



**Norsk Oljemuseum**  
**Årbok 2021**



# Equinors veier ut i verden

Ønsket om å vokse og bli mer likt de internasjonale oljeselskapene dukket tidlig opp i Statoil. Siden begynnelsen på 1980-årene har selskapet vært innom mer enn femti land. Hvilke typer utfordringer har ekspansjonen medført? I hvilken grad har de vært knyttet til vekststrategiene under de ulike konsernsjefene? Hva erfaringene samlet sett har bidratt til, er ikke nødvendigvis lett å finne entydige svar på.

Av Kristin Øye Gjerde

Denne oversiktsartikkelen tar for seg utviklings- trekk ved Equinors historie som internasjonalt selskap innen den delen av virksomheten som går på leting etter og produksjon av olje og gass. Den skal publiseres på nettstedet Equinor 50 år, som lanseres 18. september 2022, og fungerer der som en paraply for mer detaljerte artikler om de enkelte land selskapet har vært involvert i. Siden navnet på selskapet har vekslet gjennom tidene, brukes Statoil, StatoilHydro og Equinor alt etter hva som har vært det offisielle navnet på det aktuelle tidspunktet hendelsene fant sted.<sup>1</sup>

## Etableringsfasen

Det første tiåret i Statoils historie var etableringsperioden i det statlige oljeselskapet. Under Arve Johnsens ledelse (1972–1987) ble Statoil bygd opp som et fullt integrert, nasjonalt oljeselskap som ivaretok alle deler av verdikjeden

fra leting, til produksjon, transport, foredling og salg av petroleumsprodukter. Åtte år etter opprettelsen, i 1980, begynte Statoil å gå med overskudd. Statfjord var da kommet i produksjon og var selve pengemaskinen.

Organiseringen av norsk oljevirkosomhet generelt og Statoil spesielt, vakte internasjonal interesse. Allerede i 1970-årene kom det ofte utenlandske delegasjoner på besøk. Kontakt og erfaringsutveksling med andre land var viktig, og i 1980-årene ble det utarbeidet en strategi om å samarbeide med statlige oljeselskaper (National Oil Company – NOC) i relevante land som hadde slike. Det ble kalt NOC-NOC-strategien.

Allerede i 1983 opprettet Statoil, sitt første utenlandske datterselskap – i Nederland. I 1980-årene etablerte Statoil seg også i Danmark,

I 1986 boret Statoil sin første brønn utenfor norsk territorium, fra riggen «Zapata Scotian». Det ble påvist olje, men bare litt. Statoil solgte seg ut fra Nederland i 1992. Foto: Øyvind Hagen/Equinor.



Kina og Storbritannia. I Kina bygde Statoil ut og driftet sitt første utenlandske offshorefelt en periode. Storbritannia, som er Norges nærmeste nabo offshore, er fortsatt svært viktig for selskapet innen både petroleum og fornybar energi.

### Ut i verden med BP

I Harald Norviks periode som konsernsjef fra 1988 til 1999 skjøt internasjonaliseringen for alvor fart.

Selv om Statoil gjorde flere funn på norsk sokkel i 1980- og 1990-årene, var det en forestilling om at ressurstilgangen på norsk sokkel ville avta på 2000-tallet. Oljeproduksjonen ville minke, mens gassproduksjonen og gasseksporten ville øke. For å oppveie nedgangen i oljeproduksjonen, ville det

være bra for Statoil (og Norge) at selskapet skaffet seg ytterligere ressurser i andre land.

I august 1990 ble det inngått en strategisk allianse med British Petroleum (BP). Oljeprisfallet i 1986 hadde rammet BP hardt. På grunn av omstrukturering og privatisering av britisk olje- og gassindustri, og fiendtlige oppkjøp av aksjer som måtte kjøpes tilbake, trengte BP mer kapital. Dette kunne Statoil tilby etter at Statfjord og Gullfaks var kommet i drift. Statoil ønsket samtidig å etablere seg i andre land.

