

Fra full satsing til total retrett

Statoils eierskap til bensinstasjoner

Emnekode: HIS4095L - Masteroppgave i historie for lektorprogrammet

Kandidatnummer: 493006

Navn på forfatter: Øyvind Haug Nordbotten

Antall tegn uten mellomrom (ikke medregnet fotnoter, tekstbokser og sluttnoter): 106 040

Institutt: Institutt for arkeologi, konservering og historie (IAKH)

Fakultet: Det humanistiske fakultet

Universitet: Universitet i Oslo

Semester: Våren 2021



Forord

Først og fremst vil jeg takke min veileder Einar Lie ved IAKH, som det siste året har bidratt med svært verdifulle innspill på både innhold og arbeidsprosessen. Videre vil jeg takke alle som har deltatt i forskingsprosjektet Statoil 50 år for alle de gode tilbakemeldingene. En stor takk til min biveileder, Eirinn Larsen, for innspill til epilogen.

Jeg vil også takke kjæresten min for at det siste året med masterstress og pandemirestriksjoner likevel har vært helt fantastisk.

Til slutt vil jeg også takke mine foreldre for all den gode støtten og oppmuntringen. Dere har vært der hele veien, og for det vil jeg alltid være takknemlig.

Øyvind Haug Nordbotten

Oslo, mai 2021

Sammendrag

Hvorfor og hvordan har Statoils strategi overfor bensinstasjoner blitt til og utviklet seg i perioden 1972 til 2012? Den politisk vedtatte formålsparagrafen fra 1972 og myndighetenes diktering av bensinstasjonvirksomhetens utforming frem til 1987 var den helt klart sterkeste driveren for hvorfor og hvordan Statoil drev bensinstasjonvirksomheten i Norge frem til 1991. Motivet for myndighetene virket til å ha bunnet i et politisk ønske om å sikre oljeforsyning til Norge. Dette ønsket ble kraftig forsterket av oljekrisen i 72/73. Statoil strategivalg rundt bensinstasjonvirksomhet i Norge frem til 1991 var i stor grad diktert av staten.

Det er først med internasjonaliseringen og ekspansjonen inn i Sverige og Danmark at de tydelige interne driverne for å drive med bensinstasjoner ble ordentlig synliggjort. Det virker som Statoil var drevet av teorier rundt den vertikale integrasjonsmodellen og de store internasjonale oljeselskapene sin tilslutning til den modellen. Generelt virker det som ekspansjonen av bensinstasjonvirksomheten var en viktig strategi for å øke synlighet og tilhørighet til Statoil sitt merkenavn. Mangelen på drøftinger og analyser om hvorfor en slik ekspansjon skulle finne sted tyder nok også på at de situasjonelle driverne handlet mer om uklare strategiske hensyn, merkevarebygging og en tiltro til den gamle «riktige modellen».

Under 1990-tallet ble konglomeratstrategi fremtredende i Statoil. Bensinstasjonene skulle være den stabile virksomheten som jevnet ut de turbulente tilstandene på råoljemarkedet. Dette ble en tydeligere teoretisk driver for Statoil parallelt med at konglomerattanker var i sterk retrett på 90-tallet i næringslivsteori, aksjemarkedet generelt og andre selskaper. De situasjonelle driverne for ekspansjonen på 90-tallet var hakket tydeligere enn de var tiårene før. Åpningen av nye markeder etter Sovjetunionens fall betydde muligheten for å ekspandere til potensielle vekstmarkeder med «first mover»-fordeler.

Prinsippene i kjernevirksomhet er synlige ved delprivatiseringen av Statoil i 2001 og svært synlige i pressemeldingen fra Statoil i 2012 angående salget av Statoil Fuel and Retail. Det virker som Statoils retrett fra bensinstasjonvirksomhet var praktisk begrunnet som at det falt utenom selskapets kjernevirksomhet. Bensinstasjoner hadde vært en marginalisert virksomhet i konsernet. Detaljdelen av virksomheten ble stadig viktigere og med mer spesialiserte aktører i et allerede krevende marked trengte virksomheten både mer kapital og ledelsesoppmerksomhet for å lykkes. Statoils valg om å børsnotere og selge SFR virker både til å ha vært en velbegrunnet strategi basert på faktiske forhold i markedet samtidig som det virker som et organisasjonsvalg basert på det mer teoretiske om hvordan et godt selskap burde organiseres.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	II
1. INNLEDNING	1
1.1 Introduksjon av tema	1
1.2 Begrepsavklaring og teori.....	2
1.2.1 Begreper	2
1.2.2 Teori	3
1.3 Kilder og metode	6
1.4 Forskningsstatus	7
1.5 Struktur	9
2. NOROL: STATOILS ENGASJEMENT I BENSINSTASJONER I NORGE – 1972-1991.....	10
2.1 Innledning.....	10
2.2 Historien om Norol 1972-1991.....	11
2.3 Delkonklusjon.....	15
3. INTERNASJONALISERING: SKANDINAVISK EKSPANSJON - 1980-1991...17	
3.1 Innledning.....	17
3.2 Oppkjøp i Sverige og Danmark.....	17
3.3 Delkonklusjon.....	24
4. EUROPEISK EKSPANSJON 1991-2004.....	25
4.1 Innledning.....	25
4.2 Geografisk ekspansjon.....	25
4.3 Detaljmarkedsføringens posisjon: interne og eksterne holdninger.....	29
4.2.1 Delprivatiseringens påvirkning på Statoils profil.....	31
4.4 Ny strategi: joint venture 1999-2004.....	32
4.5 Delkonklusjon.....	34
5. HVEM ER DEN RETTE EIER? BØRSNOTERING OG SALG 2004-2012	36
5.1 Innledning.....	36
5.2 Reintegrering, lønnsomhet og fusjon.....	36
5.3 Markedsendringer og diskusjoner om godt eierskap.....	38
5.4 Følelser og gamle aktører	44

5.5	Delkonklusjon.....	45
6.	KONKLUSJON	46
7.	EPILOG.....	49
7.1	Tverrfaglige temaer i historieundervisningen.....	49
	Bærekraftig utvikling og interessekonflikter.....	49
7.2	Utforskende historie og kildearbeid	52
7.3	Inngang til andre historiske temaer	53
7.4	Undervisningsopplegg	54
	7.4.1 Lærerversjon.....	54
	7.4.2 Elevversjon.....	56
8.	BIBLIOGRAFI	61

1. Innledning

1.1 Introduksjon av tema

Hva er driverne for at selskaper utformer strategien slik som de gjør? Organiserer selskaper seg basert på grundige markedsanalyser, eller organiserer de seg slik en gjerne tror at et selskap burde organiseres? Dette er spørsmål som har ligget til grunn for undersøkelsene og diskusjonen i denne oppgaven.

Da Statoil ble opprettet i 1972, var oljenæringen i en overgangsfase fra de internasjonale selskaperes langvarige oligopol til en mer delt markedstilstand mellom nasjonale og internasjonale oljeselskaper. Overgangen i oljenæringen gjorde oljepriser mer ustabile og etablerte organisasjonsstrukturer ble mindre selvsagte. Statoil var et politisk bestemt produkt for å sikre norsk oljeforsyning, og formålene politikerne måtte vedta og som administrasjonen i Statoil måtte jobbe for, var hvordan det skulle gjøres på best mulig måte. I dannelsen av selskaper er det ingen faste maler for organiseringsstrategi ettersom næringer generelt er i kontinuerlig endring og konkurransefortrinn kan komme i mange former.

Lenge var den etablerte organisasjonsstrukturen at oljeselskapene som boret etter olje også solgte raffinerte produkter, som bensin og senere diesel, på egne bensinstasjoner. Dette hadde vært vanlig siden starten av det nittende århundret. I en slik organisasjonsstruktur er selskaper en del av hele verdikjeden i en næring. Så lenge de ulike delene av verdikjeden har noe felles i strategi og/eller drift mellom seg som kan kombineres, såkalte *synergier*, kan det gi konkurransefortrinn for et selskap å involvere seg i flere deler av kjeden. Frem til 1970- og 80-tallet ble bensinstasjonvirksomheten definert av drivstoffsalg og bilteknisk service. Fra 1970-tallet begynte kiosk- og dagligvarevirksomhet gradvis å gjøre seg mer gjeldende. På 90-tallet var verkstedservice stort sett helt borte, mens kiosk- og dagligvaresalg var blitt en like viktig del av bensinstasjonsdrift som drivstoffsalg. Drivstoffsalg hadde dessuten blitt sikrere og enklere, noe som gjorde at drivstoffsalg var lite avhengig av oljekompetanse som oljeselskapene hadde. Fra 1970-tallet ble oljenæringen mer turbulent og preget av skarp konkurranse med harde krav til strategi og selskapsorganisering, samtidig som bensinstasjonvirksomhet gradvis ble et veldig annerledes segment av verdikjeden i oljenæringen.

Fra sin opprettelse satset Statoil tungt på bensinstasjoner. Denne strategien ble i stor grad vedlikeholdt fra opprettelsen og ut 90-tallet. I 2010 børsnoterte Statoil sin bensinstasjonvirksomhet under navnet Statoil Fuel and Retail (SFR). Allerede i 2012 ble SFR solgt til det

spesialiserte retailselskapet Alimentation Couche-Tard. Statoil utviklet seg fra å være et selskap som satset fullt på bensinstasjoner, til å bli et selskap som trakk seg helt vekk fra slik virksomhet. Problemstillingen for oppgaven er derfor: hvorfor og hvordan har Statoils strategi overfor bensinstasjoner blitt til og utviklet seg i perioden 1972 til 2012?

1.2 Begrepsavklaring og teori

1.2.1 Begreper

Oppstrøms, midtstrøms og nedstrøms

Innenfor oljesektoren brukes begrepene «oppstrøms», «midtstrøms» og «nedstrøms», tilsvarende 'upstream', 'midstream' og 'downstream' på engelsk. Dette er begreper som beskriver ulike deler av verdikjeden i næringen. Oppstrøms innebærer oljeboring og oljeproduksjon av råolje, mens nedstrøms omhandler raffinier, foredling, bensinstasjoner og generell distribusjon av råolje og foredlede oljeprodukter.¹ Hos Statoil blir forretningsområdet nedstrøms i store perioder betegnet som *R&M* for Raffinering og Markedsføring og *F&M* for Foredling og Markedsføring.² Bensinstasjoner er en del av markedsføringen og betegnes ofte som *detaljmarkedsføring* og *bensinstasjonvirksomhet*. Kiosk- og dagligvaredelen i bensinstasjonvirksomhet betegnes også som *retail*. Midtstrøms blir ikke like mye brukt som begrep sammenlignet med opp- og nedstrøms, men omhandler altså oljetransport, som de siste tiårene har skjedd primært gjennom rørledninger og tankskip.³ Et helintegret eller fullverdig vertikalt integrert oljeselskap er som følge av disse definisjonene involvert i både oppstrøms, midtstrøms og nedstrøms.

IOC, NOC og GNOC

IOC, NOC og GNOC er alle forkortelser for å beskrive ulike typer oljeselskaper. Forkortelsene er fra engelsk og er allment brukt innenfor forskningslitteraturen om oljeselskaper. Den første er såkalte IOC-er. IOC står for 'International Oil Companies' og oversatt blir det *Internasjonale*

¹ Helge Ryggvik, «A Short History of the Norwegian Oil Industry: From Protected National Champions to Internationally Competitive Multinationals», *Business History Review* 89, nr. 1 (ed 2015): 18, <https://doi.org/10.1017/S0007680515000045>.

² «Strategiplan: Fra konsolidering til videreutvikling» (Statoil, 21. juni 1989), 44, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027, Statsarkivet i Stavanger.

³ Paul Stevens, *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model* (London: Chatham House, 2016), 4.

oljeselskaper. Dette begrepet høres bredt og inkluderende ut, men omhandler hovedsakelig de oljeselskapene som gjerne har blitt omtalt som de syv søstre eller ‘the Majors’.⁴ Denne oppgaven kommer til å bruke IOC synonymt med «de store internasjonale oljeselskapene». Selskapene som utgjør denne gruppen er ExxonMobil, BP, Shell, ConocoPhillips, Chevron og Total. Sammensetningen har sett noe ulik ut før ulike sammenslåinger og navneendringer, men disse og variasjoner av dem har alltid utgjort kjernen av IOC og dominerte oljesektoren frem til starten av 1970-tallet.⁵ IOC-er er viktig for oppgaven i form av sammenligning med Statoil.

NOC og GNOC er en nyere form for oljeselskaper som har hatt ulike utgangspunkt sammenlignet med IOC-er. NOC står for ‘National Oil Companies’, altså *Nasjonale oljeselskaper*. Tilsvarende står GNOC for ‘Global National Oil Companies’, tilsvarende *Globale nasjonale oljeselskaper*. NOC-er er selskaper som er laget av de store oljeeksporterende landene i verden for å ta kontroll over egne olje- og gassressurser.⁶ Eksempler på dette er blant andre Aramco fra Saudi-Arabia og PDVSA fra Venezuela. GNOC-er er oljeselskaper som startet som NOC-er, men som et resultat av oppsamling av erfaring, ekspertise og konkurransedyktighet har kunnet utvide sin drift betydelig til andre steder i verden.⁷ GNOC-er også delvis privatiserte selskap og operer hovedsakelig basert på mål om god avkastning.⁸ Eksempler på GNOC-er er blant andre Statoil fra Norge og Petrobras fra Brasil. Statoil startet som et NOC, men utviklet seg utover 90-tallet og starten av 2000-tallet til å bli et GNOC på grunn av sin stadig større satsing utenfor Norge og delprivatiseringen i 2001.

1.2.2 Teori

Vertikal integrering, horisontal kombinasjon og transaksjonskostnader

Innenfor næringslivsteori diskuteres det ofte over hvordan selskaper kan vokse. Alfred Chandler var en av verdens mest innflytelsesrike innenfor næringslivshistorie og mente et selskap kunne vokse på fire måter: vertikal integrering, horisontal kombinasjon, geografisk ekspansjon

⁴ S. K. Bagheri og A. Di Minin, «The Changing Competitive Landscape of the Global Upstream Petroleum Industry», *Journal of World Energy Law & Business* 8, nr. 1 (2015): 3, <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwu036>.

⁵ Stevens, *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model*, 4.

⁶ Stevens, 4.

⁷ Bagheri og Di Minin, «The Changing Competitive Landscape of the Global Upstream Petroleum Industry», 4.

⁸ Bagheri og Di Minin, 4.

og produksjon av nye varer som er tilsvarende det selskapet allerede produserer.⁹ For å forklare de to første vekstmetodene best mulig vil oljenæringen bli brukt som eksempel. Vertikal integrering vil si at et selskap vokser ved å involvere seg tidligere og/eller senere i prosessen/verdikjeden av en næring. Innenfor oljenæringen vil et eksempel på vertikal integrering være at et selskap som driver med raffinering og foredling av olje bestemmer seg for å begynne med oljeboring også. Med andre ord, ved vertikal integrering vokser selskapet ved å involvere seg i flere, men ulike næringssegmenter i verdikjeden.¹⁰ Horisontal integrering derimot handler om at selskapet anskaffer seg eller slår seg sammen med andre selskaper som bruker samme prosesser og teknologi for de samme produktene og sikter seg inn på tilsvarende markeder.¹¹ Et godt eksempel er da Statoil slo seg sammen med Hydro sin olje- og gassvirksomhet i 2007 slik at Statoil i praksis fikk flere felt å være operatør for på norsk sokkel, altså oppgaver innenfor oppstrøms der Statoil allerede hadde hovedtyngden av sin ekspertise.¹²

Tett knyttet til vertikal integrasjon er konseptet transaksjonskostnader som også inngår i såkalt transaksjonskostnadsteori. Kort fortalt er transaksjonskostnader kostnadene rundt en transaksjon og kan være mange ulike ting som for eksempel arbeidet for å finne en selger/kjøper, forhandling, vedlikehold og oppbygging av relasjoner, og opprettelse og etterprøving av kontrakter. Sagt annerledes er en transaksjonskostnad kostnadene som oppstår ved å organisere en transaksjon med en annen bedrift.¹³ Det vil si at transaksjonskostnader gjelder når aktører forholder seg til markedet. Alternativet er nettopp vertikal integrasjon, som i denne sammenhengen også kan betegnes som «internalisering», ved at en bedrift velger å organisere dette internt slik at de slipper å forholde seg til markedet og unngår transaksjonskostnader.¹⁴ Hvis en bedrift eller et selskap har et koordineringspotensial som overgår koordineringen gjennom markedet så vil den bedriften/selskapet ha større nytte av å integrere seg vertikalt.

⁹ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass: Belknap Press, 1990), 36–37.

¹⁰ Alfred D. Chandler, 37.

¹¹ Alfred D. Chandler, 37.

¹² Ryggvik, «A Short History of the Norwegian Oil Industry», 31 og 36.

¹³ Alan M. Rugman og Thomas L. Brewer, red., *The Oxford Handbook of International Business* (Oxford: Oxford University Press, 2001), 132–33.

¹⁴ Oliver E. Williamson, «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», *The American Economic Review* 61, nr. 2 (mai 1971): 112.

Spørsmålet om hva som er mest lønnsomt avhenger i stor grad av markedet. Som Williamson skriver så er organisering litt som lover i den forstand at de lever sitt eget liv.¹⁵ Markedsforhold og påfølgende vurderinger om intern- eller markedsorganisering er dynamiske og forholdene som tilsier en strategi det ene året kan være ganske endret det neste året. Om en bedrift foretrekker vertikal integrering, vil som regel være påvirket av et ikke-optimalt marked. Slike markeder preges blant annet gjerne av å være statiske slik at oligopoler oppstår, ufullstendighet i kontrakter i den form at inngåelse, oppfølging og overvåkning av kontrakter forårsaker utfordringer, *ex post* vurderinger som er vanskelig å erverve, og lav tillit i markedet.¹⁶ Som regel er markeder hverken perfekte eller håpløse, men heller et sted imellom. I slike markeder må bedrifter finne likheter i ulike segmenter i verdikjeden som kan bli utnyttet ved å slå dem sammen hvis det skal være en økonomisk fornuftig logikk i å være vertikalt integrert.¹⁷ Ved svake fordeler eller uklare likheter vil konkurransefortrinnet som regel ligge hos selskapene som er mer sentrert rundt ett eller noen få segmenter i verdikjeden og forøvrig benytter seg av markedet.

Kjernevirksomhet

Det å identifisere og satse på kjernevirksomhet er en trend innenfor næringslivet og næringslivsteori. Denne trenden fungerer som en ganske klar motsats til konglomerattanken og til dels vertikal integrering. Innenfor næringslivsteori dukker denne tanken opp på 80- og 90-tallet med blant annet Michael E. Porter, og Peters og Waterman.¹⁸ Denne trenden får innvirkninger på selskaper som Norsk Hydro og konsulentavdelinger i selskaper som DnB.¹⁹ I *In Search of Excellence* beskriver Peters og Waterman kjernevirksomhet gjennom uttrykket «Stick to the knitting».²⁰ Her redegjør de for hvordan alle indikatorer tyder på at selskaper som tilpasser seg, men holder seg tett til sine sentrale ferdigheter har langt bedre konkurransefortrinn. Kjernevirksomhet utelukker ikke at vertikal integrering kan være lurt, men at virksomhetene må ha

¹⁵ Oliver E. Williamson, «Transaction Cost Economics: An Introduction», *E-Journal: Economic Discussion Papers*, mars 2007, 10.

¹⁶ Williamson, «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», 114–22.

¹⁷ Michael Porter, «5: The Value Chain and Competitive Advantage», i *Understanding Business: Processes*, red. David Barnes (New York: Routledge, 2001), 63–66.

¹⁸ Tom Peters, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982), http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010041305020; Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (London: Macmillan, 1990).

¹⁹ Einar Lie, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*, bd. B. 3 (Oslo: Pax, 2005), 258–65; «Stortingsmelding nummer 46 (1997-98): Del 2 engasjement i petroleumsvirksomheten» (Olje- og energidepartementet, 28. mai 1998), <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Stmeld-nr-46-1997-98/id191830/?ch=4>.

²⁰ Peters, *In Search of Excellence*, 292.

helt tydelige synergieffekter for at det skal være en strategisk fornuftig måte å organisere bedrifter etter.²¹ Doktrinen om kjernevirksomhet vil være nyttig som et rammeverk for å bistå i diskusjonen Statoils selskapsstrategi.

1.3 Kilder og metode

Denne oppgaven er en del av forskningsprosjektet «Statoil 50 år – 1972-2022».²² Prosjektet er finansiert av Equinor og er lagt opp slik at innholdet skal utarbeides etter historiefaglige arbeidsmetoder. De som er en del av dette forskningsprosjektet har full og eksklusiv tilgang til alle kilder fra Statoil i Statsarkivet og nåværende og tidligere ansatte i Statoil som vil stille opp til intervju. Prosjektet gir egentlig full tilgang til konsernledelsens arkiver, men som en følge av store forsinkelser fikk jeg ikke tilgang til konsernledelsens arkiver for å skrive denne oppgaven likevel. Kontaktpersonene i Equinor begrunnet dette med tregheter i deres systemer på grunn av COVID-19. Prosessen var utenfor min/forfatteren sin kontroll. Av nødvendighet, er derfor det meste av empirien fra 1995 og utover basert på offentlige kilder og intervjuer.

Statsarkivet i Stavanger har hovedsakelig det meste arkivmateriale for Statoils historie fra 1972 frem til rundt 1995. Styremøteprotokoller og generalforsamlingsprotokoller vil bli brukt til å vise de mer generelle visjonene, valgene og betingelsene som ligger bak mye av Statoils overordnede selskapsstrategi. For mer dybde vil det også benyttes strategi- og markedsanalyser for Statoil som helhet og spesifikt for avdelingen raffinering og markedsføring. Disse dokumentene kan tolkes og fortelle mye om hvordan Statoil vurderer sin egen posisjon, markedet det sikter seg mot, hvordan strategien de har brukt har fungert og hva nye strategier burde baseres på. Samtidig gir det et innblikk i hvordan strategien for detaljmarkedsføring har vært sammenlignet med de andre næringssegmentene som Statoil er en del av. Andre dokumenter som blir viktig for oppgaven er interne evalueringer i form av rapporter og evalueringer som har vurdert hvordan noe har fungert sammenlignet med forventninger.

I forbindelse med denne oppgaven er det foretatt tre intervjuer av nåværende og tidligere ansatte i Statoil som har jobbet i relevante stillinger, som har gitt interessant informasjon om Statoils selskapsstrategi og detaljmarkedsføringsvirksomhet. Felles for de tre som er intervjuet er at de alle har vært ansvarlig for nedstrømsvirksomheten til Statoil i hver sin tid. De

²¹ Peters, 294–95.

