

Het dilemma van de internationale oliemaatschappij

Het is vandaag de dag geen lolletje om een internationale oliemaatschappij te zijn. De bedrijven moeten balanceren tussen de kortetermijnwensen van de aandeelhouder en de politieke roep om verduurzaming en voorzieningszekerheid. De ondernemingen zullen in toenemende mate kleur moeten bekennen in de strategie voor de toekomst. Wordt het zwart, blauw of groen?

Steeds meer worden de oliemulti-nationals op de huid gezeten door ongeduldige aandeelhouders die graag de bewezen reserves zien stijgen. Intussen worden ze ook

vate) ondernemingen, om de energiereserves van het land zo te ontwikkelen dat zij bijdragen aan de energievoorziening van de eigen economie en zorgen voor exportinkomsten. Tot deze groep behoren ondernemingen met de grootste olie en/of gasreserves zoals Saudi Aramco (Saoedi-Arabië), NIOC (Iran), Gazprom en Rosneft (Rusland) en Qatargas (Katar), IPC (Irak), KPC (Kuweit). De intensieve ontwikkeling van de bewezen reserves in hun thuisland vormt een groot deel van de omzet.

Zwart

Moeilijker is het voor internationale oliemaatschappijen als ExxonMobil, Shell, BP, Total en ConocoPhillips. Ook zij halen een groot deel van de winst uit exploratie en productie (upstream), maar zij beschikken over aanzienlijk minder bewezen reserves. Zij hebben moeite om de reserves op peil te houden door de geringe toegang tot exploratie. Slechts moeilijk ontginbare streken en offshore ontwikkelingen bieden nog mogelijkheden, waardoor zij voornamelijk toegang hebben tot klimatologisch en/of geologisch moeilijk toegankelijke - en dus tegen hogere kosten te ontginnen - olielvelden. De ontwikkeling van de teerzanden in Canada kan bijvoorbeeld verklaard worden uit hun drang naar nieuwe reserves en de wens om hun inkomsten uit upstream-activiteiten te verzekeren voor de toekomst. De verwachting dat de

vraag naar olie, zeker in ontwikkelingslanden maar ook in de traditionele markten, blijft groeien is hierbij een belangrijke drijfveer. De internationale oliemaatschappijen beschikken wel over een aanzienlijke verwerkings- en distributiecapaciteit in de belangrijkste markten, wat hen de mogelijkheid biedt om naast de traditionele olieproducten ook meer klimaatneutrale producten aan te bieden, zodat hun marktaandeel in de markt voor bijvoorbeeld motorbrandstoffen aanzienlijk blijft. Aan een dergelijk marketingapparaat ontbreekt het de staatsmaatschappijen vooralsnog. Echter, met de expansie van de oliemarkten in China, India en andere landen ontstaat ook voor deze ondernemingen een mogelijkheid om hun verwerkings- en distributiecapaciteit op te bouwen en op deze wijze zekerheid van afzet te creëren. Zo worden ze in toenemende mate concurrenten van elkaar.

Blauw

In de gassector ontstaat vergelijkbare concurrentie. De redelijk snelle diffusie van LNG-technologie maakt het voor andere spelers op de markt gemakkelijker om toe te treden, hoewel de internationale bedrijven vaak wel partner in de grote projecten zijn. De internationale oliemaatschappijen zijn in deze markt vaak minder verticaal geïntegreerd en spelen een geringe rol in de distributie. Daarentegen zijn de ambities van bedrijven als Gazprom om actief te worden in de consumentenmarkt voor gas juist gegroeid. Niettemin is er in deze markt nog veel onzekerheid; met de zorgen van consumerende lan-

den over voorzieningszekerheid is de verwachte grote expansie van gas als relatief schone fossiele brandstof minder zeker geworden.

Groen

Nu de traditionele core business van de oliemaatschappijen in beweging is en consumerende overheden nieuwe ambities formuleren, dringt de vraag op welke wijzen en hoe snel groenere energie omarmd moet en kan worden. Daarbij gaat het om de langetermijnstrategie van de onderneming. In de jaren '70 en '80 boden de Noordzee, Alaska en gas een uitweg voor de ondernemingen, waardoor het verlies van de upstream-bezittingen in vooral OPEC-landen kon worden gecompenseerd met een nieuwe strategie. Hierdoor wisten de internationale oliemaatschappijen zich weer in een leidende positie te manoeuvreren.

Onder druk van aandeelhouders met een kortetermijnhorizon en lonkende nieuwe markten in bijvoorbeeld Azië zal voor sommige ondernemingen de keuze niet moeilijk zijn. Maar andere ondernemingen kunnen in een spaagat komen om oude en nieuwe activiteiten en markten in de juiste balans te krijgen. De regie ligt echter niet meer alleen bij de ondernemingen maar is in belangrijke mate in handen van consumerende en producerende overheden gekomen. Zwart, blauw en groen - voor voor strategen.

Coby van der Linde is hoofd van het Clingendael International Energy Programme, hoogleraar Geopolitiek en Energiemanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen en lid van de Algemene Energieraad. ■



Door
Coby van der
Linde

verwachtingsvol aangekeken door regeringen die het einde van het fossiele tijdperk aankondigen maar ook verwachten dat zij op de weg daar naartoe zijn een belangrijke rol blijven spelen in het in stand houden van de olie- en gasstromen. En tegelijkertijd worden de ondernemingen met argwaan bekeken door overheden van producerende landen die controle willen houden over de ontwikkeling en afzet van hun grondstoffen en de inkomsten uit energieproductie willen optimaliseren.

Met het duidelijker worden van de energiedoelstellingen van enkele belangrijke consumerende landen komt de traditionele strategie van de oliemaatschappijen in een ander licht te staan. Ze zullen in toenemende mate kleur moeten bekennen in hun visie op de toekomst. De keuze van de (semi) staatsolie- en gasmaatschappijen uit producerende landen is doorgaans duidelijk. Zij hebben de opdracht, soms in samenwerking met andere (pri-