Alliansen med BP gjaldt leting og produksjon i utvalgte områder internasjonalt, felles markedsføring av gass i det britiske markedet,



Markering av at alliansen BP-Statoil er et faktum i 1990. Fra venstre Johan Nic. Vold og Harald Norvik (Statoil), John Browne og Byron Grote (BP). Foto: Leif Berge/Equinor

samt forskning og utvikling av teknologi. Statoil fikk gjennom alliansen en fot innenfor leting og feltutvikling i Vest-Afrika (Angola og Nigeria), Asia (Vietnam, Thailand og Kina) og land i det tidligere Sovjetunionen (Russland, Kasakhstan og offshore Aserbajdsjan).

Andre land Statoil etablerte virksomhet i på 1990-tallet, var Venezuela, Irland og USA. Mens særlig petroleumsfeltene Aserbajdsjan på lang sikt ble en gullgruve for Statoil, var det flere andre utenlandsetableringer som ikke svarte til forventningene. Oljeprisene var moderate og etter hvert sterkt synkende på slutten av tiåret, og da Statoil ikke oppnådde målet om å få operatørskap i flere av landene (som Vietnam og Thailand),

trakk selskapet seg ut etter få år. Også oljefeltene i USA ble forlatt, men bare for en tid. Senere skulle selskapet komme tilbake med full tyngde i denne delen av verden.

De lave oljeprisene på slutten av 1990-årene var sterkt medvirkende til en fusjonsbølge i oljeverdenen. De store selskapene slo seg sammen for å bli mer dominerende, spare penger og dra nytte av stordriftsfordeler. Da BP fusjonerte med Amoco i 1998, opphørte den strategiske alliansen mellom Statoil og BP.

### **Statoil delprivatiseres og får en friere stilling**

For å satse videre på egenhånd i utlandet ønsket Statoil en mindre dominerende statlig eier. Harald



Delegasjon fra Statoil under ledelse av Olav Fjell på guidet tur ved Masjed-e Imam-moskeen i Isfahan i Iran ca. 2000. Fra venstre: Kristin Sævik, Mohammed Emadi, NIOC, tolk, Richard Hubbard, Tor-Ivar Pedersen, Ottar Rekdal, Olav Fjell, Christine Holst, ukjent, Ole-Johan Lydersen. Foto: Ole-Johan Lydersen

Norviks strategi var at Statoil ville oppnå dette ved å bli et børsnotert aksjeselskap. Da måtte selskapet stå til ansvar for styret, og ikke vente på å «få tillatelse» fra Stortinget. En delprivatisering med staten som største eier ble forberedt av Norvik og gjennomført i 2001 under Olav Fjells ledelse. Fra da av var selskapets målsetting at overskuddet fra norsk sokkel i sterkere grad skulle brukes til å satse internasjonalt.

Sammenlignet med BP-perioden ønsket Statoil nå å konsentrere virksomheten til færre land – gjerne land som i likhet med Norge hadde nasjonale oljeselskaper. Det ble fortsatt lagt vekt på å få operatørskap og ikke bare være partner i lisenser. Ved å lede alt fra leting, til utbygging og drift av olje- og gassfelt, kunne Statoil dra fordel av sin tekniske kompetanse.

Dette innebar en langsiktig vekststrategi og en gradvis organisk vekst. Statoil fikk nå hånd om utvinningslisenser i land som Algerie, Iran, Irak og Tanzania.

### **Fallgruver i møte med andre lands kulturer**

Internasjonaliseringen bød på betydelige utfordringer, ikke bare av praktisk, men også av etisk art. De etiske utfordringene oppsto særlig i udemokratiske land med store oljereserver. I slike land tilfalt ofte en vesentlig del av overskuddet fra olje- og gassproduksjonen en rik elite. Mange av disse landene befant seg i regioner med høyt konfliktnivå.

