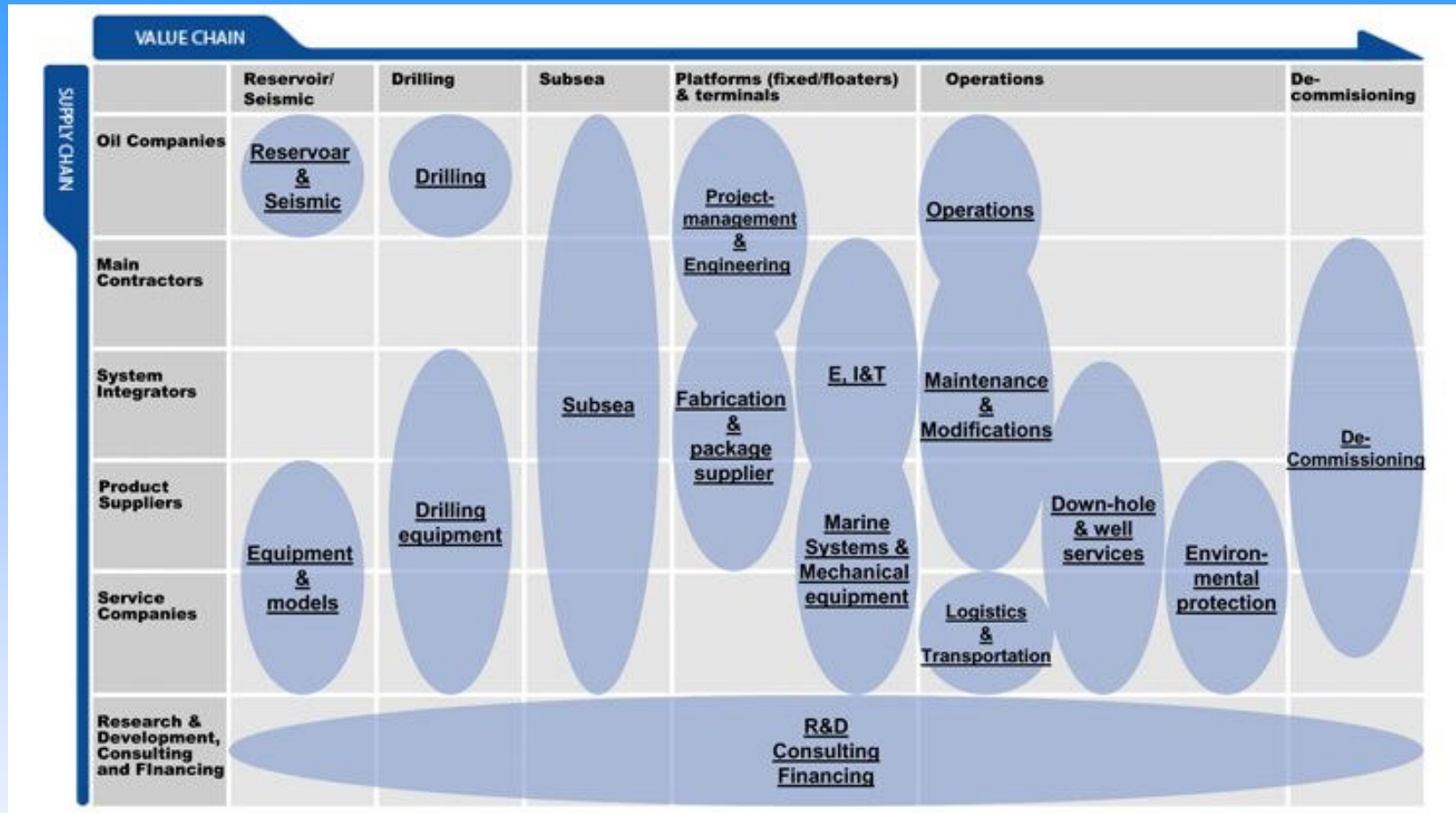
Generelt om innovasjon:

- ⇒ Skaper eksternaliteter, bør støttes av samfunnet
- ⇒ Svak norsk FoU-innsats
 - ⇒ Offentlige bevilgninger bør økes
 - ⇒ Risiko for "politisk korrekt" forskyvning
- ⇒ Vi har likevel høy produktivitetsvekst
 - ⇒ "Mysterium" i Innovasjonsplanen
- ⇒ Forklaring: Produksjon av "stille kunnskap"
 - ⇒ Aker Kværner: Knekker nøtter on the job
 - ⇒ Humankapital foredles til kunnskapskapital
- ⇒ For lite oppmerksomhet mot denne prosessen
- ⇒ Skatt, kapital, utdanning, møteplasser, nettverk

Risikofaktorer for aktørbildet:

- ❖ Norsk eierskap ustabil
 - ❖ Mangel på kapitalister (ikke kapital)
 - ❖ Trolig fortsatt børsrabatt på kunnskapsbedrifter
 - ❖ Betyr ugunstig bytteforhold ved M&A
 - ❖ Mange kunnskapsbedrifter har fått utenlandske eiere
- ❖ Norge ikke særlig attraktivt investeringsland
 - ❖ Utlendingers interesse avhengig av sterk klynge
 - ❖ Fokus mer på overtakelse enn "greenfield"
- ❖ Støvsuger vi like mye som utlendinger?
 - ❖ Vi vet at store internasjonale grupper jakter i Norge
 - ❖ Hvor flinke er våre til å jakte ute?
- ❖ Maritim utflagging – skipsfartsskatt
- ❖ Fusjon: Reagerer majors på tap innflytelse?
- ❖ Hva skjer med nye oljeselskaper når prisene faller (eller før?)
- ❖ Sokkelen er revirisert, få utenom Statoil/Hydro, få "hvite flekker"
- ❖ Fortsatt svak turnover av lisensandeler
- ❖ Fusjonert selskap: Logisk å vokse *også* i Norge

Risikofaktorer for aktørbildet:



(Intsok klyngekart)

- ⇒ Mange eksportorienterte delklynger/kjeder
- ⇒ Kjempeviktig for funksjonerende klynge
- ⇒ Men etter klyngeteori: Lojale så lenge det varer, hvis noen flytter følger de andre fort etter

Internasjonalisering:

- ⇒ Internasjonalisering viktig for å få flere og raskere salg som gir høyere avkastning på lett repliserbar kunnskapskapital.
- ⇒ Må være tilstede og knytte allianser, ikke nok å sende selgere.
- ⇒ Være med i Houston/GoM og UK fordi mer styres derfra.
- ⇒ Skjevt bytteforhold fører ofte til salg fremfor kjøp/samarbeid.
- ⇒ Oljeselskaper hjelper pga. leverandørallianser, ikke bare "piggybacking". Vi "eksporterer klyngen".
- ⇒ Hittil har majors vært viktigere enn norske:
 - ⇒ Tilstede som operatører langt flere steder.
 - ⇒ Majors har også mange andre leverandørallianser, norske vinner fordi de er bedre.
 - ⇒ Men de har også komplementære allianser som kan overføres til leverandørene
 - ⇒ Norske selskaper har tettere allianser med norske leverandører, men færre muligheter pga. konsentrasjon til Norge
- ⇒ For Norge er forutsetningen at kunnskapskapitalen finnes i Norge.

Internasjonalisering - fusjon:

- ⇒ At Statoil/Hydro vokser ute godt for dem, ikke like mye direkte for Norge: Mest utbytte.
- ⇒ Poeng må være at leverandører trekkes etter.
- ⇒ Fusjon endrer i seg selv ikke på noe.
- ⇒ Like tungt å komme ut av Norge
 - ⇒ GoM, UK etc: Dårlig bytteforhold for ressurser
 - ⇒ Statsland: Kultur, korrupsjon, lukkes mer (kan snu ved lavere priser)
- ⇒ Fusjonert selskap kan vinne noe på størrelse:
 - ⇒ Mer oppmerksomhet
 - ⇒ Bedre evne til risikospredning
 - ⇒ Muligens noe billigere lån.
- ⇒ Vinningen minst opp i spinningen hvis kunnskapskapitalen svekkes i Norge (virkninger av tapt mangfold).
- ⇒ Enda mer hvis majors interesse svekkes ytterligere.
- ⇒ Galt å "knuse noen egg" på norsk sokkel for å få fordelene ved internasjonalisering. **Eggene må klekkes ut** for å bygge og opprettholde kunnskapskapitalen som skal gi avkastning.
- ⇒ Allerede internasjonaliserte selskaper kan se fordeler som likevel ikke er fordeler for Norge.

Fokusområder for å unngå filialisering:

- ⇒ Åpne nytt attraktivt leteareal (Nordland VI etc etc)
- ⇒ Langt mer aggressiv FoU, særlig for High North
- ⇒ Forstå innovasjonsprosessene bedre
- ⇒ Gjøre NCS mer attraktivt for majors.
- ⇒ Nytt skattesystem med mer materialitet ved lave priser, mindre felt, krevende områder
 - ⇒ Skal ikke endre statsinntekter ved høy pris og større felt
 - ⇒ Skal ikke omfatte produserende felt.
 - ⇒ Må ta høyde for oljeprisvariabilitet
 - ⇒ Må gi bedre resultat NÅ for lavprisscenariene
- ⇒ Bransjestrategi for å forberede lavprissyklus.
 - ⇒ Bl a forankre "beste praksis" mens det ikke truer noen.
 - ⇒ Analysere kunnskapsavkastningen på tvers av prissykler.
- ⇒ Rammevilkår petro-maritim klynge
- ⇒ Eierskap for nye, mindre, mellomstore bedrifter.
- ⇒ Gjenreise mangfold som tapes pga fusjonen.
 - ⇒ Skape mer rom: Nedsalg og annenhånds andelsomsetning