²² «Statoils historie, 1972-2022 - Institutt for arkeologi, konservering og historie», Universitetet i Oslo, åpnet 30. mars 2021, <https://www.hf.uio.no/iakh/forskning/prosjekter/statoils-historie/index.html>.

tre som ble intervjuet er Erling Øverland, Jon Arnt Jacobsen og Eldar Sætre som henholdsvis var konserndirektører for nedstrømsvirksomheten fra 2000 til 2004, 2004 til 2010 og 2011 til 2014. Alle disse tre har på hver sin måte førstehåndsinnsett i detaljmarkedsføringsvirksomheten og meget interessante perspektiver.

Utover informasjonen fra Statoil i form av dokumenter og intervjuer vil det også være relevant med statlige dokumenter hovedsakelig i form av stortingsmeldinger, stortingsproposisjoner og stortingsinnstillinger. Disse gir en del informasjon om de retningslinjene Statoil har hatt med tanke på selskapsstrategi gitt fra politisk hold.

1.4 Forskningsstatus

Statoils selskapsstrategi rundt bensinstasjonvirksomhet er et tema som er skrevet om tidligere. Spesielt Helge Ryggvik med sin doktoravhandling fra 2000, er grundig innom dette temaet.²³ Han drøftet mye hva som gjorde at Statoil involverte seg i bensinstasjoner og hvilke tanker som lå bak. Denne likheten har flere paralleller til Ryggviks avhandling angående Statoils bensinstasjonvirksomhet i Skandinavia frem til rundt 1995. Enighetene går på hvordan staten hadde et behov for sikring av norsk oljeforsyning slik at de dikterte mye av utformingene for Statoils bensinstasjon drift i Norge, hvordan Statoils argumentasjon for bensinstasjoner på 1980- og 90-tallet bærer preg av konglomerattanker, og hvordan den vertikale integrasjonsmodell virker til å ha vært en strategi basert på en oppfatning om den «riktige» måten å organisere seg på istedenfor en strategisk grundig redegjøring. Utover dette samsvarer denne oppgavens drøftinger rundt lederen Arve Johnsen sin rolle på 70- og 80-tallet for det meste med Ryggvik sin drøfting. Ryggvik nevner blant annet hvordan Johnsen sin visjon for selskapet var en sterk overordnet idé som ble utført lite kostnadsbevisst med en sterk orientering mot imperiebygging.²⁴ Ryggviks refleksjoner rundt hvordan Johnsen var inspirert av IOC-ene og sterkt ønsket å kopiere deres organisatoriske struktur, er en argumentasjon denne oppgaven også låner fra Ryggvik og bygger videre på. Ryggviks diskusjon av råoljemarkedet og bensinstasjonmarkedet er et resonnement som denne oppgaven hovedsakelig støtter seg til.

²³ Helge Ryggvik, «Norsk oljevirkosomhet mellom det nasjonale og det internasjonale: en studie av selskapsstruktur og internasjonalisering», Acta humaniora (trykt utg.) (Oslo, Senter for teknologi, innovasjon og kultur, Universitetet i Oslo Unipub, 2000), http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009021104003.

²⁴ Ryggvik, 193.

Frem til rundt 1995 vil denne oppgaven kun legge til kunnskap. Sammenlignet med Ryggvik som tar for seg hele Statoil i sin avhandling, fokuserer denne oppgaven først og fremst på bensinstasjonvirksomhet med sammenligning til andre virksomheter der det er fruktbart. Dette tillater denne oppgaven å være mer synlig empirinær enn det Ryggvik var i sin avhandling. Utover dette undersøker denne oppgaven nyanser og uenigheter internt i Statoilstyret rundt engasjementet i bensinstasjoner som Ryggvik berørte lite i sin avhandling. Selv om Ryggvik redegjør grundig for oljemarkedstilstandene tar denne oppgaven et større dypdykk i betydningen av svingningene i oljepriser for Statoils strategivalg. Denne oppgaven samsvarer meget med Ryggviks konklusjoner rundt Johnsens visjoner og betydning for strategivalg, men i denne oppgaven undersøkes også strategier rundt sammenhengen mellom branding og bensinstasjoner nærmere enn det som er gjort tidligere.

Vertikal organisasjonsstruktur og konglomeratstrategier er temaer som det er skrevet mye om i nasjonal og internasjonal næringslivshistorie, spesielt om oljenæringen. Utenom Ryggvik er Einar Lie med sin bok om Norsk Hydro en relevant bok fra tidligere forskning rundt denne oppgavens tematikk.²⁵ I denne boken redegjøres det blant annet for hvordan ideer om kjernevirksomhet og konglomerattanker har fungert som trender og teoretiske drivere i næringslivet. Lie er også inne på hvordan konglomeratvirksomheter har en tendens til å forbli i bakgrunnen uten mye dedikert oppmerksomhet så lenge de «går sin gang», forutsatt at de ikke har stor inntjening eller stadig krever omfattende strategiske drøftelser rundt enkeltinvesteringer. Denne oppgaven bruker denne argumentasjonen som en parallell til hvordan Statoil ble påvirket av de samme trendene, men gjerne mer forsinket enn Hydro og andre selskaper. Med utgangspunkt i intervjuene og offentlige kilder gir denne oppgaven betydelig ny kunnskap om hvorfor Statoil faller i de samme trendmønstrene, og hvorfor det skjer senere.

Internasjonalt er feltet rundt vertikal integrering i oljenæringen meget omfattende. Noen navn som er verdt å nevne er blant annet Paul Stevens, Robert Grant, Renato Cibin, Bagheri, Di Minin og Majed Al-Moneef.²⁶ Disse akademiske verkene går tett inn på hva de teoretiske og situasjonelle driverne for en vertikal organisasjonsstruktur er, samtidig som flere av de er

²⁵ Lie, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon*.

²⁶ Stevens, *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model*; Robert M. Grant og Renato Cibin, «Strategy, Structure and Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970–1991», *Scandinavian Journal of Management*, *Scandinavian Journal of Management*, 12, nr. 2 (1996): 165–88, [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00031-3](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00031-3); Bagheri og Di Minin, «The Changing Competitive Landscape of the Global Upstream Petroleum Industry»; Majed A. AL-MONEEF, «VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES OF THE NATIONAL OIL COMPANIES», *Developing Economies* 36, nr. 2 (1998): 203–22, <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1998.tb00217.x>.

inne på mangler og kontroversene rundt en slik modell. Denne oppgaven benytter seg av flere av disse analysene. Det som denne oppgaven gjør som er nytt og annerledes, er analysen av de situasjonelle og teoretiske drivere for organisasjonsstruktur på en spesifikk NOC med eksklusiv kildetilgang. De overnevnte artiklene konsentrerer seg som regel langt mer om IOC-er enn NOC-er. Al-Moneef skriver glimrende om hvordan IOC-ene sin gamle modell påvirket NOC-er til å gjøre tilsvarende valg. Denne argumentasjonen brukes i denne oppgaven, men der Al-Moneef bruker et NOC fra Kuwait, bruker denne oppgaven et NOC fra Norge, nemlig Statoil. Slik vil denne oppgaven bygge videre på hvordan et norsk NOC har forholdt seg til og utviklet seg fra den vertikale integrasjonsmodellen.

1.5 Struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler samt en epilog. Kapittel 1 er oppgavens introduksjon og redegjør for forskningsstatus, teorier, begreper, metode og struktur. Kapittel 2, 3, 4 og 5 kommer til å utgjøre hoveddelen i oppgaven. De er kronologisk delt med delvis unntak av kapittel 2 og 3. Kapittel 2 handler om utviklingen av Statoils bensinstasjonvirksomhet i Norge i form av Norol fra 1972 til 1991. Kapittel 3 tar for seg deler av det samme tidsrommet, men her undersøkes internasjonaliseringen av bensinstasjonvirksomheten med ekspansjon inn i Sverige og Danmark fra 1980 til 1991. Videre plukker kapittel 4 opp fra 1991 og ser nærmere på den europeiske ekspansjonen, og nye strategivalg for perioden frem til 2004. Det siste kapitlet i hoveddelen, kapittel 5, undersøker hva som skjer i prosessen frem til børsnoteringen og salget av bensinstasjonvirksomheten. Konklusjonen skal se nærmere på de teoretiske og situasjonelle driverne for utviklingene som ble gjort av Statoil i perioden 1972 til 2012.

Helt til slutt vil masteroppgaven avsluttes med en epilog. Epilogen skifter fokuset over til historiefaget i skolen, hovedsakelig innenfor fellesfaget historie i videregående opplæring. Epilogen er tredelt der det først vil handle om hvordan temaet i denne masteren er relevant for overordnet del i Kunnskapsløftet 2020. Den andre delen vil vise hvordan Statoils forhold til bensinstasjoner er relevant for kjerneelementene og kompetansemål i historiefaget. Avslutningsvis skal det skisseres et undervisningsopplegg basert på denne masteroppgaven som kan brukes i historieundervisning.

2. Norol: Statoils engasjement i bensinstasjoner i Norge – 1972-1991

2.1 Innledning

«Selskapet har til formål selv eller gjennom deltagelse i andre selskaper å drive undersøkelser etter og utvinning, transport, fordeling og markedsføring av petroleum og avledede produkter.»²⁷

Sitatet ovenfor er hentet ut fra stortingsinnstilling nummer 316 1971/72. Innstillingen er fra 14. juni 1972 og markerer opprettelsen av Den norske stats oljeselskap AS, altså Statoil. Innholdet i sitatet utgjør en av formålsparagrafene for det nye selskapet. Som et heleid statlig selskap kom formålene til Statoil fra politisk hold. Paragrafen åpner for en tydelig tolkning som tilsier at selskapet skal være helintegret og være involvert i hele oljenæringens verdikjede. Detaljmarkedsføring er ikke nevnt spesifikt, men inngår under den bredere betegnelsen «markedsføring».

Dette kapittelet kommer til å undersøke etableringsfasen til bensinstasjonsnettverket til Statoil i Norge. Tidsspennet for kapittelet går fra 1972 til 1991. Dette fordi Statoil ble opprettet i 1972 og i 1991 ble navneskiftet fra Norol til Statoil på alle bensinstasjoner i Norge startet og fullført. Det markerte starten på en mer helhetlig og skandinavisk satsing på detaljmarkedsføring.²⁸ Spørsmålene dette kapittelet vil ta for seg for å besvare problemstillingen er blant annet hvorfor og hvordan Statoil involverte seg i bensinstasjonvirksomhet? I et akademisk perspektiv har dette kapittelet minst nytt å komme med. Mine funn for denne perioden samsvarer i stor grad med funnene og refleksjonene gjort av Ryggvik i sin doktoravhandling fra 2000.²⁹ Kapittelet har likevel en annen vinkling og er mer konsentrert på bensinstasjoner, og vil slik kunne supplere i den akademiske debatten.

²⁷ «Stortingsinnstilling nummer 316 1971/72 (Innst. S. nr. 316.)» (Stortingets industrikomité 1971-72, 14. juni 1972), 609, Stortinget, <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1971-72&paid=6&wid=a&psid=DIVL2199>.

²⁸ Bjørn Vidar Lerøen, *Dråper av svart gull: Statoil 1972-2002* (Stavanger: Statoil, 2002), 227.

²⁹ Ryggvik, «Norsk oljevirkosomhet mellom det nasjonale og det internasjonale».

2.2 Historien om Norol 1972-1991

Da Statoil ble opprettet i 1972, var det et selskap uten spesielt mye å stå på. Arve Johnsen ble selskapets første administrerende direktør og selskapets første ansatte. Han ble ansatt 25. oktober av selskapets styre og startet i jobben sin 1. desember.³⁰ Johnsen var tidligere statssekretær under industriministeren Finn Lied fra 1971 til 72. Veksten Statoil måtte gjennom, kan vises med at Statoil hadde nådd 244 ansatte i 1975, 506 i 1977 og innen Arve Johnsen gikk av i 1988 hadde Statoil 11 000 ansatte.³¹ Markedsføring kom likevel fort inn i bildet, og siviløkonomen Erik Schance ble ansatt i Statoils ledergruppe med særlig ansvar for markedsføring allerede 4. januar 1973.³² Schance hadde bakgrunn fra nedstrømsvirksomhet i Esso. Spørsmålet om *hvorfor* Statoil burde drive med detaljmarkedsføring, havnet fort i baksetet. Schance sin oppgave sammen med resten av styret ble å finne ut av *når* og *hvordan* Statoil skulle bli med detaljmarkedsføringsmarkedet.

Den vertikalt integrerte modellen med opprinnelse fra Standard Oil, og senere de syv søstrene, stod sterkt. At disse organisasjonstankene fortsatt hadde stor innvirkning på oljenæringen da Statoil ble opprettet, kommer tydelig frem i formålspargene til Statoil fra Stortinget om at selskapet direkte eller indirekte skulle være en del av hele verdikjeden. Vi vet også at sentrale aktører som Arve Johnsen var tydelig inspirert av modellen til Standard Oil.³³ Modellen var relativt utfordret ettersom IOC-ene nærmest utgjorde et oligopol i oljenæringen fra slutten av 1800-tallet og helt frem til 1960-tallet. Sammenlignet med suksessen til IOC-ene var det dermed ingen andre tilsvarende suksessmodeller å vise til. At den politiske ledelsen viste til hva som hadde fungert som utgangspunkt for at Statoil skulle drive med bensinstasjoner er ikke overraskende.

Styret i Statoil hadde mange tanker om utforming av bensinstasjonvirksomhet, men prosessen om hvordan det skulle bli ble raskt fjernet fra Statoils hender. Schance og ledelsen i Statoil ønsket i utgangspunktet å samarbeide med Norsk Hydro med tanke på en forhandlerkjede og fant fort ut at markedet var såpass mettet at Statoil og Hydro i det tilfellet burde kjøpe en eksisterende kjede istedenfor å bygge sin egen fra bunnen av.³⁴ Statoilstyrets formann, Finn

³⁰ «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 25. oktober 1972» (Statoil, 25. oktober 1972), 1, SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

³¹ Lerøen, *Dråper av svart gull*, 36–37.

³² «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 4. januar 1973» (Statoil, 4. januar 1973), 2, SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

³³ Ryggvik, «A Short History of the Norwegian Oil Industry», 18–19.

³⁴ «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 8. november 1973» (Statoil, 8. november 1973), 2–4, SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

Lied, foreslo i slutten av 1974 at han på vegne av styret burde høre med industriministeren angående hvordan og i hvilket omfang Statoil skulle drive med detaljmarkedsføring.³⁵ Lied var tidligere industriminister for Arbeiderpartiet fra 1971 til 72. Den politiske interessen for temaet var stor, og ansvaret for hvordan Statoil skulle begynne med bensinstasjoner, ble revet fra dem og tatt over av regjeringen og Stortinget. Diskusjonene i styret og Statoils administrasjon fortsatte de neste månedene, men Lied minnet på at det var regjeringen og til slutt Stortinget som skulle avgjøre og at Statoil i dette tilfellet var tilsidesatt.³⁶

Styret i Statoil var nysgjerrige og delt i synet på hvorfor de ikke var involvert i spørsmålet. I overkant av ett år etter at Lied tok saken til industriministeren hadde Stortinget vedtatt en løsning 6. januar 1976. Stortinget og Industridepartementet var svært aktive og definerende for hvordan Statoil ble nødt til å drive med detaljmarkedsføring. Myndighetene i form av Industridepartementet, regjeringen og Stortinget anså Statoils engasjement i distribusjon som et klart politisk spørsmål. Myndighetene var med andre ord den avgjørende aktøren både for hvordan og hvorfor Statoil utvikler en selskapsstrategi overfor bensinstasjoner.



En Norol-bensinstasjon på 1980-tallet.³⁷

Stortinget gjorde et vedtak basert på innstilling nr. 135 at Den norske stat v/Industridepartementet, Statoil, Norsk Hydro, NKL og Saga med andre skulle overta henholdsvis 71,1 prosent, 15 prosent, 6,7 prosent, 2 prosent og 5,2 prosent av det 65 år gamle selskapet, Norsk

³⁵ «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 4. november 1974» (Statoil, 4. november 1974), SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

³⁶ «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 13. mars 1975» (Statoil, 13. mars 1975), SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

³⁷ Bjørn «Ausjen» Johannessen og Statoil detaljhandel, *Fra full tank til full mage: en bensinstasjonshistorie : Statoil detaljhandel, Norbok* (Oslo: Statoil detaljhandel, 2004), 190, https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013061938155.

Brændselolje, som hadde en 20 prosent markedsandel av bensinstasjoner i Norge.³⁸ Aksjene fra Norsk Brændselolje ble solgt av en av IOC-ene, BP. Under nytt eie i 1976 ble Norsk Brændselolje omorganisert til Norsk Olje A/S med merkevarenavnet Norol som en kan se eksempel på i bildet ovenfor. Ledelsen i Statoil fikk oppfylt sine ønsker om å samarbeide med andre selskaper om bensinstasjoner og delvis ved å ta over et eksisterende distribusjonsapparat. Norsk Brændselolje var før dette preget av driftsunderskudd, og den videre driften av Norsk Olje under den politisk vedtatte modellen viste seg å være ineffektiv og forårsaket videre driftsunderskudd.³⁹ Situasjonen ble såpass skuffende og vanskelig at Hydro og Saga solgte seg ut innen 1980. Fra 1980 ble Norol et datterselskap i en konsernløsning med Statoil, der Statoils eierandel var 72,2 prosent.⁴⁰ Fra 1987 overtok Statoil samtlige aksjer i Norsk Olje A.S som gjorde at Statoil var 100 prosent eier av Norol-kjeden som måtte fortsette uten Statoil-navnet.⁴¹ Tillatelsen til å gjennomføre et merkenavnskifte fra Norol til Statoil kom kort tid etterpå, og skiftet ble gjennomført på alle bensinstasjoner i løpet av året 1991.⁴² Det markerte et tydelig skifte, der bensinstasjonene i Norge endelig kunne samkjøres med bensinstasjonsnettverket i Sverige og Danmark.

Ettersom Statoil var et statlig heleid selskap, var det ikke unaturlig at myndighetene involverte seg, men årsakene til at de ga Statoil mindre frihet til å forme strategien rundt detaljmarkedsføring sammenlignet med oppstrøms, er flerfoldig. Oljekrisen fra 1973 til 1974 var en av disse årsakene. Oljenæringen hadde vært stabil nesten hele 1900-tallet med unntak av verdenskrigene, men eierlandene til de ny NOC-ene i Midtøsten hadde dannet organisasjonen OPEC som i 1973 bestemte å øke prisen på råolje, senke oljeproduksjon og innføre leveringsstopp til utvalgte vestlige land. Dette var et oljesjokk og vannskille i oljenæringen og verdensøkonomien generelt hvor de fleste land måtte innføre inngripende sparetiltak, inkludert

³⁸ «Stortingsinnstilling nummer 136 (1975-76): INNSTILLING FRA INDUSTRIKOMITÉEN OM KJØP AV NORSK BRÆNDELSEOLJE A/S, A/S NORSKE OLJEKONSUM/NORSKE OK OG NORSK HYDRO A/S SEKSJON FOR MARKEDSFØRING I NORGE. (ST. PRP. NR. 20 OG ST. PRP. NR. 1. TILLEGG NR. 2.)» (Stortinget, 11. desember 1975), 1–10, https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1975-76&paid=6&wid=al&psid=DIVL1583&pgid=al_0419.

³⁹ «Innst. S. Nr. 135. (1975/76)», 8; «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap AS 10. mai 1977» (Statoil, 10. mai 1977), 3, SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

⁴⁰ «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap AS 7. oktober 1979» (Statoil, 7. oktober 1979), 3, SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0002, Statsarkivet i Stavanger.

⁴¹ «Protokoll ekstraordinær generalforsamling i Den norske stats oljeselskap A.S 17. desember 1987» (Statoil, 17. desember 1987), SAST/A-101656/0001/A/Aa/Aaa/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

⁴² «Diskusjonsnotat: 'Statoils videre utvikling: Perspektiver og sentrale problemstillinger'» (Statoil, november 1989), 21, SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027, Statsarkivet i Stavanger; G. Fredriksen, «Rapport: 'R&M strategiplan 1991'» (Statoil, juni 1991), 7, SAST/A-101656/0004/E/Ec/L0014, Statsarkivet i Stavanger.

Norge.⁴³ Myndighetenes utgangspunkt for Statoil var egentlig at selskapet skulle «gis full handlefrihet».⁴⁴ Dette var et prinsipp som var blitt svært vanlig i samtidens kapitalisme hvor det var blitt relativt uvanlig for eiere å blande seg for mye inn i avgjørelser og strategi.⁴⁵ Dette prinsippet ble i stor grad brutt da myndighetene utformet og bestemte formene og omfanget på Statoils engasjement i bensinstasjoner uten noen særlig rådgivning med Statoils styre eller administrasjon. I flere styremøteprotokoller fra 1975 uttrykket representanter fra Statoils administrasjon frustrasjon over denne situasjonen, men Lied minnet om at myndighetene så det som helt essensielt at de måtte sikre landets oljeforsyning, også med bensinstasjoner, på basis av krisesituasjonen som oppsto høsten 1973.⁴⁶ Myndighetenes engasjement etter 1973 og ut tåret i utviklingen av bensinstasjonvirksomhet var dermed langt mer samfunnsmessig motivert enn det var motivert av syn på den «riktige modellen» eller av økonomiske markedsmessige hensyn.

Det at den vertikale integrasjonsmodellen, eller «riktige modellen», hadde vart så lenge gjorde at den begynte å få et prestisjemelement. At det var med den vertikale integrasjonsmodellen IOC-ene hadde dominert så lenge, hadde en innvirkning på synet på hvordan et oljeselskap måtte være, men det fikk også en innvirkning på holdningen til hvordan et suksessfullt oljeselskap burde være. Dette henger tett sammen med hvordan denne modellen var definierende i mange næringer i første halvdel av 1900-tallet.⁴⁷ Selv om Norol var merkenavnet på bensinstasjonene i Norge frem til 1991, så viste rapporter at Statoil anså bensinstasjonsnettets sitt som selskapets ansikt utad i Skandinavia.⁴⁸ Basert på dette var det nok et lite slag i Statoils prestisje at ytterst få forbrukere assosierte Norol med Statoil.⁴⁹ På denne måten var bensinstasjoner den synligste indikatoren for folk flest på om Statoil hadde det som trengtes for å være slik en lenge trodde at et oljeselskap burde være. For at bildet utad skulle reflektere et bra oljeselskap var det nok derfor et prestisjeelement i Statoils strategivalg om å drive med detaljmarkedsføring.