Aserbajdsjan, Nigeria og Angola er land i denne kategorien. Det gjaldt også Iran. Det oljerike landet i Midtøsten, som gjennom flere tiår hadde vært herjet av krig og sanksjoner, ønsket på slutten av 1990-tallet å bedre landets økonomi og inviterte internasjonale selskaper til å delta i landets oljevirkosomhet. Statoil fikk etter en tid konsesjon til å bygge ut et felt. Da det kom fram i media at selskapet hadde inngått en avtale om konsulenthjelp med en sønn av presidenten, ble selskapet og den internasjonale direktøren siktet for korrupsjon og idømt bøter. Saken førte også til at konsernsjef Olav Fjell og styreformann Leif Terje Løddesøl måtte gå av. Dermed ble det ikke flere enn det ene prosjektet for Statoil i Iran.

Et annet eksempel er Libya. Norsk Hydro hadde etablert seg der i 1990-årene. I Libya var det også konsulenter som hadde fått betalt i forbindelse med en lisenstildeling til oljeselskapet Saga Petroleum. Da Norsk Hydro overtok Saga i 1999, ble saken ikke sett på som problematisk. I forbindelse med fusjonen mellom Statoil og Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet i 2007, ble forholdene undersøkt på ny, og med Iran-saken friskt i minne, konkluderte granskningen med at det var snakk om korrupsjon. Som øverste ansvarlige i Norsk Hydro, måtte Eivind Reiten gå som styreleder i det fusjonerte selskapet bare få dager etter at fusjonen var et faktum. Etter at en granskingskommisjon senere hadde avlagt en rapport, måtte flere andre tidligere toppledere i Hydro forlate stillingene sine i StatoilHydro.

Til tross for dette ble StatoilHydro værende i Libya. Etter at Gaddafi ble styrtet og drept i 2011, fikk Statoil endatil tildelt flere lisenser i landet. De er i liten grad i drift på grunn av den ustabile politiske situasjonen.

### **Fusjon og videre vekst**

Både Olav Fjell og hans midlertidige etterfølger Inge K. Hansen hadde i 2003 og i 2004 følelse ute for at Statoil skulle fusjonere med Hydros oljedivisjon, men ingen av initiativene lyktes. I stedet var det administrerende direktør i Statoil, Helge Lund, og generaldirektør i Norsk Hydro, Eivind Reiten, som noe seinere sikret politisk støtte for sammenslåingen. StatoilHydro var etter fusjonen dominerende på norsk sokkel og betydelig også i internasjonal sammenheng.

Helge Lunds analyse av selskapet da han begynte i 2004, var at Statoil måtte opp en divisjon i den internasjonale oljebransjen. Et middel for å oppnå det, var en mer offensiv utenlandsstrategi. I stedet for gradvis vekst og samarbeid med andre nasjonale oljeselskaper (NOC–NOC-strategien), ble vekst gjennom oppkjøp en viktigere måte å ekspandere på.

Slike oppkjøp foregikk særlig i Nord-Amerika, med utvinning fra oljesand i Canada, skifer-gass og skiferolje på land i USA og offshore i Mexicogulfen. Oppkjøpene skjedde i en periode med stigende oljepriser. Når det var mer å tjene,

var det også større konkurranse om ressursene og dyrere å kjøpe. Noen av feltene som ble ervervet, krevde relativt høy oljepris for å kunne drives med fortjeneste.

Det ble satset stort i Sør- og Mellom-Amerika også, først og fremst innen tungolje på land i Venezuela og offshore i Brasil. Letevirksomheten internasjonalt vokste enormt. Det foregikk aktiviteter på alle kontinenter. Det var om å gjøre å finne nye ressurser, gjerne i ukjente områder offshore.

Blant annet deltok selskapet som del av en internasjonal gruppering i forprosjekteringen av det gigantiske gassfunnet Stockman, som ble påvist i russisk del av Barentshavet i 1988. Men Gazprom, som satt i førersetet, ville ikke utvikle Stockman, og Statoil konkluderte i 2012 med å trekke seg fra prosjektet.

