



Grethe K. Moen - Foto: Emile Ashley

## STARTEN PÅ EN NY TID

---

I 2015 ble konsekvensene av industriens tiltak for å redusere kostnadene tydelige. Vår industri må innstille seg på en radikalt annen virkelighet. Vi er i starten på en ny tid.

Når vi ser tilbake på 2015 må vi først nevne dødsulykken på boreriggen COSL Innovator i arbeid på Trollfeltet like før årsskiftet. Denne ulykken viser at vi ikke er gode nok på HMS-området til tross for god utvikling av HMS-statistikken.

Det avtegner seg nå tydelige permanente endringer på tre fundamentale områder som er avgjørende for verdiskapingen i olje- og gassindustrien. For det første gjør utsiktene til vedvarende lav pris og stor usikkerhet om fremtidig utvikling at industrien har blitt svært opptatt av å beskytte seg mot nedside. For det andre har resultatet fra klimatoppmøtet i Paris i desember 2015 bidratt til økt usikkerhet rundt markedet for produktene våre, samtidig som det er klare forventninger til mer miljø- og klimavennlig produksjon. For det tredje har de siste par årenes omlegging i oljeselskapenes strategier fra volumvekst til marginfokus og lønnsomhet, ført til at vi har dreid ytterligere i retning av all annen konkurranseutsatt industri der produktivitet og effektivitet står i sentrum.

En uunngåelig effekt av å redusere kostnadene generelt er bortfall av inntektsmuligheter for oljebransjen og leverandørindustrien. En synlig konsekvens er nedbemanning og i

ytterste konsekvens nedleggelser. Reduserte kostnader kan bare oppnås ved å redusere innsatsfaktorene og øke effektiviteten. For dem som blir personlig berørt kreves betydelig omstilling, men den store overføringsverdien av kompetanse fra olje- og gassindustrien til andre områder, vil på sikt komme alle til gode.

Petoro kunne stolt levere en kontantstrøm til staten på 94 milliarder kroner i 2015. Dette viser at inntektene fra olje- og gassvirksomheten fortsatt er en bærebjelke i norsk økonomi. Vi ser at sterke valutakurser og god produksjon har bidratt til høye inntekter, til tross for oljeprisfallet. I 2015 har vi allerede sett resultater av effektivitets- og kostnadsforbedringer i Petoros portefølje.

Kostnader for boring på et utvalg av våre faste installasjoner er halvert og den mest påvirkbare delen av driftskostnadene, feltkostnader, er på noen viktige felt redusert med nærmere 20 prosent.

Forbedringene har kommet raskere enn forventet. Det viser at det har vært og fremdeles er, et betydelig forbedringspotensial. Men fra nå trengs nye virkemidler for å realisere gjenværende forbedringspotensial. Redusert

aktivitet og press på marginer vil ikke være nok. Det er derfor oppløftende at vi ser muligheter for ytterligere effektivisering blant annet ved bruk av ny teknologi og nye, mer effektive samarbeidsformer. At det er et stort gjenværende potensial bekreftes eksempelvis av en oppdatert analyse av tidsforbruk i deloperasjoner knyttet til boring. Fra en dobling av tidsforbruk i standard deloperasjoner de siste 20 år har vi nå klart å ta igjen noe av det tapte. Men langt fra alt.

Vi vet at mye av kostnadsforbedringen kommer fra reduserte marginer i forsyningskjedene. Det er avgjørende for vår konkurransekraft at det fortsatt er marginer igjen å leve av. Fremover må vi i større grad utfordre måten operatørene og leverandørindustrien jobber sammen på alle nivå.

Petoro har i lang tid etterlyst innovasjon og radikal endring i alle prosesser i næringen. Til nå har vi ikke sett mange eksempler på dette. I sin årlige innovasjonsstudie på tvers av selskap og bransjer rangerer Boston Consulting Group selskapers evne til innovasjon. Det er et tankekors at ikke noe selskap direkte relatert til vår industri er blant de 50 beste.

Vi er en kompleks bransje der det er vanskelig å bli enige om felles tiltak. Det begrenser oss at vi er så sterkt drevet av konkurranse i alle ledd og i en internasjonal kontekst. Da er det vanskelig å samles om insentiver for felles forbedring og tenke radikalt nytt. Men det må til. Vi må bestemme oss for hva vi skal konkurrere om og hva vi skal samarbeide om. Vi må se til andre bransjer som har kommet mye lengre på områder som standardisering, logistikk og effektive arbeidsprosesser. Akkurat nå sies det mye riktig om forbedring og kostnadseffektivisering. Det gjenstår å se om vi klarer å følge opp med handling i en konservativ bransje.

Vi erfarer at flere selskaper har utsikter til negativ kontantstrøm, og dette er blitt styrende for selskapenes prioriteringer. Tidligere beslutninger blir utfordret på nytt og i flere tilfeller omgjort. Det er derfor viktig å påpeke at vi må løse våre kortsiktige utfordringer i et langsiktig perspektiv og ikke gjøre valg i dag som forringer mulighetene for fremtidig verdiskapning.

Gevinsten fra radikal forbedring vil bli betydelig. Hvis vi sikter mot en 50 prosents reduksjon i investeringskostnadene til nye utbygginger, vil 17 av 23 funn i vår portefølje bli lønnsomme med en oljepris på 40 dollar. Med dagens kostnadsnivå vil bare to av disse være lønnsomme.

Reservepotensialet på norsk sokkel er stort. Interessen for 23. runde er et av bevisene på det. Realiseringen av dette vil i stor grad avhenge av vår evne til å redusere kostnadsnivået. Vi er godt i gang med å tilpasse oss nye realiteter og ytterligere effektivisering er både nødvendig og mulig. Dette vil åpne nye forretningsmuligheter som vil øke konkurransekraften til nye prosjekter og til leverandørene. Det krever åpenhet og tillit. Vi må jobbe sammen, hver for oss vil vi ikke lykkes.

“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.”  
Afrikansk ordtak



Grethe K. Moen  
Administrerende direktør, Petoro AS