⁴³ Grant og Cibin, «Strategy, Structure and Market Turbulence», 166.

⁴⁴ «Stortingsinnstilling nummer 316 1971/72 (Innst. S. nr. 316.)», 610.

⁴⁵ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 9.

⁴⁶ «Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 27. januar 1975» (Statoil, 27. januar 1975), 4, SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

⁴⁷ Youssef Cassis, «Big Business», i *Oxford Handbook of Business History*, red. Geoffrey G. Jones og Jonathan Zeitlin (Oxford: Oxford University Press, 2008), 179.

⁴⁸ F Cappelen, «Miljøhensyn i Statoils forretningsstrategi» (Statoil, januar 1989), 22, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027, Statsarkivet i Stavanger.

⁴⁹ «Strategisk analyse av Statoils posisjon og utvikling» (Statoil, mai 1989), 1–6, SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027, Statsarkivet i Stavanger.

Var det full enighet om Statoils engasjement i bensinstasjoner som en fornuftig strategi? Svaret er nei om en ser både internt i Statoils styre og om en ser på eksternt mellom Statoil og myndighetene. Eksternt hadde myndighetene meninger som påvirket bensinstasjonvirksomheten Statoil var involvert i frem til Statoil ble 100 prosent eier av Norsk Olje i 1987. Mye tyder på at tiden før 1987 var preget av visse gnisninger og misnøye med driftsstrukturen. Styret ønsket å overta et eksisterende bensinstasjonsnettverk og sammen med et annet selskap, men styret i Statoil ønsket egentlig 50 prosent kontroll og ikke under 20 slik det endte opp med.⁵⁰ Myndighetene, styret, Johnsen og administrasjonen for øvrig var jevnt over enige om at Statoil skulle drive med bensinstasjoner. Striden handlet mer om hvordan.

Et av de få tegnene til motsetning mot det generelle engasjementet i detaljmarkedsføring i styremøteprotokollene utover 70- og 80-tallet kom januar 1975 da utdannet siviløkonom og styrerepresentant Hans Johan Ødegaard sa at «styret burde ha fått anledning til å vurdere om salg av råolje ville vært gunstigere enn raffinering og salg av foredlete produkter.»⁵¹ Resten av styret virket ikke til å støtte dette synet i noen særlig grad og Lied minnet om at det uansett var politisk bestemt. Slike tegn på uenighet kom i veldig liten grad til å dukke opp i fremtidige protokoller. Bare det at diskusjonen ikke ble utdypet eller tatt opp i senere protokoller tyder på hvor selvsagt den vertikale organisasjonsstrategien ble oppfattet.

2.3 Delkonklusjon

Vi vet at Norsk Olje presterte dårlig på 70-tallet og starten av 80-tallet, men driftsunderskudd kan komme av mange årsaker internt i selskapet relativt uavhengig av markedet. Da Schance presenterte tilstanden i bensinstasjonmarkedet i 1975 til Statoilstyret sa han at markedet i Norge var godt dekket og ga videre uttrykk for at det var mettet. Med andre ord var ikke Statoils valg om å engasjere seg i detaljmarkedsføring forårsaket av at det var et vakuum eller forbedringspotensial i markedet som de kunne organisere bedre. Frem til 1987 var det i stor grad myndighetene som definerte hva og hvordan, men selv etter 1987 var viljen hos Statoil til videreutvikling av bensinstasjonvirksomheten i Norge stor.⁵² Dessuten var Norsk Olje et samarbeid mellom flere eiere som faktisk blokkerte Statoil fra å utvikle sin egen integrerte struktur.⁵³

⁵⁰ «Styremøteprotokoll 8.11.1973», 3–4.

⁵¹ «Styremøteprotokoll 27.1.1975», 4.

⁵² «Statoils videre utvikling: Perspektiver og sentrale problemstillinger» (Statoil, november 1989), 21, SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027, Statsarkivet i Stavanger.

⁵³ Ryggvik, «Norsk oljevirkosmhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 185.

Misnøye rundt driften av Norsk Olje handlet med andre ord kun om *hvordan* en skulle drive og ikke *om* en skulle drive.

3. Internasjonalisering: skandinavisk ekspansjon - 1980-1991

3.1 Innledning

Kapittel 3 redegjør for et tidsspenn som går relativt parallelt med forrige kapittel. Grunnen til at kronologien i kapittelet brytes opp er fordi Statoils utvikling av sin bensinstasjonvirksomhet i Sverige og Danmark sammenlignet med Norge er to helt vidt forskjellige historier, der det eneste fellestrekket er tidsperioden. Først når Norol-merkenavnet ble byttet til Statoil i 1991 ble den skandinaviske strategien helhetlig, og det skal utforskes nærmere i neste kapittel. Frem til da virker det mest fornuftig å behandle Statoil sin utvikling og strategi i Sverige og Danmark separat fra Norge. I motsetning til utviklingen som ble utforsket i forrige kapittel, var Statoils strategi i resten av Skandinavia tilnærmet upåvirket av politisk styring. Sammenlignet med situasjonen i Norge sto Statoil helt fritt til å utforme egen strategi og utvikling i Sverige og Danmark.

Spørsmålene dette kapittelet vil ta for seg for å belyse problemstillingen, er blant annet hva grunnene var for at Statoil valgte å ekspandere i Skandinavia? For å besvare dette spørsmålet må kapittelet se nærmere på hvilke stordriftsfordeler som ble vurdert, om bensinstasjoner var et nødvendig utløp for konsernets produksjon av råolje og raffinerte produkter, og om ekspansjonen var en følge av visjoner eller markedsmessige hensyn.

3.2 Oppkjøp i Sverige og Danmark

1980-tallet markerer en enorm ekspansjon av Statoils bensinstasjonsnettverk. Ironisk nok var det utenfor selskapets hjemland at Statoil kunne drive sine bensinstasjoner i eget navn og etter egenutviklet strategi og organisasjon. Statoil kjøpte hele Esso sin petroleumsvirksomhet i Sverige, inkludert bensinstasjonsnettverket i 1985 og gjorde raskt det samme i Danmark i 1986.⁵⁴ Esso som tross alt hadde vært giganten i oljenæringen og en sterk innflytelse i oljenæringen solgte bort sine bensinstasjoner i Skandinavia bortsett fra Norge. I intervju med Jon Arnt Jacobsen, tidligere ansvarlig for finans og tidligere konserndirektør for F&M, ga han uttrykk for at oppkjøpet av Esso i Sverige var et strategisk fornuftig valg og at bensinstasjonvirksomheten

⁵⁴ «Protokoll ekstraordinær generalforsamling i Den norske stats oljeselskap A.S 9. mai 1985» (Statoil, 9. mai 1985), SAST/A-101656/0001/A/Aa/Aaa/L0001, Statsarkivet i Stavanger; «Protokoll ekstraordinær generalforsamling i Den norske stats oljeselskap A.S 16. mai 1986» (Statoil, 16. mai 1986), SAST/A-101656/0001/A/Aa/Aaa/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

til Esso i Sverige var en «glitrende forretning».⁵⁵ En av Statoils hovedlinjer i detaljmarkedsføringstrategi var å være markedsledende. Ved oppkjøp av Esso i Sverige og Danmark ble Statoil umiddelbart blant de tre ledende selskapene i hvert av landene.

Som respons til de endrede tilstandene i oljenæringen med fremveksten av NOC-er begynte Esso og BP å selge seg delvis ut av nedstrømsvirksomhet og spesielt bensinstasjoner i Skandinavia. I Sverige og Danmark var det Statoil sin vurdering å kjøpe det IOC-ene solgte. Denne utviklingen reiser spørsmål rundt innflytelsen til og etterdønningene av den gamle vertikale integrerte modellen. Fordi Esso, som var det største hovedselskapet til å komme ut av oppløsningen av Standard Oil i 1911, som i stor grad inspirerte til den gamle modellen viste klare tegn på retrett. Ikke bare i Skandinavia, men også i mange områder i hjemmemarkedet sitt i USA, så Esso seg nødt til å redusere detaljmarkedsføringsvirksomheten av markedsmessige årsaker. Mobil, den andre store etterkommeren fra oppløsningen av Standard Oil, gjorde tilsvarende vurderinger og strategivalg om en reduksjon av virksomhet i detaljmarkedsføring. Shell var i stor grad den eneste av IOC-ene som beholdt og utvidet markedsandeler i sitt bensinstasjonsnettverk. Hvis IOC-enes modell var en stor innvirkning på Statoils strategivalg om å drive med detaljmarkedsføring så oppstår det et motstridende element da Statoil likevel valgte å kjøpe det inspirasjonene solgte.

Et spørsmål en kan stille seg er dog hvorfor Esso solgte forretningen sin i Sverige hvis den var så god. Begrunnelsen fra Jacobsen var at Exxon hovedsakelig hadde interesse av å drive detaljmarkedsføring i samme land som de også var involvert i oppstrøms.⁵⁶ Dette ble også støttet av Erling Øverland, som var ansatt i Statoil fra 70-tallet, tidligere CFO og tidligere konserndirektør for F&M. Forklaringen kan belyse deler av salget i 1985 og 86, men dette var ikke en forutsetning som hadde gjort seg helt gjeldende i andre områder der Esso trakk seg ut eller valgte å bli.⁵⁷ En vurdering av avkastningen fra Sverige fra 1989 konkluderer med at virksomheten presterte godt.⁵⁸ Det er derfor aspekter ved Statoils oppkjøp av Svenska Esso som både tilsier at det var en god virksomhet og som tyder på at det ikke var det med tanke på Esso sin retrett fra ulønnsom nedstrømsvirksomhet på 80-tallet. At Statoil gikk for en kjøpsstrategi i de relativt mettede markedene i Sverige og Danmark, har god grobunn i næringslivsteori. Ved

⁵⁵ Jon Arnt Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet, intervjuet av Øyvind Nordbotten, Zoom, 21. april 2021.

⁵⁶ Jacobsen; Erling Øverland, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet, intervjuet av Øyvind Nordbotten, Zoom, 12. april 2021.

⁵⁷ John A. Jakle og Keith A. Sculle, *The Gas Station in America* (JHU Press, 1994), 89–91.

⁵⁸ «Strategisk analyse 1989», 26.

overfylte markeder må utfordrere, som Statoil, stjele kunder vekk fra de etablerte aktørene.⁵⁹ For Statoil må det derfor ha vært et svært naturlig valg å ta over et allerede eksisterende nettverk med betydelig markedsandel med en eksisterende kundegruppe. Faktorer som at Statoil tilbudte en god oppkjøpspris kan også ha bidratt til at Essos retrett fra Sverige og Danmark var mer preget av pull-faktorer enn push-faktorer, men at Esso kun solgte for å være geografisk nærmere sine oppstrømsengasjementer hvis virksomheten var strålende virker ikke like trolig som forklaring alene.

Markedstilstanden i Sverige og Danmark gir ingen åpenbare indikatorer på at ekspansjonen inn i Sverige og Danmark var selvfølgelig. I en rapport fra slutten av perioden i 1991 konkluderte en vurdering av bensinstasjonmarkedet i Skandinavia med at det var et stagnert marked med begrensede vekstmuligheter.⁶⁰ Markedet var med andre ord godt dekket. Så fremt det var en forretningsmessig godt gjennomtenkt avgjørelse må Statoils strategi for bensinstasjoner i Sverige og Danmark ha vært basert på en tillit eller viten om at selskapet hadde konkurransefortrinn basert på internorganisering eller tilbud til markedet sammenlignet med de konkurrerende aktørene. Ettersom dokumenter og analyser for å bekrefte en slik tillit ikke har blitt funnet, kan det ha andre forklaringer. Eksempelvis kan det ha vært et mer langsiktig ønske om å etablere seg i dette markedet ut fra uklare strategiske hensyn. Vi vet at Statoil hadde fokus på merkevarebygging og ekspansjonen inn i Sverige og Danmark kan også forklares som en strategi for å øke synlighet. Ekspansjonen kan derimot ikke forklares som en first mover strategi. Dessuten var driften av Norol helt annerledes og slik sett var det ikke mange overførbare driftsfordeler fra Norge som kunne tas med til egenstyrt drift i Sverige og Danmark heller.

En annen viktig drivkraft i utviklingen av Statoils skandinaviske ekspansjon var den administrerende direktøren i Statoil fra 1972 til 1988, Arve Johnsen. Han var en leder med tydelige og ambisiøse visjoner for Statoil. I historien blir det diskutert i hvor stor grad en skal tildele viktighet til enkeltaktører, men i næringslivshistorie er det kjent at spesielt administrerende direktører hadde mye definisjons- og retningsmakt for selskapene de styrte.⁶¹ På dette området er ikke Statoil så veldig annerledes. Selv om myndighetene i stor grad styrte hvordan og hvilke former Statoils bensinstasjonvirksomhet skulle ha i Norge så var Arve Johnsen alltid

⁵⁹ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 34.

⁶⁰ «R&M's Strategic Objectives: By year 2000» (Statoil, juni 1991), Sidetall i dokumentet mangler, SAST/A-101656/0004/E/Ec/L0014, Statsarkivet i Stavanger.

⁶¹ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 9.

en sterk pådriver for at Statoil skulle drive bensinstasjonvirksomhet. Dette fikk han vist i Sverige og Danmark der den norske staten ikke blandet seg inne i de strategiske valgene.

Et av Johnsens kjente uttrykk på vegne at Statoil var «Vi må erobre de strategiske høydedragene». Det innebar at Statoil, etter den «riktige» og vertikalt integrerte modellen fra IOC-ene, skulle være en del av hele verdikjeden fra oppstrøms til nedstrøms også med bensinstasjoner. Denne visjonen minner til dels om John D. Rockefeller, gjennom Standard Oil, sitt ønske om kontroll i oljenæringen.⁶² Johnsen har vært helt åpen om sin kjennskap Standard Oil og Rockefeller som en slags modell Statoil skulle strebe etter.⁶³ Johnsen har av flere gode grunner blitt omtalt som Statoils far og Statoils engasjement i bensinstasjoner var en av hans hjertesaker.⁶⁴ Johnsens innflytelse og engasjement som aktør rundt bensinstasjoner har nok påvirket Statoils satsing på bensinstasjoner i større grad enn hva markedet og internasjonale trender tydet på som fornuftig. Likevel, som nevnt over, kan Johnsens pådriverrolle for bensinstasjonvirksomhet ha bunnet i andre årsaker som mer langsiktige uklare strategiske hensyn eller for å øke Statoils synlighet.

Teoretisk virket Statoil, og spesielt lederen Johnsen, til å ha vært drevet av teorier om den vertikale integrasjonsmodellen. Denne modellen har blitt referert til som den «riktige modellen» som er et begrep denne diskusjonen bruker som er inspirert av Ryggvik sin diskusjon i hans doktoravhandling.⁶⁵ Oljenæringen var fra slutten av 1800-tallet og frem til 1970-tallet dominert av et oligopol som var organisert etter denne modellen. Likeverdige aktører i form av lønnsomhet og markedsdominans med en annen organisasjonsmodell i oljenæringen fantes ikke. De økende og høye oljeprisene inn til midten av 80-tallet sørget for at IOC-ene beholdt denne modellen frem til da til tross for at konkurransen fra NOC-er utover 70-tallet ble stor. At kun én organisasjonsmodell hadde dominert oljenæringen så lenge gjorde at NOC-er, deriblant Statoil, mente at den «industrielle logikken», som Jon Arnt Jacobsen refererte til i intervjuet, kun pekte i retning av den «riktige modellen».

Den vertikale integrasjonsmodellen hadde en del teoretiske fordeler. Fordeler i tråd med Statoils situasjon kunne være sikring av en sikker salgskanal for råoljen gjennom bensinstasjoner, høye synergier mellom virksomheter i ulike deler av verdikjeden kunne gi stordriftsfordeler, internorganisering gjorde at selskapet kunne slippe transaksjonskostnadene i markedet,

⁶² Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Vintage Books, 2004), 283–98.

⁶³ Ryggvik, «A Short History of the Norwegian Oil Industry», 18–19.

⁶⁴ Lerøen, *Dråper av svart gull*, 38.

⁶⁵ Ryggvik, «Norsk oljevirksomhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 205–6 og 346.

og det kunne også være en måte å hindre spesielt nye konkurrenter fra å ha drift i en eller flere deler av næringen.⁶⁶ Nettopp fordelen med å holde konkurrenter utenfor var en av fordelene IOC-ene hadde utnyttet godt i sin dannelselse og opprettholdelse av oligopolet frem til 70-tallet. Næringer og virksomheter dominert av oligopoler ble av Williamson definert som en «markedsfeil» som førte til statiske markeder.⁶⁷ IOC-dominansen gjorde oljenæringen stabil og statisk så lenge de hadde oligopol. Dette er synlig i tabellen over oljepriser nedenfor. I et slikt marked er transaksjonskostnadene høye og i de situasjonene kan en vertikal integrasjonsmodell som regel være mer strategisk fornuftig.⁶⁸ Med andre ord var det en del fordeler knyttet til den «riktige modellen».

Flere av fordelene nevnt ovenfor har likevel noen baksider og nyanser. At bensinstasjoner kunne være en sikker salgskanal for Statoils råoljeproduksjon, men Statoils råoljesalg dominerte avkastningen og bensinstasjonvirksomhet viste seg slettes ikke som en nødvendighet. Vertikal integrasjonsmodell kan være strategisk fornuftig med høye marginer, men utviklingen av bensinstasjonvirksomheten gikk stadig mot at detaljdelen ble viktigere og viktigere.⁶⁹ Synergiene i den svært viktige delen av virksomheten sammenlignet med resten av konsernet var utydelige. NOC-ene sin inngang i oljenæringen fra 60- og 70-tallet gjorde oljenæringen mer dynamisk og sørget for en stopper på oligopoltilstanden. Dynamiske markeder er som regel mer velfungerende og som konsekvens er transaksjonskostnadene lavere. Det gjør at en drøfting rundt hva som egner seg best av internorganisering eller bruk av markedet blir mer kompleks. IOC-ene sin modell var dermed bygget på en helt annen realitet i oljenæringen. Utover 80-tallet begynte dessuten de nye tilstandene i oljenæringen å bli tydelige.⁷⁰ Dette parallelt med IOC-ene sin nedskalering av bensinstasjonvirksomhet og fremveksten av akademisk næringslivsteori om kjernevirksomheter. Det er derfor mangelen på grundige diskusjoner og reevalueringer angående den vertikale organisasjonsmodellen dette tiåret er slående.

⁶⁶ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 37–38.

⁶⁷ Williamson, «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», 114–15.

⁶⁸ Williamson, 113; Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 36–38; Porter, «5: The Value Chain and Competitive Advantage».

⁶⁹ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet; Eldar Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet, intervjuet av Øyvind Nordbotten, Zoom, 27. april 2021.

⁷⁰ Ryggvik, «Norsk oljevirkosomhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 197.

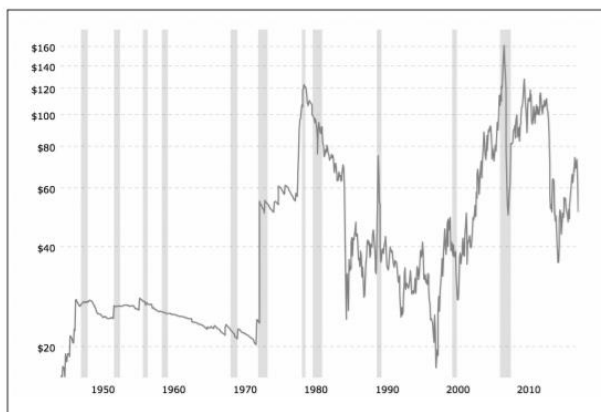


FIGURE 11.1. WTI Crude Oil Prices from 1946 (in USD). Courtesy of Macro Trends LLC, 2018.

Tabell over råoljepriser etter andre verdens-

*krig og frem til 2010.*⁷¹

Angående oljeprisene og oljenæringen må det poengteres at perioden for dette kapittelet strekker seg nesten over 10 år og at situasjonen for oljemarkedet ikke er statisk. Markedet har blitt og blir hele tiden påvirket av ting som teknologi, transaksjonskostnader, lokasjon, størrelse, demografiske endringer, økonomiske svingninger, og rettslige og politiske forhold.⁷² Tilsvarende blir også organisasjonstrender veldig dynamiske. Det er derfor vanskelig å påpeke en mal for hvordan noe skal organiseres i en bedrift på tvers av tid og sted. Likevel er det nyttig å dra noen lengre linjer. At oljenæringen til tross for dette var mer eller mindre statisk i nesten 70 år med en tydelig velfungerende modell kommer i stor grad av at oligopoler gjerne vedlikeholder statiske markeder fordi det er til fordel for dem. Som bildet viser kom oljemarkedet i form av oljeprisene til å være preget av mye turbulens. I et slikt marked som har vært preget av mye endring etter Statoils opprettelse blir også organisasjonsmodeller og selskapsstrategi lagt under stort press med tanke på tilpasningsdyktighet.

Råoljeprisene endrer seg drastisk på 1970-tallet, men i over en ti år lang periode er det slik at prisene kun stiger. Gitt at oljenæringen hadde hatt så stabile priser og at de fra 1970 økte, førte til at mange oljeselskaper og myndigheter trodde dette skulle bli en permanent status i oljenæringen.⁷³ I en næring der prisene er meget høye og tilliten til at tilstanden skal forbli slik er viljen til å ta risiko og satse på prosjekter større. At IOC-er fra 1970-tallet begynte å få

⁷¹ Graham D. Taylor, *Imperial Standard: Imperial Oil, Exxon, and the Canadian Oil Industry from 1880*, 1. utg., Energy Histories, Cultures, and Politics (Calgary, CA: University of Calgary Press, 2019), 250.

⁷² Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 18.

⁷³ Taylor, *Imperial Standard*, 253.

dårligere prognoser på sine bensinstasjoner og begynte å redusere engasjementet i detaljmarkedsføring, var på 1970-tallet mer fordi NOC-er endret markedet og utfordret IOC-ene sine gamle organisasjonsmodeller.⁷⁴ Det var først på 80-tallet at IOC-ene måtte gjøre inngripende tiltak i sin selskapsstrategi generelt og overfor bensinstasjonvirksomhet som et resultat av oljeprisfallet. Mye tyder derfor på at tilliten til den gamle modellen for både IOC-er og NOC-er vedvarte i en viss grad så lenge oljeprisene forble høye.