For å ha best mulig kontroll, var strategien i utenlandssatsingene fortsatt å sikre seg operatørskap på feltene selskapet var medeier i. Statoil hadde stor tro på sin egen tekniske kompetanse, særlig innen undervannsteknologi, og at den kunne brukes som et fortrinn i konkurranse med andre oljeselskaper i dyphavsområder.

Både i Brasil, Canada og Tanzania ble det funnet store olje- og gassressurser til havs. Særlig i Brasil som har blitt et av selskapets kjerneområder,

har kompetansen innen undervannsteknologi kommet til sin fulle rett.

I perioden 2007 til 2017 fikk Statoil letelisenser offshore i flere andre land, uten at det kom noe særlig inntektsbringende resultater ut av det. Dette gjelder land som Indonesia, Tanzania, Mosambik, Ghana, New Zealand, Australia,

Cuba, Colombia, Surinam, Sør-Afrika, Nicaragua, Uruguay og Argentina. I noen av disse landene har Statoil/Equinor i likhet med flere andre oljeselskaper møtt mobilisering fra miljøvernorganisasjoner som følge av letevirksomhet offshore. Det har skjedd både i Australia og på New Zealand. I 2021 hadde Equinor trukket seg ut av de fleste landene nevnt ovenfor.



Peregrino-feltet i Brasil, et av selskapets kjerneområder. Foto: Øyvind Hagen/Equinor



## Fare for terror

Vekststrategien førte Statoil inn i land hvor de politiske forholdene var uoversiktlige. Selskapet arbeidet grundig med risikoanalyser i slike land, likevel gikk det galt i noen tilfeller. Det verste eksempelet er det oljerike og politisk ustabile Algerie.

I Olav Fjells tid kjøpte Statoil seg inn i gassfelter langt inne i ørkenen i Algerie. Selgeren var den tidligere alliansepartneren BP, som ønsket å dele på den økonomiske risikoen. Fra feltene ble det produsert gass for salg til Europa.

In Amenas har blitt et navn som er velkjent etter terrorangrepet i 2014. Til tross for omfattende sikkerhetstiltak døde 30 mennesker under det fire dager lange angrepet, blant annet fem nordmenn. Rapporten som ble utarbeidet for Statoils styre i etterkant, konkluderte med at det var lite Statoil kunne gjort for å forutsi selve angrepet. Granskingen pekte likevel på flere svakheter og stilte spørsmål ved om selskapet og dets samarbeidspartnere hadde god nok involvering i sikkerhetsarbeidet i området og i for stor grad baserte seg på det militære nærværet.<sup>2</sup>

Statoil/Equinor valgte å fortsette sine oppgaver i Algerie. Produksjonen av gass i den algeriske ørkenen har vært lønnsom, og Equinor har blitt værende med enda bedre sikkerhetstiltak enn tidligere.

## Lite lønnsomt og skadelig for miljøet

Under Helge Lund satset Statoil massivt på landbasert olje- og gassutvinning i Nord-Amerika. Dette dreide seg for en stor del om utvinning av skiferolje, skifergass og oljesand, såkalte ukonvensjonelle ressurser som krevde annen teknologi enn olje- og gassproduksjon til havs. Selskapets erfaring med produksjon på land har fra tidligere begrenset seg til utvinning av tungolje i Venezuela.

I Canada kjøpte Statoil seg inn i oljesand-prosjekter. Måten produksjonen av olje fra oljesand skjer på, har flere ulemper. Det er arealkrevende og kan medføre avskoging av store områder. Det er energikrevende fordi det brukes vandamp til å varme og løse opp oljen, og det gir store utslipp av CO<sub>2</sub>. Produksjonen kan også føre til forurensing av grunnvann.



Olje på prærien.  
Faksimile: We  
magasin 2012.