At de høye oljeprisene kan ha bidratt til større vilje for detaljmarkedsføring, forklarer derimot ikke at Statoil fortsatte ekspansjon selv etter oljeprismellen på midten av 80-tallet. I 1989 vurderte selskapet situasjonen sin i Sverige som at det ville være gunstig med en økning av markedsandelen i som per da kun var 14,3 prosent.⁷⁵ Dette var en vurdering som raskt ble iverksatt med oppkjøp av BP sitt svenske bensinstasjonsnettverk i 1991. Et oppkjøp som økte antall bensinstasjoner for Statoil totalt til mer enn 1500 stasjoner.⁷⁶ At Statoil satset på bensinstasjoner som et resultat av en tro på konstant høye oljepriser kan derfor ikke forklare selskapets strategivalg. Statoils valg om å investere seg tyngre inn i detaljmarkedsføring virker heller til å ha vært en strategi basert på langsiktig risikospredning tilsvarende logikken som brukes i konglomerater.⁷⁷ Fordelen med en slik strategi var at i motsetning til den mer volatile oppstrømsavkastningen var detaljmarkedsføring langt mer stabilt selv om konkurransesituasjonen var krevende. Betydningen av opp- eller nedtur i oljepriser for Statoils detaljmarkedsføringsengasjement virker tilsynelatende til å ha spilt minimal rolle i utformingen av strategivalg i denne virksomheten i denne perioden.

Hvor stor innvirkning hadde bensinstasjonvirksomheten i form av avkastning? Både de eksterne og interne vurderingene tilsier at Statoil var et oppstrømsdominert oljeselskap. Tall for avkastning reflekterer også denne konklusjonen. I en rapport fra 1989 vises det tydelig at oppstrømsavkastningen var nærmere 70 prosent av Statoils totale avkastning det året med rundt 53 milliarder NOK.⁷⁸ Til sammenligning var bensinstasjonvirksomheten ansvarlig for 6,7 milliarder NOK, altså rundt 12 prosent av konsernets totale avkastning. Det er verdt å merke seg at avkastningen dette året var høyere for bensinstasjonene enn både raffineringvirksomheten og petrokjemivirksomheten. At 70 prosent kommer fra oppstrøms er en tydelig dominerende

⁷⁴ Stevens, *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model*, 2–3.

⁷⁵ «Strategiplan: Fra konsolidering til videreutvikling», 48.

⁷⁶ «Stortingspreposisjon nummer 36 (2000-2001)» (Olje- og energidepartementet, 15. desember 2000), <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-36-2000-2001-/id204183/?ch=18>.

⁷⁷ Ryggvik, «Norsk oljevirkosmhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 196.

⁷⁸ «Diskusjonsnotat 11. november 1989», 15.

stilling, men dette er ikke medregnet SDØE-andelene som Statoil også hadde ansvar for. Medregnet SDØE ville oppstrøms hatt en enda større prosentandel enn 70 prosent. Avkastningen viser hvordan oppstrøms var den klare kjernevirksomheten i konsernet.

3.3 Delkonklusjon

Hvorfor satset Statoil så tungt på bensinstasjoner i Skandinavia i denne perioden? Ettersom bensinstasjonmarkedet i de aktuelle landene var mer eller mindre godt dekket i hele perioden fra 1980 til 1991 er det en rimelig konklusjon at dette markedet fungerte bra. Selv om det alltid finnes unntak, er det en relativt bred enighet om at når markeder fungerer godt så er det foretrukket å bruke markedet istedenfor internorganisering i form av vertikal integrering.⁷⁹ Dette fordi transaksjonskostnadene forbundet med et velfungerende marked er ansett som lave og forutsigbare. Ekspansjon i verdikjeden til andre næringssegmenter kan likevel være strategisk og økonomisk gunstig, men da er det helt avhengig av tydelige synergieffekter.⁸⁰ Hvor tydelig disse synergieffektene er vil være individuelt for hvert selskap. Shell er et eksempel på en IOC som i stor grad har vært vellykket på den fronten, mens de fleste andre IOC-er som Esso, Mobil og BP slet langt mer med lønnsomheten i nedstrøms og bensinstasjoner.⁸¹ Denne utviklingen stoppet ikke Statoil og andre NOC-er som KPC fra Kuwait fra å engasjere seg i detaljmarkedsføringsvirksomhet.⁸² Sammenlignet med IOC-ene ser vi at vertikalt integrert selskapsorganisering kan fungere og at det finnes synergieffekter, men at de ikke er så tydelige at modellen er selvsagt. At Statoil satset så mye på bensinstasjoner, er nok dermed mer forårsaket av andre grunner som aktørpåvirkning og tillit til etablerte organiseringsstrategier med dype røtter enn tydelige markedsmessige årsaker.

⁷⁹ Williamson, «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», 113; Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 38.

⁸⁰ Peters, *In Search of Excellence*, 292–95; Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 37.

⁸¹ Stevens, *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model*, 5–7.

⁸² AL-MONEEF, «VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES OF THE NATIONAL OIL COMPANIES», 203–12.

4. Europeisk ekspansjon 1991-2004

4.1 Innledning

«Man valgte ekspansjon. Det ble i veldig lang tid sett på som riktig idé når de skulle forme selskapet fremover. Da var jo holdningen positiv, som ble uttrykt gjennom ekspansjonen og de grepene man tok.»⁸³

Sitatet over er hentet fra intervju med Eldar Sætre og indikerer hvordan bensinstasjonvirksomhet var et virksomhetsområde som Statoil satset på ut 90-tallet og kort inn på 2000-tallet. Sætre var CFO fra 2003 til 2010 og konserndirektør for Markedsføring, prosessering og fornybar energi fra 2011 til 2014. Han var også konsernsjef i en seks år lang periode fra 2014 til 2020. Det er faktisk i tidsspennet til dette kapittelet at Statoil gjorde noen av sine mest omfattende og dristige ekspansjoner for å videreutvikle sin markedsposisjon og etablerte seg i nye markeder. Blikket til Statoil ble i denne perioden for alvor rettet mot større ambisjoner enn Skandinavia. I slutten av perioden endrer Statoil deler av strategien sin med å forme en strategisk allianse i Skandinavia.

Tidsspennet for kapittelet starter i 1991 fordi den skandinaviske detaljmarkedsføringen nå var under ett navn og fordi det var i starten av 1990-tallet at Statoil begynte å investere i bensinstasjonsnettverk i Baltikum. Skandinavia og Baltikum kom til å utgjøre kjernen i Statoils detaljmarkedsføring med rundt 1800 bensinstasjoner totalt på 2000-tallet.⁸⁴ Kapittel 4 avsluttes i 2004 fordi det året markerte slutten på den strategiske alliansen med ICA og starten på vurderinger rundt bensinstasjoner sin plass i Statoil-konsernet. I dette kapittelet skal det ses nærmere på hvor integrert detaljmarkedsføring faktisk var i Statoil-konsernet, hvordan detaljmarkedsføringsvirksomheten presterte, og hva slags forhold ledelsen i konsernet hadde til detaljmarkedsføring.

4.2 Geografisk ekspansjon

Et av de definerende trekkene med Statoils selskapsstrategi i denne perioden er valget om å ekspandere til nye markeder i Europa. Med Sovjetunionens oppløsning i 1991 ble mange nye land åpnet for vestlige investeringer og økonomisk infrastruktur. I forbindelse med dette oppstod det mange strategidokumenter rundt Statoils muligheter i de nye markedene og Europa for

⁸³ Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

⁸⁴ «Årsrapport 2006: forme fremtiden» (Statoil, 2007), 17.

øvrig. Rett etter oppløsningen av Sovjetunionen var Baltikum et svært annet marked enn Skandinavia som Statoil generelt var vant med. Disse forholdene gjorde at i Statoils seriøse vurderinger av det baltiske markedet i sensommeren 1992 konkluderer med at kun Statoil og Neste var interesserte i å etablere seg i Baltikum.⁸⁵ Dessuten vurderte de Baltikum som «Expected to be a profitable market» og at etterspørselen etter drivstoff der kom til å samsvare med behovet i Sverige per innbygger.⁸⁶ I Skandinavia hadde Statoil gått inn i bensinstasjoner i mettede markeder, mens i Baltikum hadde Statoil mulighet til å engasjere seg i et marked med stort behov for vekst.

Statoils vurderinger av eget utgangspunkt i det baltiske markedet var ganske annerledes sammenlignet med ekspansjonen i Skandinavia tiåret før. I sin oppsummering av Statoils styrker ved en eventuell ekspansjon i Baltikum ble det skrevet «Clear first mover advantage» og «Advantage as Norwegian state-owned company; historically strong connections between Scandinavia and the Baltics».⁸⁷ Styrkene for Statoil i det nye markedet var altså knyttet til at de kom til å være tidlig ute og at deres bakgrunn som statsoljeselskap ville gjøre dem foretrukket over IOC-er som Shell og Esso. En viktig forskjell fra skandinaviaekspansjonen er også at Statoil ønsker å etablere seg fra bunnen av i de baltiske landene istedenfor å ta over en eksisterende virksomhet. Ekspansjonen i Skandinavia og ekspansjonen i Baltikum har dermed svært få likhetstrekk, men det tyder i stor grad på en økt tillit i konsernet til Statoils evne til å drive detaljmarkedsføringsvirksomhet.

Statoils vurderinger av sine fordeler i Baltikum har direkte paralleller til chandlerske ideer om ekspansjon. First movers er ifølge Chandler pionerer eller entreprenører som har gjort de nødvendige investeringene for å oppnå stordriftsfordeler og konkurransefortrinn før de fleste andre aktører.⁸⁸ I både oppstrøms og nedstrøms hadde Statoils situasjon vært fra et utfordrerståsted mot internasjonale «first movers» som Esso, Mobil og Shell, men også mot norske selskaper som Norsk Hydro og Saga som ikke var «first movers». «First movers» sine fordeler i nye markeder var at de allerede var langt i næringens læringskurve og at de kunne dra med seg

⁸⁵ «The Baltic and Eastern Europe» (Statoil, 13. august 1992), SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0003, Statsarkivet i Stavanger.

⁸⁶ «The Baltic and Eastern Europe».

⁸⁷ «The Baltic and Eastern Europe» (Statoil, oktober 1992), SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0003, Statsarkivet i Stavanger.

⁸⁸ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 35.

en styrke fra internorganisering som ikke-«first movers» måtte etablere fra bunnen av.⁸⁹ Dessuten var kapitalterskelen som krevdes for å etablere seg langt mer risikofyllt som en utfordrer hvis «first movers» allerede hadde etablert seg.⁹⁰ Dette kan eksemplifiseres med da Statoil kom inn i Sverige som utfordrer og kjøpte Esso sin virksomhet i raffinerier og detaljmarkedsføringsvirksomhet til 260 millioner USD.⁹¹ Å komme inn som «first mover» er på ingen måte en garanti for konkurransefortrinn og lønnsom drift, men som Statoil selv vurderte i 1992 og som støttes av ulike tanker i næringslivsteori, kan det gi et mer solid utgangspunkt for å starte og forbli markedsledende.

Statoils strategi innenfor bensinstasjoner har, som de forrige kapitlene viste, vært offensiv og denne strategien fortsetter ut 1990-tallet under Harald Nordvik. Nordvik var leder for Statoil fra 1988 til 1999. Han var utdannet siviløkonom og, i likhet med Johnsen, hadde Nordvik bakgrunn fra Arbeiderpartiet som politiker, spesielt innenfor industri- og finanspolitikk. En av faktorene som ble diskutert som pådriver for den offensive strategien på 70- og 80-tallet, var de høye oljeprisene. Selv om det er et element som helt klart kan ha spilt inn, viser strategien på 90-tallet at høye oljepriser langt ifra har vært en nødvendig forutsetning for at Statoil har satset offensivt på detaljmarkedsføring. Oljeprisene på 90-tallet var meget flyktige og nådde flere bunnivåer på linje med og enda lavere enn de nivåene oljenæringen opplevde på 80-tallet.⁹² Sammenlignet med tiden som ledet opp til børsnoteringen, var oljenæringen kjennetegnet av høyere oljepriser og mer stabilitet enn 90-tallet. Dermed blir en forklaring av Statoil sin satsning på bensinstasjoner basert på oljepriser for enkel til å redegjøre for de utviklingene i selskapets strategi som faktisk foregikk.

At Statoil likevel valgte en offensiv strategi inn i Baltikum, var slettes ikke åpenbart. Fra en strategiplan i 1989 var det flere vurderinger som tilsa at Statoil ikke så veldig lyst på ekspansjon i bensinstasjoner og nedstrøms generelt:

«Generelt for bransjen har det vært svak avkastning på nedstrømsaktiva gjennom 1980-årene. God lønnsomhet ved videre nedstrømsintegrasjon er realistisk bare under spesielle forutsetninger. De beste muligheter synes å foreligge i markeder eller på grunnlag av posisjoner i markeder der Statoil allerede er etablert.»⁹³

⁸⁹ Alfred D. Chandler, 35.

⁹⁰ Alfred D. Chandler, 35.

⁹¹ «Generalforsamlingsprotokoll 9.5.1985», 1.

⁹² Taylor, *Imperial Standard*, 250.

⁹³ «Strategiplan: Fra konsolidering til videreutvikling», 51.

Strategien var dermed tiltenkt å styrke eller videreutvikle sin posisjon i Skandinavia. Statoil hadde dermed en bevisst holdning til bensinstasjonmarkedet sin tøffe realitet og så sin egen posisjon som utfordrer utover Skandinavia som for svak. Som «first mover», derimot, vurderte selskapet sitt eget utgangspunkt som konkurransedyktig, men for å være «first mover» trengte Statoil nærliggende nye markeder som ikke eksisterte før Sovjetunionens fall. At et vertikalt integrert selskap som Statoil kunne ha fordel i Baltikum, understrekes av hvordan vertikal integrering ofte gir fordeler der koordinering gjennom markedet er vanskelig.⁹⁴ Usikkerheten rundt den politiske og økonomiske utviklingen med tanke på markedsforutsigbarhet i Baltikum kommer tydelig frem i Statoils interndokumenter fra 1992, men at selskapets organisering og troen på vekst veide opp for dette.⁹⁵ Åpningen av helt nye markeder virker dermed til å ha spilt en avgjørende rolle for at Statoil videreførte en offensiv bensinstasjonstrategi i dette tiåret.

Planene om ekspansjon i Baltikum iverksatte også delvis eldre planer om ekspansjon i Tyskland og Polen. Vurderingen av det skandinaviske markedet for detaljmarkedsføring hadde siden 70-tallet vært at det var stagnerende. Interessen for markedet i Øst-Tyskland tok seg opp etter den tyske gjenforeningen i 1990. Det samme gjaldt Polen mens de var i sin frigjøringsprosess. Dette kommer tydelig frem ved at Statoil mente ekspansjon til voksende markeder med sitt vellykkede detaljmarkedsføringskonsept, spesielt med tanke på Polen og Øst-Tyskland, var et fornuftig strategisk steg.⁹⁶ Ulempen for Statoil med både Polen og Øst-Tyskland var at disse landene raskt havnet i søkelyset til de store IOC-ene. Vurderingen av disse landene i samme rapport som med Baltikum var derfor at «first mover» fordelene bare var delvis til stede i Polen og ikke tilstede i Øst-Tyskland, i motsetning til Baltikum der «first mover» fordelene var helt åpenbar.⁹⁷ Skepsisen fra dokumentet i 1989 var vanskelig å spore. Selv om detaljmarkedsføring fortsatt ble ansett som en krevende virksomhet falt Statoils strategivalg likevel på videre ekspansjon.

En av de viktige grunnene for ekspansjon utenom det ble vurdert som økonomisk fornuftig, var merkevarebygging. I intervjuet med Jacobsen gir han uttrykk for dette angående spørsmål om strategien på 90-tallet: «Merkevarebyggingen av Statoil som et industriselskap og ikke bare leteselskap var viktig. I hvert fall i den tiden».⁹⁸ Merkenavnskiftet fra Norol til

⁹⁴ Williamson, «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», 112–13.

⁹⁵ «The Baltic and Eastern Europe», oktober 1992.

⁹⁶ «R&M's Strategic Objectives: By year 2000».

⁹⁷ «The Baltic and Eastern Europe», oktober 1992.

⁹⁸ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

Statoil i Norge hadde gjort at hele Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet var under ett navn fra 1991. Det ga Skandinavia en mer helhetlig profil, men også i den kommende ekspansjonen i Europa kom Statoil til å styrke sin merkevare ytterligere. Oppstrømsdelen ble en veldig fjern virksomhet for folk utenfor selskapet, mens bensinstasjoner var så nært sluttforbrukere og folk utenfor selskapet som det kunne. Satsningen på detaljmarkedsføring i denne tiden virker dermed til å ha vært et viktig middel for å styrke Statoils merkevare og kan slik kobles som en påvirkning på utviklingen av strategien i perioden.

Innen 1995 var Statoils europeiske ekspansjon godt i gang med etablert bensinstasjonvirksomhet i Skandinavia, Baltikum, Polen, Irland og Tyskland. Optimismen for virksomheten oppsummeres godt i en rapport fra 1995 der målet var å «Bevare og styrke vår ledende posisjon i Skandinavia og Irland».⁹⁹ Med unntak av Skandinavia ble de geografiske områdene definert som satsing-/vekstområder. I Tyskland, der Statoil i 1992 forutså at konkurransen fra de mer erfarne og kapitalsterke IOC-ene skulle bli for tøff, måtte Statoil selge seg ut innen 1997 og satse videre på de resterende områdene. Resten av områdene ble som målgitt i rapporten satset videre. Med etableringene i disse områdene ble strategien rundt offensiv ekspansjon nedskalert og erstattet med større grad av konsolidering og styrking av markedsposisjon i landene der de hadde eksisterende virksomhet.

4.3 Detaljmarkedsføringens posisjon: interne og eksterne holdninger

Statoil var i realiteten et oppstrømselskap, men internt i konsernet stod likevel detaljmarkedsføring sterkt. I en rapport til styret skrev Harald Nordvik tre mål for Statoil innen 2005 som var at Statoil skulle være «Ledende oppstrøms- og nedstrømselskap», et «Integrert energiselskap» og «Ett av verdens 10 ledende integrerte oljeselskaper» «i verden».¹⁰⁰ Det var dermed sterk tilknytning til den vertikalt integrerte organisasjonsmodellen på 90-tallet. Målene var også avhengig av en utvidelse av nedstrømsvirksomhet deriblant detaljmarkedsføring. Ettersom det var få markedsmessige indikatorer på at vertikal integrering ga konkurransefortrinn, er det mye som tyder på at Statoils mål var satt for å kunne være som og konkurrere med IOC-ene. Denne

⁹⁹ «Konsernstrategien – Statusrapport nr. 2 til Styret i desember» (Statoil, 24. november 1995), SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

¹⁰⁰ Harald Nordvik, «Til Styret - Konsernstrategien» (Statoil, 12. desember 1995), 8, SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0001, Statsarkivet i Stavanger.

målsettingen for NOC-er var slettes ikke uvanlig og modellselskapene var IOC-ene.¹⁰¹ Bensinstasjonene var i stor grad selskapets ansikt utad, og i motsetning til raffinerivirksomheten hadde ikke Statoils bensinstasjonvirksomhet blitt styrt inn i tilsvarende budsjettflauser. At bensinstasjonene dermed hadde en sentral plass i konsernmålene fra 1995, virker ganske tydelig.

Hva gjorde egentlig at Statoil holdt fast på strategien rundt vertikal integrering og spesielt bensinstasjoner? Alle som ble intervjuet, avfeiet at selskapets valg om å være vertikalt integrert hadde noe med inspirasjon, prestisje eller noe særlig med påvirkning fra IOC-ene å gjøre. Svarene var som regel en variant av Jacobsens begrunnelse: «det var en industriell logikk i det å være et integrert selskap. Derfor var det helt naturlig at Statoil også gjorde det.»¹⁰² Som nevnt ovenfor er det derimot mye som tyder på at IOC-ene har vært en trendsetter for NOC-ene, inkludert Statoil. I sin avhandling konkluderer Ryggvik gjennom en ganske utdypet argumentasjon at vertikal integrering ble sett på som den «riktige» måten å organisere seg på som oljeselskap fordi det var det IOC-ene hadde gjort.¹⁰³ Som utforsket i kapittel 2 var de politiske beslutningenes styrende for Statoils detaljmarkedsføring i Norge, men ekspansjonen i Skandinavia og videre i Europa bærer sterkt preg av resonnementet som Ryggvik presenterte i sin avhandling.

Sammen med inspirasjon fra IOC-er virker også versjoner av konglomeratstrategier til å ha vært gjeldende for Statoils strategivalg. I dokumentet «Til Styret» av Nordvik fra 1995 står det at «Statoil trenger flere langsiktige bein å stå på».¹⁰⁴ Tanken om «flere ben å stå på» var en innflytelsesrik tanke på bedrifters organisasjonsstruktur i andre halvdel av det tjuendeårhundret og selskaper som Norsk Hydro var også inspirert av dette frem til 90-tallet. I samtiden som Statoils strategi ble utviklet var det derfor ikke et kontroversielt valg å utforme strategien slik de gjorde, selv om konglomerattanken er en ganske klar motsats til kjernevirksomhet som kom til å prege Statoils strategi mot 2010 og 2012. Konglomeratstrategi fungerer som motsats til kjernevirksomhet fordi innenfor konglomerater er det vage eller ikke-eksisterende synergier mellom virksomhetene i selskapet. I velfungerende markeder med hard konkurranse slik som detaljmarkedsføring har konglomeratstrukturer manglende konkurranseevne sammenlignet med de mer spesialiserte aktørene. Dette var en problematikk som ble mer fremtredende

¹⁰¹ Stevens, *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model*, 34.

¹⁰² Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁰³ Ryggvik, «Norsk oljevirkosmhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 197.

¹⁰⁴ Nordvik, «Til Styret - Konsernstrategien», 4.

på 2000-tallet med den store fremveksten av spesialiserte retailselskaper. At en av Statoils pådrivere for detaljmarkedsføringsvirksomhet var en form for konglomeratstrategi har også blitt påpekt av Ryggvik.¹⁰⁵ Både internt og eksternt er det mye som tilsier at Statoils engasjement i bensinstasjoner bærer preg av en konglomerattanke.

At Statoilkonsernet satset helhjertet på detaljmarkedsføring i denne perioden, er tydelig, men hva tilsa de eksterne vurderingene? I Stortingsmelding 46 fra våren 1998 redegjorde Olje- og energidepartementet for petroleumssektoren. Angående Statoil ble det også redegjort for to eksterne vurderinger av Statoil. Den ene vurderingen var av den sveitsiske banken UBS og den andre var av DnB Markets. Konklusjonen fra UBS var at Statoil burde fokusere på sin kjernevirksomhet i dypvannsteknologi og oppstrøms, men at detaljmarkedsføringsvirksomheten burde fortsette i form av konsolidering og ikke ekspansjon.¹⁰⁶ På den andre siden var DnB Markets hardere i sin vurdering og konkluderte med at Statoil hadde for mye virksomhet utenfor kjerneaktiviteten sin og at nedstrømsvirksomheten burde bli redusert.¹⁰⁷ Begge vurderingene var derfor kritiske til Statoil-konsernets satsing på bensinstasjoner, om enn i ulik grad. UBS mente riktig nok at ytringene om at Statoils bensinstasjoner kom til å bli en tapssituasjon for konsernet kun var en myte. De eksterne vurderingene har soleklare paralleller til doktrine om kjernevirksomhet som var i vinden innenfor teori og konsulentselskaper fra 90-tallet og de neste tiårene. At den vertikalt integrerte modellen var den eneste «riktige» var hvert fall ikke en tanke som hadde sterk støtte blant konsulenter og teoretikere på denne tiden, heller tvert imot.

4.2.1 Delprivatiseringens påvirkning på Statoils profil

Mot 2001 måtte Statoil forberede seg på børsnotering og selskapet ble nødt til å gjøre seg attraktiv for aksjonærer. I forbindelse med denne prosessen måtte Statoil kunne vise til aksjonærer hva som gjorde nettopp Statoil unikt, og hva som kvalifiserte selskapet som en verdig investering. Et av de viktigste budskapene ble markedsføringen av Statoil som et oppstrømselskap.¹⁰⁸ Vurderingen av seg selv i konkurranse med andre oljeselskaper viste Statoils konsernledelse at det ikke var nedstrømsvirksomheten som gjorde Statoil unikt og viktig i en børskontekst.¹⁰⁹ Oppstrømsvirksomheten som tross alt hadde vært den dominerende virksomheten i

¹⁰⁵ «Norsk oljevirksomhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 196.

¹⁰⁶ «Stortingsmelding nummer 46 (1997-98)».

¹⁰⁷ «Stortingsmelding nummer 46 (1997-98)».

¹⁰⁸ Lerøen, *Dråper av svart gull*, 249.

¹⁰⁹ Øverland, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

form av avkastning i Statoil siden sin opprettelse i 1972 ble det åpenbare valget. At Statoil ikke markedsførte seg som et helintegrert selskap henger nok tett sammen med at en innflytelsesrik holdning blant aksjonærer var at selskaper som fokuserte på kjernevirksomhet istedenfor å være vertikalt integrerte nesten alltid resulterte i bedre avkastning.¹¹⁰ Statoils profil hadde i forbindelse med delprivatiseringen under administrerende direktør Olav Fjell tatt et steg i retning av påbegynnende marginalisering av detaljmarkedsføringsvirksomheten.

4.4 Ny strategi: joint venture 1999-2004

En av de større endringene i Statoils detaljmarkedsføringsstrategi i denne perioden var valget om å inngå en strategisk allianse eller en såkalt 'joint venture'. På 70-tallet og inn på 80-tallet var det salget av drivstoff som ga mest bidrag til avkastning, men på slutten av 80-tallet og spesielt utover 90-tallet endret denne situasjonen seg. I en strategiplan fra 1991 kommer det tydelig frem hvordan Statoil hadde registrert en endring i kundenes behov og at Statoil og konkurrenter var i gang med forbedring av produktspekteret blant annet i dagligvarer for å imøtekomme dette behovet.¹¹¹ Bildet under eksemplifiserer denne utviklingen og viktigheten av retaildelen av bensinstasjonvirksomheten.



Dagligvarehandel fra en Statoil-stasjon på 90-tallet.¹¹²

Som et oljeselskap kom Statoil frem til at en strategisk allianse med et annet selskap på dagligvaredelen kunne være gunstig. Valget falt til slutt på dagligvarekjeden ICA. Sammen lagde de et nytt selskap, Statoil Detaljhandel Skandinavia, i 1999 der Statoil og ICA hadde 50 prosent

¹¹⁰ Peters, *In Search of Excellence*, 295–96.

¹¹¹ «Statoils Strategiplan 1991: 'Konkurransestrategi'», 1991, 12, SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027, Statsarkivet i Stavanger.

¹¹² Johannessen og Statoil detaljhandel, *Fra full tank til full mage*, 237.

eierandel hver seg. Hensikten med denne joint venture var at det skulle trekke frem den beste kompetansen fra begge selskapene på sine områder.¹¹³ ICA bidro med dagligvarekompetanse og Statoil bidro med olje- og HMS-kompetanse. Konserndirektør for nedstrøms, Øverland sa i forbindelse med dette samarbeidet at det ville gi en mer effektiv løsning for salg og distribusjon.¹¹⁴ Samarbeidet med ICA kan forstås som et eksempel på selvinnsikt fra Statoils side om at Statoil alene mangler de synergiene i retaildelen av virksomheten. Det viser også at detaljhandelkompetanse ble oppfattet som svært viktig for vellykket drift.

I internasjonal kontekst var ikke joint venture og strategiske allianser en unik løsning fra Statoil. I sin artikkel om NOC-er har Al-Moneef skrevet en del om NOC-er sine strategivalg i oljenæringen sammenlignet med IOC-er. Utover 90-tallet ble strategiske allianser i ulik form i nedstrømsvirksomhet et vanlig valg for å sikre fremtidig vekst.¹¹⁵ I nyere tid har også bensinstasjonkjeder som Shell og Esso inngått samarbeid med henholdsvis 7-Eleven og Deli de Luca. For at et selskap skal utnytte synergier i ulike segmenter av en verdikjede må det utvikle egen internkompetanse eller inngå samarbeid andre bedrifter.¹¹⁶ Spesielt der de vertikale koblingene virker svake, som for et oljeselskap sine koblinger til retail, kan allianser i form av samarbeidet mellom ICA og Statoil være gunstig. Inngåelse av strategiske allianser var dermed ikke noe nytt, men i den strategiske vendingen til Statoil var det en industriell logikk i tråd med trender på den tiden og med gode utsikter for lønnsomhet.

Samarbeidet med ICA var i realiteten likevel bare et halvveis samarbeid. Samarbeidet gjaldt kun i Skandinavia, mens bensinstasjonvirksomheten Baltikum, Polen og Irland forble hundre prosent i Statoil-konsernet. Selv om starten på samarbeidet med ICA i 1999 markerte en vending i strategi for Statoil var den bare en vending for deler av virksomheten. Resten av virksomheten hadde tilsvarende strategi som før med målsetting om markedsandeler, lønnsomhet og mulig ekspansjon. Den fortsettende strategien viste seg tydelig ved at Statoil kjøpte 61 bensinstasjoner fra Shell i Baltikum i 2002 og befestet sin posisjon som det største bensinstasjonselskapet i det baltiske markedet.¹¹⁷ Driften av sine to hovedområder, Skandinavia og Baltikum, ble dermed mindre helhetlig og slik sett mer krevende.

¹¹³ «Stortingspreposisjon nummer 36 (2000-2001)».

¹¹⁴ Lerøen, *Dråper av svart gull*, 227–28.

¹¹⁵ AL-MONEEF, «VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES OF THE NATIONAL OIL COMPANIES», 221.

¹¹⁶ Porter, «5: The Value Chain and Competitive Advantage», 51.

¹¹⁷ Lerøen, *Dråper av svart gull*, 229.

Samarbeidet med ICA viste seg å være svært ugunstig. Allerede i 2004 hadde Statoil kjøpt tilbake ICAs del i Statoil Detaljhandel Skandinavia. Årsaken til dette var at samarbeidet viste seg å være krevende, og ifølge Øverland var dette relatert til at det var preget av kranling og uenigheter rundt forretningsmodellen.¹¹⁸ Dette hadde tydeligvis vært en overraskelse siden samarbeid i oppstrøms hadde fungert såpass bra, men forskjellen ble forklart med at i oppstrøms var én operatør, typisk Statoil, og hadde slik muligheten til å bestemme ved uenighet. Dette fungerte langt dårligere i en joint venture. Jacobsen forklarte konfliktene med at ICA møtte på flere økonomiske utfordringer og at ICA, i motsetning til Statoil, ikke var interessert i å ekspandere til områder som blant annet Baltikum.¹¹⁹ Dessuten hadde en hard realitet rundt dagligvarebutikker sine forlengede åpningstider gjort dagligvaresalg på bensinstasjoner svært lite konkurransedyktig med de spesialiserte dagligvarebutikkene. Denne utviklingen forklarer i stor grad bensinstasjoners retailvending mot kioskvarer istedenfor dagligvarer. ICA og Statoil sine visjoner for virksomheten gikk hver sin vei og samarbeidet hadde i større grad desintegret bensinstasjonene i Skandinavia vekk fra resten av Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

Samarbeid preget av friksjon gir dårlig utgangspunkt for drift. Øverlands og Jacobsens refleksjoner rundt årsakene til at samarbeidet med ICA falt sammen kan enkelt kobles til transaksjonskostnader. På papiret kan samarbeid mellom bedrifter virke som en gjennomgående god løsning. I realiteten må mye forhandles for å etablere et slikt samarbeid og desto mer krevende forhandlingene er desto større er transaksjonskostnadene.¹²⁰ Selv når en enighet er på plass kan oppfølging av avtalen i form av forhandlinger og videre uenigheter øke transaksjonskostnadene ytterligere. I disse tilfellene blir samarbeid som tilsynelatende virket gunstig gjort svært ulønnsomme for begge parter i praksis. Jacobsen oppsummerte et kriterium for samarbeid slik: «man er helt avhengig av interesseoverenstemmelse.»¹²¹ For Statoil ble samarbeidet med ICA det motsatte og som et resultat ble transaksjonskostnadene for høye.

4.5 Delkonklusjon

Videre utover 1990-tallet fortsatte Statoil sin internasjonalisering i Europa, spesielt i Baltikum, Polen, Tyskland og Irland. Ekspansjonstempoet var minst like offensivt som i tiårene før og Nordvik viste seg som en verdig viderefører av Johnsens ambisjoner om å utvikle Statoil som

¹¹⁸ Øverland, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹¹⁹ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹²⁰ Rugman og Brewer, *The Oxford Handbook of International Business*, 132–33.

¹²¹ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

et helintegrert oljeselskap. Parallelt med dette begynte de internasjonale trendene for alvor å peke vekk fra konglomerattanker, og selskaper som Norsk Hydro var allerede i gang med sin strategi rettet mot kjernevirksomhet. Eksternt fikk også Statoil vurderinger som alle, om enn i ulik grad, stilte seg kritiske til Statoils voldsomme engasjement i bensinstasjoner. Utsagn i strategidokumenter fra 1995 om at Statoil trengte «flere ben» å stå på tydet på at Statoil mer eller mindre var helt upåvirket av både de internasjonale trendene og de eksterne vurderingene. Målene for ekspansjon innenfor detaljmarkedsføring var like optimistiske på 90-tallet som tidligere.

Realiteten banket på døren da Statoil skulle noteres på børs. For å markedsføre seg selv måtte selskapet virke unikt overfor aksjonærene. I denne konteksten fant Statoil ingen verdi i å markedsføre seg som noe annet enn et oppstrømsselskap. Aksjonærer var generelt lite positive til konglomerater og selskaper med svake synergier mellom virksomhetene sine. At Statoil hadde svake synergier innenfor bensinstasjonvirksomhet ble indirekte innrømmet ved inngåelsen av joint venture med ICA i 1999. Detaljhandelsdelen av bensinstasjonvirksomhet hadde blitt minst like viktig som bensinsalget. Her hadde Statoil tilnærmet ingen konkurransefortrinn og samarbeid ble strategien som skulle bidra med synergier og konkurransefortrinn. Statoils tillit til joint venture falt sammen som et resultat av manglende samoverenstemmelse rundt forretningsmodellen.

5. Hvem er den rette eier? Børsnotering og salg 2004-2012

5.1 Innledning

«For Statoil frigjør det kapital, det strømlinjeformer vår portefølje og gjør oss i stand til å ytterligere styrke vårt fokus som et teknologi-fokusert oppstrøms energiselskap, i tråd med vår strategi.»

- Torgrim Reitan, konserndirektør for økonomi og finans, i en pressemelding fra Statoil 18. april 2012.¹²²

Sitatet over kommer fra en pressemelding i forbindelse med salget av Statoil Fuel and Retail i 2012. Uttalelsen og valget om å selge bærer tydelig preg av at Statoil innen 2012 hadde utviklet en langt spissere strategi i tråd med trender og teori om bedrifters kjernevirksomhet. Perioden 2004 til 2012 markerer en turbulent periode for Statoils detaljmarkedsføring med reintegrering etter ICA-samarbeidet, restrukturerings- og forbedringsprogram, børsnotering og deretter salg. Sammenlignet med de tidligere kapitlene er det i denne perioden vi kan spore flest endringer i Statoils strategi overfor bensinstasjoner. Dette kapitlet har som mål å undersøke hvilke vurderinger, tanker og markedsendringer som førte til strategiene og etter hvert til detaljmarkedsføringens endelige avskjed fra konsernet.

5.2 Reintegrering, lønnsomhet og fusjon

Fra 2004 var Statoils bensinstasjonsnettverk igjen heleid av Statoil, men samarbeidet med Ica hadde ført til at driften av bensinstasjonene i Skandinavia var blitt ulik og ganske løsrevet sammenlignet med driften av bensinstasjonene i Polen og Baltikum. Dette stilte Statoil overfor utfordringer i detaljmarkedsføring spesielt med tanke på reintegrering. Jon Arnt Jacobsen var styremedlem i samarbeidsselskapet mellom ICA og Statoil, men fra 2004 frem til 2010 var Jacobsen konserndirektør for Foredling og Markedsføring (F&M). Et av hovedmålene og forventningene som ble gitt til Jacobsen var å forbedre lønnsomhet. Et mål som i første omgang måtte løses gjennom en reintegrering av bensinstasjonsnettverket inn i konsernet slik at det ble del av en helhet.¹²³ Som det ble undersøkt i forrige kapittel, var virksomheten i Skandinavia løsrevet fra helhetlig Statoil-styring som en følge av joint venture, og fra 2004 måtte Statoil bruke ressurser på reintegrering.

¹²² «Statoil aksepterer budet på Statoil Fuel & Retail – styrker fokuset på oppstrømsvirksomheten» (Statoil ASA, 18. april 2012), <https://www.equinor.com/no/news/archive/2012/04/18/18April12StatoilAccepts-Bid.html>.

¹²³ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

Samtidig som bensinstasjonene skulle reintegreres, måtte Statoil også gjennomføre restrukturering for å forbedre lønnsomheten innenfor detaljmarkedsføring. Dette var en del av konserndirektør Helge Lunds forbedrings- og lønnsomhetsprogram for hele konsernet. Innenfor detaljmarkedsføring var virksomheten preget av et stort antall små og raske beslutninger, men det er totalsummen av hver enkelt av disse mikrobetlutningene som sterkt påvirker lønnsomheten.¹²⁴ Innen 2006 hadde det blitt gjort vurderinger som tilsa at kjerneområdene til Statoils bensinstasjonsnettverk lå i Skandinavia og Øst-Europa. Markedene utenfor dette viste seg logistisk å være for krevende å være engasjert i. Disse vurderingene førte til at Statoil solgte bensinstasjonkjeden i Irland. Fortsatt hadde Statoils bensinstasjoner over en million kunder daglig fordelt over 1803 stasjoner per 2006 etter Irland-salget.¹²⁵ Statoils restrukturering har flere likhetstrekk med IOC-er som blant annet Mobil, Esso og BP, som siden 80-tallet også nedskalerte bensinstasjonsengasjement til mer fokuserte geografiske områder.¹²⁶ Restruktureringen av Statoils detaljmarkedsføring etter 2004 handlet derfor delvis om å konsentrere virksomheten til selskapets kjerneområder.

Selv om Statoil nedskalerte sitt geografiske engasjement, stoppet ikke ekspansjonen i selskapets eksisterende markeder. Helt siden konsernstrategidokumenter fra 1995 har Statoil viet oppmerksomhet til den voksende konkurransen fra automatstasjoner som JET og hvordan Statoil best kunne møte slik konkurranse.¹²⁷ En av de store investeringene og grepene som ble gjort under Jacobsens tid som konserndirektør for F&M var å kjøpe JET i 2007.¹²⁸ Dette kjøpet viste at Statoils vilje til å investere detaljmarkedsføringsvirksomhet ennå ikke var svunnen. Automatstasjoner var en del av bensinstasjonmarkedet, men det fungerte relativt ulikt ettersom det var non-retail. Utviklingen minner om Chandlers beskrivelse av at mange markeder over tid utvikler nye, men tett knyttede markeder.¹²⁹ Selv om ekspansjonen ved oppkjøpet av JET skjedde 12 år etter Nordvik nevnte det til styret så er oppkjøpet et godt eksempel på ekspansjon gjennom diversifisering til nye og knyttede deler av markedet.

Restruktureringen av bensinstasjonene under Jacobsen ga resultater, men for Statoil var årene 2006 og 2007 preget av noe langt større. I 2006 var nemlig Statoil okkupert av den kommende fusjonen med Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet. Fusjonen ble fullført i 2007. I

¹²⁴ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹²⁵ «Årsrapport 2006», 17.

¹²⁶ AL-MONEEF, «VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES OF THE NATIONAL OIL COMPANIES», 204.

¹²⁷ Nordvik, «Til Styret - Konsernstrategien», 7.

¹²⁸ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹²⁹ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 40.

norsk sammenheng var denne sammenslåingen enorm og Statoils årsrapport fra 2006 bærer preg av dette:

«På grunn av den pågående fusjonsprosessen mellom Statoil og Hydros petroleumsvirksomhet er omtalen av strategier i denne årsrapporten noe begrenset. Strategien for det nye selskapet skal utarbeides av ledelsen i det nye selskapet og vil bli presentert for markedet så snart fusjonsprosessen er ferdig.»¹³⁰

Etter fusjonen hadde Norge én totalt dominerende operatør på norsk sokkel, og StatoilHydro var operatør for nærmere 80 prosent av all olje- og gassproduksjon i Norge.¹³¹ Statoil, som allerede var skjevfordelt med massiv overvekt i oppstrøms, hadde etter fusjonen gjort denne balansen enda mer åpenbar. Det er flere aspekter i sitatet som tydet på at Statoil i forbindelse med den nye realiteten etter fusjonen måtte utarbeide en ny strategi. Fusjonen økte marginaliseringen av nedstrømsvirksomheten og iverksatte nye retninger for selskapet, som for bensinstasjonvirksomheten var starten på slutten.

5.3 Markedsendringer og diskusjoner om godt eierskap

Da fusjonen hadde satt seg og ny strategi skulle utarbeides for Statoil, var et av de sentrale spørsmålene for konsernledelsen hvordan virksomhetene til konsernet kunne og skulle videreutvikles. Jacobsen satt sentralt i utviklingen av retningsvalgene for Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet. Om F&M sin håndtering av dette spørsmålet med tanke på bensinstasjoner sa Jacobsen: «Dette ble en god diskusjon fordi da ble vi preget av den industrielle logikken som tilsa at, vel, vi klarer ikke å allokere ressursene de fortjener.»¹³² Fusjonen hadde slått sprekker i strategien og tanken om et helintegrert oljeselskap. Også Sætre erindrer at fusjonen markerte et skifte i Statoil da han ble spurt om å tidfeste når endringen i forholdet til bensinstasjoner begynte å feste seg. At det tok nærmere tre år etter 2007 før en endelig endring ble gjennomført, er et kjent trekk i næringslivet ved at større beslutninger aldri kom som en spasme, men heller som følge av refleksjoner, konflikter og kompromisser.¹³³ Ingen løsning virker til å ha vært

¹³⁰ «Årsrapport 2006», 52.

¹³¹ Ryggvik, «A Short History of the Norwegian Oil Industry», 32–36.

¹³² Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹³³ Patrick Fridenson, «Business History and History», i *Oxford Handbook of Business History*, red. Geoffrey G. Jones og Jonathan Zeitlin (Oxford: Oxford University Press, 2008), 13.

klar på det tidspunktet etter fusjonen, men det hadde da blitt åpnet for at bensinstasjoner ikke kunne være en integrert del av konsernet.

Hvilken plass hadde egentlig detaljmarkedsføring i Statoil rundt fusjonstiden? At Statoil lenge hadde vært et oljeselskap med hovedvekt i oppstrøms har vært kjent helt siden markedsføringen i opptakten til delprivatiseringen av selskapet i 2001. Internt tyder styre- og strategidokumenter på at det har vært tilfellet helt siden 80-tallet. Om eksterne og interne holdninger til detaljmarkedsføring nevnte Jacobsen at «analytikerne brukte ikke noe tid på detaljmarkedsføring. De brydde seg ikke, men de begynte å bry seg da vi børsnoterte og da fikk vi synliggjort verdien», og «ingen stor strategisk viktig sak for konsernet fordi den endret ikke så mye på inntjening og kapital så endret det ikke kursen på selskapet.»¹³⁴ Uttalelsene bærer sterkt preg av at bensinstasjonene ble en virksomhet som i det overordnede konsernperspektivet puslet og gikk på siden av de store virksomhetene i Statoil.

Det oppsto flere utfordringer med den marginale sideposisjonen detaljmarkedsføring i realiteten hadde. En av disse utfordringene var kampen om investeringer og ledelsesoppmerksomhet. En av ulempene med selskaper som er relativt diversifiserte kan fort bli at toppledelsen er mer hands on med kjernevirksomheten enn med de andre virksomhetene.¹³⁵ I årsrapporten fra 2006 blir det nevnt at det har vært 17 styremøter i Statoil og deretter blir det listet opp temaene, men blant disse er detaljmarkedsføring totalt ekskludert.¹³⁶ Selv om detaljmarkedsføring har sin plass i rapporten er det likevel et godt eksempel på hvordan toppledelsen i Statoil generelt var lite aktivt involvert i den virksomheten. Om investeringer innenfor detaljmarkedsføring sa Sætre følgende: «Man trengte store investeringer i disse systemene og det å konkurrere med oppstrømsvirksomhet på investeringsflaten det ble mer og mer krevende.»¹³⁷ At tilgangen til kapital for bensinstasjonvirksomheten ble mer krevende, støtter Jacobsens refleksjon om at Statoil ikke klarte å gi denne virksomheten ressursene de fortjente.

En annen utfordring i detaljmarkedsføring var endringene som hadde skjedd siden Statoils opprettelse. Som vi har sett tidligere, var bensinstasjoner en stagnerende og mettete bransje der konkurransen allerede var tøff. At næringslivet gradvis ble mer påvirket av ideer om kjernevirksomhet, synliggjorde seg også innenfor detaljmarkedsføring. Om utviklingen i detaljmarkedsføring det siste tiåret sa Sætre: «Konkurransen ble etter hvert ganske intens innenfor

¹³⁴ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹³⁵ Peters, *In Search of Excellence*, 293.