Summen av dette førte til konflikt med miljøorganisasjoner i Canada og urfolk som bodde i områdene. Den negative omtalen av prosjektet i pressen, ikke minst i Norge, var med på å gi Statoil et dårlig omdømme. Da oljeprisen sank drastisk høsten 2014, minsket lønnsomheten i oljesandutvinningen, og Statoil solgte seg gradvis ut.

En lignende historie kan fortelles fra USA, bare i enda større skala. Under Helge Lunds ledelse kjøpte Statoil seg inn i felter som produserer skifergass og skiferolje. Selskapet hadde liten erfaring med den typen virksomhet, og skaffet seg ikke tilstrekkelig kontroll over kompleksiteten i aktivitetene. Mye av driften ble overlatt til lokalt ansatte som «fulgte med organisasjonen» ved oppkjøp av de amerikanske selskapene. Selv fundamentale administrative prosesser manglet selskapet kontroll på.

Oppslag i *Dagens Næringsliv* blottla hvordan dyre oppkjøp, pengesløsning, ubetalte regninger og rettssaker gjorde at forretningene i USA gikk med store underskudd. I løpet av noen få år måtte selskapet avskrive verdier for rundt 80 milliarder kroner bare på prosjektene på land. Offshorevirksomheten i Mexicogolfen gikk med enda større tap. Dristige leteprosjekter kastet lite av seg. Avskrivningene beløp seg til rundt 120 milliarder kroner.<sup>3</sup>

Når utvinning av skifergass og skiferolje i likhet med utvinning av oljesand har store miljømessige

konsekvenser, gjorde ikke det saken bedre. Det er energikrevende å sprøyte inn varmt vann og kjemikalier for å få de petroleumsholdige lagene til å sprekke opp og gi fra seg olje og gass. Det gir høye utslipp av klimagasser og medfører dessuten fare for forurensing av grunnvann.

Equinor har per 2020 solgt seg ut på land i Nord-Amerika, men satser fortsatt offshore i Mexicogolfen. Også i Canada vil Equinor fortsette å drive sin virksomhet offshore. Det samme har skjedd i flere land i Sør- og Mellom-Amerika. Blant annet har Equinor solgt seg ut av tungolje i Venezuela, men er fortsatt til stede offshore.

### **Konsentrasjon internasjonalt**

Etter at Eldar Sætre overtok som konsernsjef etter Helge Lund i 2014 skjedde en gradvis dreining mot offshoreaktiviteter. På denne tiden var oljeprisen på vei ned mot 30 dollar fatet og holdt seg lav helt til 2018. Anskaffelsene i Nord-Amerika krevde en oljepris på 80 dollar fatet for å være lønnsomme. Nå gikk de, som nevnt tidligere, med store tap, og selskapet solgte seg ut.

Etter at den internasjonale klimaavtalen i Paris kom på plass i 2015, fikk klimaspørsmålet mye større oppmerksomhet i offentligheten. Mange land, inkludert Norge, forpliktet seg til å redusere utslipp av CO<sub>2</sub>.

Statoil har tilpasset sin strategi til disse erkjennelsene. Ledelsen med Sætre i spissen,



Statoil sin første storsatsing på vindenergi - Sheringham Shoal Windfarm i Storbritannia. Foto: Jose Vega-Lozano/Aerial Vision

ønsket at selskapets navn skulle gjenspeile et retningsskifte i selskapets strategi, og endret i 2018 navn til Equinor. I og med delprivatiseringen var ikke selskapet fullt så mye «Stat» som tidligere, og med en sterkere satsing på fornybare energikilder drev selskapet ikke lenger bare med «oil». I stedet kom «Equi», som står for likhet og jevnbyrdighet, og «nor», som henspiller på Norge.

Sætre valgte å dempe fokuset på «vekst» i selskapet og ønsket heller å fokusere på «verdi». I tråd med selskapets sterkere vektlegging av klima og miljø, var det derfor en naturlig konsekvens å selge seg ut av ukonvensjonelle energikilder som oljesand, tungolje, skifer-gass og skiferolje.

Internasjonalt ble det en større konsentrasjon om geografiske kjerneområder som blant andre Brasil, USA, Canada, Angola og Nigeria. Kjerneområdene var land hvor Equinor hadde virksomhet av et visst omfang, hvor selskapet hadde en klar konkurransefordel, hadde et godt forhold til myndighetene og var verdsatt som partner. Fortsatt ble fusjoner og oppkjøp brukt som strategi for å befeste stillingen i de utvalgte områdene.<sup>4</sup>

Et helt nytt vekstområde var havvind. Det første området StatoilHydro satset på var på østkysten av Storbritannia, hvor verdens første flytende produksjonsområde for havvind er planlagt. På USAs østkyst ble det også investert i denne

typen energi. Andre land hvor mulighetene for havvindprosjekter er til stede, er Polen, Japan og Sør-Korea. I Argentina og Brasil har Equinor etablert sine første solkraftanlegg.

### Utfordringer og lærdom

I etterpåklokskapens navn etterlater Statoils/Equinors utenlandssatsinger særlig i Helge Lunds, men også i Harald Norviks og Olav Fjells perioder et inntrykk av et selskap med store vekstambisjoner. Ambisjonene var så store at det kan virke som det overskygget kompleksiteten og risikoen ved å drive denne type virksomhet i mange land på samme tid.

Statoils/Equinors mål i det store og hele har vært å drive olje- og gassproduksjon på en så lite forurensende måte som mulig. Dette har selskapet langt på vei lyktes med på norsk sokkel: Men noen former for utvinning, særlig fra ukonvensjonelle kilder, vil uansett medføre høye utslipp av klimagasser og forurensing av land og vann. Slik utvinning var med på å gi selskapet et dårlig omdømme i flere land, og Equinor har gradvis solgt seg ut av all olje- og gassutvinning fra ukonvensjonelle kilder.

I den siste perioden, under Sætre og Opedal, har lave oljepriser tvunget selskapet til innsparinger og konsentrasjon om kjerneområder internasjonalt. Listen over land Equinor opererer i per 2022 er derfor langt kortere enn tidligere. Ser en på regnskapet for 2020, som er litt utypiske på

grunn av koronapandemien, viser det likevel et klart faktum: størstedelen av inntektene kommer fra norsk sokkel. Deretter følger USA, Angola og Brasil som de mest innbringende satsingene. Lenger ned på listen finner vi Aserbajdsjan, Canada, Storbritannia, Algerie og Nigeria.

Med navneskiftet fra Statoil til Equinor har fornybarsatsingen blitt tydeligere i selskapets kommunikasjon med omverdenen. Selskapets viktigste inntektskilde i satsingen på et grønt skifte vil være norsk sokkel. Strategien er fortsatt å bygge på egen kompetanse offshore og på dypt vann i Norge og andre land. Havvind er det nye vekstområdet. Equinor sikter mot en fremtid hvor olje og gass vil spille en mindre fremtredende rolle og fornybar energi vil bli viktigere som energikilde både i Norge og internasjonalt.

## Noter

- 1 I nettstedet Equinor 50 år vil det i denne artikkelen være lenker til mer detaljerte artikler om de enkelte landene. Det er disse artiklene som danner kildegrunnlaget for denne oversiktsartikkelen.
- 2 <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/In%20Amenas%20report.pdf>
- 3 Pressemelding Equinor, 09.10.2020, «Offentliggjøring av rapport om Equinors virksomhet i USA». Dette tallet er litt usikkert. E24 opererer 03.11.2020, med et tap på 190 milliarder kroner. <http://min.e24.no/equinor-h-ring-usa-tapene-har-kt-til-190-milliarder/a/AllWEx>
- 4 Boon, Marten, Utkast til bind 2 av Equinors 50 års historie, kap. 8: 20.