¹³⁶ «Årsrapport 2006», 46.

¹³⁷ Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

dette området. Vi så nye aktører komme på banen som spesialiserte seg innenfor retailsegmentet.»¹³⁸ Store markedsandeler hadde vært en viktig strategi for Statoil i detaljmarkedsføring, men som påpekt i næringslivsteori, er solide markedsandeler ingen garanti for konkurransefortrinn eller lønnsomhet.¹³⁹ Mye tyder på at dette var en realitet som krøp inn i tankegangen i Statoil. Om situasjonen til detaljmarkedsføring i konsernet var Jacobsen tydelig på dette: «Hva kan Statoil bidra med utover kapital? De krever helt andre typer ansatte. Alt var veldig annerledes.»¹⁴⁰ Med andre ord var synergieffektene borte eller blitt så vage at bensinstasjonene til Statoil var mer som en konglomeratvirksomhet. Synergieffektene rundt Statoils engasjement i bensinstasjoner har blitt betvilt tidligere av blant annet Ryggvik i sin doktoravhandling.¹⁴¹ Realiteten rundt de vage synergieffektene ser ut til å ha blitt synliggjort for Statoil av en spissere konkurranseutvikling innenfor detaljmarkedsføring.

En kan stille spørsmål ved tidspunktet de overnevnte realitetene begynte å gjøre seg gjeldene i konsernledelsens diskusjoner. Fordi da denne realiteten for alvor gjorde seg åpenbar etter fusjonen var det en ganske forsinket og gammel realitet. At bensinstasjoner ble sett på som en form for konglomeratvirksomhet uten tydelige synergier var synlig eksternt, men også tidvis synlig internt slik forrige kapittel viste. Flere av de kjente og innflytelsesrike verkene om kjernevirksomhet kom så tidlig som på 80- og tidlig 90-tallet.¹⁴² På 90-tallet under Egil Myklebust sin ledelse gikk Norsk Hydro vekk fra sine konglomeratvirksomheter og fokuserte på strategisk konsentrasjon og kjernekompetanse.¹⁴³ Hydro var da på bølge med de internasjonale trendene. Ettersom det var relativt anerkjent at bensinstasjoner hadde få til ingen synergier med Statoils kjernevirksomhet allerede på 90-tallet kan en undre seg hvorfor diskusjonene ikke kom før. Med tanke på tid og kontekst hadde perioden opp til og med delprivatiseringen hvor Statoil uansett måtte endre sin profil tettere til oppstrøms for aksjemarkedet vært et minst like naturlig tidspunkt for et oppgjør med bensinstasjonvirksomhetens plass i konsernet.

«Så ble jo dette mer og mer en kiosk da hvor man etter hvert kunne kjøpe dagligvarer og i dag boller og godboller og pølser og alt. Vi så jo at denne delen av virksomheten ble viktigere og viktigere. Altså non-fuel som vi kalte det da. Viktigere også i forhold til inntjeningen.»¹⁴⁴

¹³⁸ Sætre.

¹³⁹ Peters, *In Search of Excellence*, 292.

¹⁴⁰ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁴¹ Ryggvik, «Norsk oljevirksomhet mellom det nasjonale og det internasjonale», 196–97.

¹⁴² Porter, *The Competitive Advantage of Nations*; Peters, *In Search of Excellence*.

¹⁴³ Lie, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon*, B. 3:247–58.

¹⁴⁴ Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

Det var de overnevnte utviklingene som gjorde at Statoil satset på en børsnotering av detaljmarkedsføringsvirksomheten. For Statoil-konsernet var bensinstasjonene noe som krevde mye ledelsesoppmerksomhet, kompetanse og investeringer som konsernet hverken hadde mulighet eller vilje til å tilby. For bensinstasjonvirksomheten hadde det blitt en stadig mer marginalisert posisjon og utsiktene om konkurransedyktig videreutvikling som en integrert del av konsernet ble bare mørkere. Årsakene for børsnoteringen ble av Jacobsen oppsummert i en setning: «Primært for å gi dem bedre rammebetingelser og for å gi oss selv bedre opsjoner.»¹⁴⁵ Resultatet ble at virksomheten ble skilt ut i et eget selskap og 22. oktober 2010 ble Statoil Fuel and Retail notert på Oslo Børs.

Statoil hadde nå gitt et tydelig tegn på retrett sammenlignet med den store satsningen på bensinstasjoner under Johnsen og Nordvik. Likevel var Statoil ikke helt ute av virksomheten og sto igjen som eier av over 50 prosent av aksjene i SFR. Om planen med børsnoteringen var å selge sa Sætre «Det lå nok ingen klar plan på hva man skulle gjøre med dette videre. Det var et skritt på en måte. Som vi så på som et riktig skritt, men ikke nødvendigvis det endelige skrittet, men hva det neste skrittet skulle være var usikkert for oss.»¹⁴⁶ Dette svaret ble også støttet av Jacobsen. Likevel ble salg av alle Statoils aksjer i SFR til det canadiske selskapet Alimentation Couche-Tard annonsert av Statoil 18. april 2012. Salget av SFR satt et definitivt punktum for Statoils nesten 40 år lange engasjement i bensinstasjonvirksomhet.

I sin vurdering av selskapsstrategi rundt børsnoteringen var Statoil bevisst på utviklingene i aksjemarkedet. På spørsmål om hvorfor Statoil børsnoterte og senere solgte SFR svarte Sætre blant annet: «Vi vet jo at aksjonærer generelt liker ikke konglomerater. De liker synergier hvis de er veldig tydelige og kommer aksjonærene til gode, men hvis det ikke er synergier, så liker ikke de konglomerater», og at «aksjemarkedet ble mer tydelig på hva de ville ha og slik utviklet også markedet og konkurransebildet seg.»¹⁴⁷ Disse vurderingene av aksjemarkedet henger sammen med Peters og Waterman sine funn om at aksjonærer nesten alltid får bedre utbytte fra å investere i to selskaper som hver holder seg til sin grunnnæring enn å investere i ett selskap som har slått sammen to av disse.¹⁴⁸ Gjennom svaret til Sætre fremstår det også som at vurderingene av Statoils detaljvirksomhet tydet på at den vertikale integreringen ga så få synergier at det heller ble oppfattet som en konglomeratstrategi. Tilsvarende

¹⁴⁵ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁴⁶ Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁴⁷ Sætre.

¹⁴⁸ Peters, *In Search of Excellence*, 296.

vurderinger har blitt funnet i selskaper som Norsk Hydro som sent på 90-tallet og det første tiåret av det tjudeførste århundret reduserte flere av sine virksomheter som ga for få synergier.¹⁴⁹ Mye tyder på at opprettelsen av Yara av Norsk Hydro var en fortsettelse av tanken om selskapene sine kjernevirksomheter. En av årsakene til at Statoil børsnoterte detaljmarkedsføring til et eget selskap var derfor for å ha to selskaper som var mer sentrert rundt sin kjernekompetanse og dette var en strategi som en kan finne både fra andre selskapers strategi og i næringslivsteori.

Hva slags driver holdningene i aksjemarkedet skal defineres som er ingen enkel oppgave. Aksjemarkedets holdninger ga tydelige incentiver til selskaper om hvordan et godt selskap burde organiseres, nemlig i tråd med kjernevirksomhetens prinsipper. Dermed kan holdningene i aksjemarkedet defineres som en slags teoretisk driver. På en annen side er selskapers forhold til aksjemarkedet et situasjonelt forhold og en praktisk realitet. Spørsmålet handler heller om teori og forskning påvirket aksjemarkedet, om aksjemarkedet påvirket forskning og teori, eller om dette er så tett sammenknyttet at utviklingen i begge påvirkes parallelt av hverandre. Dette har en parallell til forskning om lovverk og samfunnsmessige forhold med tanke på om lover påvirker samfunnsmessige holdninger rundt temaer eller om de samfunnsmessige holdningene påvirker lover. En slik analyse av hva som påvirker hva av teori og aksjemarkedet er altfor omfattende og ville krevd sin helt egen oppgave. Denne diskusjonen har et bevisst forhold til dette, men for enkelthetens skyld vil aksjemarkedets ønsker og holdninger anses som en situasjonell driver for at Statoil børsnoterte og solgte bensinstasjonvirksomheten.

Da Statoil solgte SFR, var det i delvis kontrast til IOC-er som ExxonMobil og Shell som tilsynelatende har funnet bedre synergier i den tradisjonelle integrasjonsmodellen. Statoil var på denne tiden et stort selskap i internasjonal sammenheng og som et GNOC var Statoil mer lik IOC-ene enn det var som et NOC. Angående spørsmål rundt hva som skilte selskaper som Esso og Shell fra Statoil svarte Sætre at «De har en helt annen balanse i virksomheten sin mellom oppstrøms, midtstrøms og retailvirksomheten, nedstrømsvirksomheten. (...) De hadde stordriftsfordeler rundt det som vi ikke hadde noe sted» og at «Hos oss ble det en mer marginalisert del av virksomheten i enden av virksomheten.»¹⁵⁰ Dette er for så vidt ikke så underlig ettersom IOC-er hadde en langt større balanse mellom råoljeproduksjon, raffineringkapasitet og oljeproduktsalg enn det både NOC-er og GNOC-er hadde.¹⁵¹ Som de tre store aktørene in-

¹⁴⁹ Lie, *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon*, B. 3:247–65.

¹⁵⁰ Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁵¹ AL-MONEEF, «VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES OF THE NATIONAL OIL COMPANIES», 216.

nenfor bensinstasjonvirksomhet i Norge, men også i andre områder, var dermed utgangspunktet og synergiene svært ulike for ExxonMobil og Shell på den ene siden og Statoil på den andre siden.

Det finurlige med forklaringen av detaljmarkedsføring som marginal er at med tanke på driftsresultater, investeringer og ledelsesoppmerksomhet så har detaljmarkedsføring i Statoil vært en marginal del av virksomheten siden 80-tallet. At sammenslåingen med Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet i 2007 fungerte som en horisontal kombinasjon på oppstrømsvirksomhet og ytterligere marginaliserte detaljmarkedsføringsvirksomheten, forklarer derfor ikke alene hvorfor marginaliseringsproblematikken først havnet på dagsorden etter fusjonen. Eksempelvis foreslo eksterne vurderinger helt tilbake til 1997 av DnB Markets at Statoil burde redusere sin nedstrømsvirksomhet fordi slik de så det var Statoils nøkkelkompetanse og konkurransefortrinn relatert til oppstrømsvirksomhet.¹⁵² Detaljmarkedsføring sin plass i Statoil-konsernet ble riktignok ytterligere marginalisert etter fusjonen, men andre grunner må også ha vært tilstedeværende.

Statoils totale markedsføringsapparat var stort, men inntjeningen svært ulik. Detaljmarkedsføring var på sett og vis en del av Statoils markedsføringsapparat, men hadde lite til felles med resten. Det var i salget av råolje at selskapet fikk sin virkelig store avkastning og avkastningen fra salg av råolje gjorde at resultatene fra raffinerte produkter og detaljmarkedsføring ble marginaliserte i det større bildet.¹⁵³ Som konstatert i årsrapporten fra 2006 var Statoil en av verdens aller største nettoselger av råolje.¹⁵⁴ Noe som har vært ytterligere forsterket av Statoils ansvar for å selge statens olje fra SDØE. Allerede på 90-tallet måtte Statoil opprette sitt helt eget markedsføringsapparat med svært høy fagkompetanse for råolje.¹⁵⁵ Markedsføringen av råolje var langt mer konsentrert, ikke sentrert rundt sluttforbrukere, betydelig ustabil i tråd med svingninger i oljepriser og helt separat fra de andre markedsføringsvirksomhetene, spesielt detaljmarkedsvirksomheten. Det var altså ingen synergier mellom disse virksomhetene og fra et perspektiv om kjernekompetanse var det naturlig for selskapet å fokusere på salg av råolje ettersom det hadde mest synergier og avkastning.

¹⁵² «Stortingsmelding nummer 46 (1997-98)».

¹⁵³ Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁵⁴ «Årsrapport 2006», 26.

¹⁵⁵ «Stortingsmelding nummer 46 (1997-98)».

5.4 Følelser og gamle aktører

«De fleste skjønnte det industrielle markedsmessige rasjonale. Det alle slet med, inklusiv undertegnede, var det emosjonelle fordi det var mye stolthet forbundet med det. Vi hadde lenge sett på oss selv som et integrert selskap, men veksten kom i oppstrøms og detaljmarkedsføring ville bli marginalisert over tid og dermed mindre strategisk viktig.»¹⁵⁶

Når en snakker om salget av SFR, er det umulig å unngå snakk om betydningen av Statoils bensinstasjoner som transcenderte de økonomiske hensynene. Som Jacobsens sitat over indikerer var det økonomiske og selskapsstrategiske grunnlaget for salget relativt anerkjent. Bensinstasjonene hadde vært en veldig viktig del av selskapets merkevarebygging og dermed selskapets identitet. Ikke bare identitet med tanke på branding, men også for Statoils selvforståelse som et integrert selskap. Endringen i hvordan selskapet forstod seg selv er veldig synlig om en sammenligner statens eierberetning fra 2005 med 2010. I 2005 beskrives Statoil som «et integrert olje- og gasselskap», mens i 2010 beskrives det som «et internasjonalt teknologibasert energiselskap med fokus på oppstrømsaktiviteter».¹⁵⁷ Følelsesmessig hadde Statoils bensinstasjoner fått en sentral plass i selskapet. Med de nye utviklingene i markedet og i selskapet var en integrert fremtid mellom Statoil og detaljmarkedsføringsvirksomheten lite strategisk og økonomisk gunstig for begge parter.

Fra et økonomisk rasjonelt standpunkt har vi sett at både eksterne evalueringer og tidligere forskningslitteratur har pekt på at bensinstasjoner slett ikke har vært et åpenbart fornuftig engasjement for Statoil. Det har åpnet spørsmålet for hvor mye avgåtte ledere har forsinket bensinstasjonenes avskjed fra konsernet. Arve Johnsen var i all offentlighet sterkt imot børsnoteringen og salget av bensinstasjonene. Tidligere kapitler har vist at både under Johnsen og Nordvik har bensinstasjonene stått relativt trygt i konsernet og som en prioritert virksomhet. Både Jacobsen, Sætre og Øverland er åpne om Johnsens forsøk på å stoppe børsnoteringen og salget av SFR, men at dette skjedde mest på eksterne arenaer gjennom blant annet politikere og at det ikke stoppet eller forsinket prosessen.¹⁵⁸ Ingenting tyder på at det har vært noen reelle intensjoner om å kvitte seg med bensinstasjoner før årtusenskiftet og ingenting tyder heller på at Johnsen klarte å utøve noen makt for å forsinke børsnotering og salg da disse tankene for

¹⁵⁶ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

¹⁵⁷ «Statens eierberetning 2005» (Nærings- og handelspartementet, juni 2006), 58, <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/andre-relevante-dokumenter/id737457/?expand=facebook2602516>; «Statens eierberetning 2010» (Nærings- og handelspartementet, juni 2011), 60.

¹⁵⁸ Jacobsen, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet; Sætre, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet; Øverland, Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet.

alvor kom opp rundt fusjonstiden. Det skal tas høyde for at oppgaven ikke fikk undersøkt kilder fra konsernledelsens arkiver og at intervjuobjektene kan ha husket feil eller utelatt detaljer. Basert på det, virker det derfor ikke som at bensinstasjonene ble så lenge i konsernet som et resultat av Johnsens eller andre avgåtte ledere sin innflytelse. Det virker heller som at det var fordi detaljmarkedsføringsvirksomheten fungerte relativt stabilt i sin marginale posisjon i konsernet, og at det først var med skisseringen av ny selskapsstrategi etter fusjonen parallelt med vanskeligere konkurranseforhold i detaljmarkedsføring at behovet for en endring av den integrerte modellen ble tydeligere.

5.5 Delkonklusjon

Indikatorene stod på rekke og rad for at bensinstasjonvirksomhet sannsynligvis ikke var noen logisk langsiktig virksomhet for konsernet. I Tyskland ble ekspansjonen feilslått, i Polen var situasjonen krevende, i Danmark slet Statoil med lav lønnsomhet og virksomheten i Irland måtte også selges bort. Da samarbeidet med ICA falt sammen i 2004 hadde Statoil igjen en heleid virksomhet som konsernledelsen hadde svært lite kompetanse for å ha i porteføljen. Ikke var det spesielt lovende lønnsomhet for bensinstasjonene heller, og både investeringene og oppmerksomheten fra konsernledelsen falt naturlig mer og mer på oppstrøms som tross alt var grunnlaget for den dominerende majoriteten av selskapets avkastning.

Fusjonen med Hydro sin olje- og gassvirksomhet markerte behovet for en endring i konsernstrategien overfor bensinstasjoner. For bensinstasjonvirksomheten selv var Statoil-konsernet blitt en dårlig eier for videreutvikling, og for konsernledelsen hadde bensinstasjonvirksomheten blitt ytterligere marginalisert og stadig vanskeligere å prioritere på noen som helst måte. Det virker som børsnoteringen av SFR ikke nødvendigvis var et planlagt steg for et endelig salg. At Statoil likevel var ganske klar for å bli kvitt virksomheten var nok en av grunnene til at salget av SFR skjedde knappe to år etter børsnoteringen i 2010. Som det kom frem i pressemeldingen fra 2012, var Statoils strategi i 2012 ganske omstilt til å være helkonsentrert på kjernevirksomhet.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har vist hvorfor og hvordan Statoils strategi overfor bensinstasjoner har blitt til og utviklet seg i perioden 1972 til 2012. For å avslutte skal det konkluderes med hva som har vært de teoretiske og situasjonelle driverne til at Statoil gikk inn i virksomheten, hvorfor de satset på det videre, og hvorfor de solgte seg ut.

Utviklingen som skjedde i Norge frem til 1991 var såpass unik at den må behandles for seg. Som utforsket i kapittel 2, var en helt tydelig situasjonell driver myndighetenes aktørmakt overfor Statoil, ettersom selskapet var statlig heleid. Den politisk vedtatte formålsparagrafen og myndighetenes diktering av bensinstasjonvirksomhetens utforming frem til 1987 var den helt klart sterkeste driveren for hvorfor og hvordan Statoil drev bensinstasjonvirksomheten i Norge. Det situasjonelle for myndighetene var tilsynelatende begrunnet i et politisk ønske om å sikre oljeforsyning til Norge. Dette ønsket ble kraftig forsterket av oljekrisen i 72/73. Administrasjonen i Statoil var selv tilhengere av å skulle ha bensinstasjonvirksomhet, men uavhengig av dette var det myndighetene som bestemte både formål og i stor grad utforming frem til merkenavnskiftet fra Norol til Statoil i 1991.

Det er først med internasjonaliseringen og ekspansjonen inn i Sverige og Danmark at de tydelige interne driverne virkelig ble synliggjort. Teoretisk virker det som Statoil var drevet av teorier rundt den vertikale integrasjonsmodellen. Spesielt Arve Johnsen med sin sentrale påvirkning som leder virker til å ha vært drevet av dette. Hans ambisjoner om et helintegrert selskap inspirert av de sentrale IOC-ene var en sentral driver for ekspansjonen. De situasjonelle driverne på 80- tallet derimot, er ikke like tydelige. Generelt virker det som ekspansjonen av bensinstasjonvirksomheten var en viktig strategi for å øke synlighet og tilhørighet til Statoil sitt merkenavn. I tillegg til dette kan mer uklare langsiktige strategiske hensyn også ha vært gjeldende. De daværende situasjonene i det skandinaviske markedet var at det var mettet og fungerte godt. Slik sett var det lite synlige markedsdrivere for de strategiske valgene som ble gjort. Mangelen på drøftinger og analyser om hvorfor en slik ekspansjon skulle finne sted tyder nok også på at de situasjonelle driverne handlet om mer uklare strategiske hensyn, merkevarebygging og en tiltro til den gamle «riktige modellen».

Under Harald Nordvik (1988-99) ble tilsvarende strategi og ekspansjonsmål videreført. Den vertikale integrasjonsmodellen gjorde seg gjeldende som en driver for videreutviklingen og ekspansjonen som skjedde. Under Nordvik ble konglomeratstrategi også en ny teoretisk

driver. Bensinstasjonene skulle være den stabile virksomheten som jevnet ut de turbulente tilstandene i råoljemarkedet. Dette ble en tydeligere begrunnelse for Statoil parallelt med at konglomerattanker var i sterk retrett på 90-tallet i næringslivsteori, aksjemarkedet generelt og andre selskaper. Markedsbegrunnelsene for ekspansjonen på 90-tallet var hakket tydeligere enn de var tiårene før. Åpningen av nye markeder etter Sovjetunionens fall betydde muligheten for å ekspandere til potensielle vekstmarkeder med «first mover»-fordeler. Disse fordelene ble riktig nok svakere og svakere jo lengre vest for Baltikum Statoil vurderte å satse.

Dessuten var det en del indikatorer på 90- og starten av første tiår i 2000-tallet som pekte motsatt vei. Statoil hadde mottatt eksterne vurderinger der konklusjonene var at selskapet burde fokusere mer på nøkkelkompetanse og virksomhet der det hadde tydelige konkurransefortrinn. Senere, for delprivatiseringen i 2001, måtte Statoil markedsføre seg som et oppstrøms-selskap for å være attraktiv blant aksjonærer. Dette var en tydelig begrunnelse for at bensinstasjonvirksomheten ikke hadde en strategisk langsiktig plass i konsernet. Inngåelsen av en joint venture med ICA var dessuten en indirekte anerkjennelse av at Statoil slet med kompetansen innenfor den viktige detaljdelen av detaljmarkedsføringsvirksomhet. Kompetansen til Statoil på råoljesalg hadde blitt verdensledende og selv om råoljeprisene var turbulente hadde selskapet vist seg svært konkurransedyktig og tilpasningsdyktig i det markedet. De enorme avkastningene fra råolje sammenlignet med resten av virksomhetene i konsernet reflekterte dette og behovet for bensinstasjonvirksomheten som et ekstra ben å stå på virket relativt ubetydelig for selskapets helhetlige og langsiktige strategi.

Både de teoretiske og situasjonelle drivere for Statoils salg av SFR har ganske like paralleller til hverandre. Doktrinen om kjernevirksomhet hadde vært en sentral teori helt siden 90-tallet og inspirerte til kjernevirksomhet i praksis for andre selskaper som Norsk Hydro og konsulentselskaper. For Statoil gjorde ideene om kjernevirksomhet seg gjeldende over ti år senere. Prinsippene i kjernevirksomhet er svært synlige i pressemeldingen fra Statoil i 2012 og i forklaringene i intervjuene med Sætre og Jacobsen som hadde gode innblikk i prosessen. Teori og praksis går tidvis hånd i hånd, noe som blir tydelig ved analysen av de situasjonelle driverne. Bensinstasjoner hadde vært en marginalisert virksomhet i konsernet, noe som i forbindelse med fusjonsprosessen, ble enda tydeligere. Detaljdelen av virksomheten ble stadig viktigere og med mer spesialiserte aktører i et allerede krevende marked trengte virksomheten både mer kapital og ledelsesoppmerksomhet for å lykkes. Det var et behov som marginaliseringen hadde gjort enda vanskeligere å realisere.

De lave synergierne gjorde at bensinstasjonene i praksis var en konglomeratvirksomhet for Statoil. Slike virksomheter i børsnoterte selskaper påvirker selskapers totale attraktivitet på aksjemarkedet svært negativt i tiden Statoil ble børsnotert. Om privatiseringen skjedde ti år tilbake ville situasjonen vært en annen. Vurderingen fra Statoil var at de måtte satse mer på virksomhetene som virket fornuftig for konsernet. Det virker som Statoil var påvirket av de teoretiske driverne bak kjernevirksomhet, selv om Statoil tok det til seg relativt sent. Både den mer spesialiserte konkurransen i detaljmarkedsføringen og aksjonærenes skepsis til vage synergier, er indikatorer på at andre aktører i bensinstasjonmarkedet og i aksjemarkedet hadde tatt til seg tankene om kjernevirksomhet før Statoil gjorde det. Den lave verdsettingen av konglomerater hadde nok en teoretisk begrunnelse, ved at kjernevirksomhet var på moten. Man trodde konsentrasjonen rundt kjernevirksomhet ville gi høyere kapitalavkastning over tid. Statoils valg om å børsnotere og selge SFR virker til ha vært begrunnet ved at det var åpenbart at bensinstasjonene ikke ga en høyest mulig verdsetting av Statoil-aksjen og dermed aksjonæravkastning, som ble et generelt ønske for konsernet etter delprivatiseringen i 2001, og styrket etter fusjonen i 2007.

Hvorfor børsnoteringen og salget kom så sent som det gjorde når så mye pekte i retning av en slik strategi allerede på 90-tallet er vanskelig å svare på helt konkret, men noen faktorer har nok bidratt. At bensinstasjonvirksomheten innebar en stolthet for konsernet slik det ble vist i forrige kapittel gjorde nok sitt for å forsinke prosessen. Spesielt siden driften ikke nødvendigvis var spesielt ulønnsom eller lønnsom, kunne virksomheten i stor grad gjøre sitt på siden av resten av konsernet som en marginal del. Nordvik viste seg dessuten å være like urokkelig angående bensinstasjoner som Johnsen, og dette forklarer mye om hvorfor ingen store endringer ble foretatt på 90-tallet. De lave synergierne ble forsøkt motvirket med en joint venture. Om Statoil ikke hadde inngått en joint venture i 1999 kan det tenkes at delprivatiseringen i 2001 hadde fått raskere konsekvenser for bensinstasjonvirksomheten, men at konsernet hadde tillit til at samarbeid skulle redde inn synergierne. Da virksomheten kom tilbake i konsernet i 2004, stod den kommende fusjonen høyere på agendaen og det kan forklare hvorfor oppgjøret med bensinstasjonvirksomheten først kom etter at fusjonen ble fullført.

7. Epilog

I denne studien har jeg tatt for meg Statoil sin selskapsstrategiske tilnærming til bensinstasjoner og detaljmarkedsføringsmarkedet fra 1972 til 2012. I det følgende skal jeg argumentere for hvordan denne studien er relevant for undervisning i historie. Denne studien om Statoils selskapsstrategi er relevant for undervisning i skolen blant annet fordi den kan bli brukt i undervisning om bærekraftig utvikling. Studien er også velegnet for undervisning i utforskende historie og kildekritikk. Statoil byttet navn til Equinor i 2018, men dette kapittelet referer til Statoil selv i nåtid. Avslutningsvis skal jeg skissere et undervisningsopplegg for historieundervisning med utgangspunkt i denne studien.

7.1 Tverrfaglige temaer i historieundervisningen

Fra og med 1. august 2021 skal all historieundervisning på videregående skoler ta utgangspunkt i Kunnskapsløftet 2020 (K-20). Med K-20 følger tre overordnede temaer: Demokrati og medborgerskap, Folkehelse og livsmestring, og Bærekraftig utvikling.¹⁵⁹ Disse tverrfaglige temaene skal inkluderes både i tverrfaglig undervisning og i fagspesifikk undervisning som historie. Det er bærekraftig utvikling som på flere måter har den tetteste tilknytningen til denne studien.

Bærekraftig utvikling og interessekonflikter

Bærekraftig utvikling har etter FN sitt vedtak om bærekraftig utvikling i 2015 fått langt større vektlegging på økonomi og sammenhenger.¹⁶⁰ Dette gjenspeiler seg også i stor grad i Utdanningsdirektoratets beskrivelse av bærekraftig utvikling. Temaet innebærer at det skal legges til rette for at elever skal forstå «utviklingstrekk i samfunnet, og hvordan de håndteres» og at «bærekraftig utvikling bygger på forståelsen av sammenhengen mellom sosiale, økonomiske og miljømessige forhold.»¹⁶¹ Næringslivet er en like sentral del av samfunnet som for eksempel politiske institusjoner og for å forstå utviklingstrekk i samfunnet er det viktig med forståelse for utviklinger i næringslivet. Tilsvarende gjelder det andre sitatet fra overordnet del om at

¹⁵⁹ «Overordnet del: 2.5 Tverrfaglige temaer», Direktorat, Utdanningsdirektoratet, åpnet 29. mars 2021, <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/tverrfaglige-temaer/?lang=nob>.

¹⁶⁰ «Bærekraftig utvikling», Organisasjon, FN, 15. januar 2019, <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>.

¹⁶¹ «Overordnet del: 2.5.3 Bærekraftig utvikling», Direktorat, Utdanningsdirektoratet, åpnet 29. mars 2021, <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/tverrfaglige-temaer/2.5.3-baerekraftig-utvikling/?kode=his01-03&lang=nob>.

forståelse rundt bærekraftig utvikling er avhengig av den økonomiske sammenhengen på lik linje med sosiale og miljømessige forhold.

I K-20 er det lagt opp til at elever skal utvikle forståelse for utfordringer og dilemmaer i de tverrfaglige temaene.¹⁶² Her gir denne studiens grunnlag i selskapsstrategi og næringslivs-utviklinger grunnlag for en tydelig interessekonflikt mellom bærekraftig utvikling på den ene siden og bedrifters mål om lønnsomhet på den andre siden. Bærekraftig utvikling innebærer en miljødimensjon der det anses som helt sentralt å kutte klimagassutslipp slik at klimaendringene stoppes innen 2030.¹⁶³ Bedrifter og selskaper derimot har en fundamental overlevelsesbetingelse i at driften må være lønnsom.¹⁶⁴ Bedrifters lønnsomhet må ikke nødvendigvis være i strid med bærekraftig utvikling, men noen næringer slik de opererer i dag er klimaendrende av natur. Olje- og gassnæringen som Statoil befinner seg i er en slik næring og utgjorde nærmere 50 prosent av totalt klimagassutslipp i Norge i 2019.¹⁶⁵ At Statoil i nyere tid har begynt med grønnere energi endrer ikke at olje og gass er kjernevirksomheten og at det er kjernevirksomheten som utgjør overlevelsesgrunnlaget til Statoil som et lønnsomt selskap fra 1972 til dags dato.

Videre er det slik at Statoils lønnsomhet gagnar hele det norske samfunn. Inntektsgrunnlaget til SPU, under det uformelle, men ofte brukte navnet «Oljefondet», kommer fra Statoil og olje- og gassnæringen.¹⁶⁶ Dette Oljefondet er i stor grad det som har tillat Norge å ha et velferdstilbud i verdenstoppen. Videre utgjør olje- og gassnæringen nesten 50 prosent av norsk eksport.¹⁶⁷ Å redusere oljevirkosomhet utgjør dermed en betydelig risiko for norsk velferdstilbud og økonomi. Selskaper som bidrar til klimaendring er dessuten arbeidsgivere og bidrar samfunnsøkonomisk blant annet med å bidra til lavere arbeidsledighet. I historisk sammenheng har bidragene fra Statoil og oljesektoren vært nærmest uvurderlige for norsk økonomi og vel-

¹⁶² «Tverrfaglige temaer».

¹⁶³ «Bærekraftig utvikling», 15. januar 2019.

¹⁶⁴ Alfred D. Chandler, *Scale and Scope*, 594.

¹⁶⁵ «Utslipp til luft», Statistisk Sentralbyrå, 4. november 2020, <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/statistikk-ker/klimagassn/aar/2020-11-02>.

¹⁶⁶ Eivind Thomassen, «Statens pensjonsfond utland», i *Store norske leksikon*, 28. januar 2021, http://snl.no/Statens_pensjonsfond_utland.

¹⁶⁷ «Utenrikshandel med varer», ssb.no, 15. mai 2020, <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikk-ker/muh/aar/2020-05-15>.

ferd. Oljens viktighet fremheves av at den norske stats utgifter hadde vært høyere enn inntektene selv i 2021 og trolig de neste årene hvis det ikke var for oljeinntektene.¹⁶⁸ Bruken av oljepenger for å rette opp underskudd har til og med blitt gitt begrepet «oljekorrigerings». Oljeinntektene har derfor vært og er i stor grad fortsatt en av hovedgrunnene til at det ikke har vært nødvendig med omfattende kutt i offentlige utgifter. Dessuten kan de store inntektene fra oljesektoren bidra til økt investering i et grønt skifte. Statoil og oljevirkosomheten bidrar derfor samfunnsøkonomisk blant annet med arbeidsplasser og penger til den norske stat som gagnar hele nasjonen med tanke på velferdstilbud og statsinntekter.

Interessekonflikten utarter seg tydelig i den politiske debatten. Det siste tiåret har den politiske debatten om miljø og klima blitt fremtredende og Miljøpartiet De Grønne står frem som en av de tydeligste stemmene mot oljevirkosomheten. Fra partiprogrammet for 2017-2021 er MDG tydelige på sin målsetting om utfasing av oljevirkosomheten i løpet av 2030-tallet og full stans av utforskning og åpning av nye felt.¹⁶⁹ Disse holdningene ser ut til å bli holdt fast i MDGs partiprogramutkastet 2021-2025. Partier som for eksempel Høyre står for viktigheten av oljenæringen i «mange tiår fremover».¹⁷⁰ Interessekonflikten har vært tilstedeværende både i fortid og nåtid – og alt tyder på at den blir enda mer tilstedeværende i fremtid. I tråd med både didaktikk og Fagfornyelsen er denne konflikten meget interessant i et historiebevissthet-perspektiv ved at det er viktig med elevers forståelse av sammenhengen mellom fortidstolkning, nåtidsforståelse og fremtidsperspektiver.¹⁷¹ At debatten er såpass komplisert med hensynene som må tas for klimaet og hensynene som må tas for næringslivet og velferdsutviklingen, gjør at interessekonflikten kan trene elever i å se ulike perspektiver i en svært aktuell debatt fra fortid, nåtid og fremtid.

¹⁶⁸ regjeringen.no, «Statsbudsjettet 2021: Statens inntekter og utgifter», Innhold, Regjeringen (regjeringen.no, 7. oktober 2020), <https://www.regjeringen.no/no/statsbudsjett/2021/statsbudsjettet-2021-statens-inntekter-og-utgifter/id2768898/>.

¹⁶⁹ «Miljøpartiet De Grønne: Partiprogram 2017-2021» (Miljøpartiet De Grønne, 2017), https://mdg.no/wp-content/uploads/2017/06/Arbeidsprogram_2018_v2.pdf.

¹⁷⁰ «Høyre Partiprogram», Høyre, 2017, <https://hoyre.no/politikk/partiprogram/>.

¹⁷¹ Magne Angvik og Vagn Oluf Nielsen, *Ungdom og historie i Norden* (Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget, 1999), 103–4, [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999821976404702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:); «Kjerneelementer - Læreplan i historie – fellesfag i studieforberedende utdanningsprogram (HIS01-03)», Direktorat, Utdanningsdirektoratet, åpnet 29. mars 2021, <https://www.udir.no/lk20/his01-03/om-faget/kjerneelementer>.

7.2 Utforskende historie og kildearbeid

Denne masteren bygger på rikelig og eksklusiv tilgang til kildematerialet fra Statoils dokumenter i Statsarkivet og Equinors eget konsernarkiv. Mengden og variasjonen på arkivmateriale har vært så omfattende at kun kapasiteten og nysgjerrigheten til forfatteren har satt begrensninger på all informasjonen som var tilgjengelig. Det er en historiker sin oppgave å grave seg gjennom informasjon, analysere og sammenligne kilder, og bruke enhver tilgjengelig tilnærming for å finne den såkalte «sannheten».¹⁷² I historie er denne sannheten en fortolkning av tilgjengelig kildemateriale. Fremgangsmåten for dette er at historikere må analysere og tolke kilder som de deretter bruker til å produsere en fremstilling av fortiden, i aktiv dialog med andre historikers meninger. En slik arbeidsmetode er blitt tildelt en helt sentral plass som kjerneelement i historie i K-20 ved at «Elevene skal kunne innhente, tolke og bruke historisk materiale som kilder i egne historiefremstillinger.»¹⁷³ Elever skal med andre ord utvikle ferdigheter og arbeidsmetoder som historikere og historiestudenter bruker i sitt virke. Arbeidsmetoden i denne studien er dermed utmerket egnet for et undervisningsopplegg i historie som opptrening i historisk arbeidsmetode.

Å drive historieundervisning på en måte som reflekterer en historikers arbeid er viktig av flere grunner. For det første oppfordrer denne undervisningsmåten til nysgjerrighet. Fagfornyelsen baserer seg blant annet på at slik nysgjerrighet i historieundervisning gjør elever «aktivt kunnskapssøkende og -skapende ved selv å gjennomføre undersøkelser og forme fortellinger.»¹⁷⁴ At Fagfornyelsen nevner nysgjerrighet og utforskning som en del av kjerneelementene er i tråd med det meste av moderne historiedidaktikk. Historiedidaktiske verk av blant annet Sam Wineburg, Erik Lund og Harry Havekes et al legger alle nysgjerrighet og tilrettelegging for utforskning som grunnlag for at elever skal trives med historie og utvikle sine historieferdigheter.¹⁷⁵ Min undersøkelse av Statoils selskapsstrategi er et godt eksempel på hvordan spørsmål og kildeatilgang kan vekke nysgjerrighet. Vi vet for eksempel at Statoil hadde bensinstasjoner for så å selge dem, men vi vet ikke alltid hvorfor det har blitt gjort. Her kan en historiker grave i tilgjengelig materiale om hvorfor de var involvert og hvorfor de kvittet seg med dem. Da selskapets bensinstasjoner ble solgt forklarte Statoil det med strømlinjeformingen

¹⁷² Lynn Hunt, *History: Why it matters*, 1. utg. (Cambridge: Polity Press, 2018), 37.

¹⁷³ «Kjerneelementer i historie».

¹⁷⁴ «Kjerneelementer i historie».

¹⁷⁵ Sam Wineburg, *Why Learn History (When It's Already on Your Phone)* (Chicago: The University of Chicago Press, 2018); Erik Lund, *Historiedidaktikk. En håndbok for studenter og lærere*, 5. utg. (Oslo: Universitetsforlaget, 2016); Harry Havekes, Arnoud Aardema, og Jan de Vries, «Active Historical Thinking: designing learning activities to stimulate domain-specific thinking», *Teaching History* 139 (2010): 52–59.

av porteføljen og konsentrasjon om kjernekompetanse. Selv med slike forklaringer må historikere grave dypere slik som i denne studien.

Det andre er at historieundervisning med utgangspunkt i historikernes arbeidsmetode bidrar til å gjøre historie mer praktisk. En historikers arbeid går ut på å si noe nytt og drive historiefaget videre gjennom å stille spørsmål ved etablerte forklaringer, granske ulike kilder for nye svar eller informasjon for så å skrive frem nye fremstillinger basert på funn.¹⁷⁶ Nettopp det meget sentrale kompetansemålet «utforske fortiden ved å formulere problemstillinger, finne, vurdere og bruke ulikt materiale og presentere egne slutninger» reflekterer dette i stor grad.¹⁷⁷ Arbeidsmetoden og produktet av denne studien er dermed en godt eksempel på historisk arbeid på høyere nivå samtidig som det reflekterer presist fremgangsmåten elever skal utvikle ferdigheter i. Fordelen med slik undervisning er at utbyttet fra historieundervisning også innebærer ferdighets- og kompetanseutvikling.

7.3 Inngang til andre historiske temaer

De offentlige dokumentene fra Stortinget, regjeringer og departementer som er brukt i denne oppgaven er en god inngang til andre historiske temaer. Oppgaven har hatt et næringslivfokus, men Statoil og kjernenæringen, olje, har vært helt sentral i utviklingen av det norske velferds-samfunnet. Undervisningsopplegg relatert til denne studien er dermed en egnet inngang eller oppfølger til kompetansemålet «gjøre rede for velferdsutviklingen i Norge på 1900-tallet og drøfte konsekvenser for menneskers liv».¹⁷⁸ Kildene kan si mye om hvorfor og hvordan staten mener den norske sokkelen skal forvaltes og påvirke samfunnet. Både direkte og indirekte sier dokumentene en del om grunnlaget for den norske velferden og betydningen av aktører som Statoil i den norske velferdsutviklingen. Dette er informasjon som ikke har blitt benyttet i denne studien, men som kan være nyttig i undervisning om temaer som norsk velferdsutvikling etter andre verdenskrig.

Undervisningsopplegg basert på denne oppgaven gir også grunnlag for nåtids- og fremtidsdebatter. En viktig del av historiefaget er såkalt historiebevissthet og at «Elevene skal kunne

¹⁷⁶ Sarah Maza, *Thinking about history* (Chicago: University of Chicago Press, 2017), 125–56.

¹⁷⁷ «Kompetansemål etter Vg3 - Læreplan i historie – fellesfag i studieforberedende utdanningsprogram (HIS01-03)», Direktorat, Utdanningsdirektoratet, åpnet 12. april 2021, <https://www.udir.no/lk20/his01-03/kompetansemaal-og-vurdering/kv85>.

¹⁷⁸ «Kompetansemål etter Vg3 - Læreplan i historie – fellesfag i studieforberedende utdanningsprogram (HIS01-03)».

se fortidens betydning for seg selv i nåtid og framtid.»¹⁷⁹ Statoil og oljevirkosomheten er en integrert del av norsk økonomi, miljøutslipp og samfunn. Dermed er det også en sentral del av hver enkelt elevs liv. Basert på studien kan elevene bygge videre, undersøke og debattere problemstillinger som for eksempel hvilken betydning næringslivet har hatt for Norge eller hvordan bedrifter og selskaper best mulig kan tilpasse seg målene om bærekraftig utvikling i nåtid og fremtid.

7.4 Undervisningsopplegg

Overfor har jeg argumentert for hvordan undervisning om Statoils selskapsstrategi kan gi elevene opplæring i interessekonflikter rundt bærekraftig utvikling, utvikle forståelsen for kompleksiteten i næringslivet og samfunnet for øvrig, og utvikle kildebevissthet. Følgende undervisningsopplegg er laget for historieklasser i Vg3. Opplegget kan muligens presses inn i 90 minutter, men det passer helst over flere skoleøkter. I avslutningen konkretiserer jeg hvordan et undervisningsopplegg basert på argumentasjonen overfor faktisk kan se ut.

Skisseringen av undervisningsopplegget blir i to deler. Først kommer en lærerversjon som inneholder mål, hvordan det skal gjennomføres og eventuelle utfordringer med undervisningsopplegget. Den andre delen skal være en elevversjon og inneholder hva elevene trenger å vite om timen, hva de skal lære og hva som er målet med det de lærer.

7.4.1 Lærerversjon

Det som er målet og det jeg vil oppnå med dette undervisningsopplegget er at elevene skal utvikle kompetanse i kildebruk i forbindelse med ulike problemstillinger. Videre vil jeg at de skal se kompleksiteten som ligger i de fleste problemstillinger. Her er jeg veldig inspirert av Wineburg og Lund sin vektlegging av tvetydighet og kompleksitet som en helt nødvendig del av historieundervisning for utviklingen av elever som historietenkende og engasjerte mennesker.¹⁸⁰ Miljø er et tema som vekker mye engasjement og miljø i kombinasjon med økonomi gir mye rom for uenighet og diskusjon. For at diskusjonen skal ha feste i historisk arbeidsmetode blir elevene bedt om å finne argumenter fra gitte og/eller valgfrie kilder. På den måten vil de

¹⁷⁹ «Kjerneelementer i historie».

¹⁸⁰ Lund, *Historiedidaktikk. En håndbok for studenter og lærere*, 79; Wineburg, *Why Learn History (When It's Already on Your Phone)*, 175.

også lære å vurdere kilder og hente ut relevant informasjon samt anvende denne informasjonen i en fremstilling.

Timen skal gjennomføres slik at læreren trekker seg mest mulig tilbake og gir selvstendighet til elevene. Desto mer frihet elevene får desto bedre ferdigheter og selvtilit får elevene i historiefaget, men dette er avhengig av tydelig modellering og rammer i regi av læreren.¹⁸¹ Dessuten er selvstendighet en fin måte å differensiere på ettersom de flinkeste ofte vil nyte godt av dette, mens de som sliter litt mer med stoffet kan få mer hjelp av læreren.¹⁸² For at selvstendighet skal funke er det viktig at opplegget og oppgaven faktisk engasjerer. Derfor er det fint med en påstand om et tema som typisk vekker engasjement. Undervisningen starter med at læreren presenterer hva som skal gjøres denne økta. Etter dette skal elevene jobbe med påstanden og kildene i grupper på 2-4 elever. Ideelt sett blir elevene gitt elevversjonen digitalt på grunn av lenkene, men det vil også fungere i papirform. Elevene skal få god tid til å jobbe med påstanden og kildene. Det er dette elevarbeidet som skal utgjøre hoveddelen av timen, men hvor lang tid elevene trenger og hvor lang tid læreren vil bruke på helklassesamtalen til slutt blir opp til hver enkelt lærer basert på klassesituasjonen og hvordan timen utarter seg. Etter elevarbeidet skal det bli en lærerstyrt helklassesamtale rundt argumentene som elevene har produsert og hvordan de har løst oppgaven. Avslutningsvis kan læreren spørre om hva elevene har lært og hvordan de syntes timen fungerte.

Opplegget har flere potensielle utfordringer, men her vil det først og fremst redegjøres for den største med ulike måter å løse den på. Forkunnskaper kan alltid by utfordringer i undervisning. Et undervisningsopplegg om dette temaet kommer sannsynligvis ganske sent i undervisningsåret og elevene har antageligvis mye trening i kildearbeid, men kanskje ikke like mye kunnskap om velferd, oljenæringen og statseide selskaper. Her kan det være variasjoner i klasser, men generelt bør lærer unngå å holde foredrag om temaet og gi fakta før elevene får oppgaven ettersom det ofte kan fungere dårlig.¹⁸³ Gode alternativer kan være å lage et begrepsark med definisjoner eller forklaringer av begreper som blant annet «bærekraftig utvikling», «vedtekter», «Stortingsinnstilling», «Stortingsproposisjon», «børs» og «aksjer». Denne løsningen tillater i større grad at elevene kan utforske og sortere fakta på egenhånd.

¹⁸¹ C Monte-Sano, S de la Paz, og M Felton, *Reading, Thinking, and Writing about History* (New York: Teachers College Press, 2014), 17–20.

¹⁸² Monte-Sano, de la Paz, og Felton, 17–20.

¹⁸³ Wineburg, *Why Learn History (When It's Already on Your Phone)*, 115–18.

Flere grep, som å inkludere et begrepsark i møte med utfordringer rundt forkunnskaper, kan hjelpe mye, men det siste viktige verktøyet er modellering. For å hjelpe elever med å lære eller jobbe på nye måter er modellering et helt sentralt verktøy for at elevene skal henge med de første gangene.¹⁸⁴ Enda et optimalt aspekt med dette opplegget ved at elevene får selvstendighet er at læreren kun trenger å modellere etter elevindividuelle behov. Det gir læreren større kapasitet til å bistå elevene som trenger det mest. De fleste utfordringer med opplegget som kan oppstå i forbindelse med faglige utfordringer kan løses gjennom modellering og det er derfor viktig at læreren er forberedt på å skulle modellere for elevene.

7.4.2 Elevversjon

Kompetansemål:

- Vurdere hvordan mennesket har forholdt seg til naturen, forvaltet og brukt ressurser og bruke historiske perspektiver i samtale om bærekraftige løsninger
- Gjøre rede for velferdsutviklingen i Norge på 1900-tallet og drøfte konsekvenser for menneskers liv
- Utforske fortiden ved å formulere problemstillinger, finne, vurdere og bruke ulikt materiale og presentere egne slutninger

Mål for timen: Du skal kunne utforske, vurdere og ta ut relevant informasjon fra kilder og bruke dette til å drøfte påstander og spørsmål.

Drøft følgende spørsmål: «**Er det problematisk at Statoil har drevet med oljevirkksomhet – eller at de har drevet med bensinstasjoner?**»

Jobb i grupper på 2-4 personer. Hver gruppe skal finne MINST to argumenter *mot* og to argumenter *for*. Hvert argument SKAL ha grunnlag i en kilde enten fra kildene under eller fra kilder dere finner selv.

I slutten av timen blir det en plenumsdiskusjon der argumentene fra hver gruppe løftes frem og vi diskuterer hvordan argumentene er bygget opp og hva de bygger på.

Ressurser:

Under finner dere ulike kilder som dere kan bruke til å lage for- og motargumenter. Det er også åpent for å finne andre kilder.

¹⁸⁴ Monte-Sano, de la Paz, og Felton, *Reading, Thinking, and Writing about History*, 173.



Vedtekter for Equinor ASA

Gjeldende fra 14. mai 2020

§ 1

Selskapets navn er Equinor ASA. Selskapet er et allmennaksjeselskap.

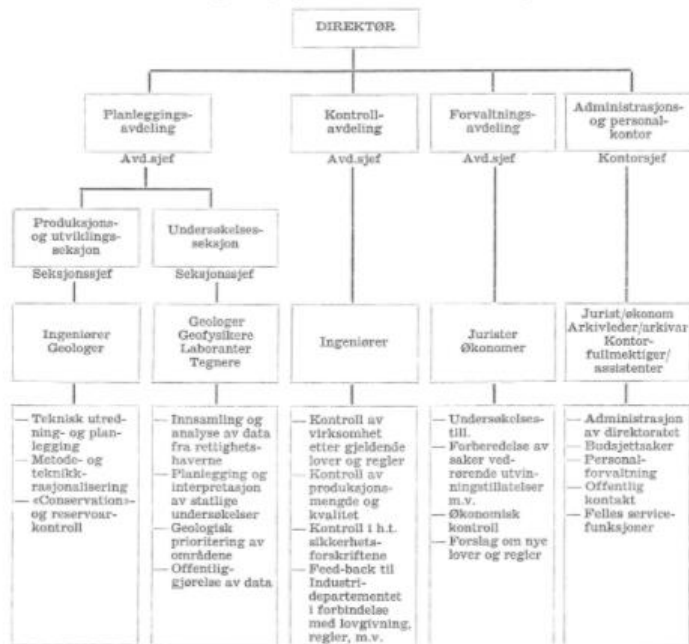
Equinor ASAs virksomhet er å drive undersøkelse etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum, avledede produkter og andre energiformer, samt annen virksomhet. Virksomheten kan også drives gjennom deltakelse i eller i samarbeid med andre selskaper.

§ 10

Selskapet skal forestå avsetningen av statens petroleum som produseres fra statens deltagerandeler i utvinningstillatelser på norsk kontinental sokkel (SDØE), samt petroleum som erlegges som produksjonsavgift i henhold til lov om petroleumsvirksomhet av 29. november 1996 nr. 72. Selskapets generalforsamling kan med alminnelig flertall fastsette instruks for avsetningen.

<https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/corporate-governance/equinor-vedtekter-2020-05-14.pdf>

Organisasjonsplan for direktoratet i etableringsfasen.



Statlig oljeselskap.

Komiteén har tidligere (jfr. Innst. S. nr. 294 1970—71) i prinsippet sluttet seg til departementets oppfatning «at det opprettes et statlig oljeselskap som kan ivareta statens forretningsmessige interesser og ha et formålstjenlig samarbeid med innenlandske og utenlandske oljeinteresser».

Til å ivareta statens forretningsmessige interesser og virke som et instrument for realisering av statens industripolitikk på petroleumsektoren, foreslår departementet at det opprettes et statlig oljeselskap med dette formål:

«Selskapet har til formål selv eller gjennom deltagelse i andre selskaper å drive undersøkelser etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum og avledede produkter.»

Det forutsettes at selskapet etter hvert må kunne ivareta følgende funksjoner:

- Foreta petroleumspespekteringsmessige vurderinger av de blokker der staten har oppnådd deltagerrett.
- Vareta statens interesser i inngåtte avtaler om statsdeltagelse (carried interest).
- Forestå den praktiske gjennomføring av de geologiske og geofysiske undersøkelser som utføres for direktoratets regning.
- Undersøke mulighetene i de blokker som staten overlater til statselskapet med sikte på å finne fram til den mest hensiktsmessige form for disponering av disse blokker, herunder forhandle om samarbeidsavtaler eller kontrakter om utnyttelse av disse blokker.
- Delta i boreoperasjoner og utvinning.
- Delta i transport, raffinering, markeds-

1 Mål og utfordringer

1.1 Hovedmålene i petroleumpolitikken

Olje- og gassressursene utgjør en betydelig del av landets nasjonalformue og må forvaltes i et langsiktig perspektiv. Hovedmålene for petroleumsvirksomheten kan sammenfattes på følgende måte:

Verdiskaping, velferd og sysselsetting

- Olje- og gassressursene skal gi høyest mulig verdiskaping og bidra til å sikre velferd og sysselsetting. Velferd innebærer også sikkerhet for liv og helse på et nivå som minst er på høyde med det som gjelder på andre områder i velferdssamfunnet.

Internasjonalisering

- Bidra til en internasjonalisering av vår industri knyttet til olje- og gassvirksomheten, basert på industriens egen konkurranseedyktighet. Dette vil bidra til å videreutvikle næringen utover varigheten av de norske olje- og gassressursene.

Miljø og energi

- Forene rollen som en stor energiproducent med å være et foregangsland i miljøspørsmål.

2 Sammendrag

2.1 Bakgrunn

Olje- og gassressursene tilhører hele det norske samfunnet og skal forvaltes til beste for nålevende og kommende generasjoner. Derfor er det et overordnet mål for regjeringens olje- og gasspolitikk at en størst mulig andel av verdiskapingen fra olje- og gassvirksomheten skal tilfalle fellesskapet.

Endringer i markeds- og konkurranseforholdene i olje- og gassindustrien gjør det nødvendig å foreta tilpasninger for å nå dette målet og fortsatt sikre sysselsetting, høy verdiskaping og en sterk norsk olje- og gassindustri. Det er viktig at denne industrien både løser sine oppgaver på norsk kontinentalsokkel og er i stand til å hevde seg internasjonalt.

Derfor fremmer regjeringen forslag om en bedre organisering av det statlige eierskapet til olje- og gassforekomstene.

2.2 Åpner for nye eiere i Statoil

Regjeringen foreslår å åpne opp for flere eiere i Statoil ved å børsnotere selskapet. Utvidet eierskap vil tilføre ny kompetanse, nye partnere og ny kapital. Statoil skal fortsatt være et norskbasert selskap. Hovedkontor med tilhørende hovedledelse, beslutningsmyndighet og strategifunksjoner skal være lokalisert i Norge. Staten skal beholde minst 2/3 av aksjene i selskapet.

<https://www.regjeringen.no/content->

[tassets/712e1fc123f84e3ea21368770360596d/no/pdfa/stp200020010036000dddpdfa.pdf](https://www.regjeringen.no/content-tassets/712e1fc123f84e3ea21368770360596d/no/pdfa/stp200020010036000dddpdfa.pdf)

Utslipp til luft i Norge			
	Millioner tonn CO ₂ -ekvivalenter ¹	Endring i prosent	
		2019	1990 - 2019
Utslipp av klimagasser	50,3	-2,3	-3,7
Olje- og gassutvinning	14,0	71,2	-2,0
Industri og bergverk	11,6	-41,5	-3,5
Energiforsyning	1,6	292,6	-8,2
Oppvarming i andre næringer og husholdninger	1,0	-65,1	10,7
Veitrafikk	8,5	14,6	-7,3
Luftfart, sjøfart, anleggsmaskiner m.m.	6,9	24,9	-4,5
Jordbruk	4,4	-6,4	-0,9
Andre kilder	2,3	-14,3	-6,0

¹ Klimagassutslipp oppgitt i CO₂-ekvivalenter viser hvor stor oppvarmingseffekt en klimagass har, regnet om til mengde CO₂.
Aggregerte utslippsstall, petrokjemi, annen kjemisk industri, sement kalk og gips og brønntesting er rettet 4. november 2020.

<https://www.ssb.no/natur-og-miljo/statistikker/klimagassn/aar/2020-11-02>

8. Bibliografi

Alfred D. Chandler. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass: Belknap Press, 1990.

AL-MONEEF, Majed A. «VERTICAL INTEGRATION STRATEGIES OF THE NATIONAL OIL COMPANIES». *Developing Economies* 36, nr. 2 (1998): 203–22. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.1998.tb00217.x>.

Angvik, Magne, og Vagn Oluf Nielsen. *Ungdom og historie i Norden*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget, 1999. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999821976404702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:).

Bagheri, S. K., og A. Di Minin. «The Changing Competitive Landscape of the Global Upstream Petroleum Industry». *Journal of World Energy Law & Business* 8, nr. 1 (2015): 1–19. <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwu036>.

FN. «Bærekraftig utvikling». Organisasjon, 15. januar 2019. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>.

Cappelen, F. «Miljøhensyn i Statoils forretningsstrategi». Statoil, januar 1989. Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027. Statsarkivet i Stavanger.

Cassis, Youssef. «Big Business». I *Oxford Handbook of Business History*, redigert av Geoffrey G. Jones og Jonathan Zeitlin, 172–94. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Chernow, Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* New York: Vintage Books, 2004.

«Diskusjonsnotat: 'Statoils videre utvikling: Perspektiver og sentrale problemstillinger'». Statoil, november 1989. SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027. Statsarkivet i Stavanger.

Fredriksen, G. «Rapport: 'R&M strategiplan 1991'». Statoil, juni 1991. SAST/A-101656/0004/E/Ec/L0014. Statsarkivet i Stavanger.

Fridenson, Patrick. «Business History and History». I *Oxford Handbook of Business History*, redigert av Geoffrey G. Jones og Jonathan Zeitlin, 10–32. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Grant, Robert M., og Renato Cibin. «Strategy, Structure and Market Turbulence: The International Oil Majors, 1970–1991». *Scandinavian Journal of Management*, Scandinavian Journal of Management, 12, nr. 2 (1996): 165–88. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00031-3](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00031-3).

Havekes, Harry, Arnoud Aardema, og Jan de Vries. «Active Historical Thinking: designing learning activities to stimulate domain-specific thinking». *Teaching History* 139 (2010): 52–59.

Hunt, Lynn. *History: Why it matters*. 1. utg. Cambridge: Polity Press, 2018.

Høyre. «Høyre Partiprogram», 2017. <https://hoyre.no/politikk/partiprogram/>.

Jacobsen, Jon Arnt. Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet. Intervjuet av Øyvind Nordbotten. Zoom, 21. april 2021.

Jakle, John A., og Keith A. Sculle. *The Gas Station in America*. JHU Press, 1994.

Johannessen, Bjørn «Ausjen» og Statoil detaljhandel. *Fra full tank til full mage: en bensinstasjonshistorie: Statoil detaljhandel*. Norbok. Oslo: Statoil detaljhandel, 2004. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013061938155.

Utdanningsdirektoratet. «Kjerneelementer - Læreplan i historie – fellesfag i studieforberedende utdanningsprogram (HIS01-03)». Direktorat. Åpnet 29. mars 2021. <https://www.udir.no/lk20/his01-03/om-faget/kjerneelementer>.

Utdanningsdirektoratet. «Kompetansemål etter Vg3 - Læreplan i historie – fellesfag i studieforberedende utdanningsprogram (HIS01-03)». Direktorat. Åpnet 12. april 2021. <https://www.udir.no/lk20/his01-03/kompetansemaal-og-vurdering/kv85>.

«Konsernstrategien – Statusrapport nr. 2 til Styret i desember». Statoil, 24. november 1995. SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

Lerøen, Bjørn Vidar. *Dråper av svart gull: Statoil 1972-2002*. Stavanger: Statoil, 2002.

Lie, Einar. *Oljerikdommer og internasjonal ekspansjon: Hydro 1977-2005*. Bd. B. 3. Oslo: Pax, 2005.

Lund, Erik. *Historiedidaktikk. En håndbok for studenter og lærere*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2016.

Maza, Sarah. *Thinking about history*. Chicago: University of Chicago Press, 2017.

«Miljøpartiet De Grønne: Partiprogram 2017-2021». Miljøpartiet De Grønne, 2017. https://mdg.no/wp-content/uploads/2017/06/Arbeidsprogram_2018_v2.pdf.

Monte-Sano, C, S de la Paz, og M Felton. *Reading, Thinking, and Writing about History*. New York: Teachers College Press, 2014.

Nordvik, Harald. «Til Styret - Konsernstrategien». Statoil, 12. desember 1995. SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

Utdanningsdirektoratet. «Overordnet del: 2.5 Tverrfaglige temaer». Direktorat. Åpnet 29. mars 2021. <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/tverrfaglige-temaer/?lang=nob>.

Utdanningsdirektoratet. «Overordnet del: 2.5.3 Bærekraftig utvikling». Direktorat. Åpnet 29. mars 2021. <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/tverrfaglige-temaer/2.5.3-barekraftig-utvikling/?kode=his01-03&lang=nob>.

Peters, Tom. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982. http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010041305020.

Porter, Michael. «5: The Value Chain and Competitive Advantage». I *Understanding Business: Processes*, redigert av David Barnes, 50–66. New York: Routledge, 2001.

———. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan, 1990.

«Protokoll ekstraordinær generalforsamling i Den norske stats oljeselskap A.S 9. mai 1985». Statoil, 9. mai 1985. SAST/A-101656/0001/A/Aa/Aaa/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll ekstraordinær generalforsamling i Den norske stats oljeselskap A.S 16. mai 1986». Statoil, 16. mai 1986. SAST/A-101656/0001/A/Aa/Aaa/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll ekstraordinær generalforsamling i Den norske stats oljeselskap A.S 17. desember 1987». Statoil, 17. desember 1987. SAST/A-101656/0001/A/Aa/Aaa/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 4. januar 1973». Statoil, 4. januar 1973. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 4. november 1974». Statoil, 4. november 1974. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap AS 7. oktober 1979». Statoil, 7. oktober 1979. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0002. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 8. november 1973». Statoil, 8. november 1973. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap AS 10. mai 1977». Statoil, 10. mai 1977. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 13. mars 1975». Statoil, 13. mars 1975. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 25. oktober 1972». Statoil, 25. oktober 1972. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

«Protokoll fra styremøte i Den norske stats oljeselskap A/S 27. januar 1975». Statoil, 27. januar 1975. SAST/A-101656/0001/A/Ab/Aba/L0001. Statsarkivet i Stavanger.

regjeringen.no. «Statsbudsjettet 2021: Statens inntekter og utgifter». Innhold. Regjeringen. regjeringen.no, 7. oktober 2020. <https://www.regjeringen.no/no/statsbudsjett/2021/statsbudsjettet-2021-statens-inntekter-og-utgifter/id2768898/>.

«R&M's Strategic Objectives: By year 2000». Statoil, juni 1991. SAST/A-101656/0004/E/Ec/L0014. Statsarkivet i Stavanger.

Rugman, Alan M., og Thomas L. Brewer, red. *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

Ryggvik, Helge. «A Short History of the Norwegian Oil Industry: From Protected National Champions to Internationally Competitive Multinationals». *Business History Review* 89, nr. 1 (ed 2015): 3–41. <https://doi.org/10.1017/S0007680515000045>.

———. «Norsk oljevirkosomhet mellom det nasjonale og det internasjonale: en studie av selskapsstruktur og internasjonalisering». *Acta humaniora* (trykt utg.). Senter for teknologi, innovasjon og kultur, Universitetet i Oslo Unipub, 2000. http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009021104003.

«Statens eierberetning 2005». Nærings- og handelspartementet, juni 2006. <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/andre-relevante-dokumenter/id737457/?expand=factbox2602516>.

«Statens eierberetning 2010». Nærings- og handelspartementet, juni 2011.

«Statoil aksepterer budet på Statoil Fuel & Retail – styrker fokuset på oppstrømsvirksomheten». Statoil ASA, 18. april 2012. <https://www.equinor.com/no/news/archive/2012/04/18/18April12StatoilAcceptsBid.html>.

Universitetet i Oslo. «Statoils historie, 1972-2022 - Institutt for arkeologi, konservering og historie». Åpnet 30. mars 2021. <https://www.hf.uio.no/iakh/forskning/prosjekter/statoils-historie/index.html>.

«Statoils Strategiplan 1991: 'Konkurransestrategi'», 1991. SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027. Statsarkivet i Stavanger.

«Statoils videre utvikling: Perspektiver og sentrale problemstillinger». Statoil, november 1989. SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027. Statsarkivet i Stavanger.

Stevens, Paul. *International Oil Companies: The Death of the Old Business Model*. London: Chatham House, 2016.

«Stortingsinnstilling nummer 136 (1975-76): INNSTILLING FRA INDUSTRIKOMITÉEN OM KJØP AV NORSK BRÆNDESELOLJE A/S, A/S NORSKE OLJEKONSUM/NORSKE OK OG NORSK HYDRO A/S SEKSJON FOR MARKEDSFØRING I NORGE. (ST. PRP. NR. 20 OG ST. PRP. NR. 1. TILLEGG NR. 2.)». Stortinget, 11. desember 1975. https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1975-76&paid=6&wid=aI&psid=DIVL1583&pgid=aI_0419.

«Stortingsinnstilling nummer 316 1971/72 (Innst. S. nr. 316.)». Stortingets industrikomité 1971-72, 14. juni 1972. Stortinget. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1971-72&paid=6&wid=a&psid=DIVL2199>.

«Stortingsmelding nummer 46 (1997-98): Del 2 engasjement i petroleumsvirksomheten». Olje- og energidepartementet, 28. mai 1998. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Stmeld-nr-46-1997-98-/id191830/?ch=4>.

«Stortingspreposisjon nummer 36 (2000-2001)». Olje- og energidepartementet, 15. desember 2000. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-36-2000-2001-/id204183/?ch=18>.

«Strategiplan: Fra konsolidering til videreutvikling». Statoil, 21. juni 1989. Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027. Statsarkivet i Stavanger.

«Strategisk analyse av Statoils posisjon og utvikling». Statoil, mai 1989. SAST, Pa 1339 – Statoil ASA, E/Ea/Eam/L0027. Statsarkivet i Stavanger.

Sætre, Eldar. Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet. Intervjuet av Øyvind Nordbotten. Zoom, 27. april 2021.

Taylor, Graham D. *Imperial Standard: Imperial Oil, Exxon, and the Canadian Oil Industry from 1880*. 1. utg. Energy Histories, Cultures, and Politics. Calgary, CA: University of Calgary Press, 2019.

«The Baltic and Eastern Europe». Statoil, 13. august 1992. SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0003. Statsarkivet i Stavanger.

«The Baltic and Eastern Europe». Statoil, oktober 1992. SAST/A-101656/0004/K/Kd/L0003. Statsarkivet i Stavanger.

Thomassen, Eivind. «Statens pensjonsfond utland». I *Store norske leksikon*, 28. januar 2021. http://snl.no/Statens_pensjonsfond_utland.

ssb.no. «Utenrikshandel med varer», 15. mai 2020. <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar/2020-05-15>.

Statistisk Sentralbyrå. «Utslipp til luft», 4. november 2020. <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/statistikker/klimagassn/aar/2020-11-02>.

Williamson, Oliver E. «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations». *The American Economic Review* 61, nr. 2 (mai 1971): 112–23.

———. «Transaction Cost Economics: An Introduction». *E-Journal: Economic Discussion Papers*, mars 2007.

Wineburg, Sam. *Why Learn History (When It's Already on Your Phone)*. Chicago: The University of Chicago Press, 2018.

Øverland, Erling. Intervju om Statoils detaljmarkedsføringsvirksomhet. Intervjuet av Øyvind Nordbotten. Zoom, 12. april 2021.

«Årsrapport 2006: forme fremtiden». Statoil, 2007.