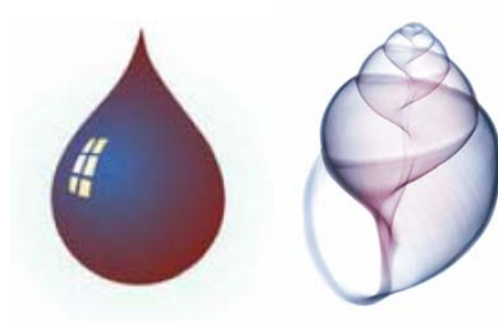




Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



# Oljemarknaden & Shell

## Ett integrerat perspektiv

Externredovisning och företagsanalys  
HT 2004  
Magisteruppsats

Handledare:  
Thomas Polesie

Författare:  
Ola Bergstrand 69  
Kristian Brauner 78  
Gabriel Salvadores 76

## **Förord**

Det har varit mycket intressant att fördjupa sig i en så vital bransch som oljebranschen. Vi vill passa på att tacka Robert M. Grant – Columbia University - för de bilder han skickade till oss under julhelgen. Vidare vill vi, när det gäller avsnittet som behandlar redovisning av reserver, särskilt tacka Marcia Halvorsen och Jan Marton som har varit till stor hjälp. De har bistått oss med ovärderlig kunskap inom ämnet samt med litteratur. Vårt avslutande och största tack går till vår kloke och motiverande handledare som alltid tar sig tid när problemen kryper fram – Thomas Polesie.

## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Redovisning och finansiering, höstterminen 2004**

**Författare:** Ola Bergstrand, Kristian Brauner och Gabriel Salvadores

**Handledare:** Thomas Polesie

**Titel:** Oljemarknaden & Shell – Ett integrerat perspektiv

**Bakgrund:** Här beskrivs den historiska utvecklingen inom oljemarknaden. Från dess början till nutid.

**Problemdiskussion:** Här lägger vi fram våra funderingar på branschens utveckling och hur denna kan ha påverkat de företag som verkar på marknaden. Vi avslutar med att kort diskutera Shells nedskrivningar av oljereserver och varför vi tror detta kan vara intressant att undersöka närmare.

**Syfte:** Vårt syfte med uppsatsen är att öka förståelsen för oljemarknadens karaktäristika och därtill att undersöka orsakerna till Shells nedskrivning av sina oljereserver 2004.

**Avgränsning:** Vi undersöker inte djupare transport och distributionsstegen i oljekedjan. Vidare försöker vi hålla distans till de politiska faktorerna inom branschen. Shells verksamhet har inte analyserats på ett traditionellt sätt, vilket innebär att den ekonomiska situationen utelämnas.

**Metod:** Huvudsakligen har kvalitativa metoder använts. Ett induktivt inslag har sökts i vårt arbetssätt. Datakällorna är sekundära. Vi har därtill kritiskt granskat våra data och metod.

**Teori:** Dessa spänner över ett brett fält. Från industriell teori där begrepp som transaktionskostnader, skalfördelar och grad av produktdifferentiering används som analysbakgrund. Dessutom använder vi oss av organisationsteori när organisationen beskrivs.

**Empiri och Analys:** Här fördjupar vi vår beskrivning av oljemarknaden tiden efter att OPEC tog över utvinningssteget i mellanöstern. Vi tittar på vilken roll förändrade transaktionskostnader kan ha haft när den vertikala oljekedjan slogs sönder för oljebolagen och hur spotmarknaden växte fram. Vidare undersöker vi Shells organisationsutveckling från 60-talet till idag. Avslutningsvis studerar vi hur Shell har hanterat sin redovisning av reserver.

**Slutsatser:** Oljemarknaden är komplex. Utvecklingen går att förklara på många sätt beroende på hur den angrips. Marknaden har till en början präglats av entreprenörer och har drivits framåt av en kraftig efterfrågeökning. Under senare tid har konkurrensen förändrats. Den har hårdnat då efterfrågan minskat. Många företag har köpts upp eller gått omkull. Organisationer har också påverkats och påverkat utvecklingen. Under de gyllene åren byggdes för efterfrågan. Företagen blev större, liksom administrationen. Så kom sämre tider och marknaden blev mer oförutsägbar. Organisationerna förändrades. Administrationen minskade. När det gäller Shells bokning av reserver kan man fråga sig om den felaktiga bokningen av reserver har skett medvetet på grund av att man inte varit lika bra som sina konkurrenter på att hitta nya olje- och gasreserver.

<b>FIGURFÖRTECKNING</b> -----	<b>2</b>
<b>1 INLEDNING</b> -----	<b>3</b>
1.1 OLJEMARKNADENS HISTORISKA UTVECKLING-----	3
1.1.1 <i>Starten</i> -----	3
1.1.2 <i>Efterkrigstiden</i> -----	4
1.1.3 <i>OPEC växer fram som maktfaktor</i> -----	4
1.1.4 <i>Uppsummering av oljemarknaden idag</i> -----	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION-----	7
1.3 PROBLEMFÖRÅGOR-----	7
1.4 SYFTE MED UPPSATSEN-----	8
1.5 AVGRÄNSNING-----	8
1.6 DISPOSITION-----	9
<b>2 METOD</b> -----	<b>10</b>
2.1 VÅRA TANKAR UTIFRÅN ETT VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV-----	10
2.2 VÅR METOD-----	11
2.3 INSAMLING AV INFORMATION OCH VAL AV DATAKÄLLOR-----	11
2.4 OSÄKERHET I KÄLLOR OCH INFORMATION-----	11
2.5 VALIDITET OCH RELIABILITET-----	11
2.6 KRITIK AV METOD-----	12
<b>3 BESKRIVNING OCH ANALYS AV OLJEMARKNADEN OCH DESS UTVECKLING</b> -----	<b>13</b>
3.1 OLJEMARKNADENS KARAKTÄRISTIKA-----	13
3.2 OLJEMARKNADENS UTVECKLING-----	13
3.3 BESKRIVNING OCH ANALYS AV INFORMATION FRÅN UTVINNINGSTEGET-----	16
3.4 TRANSPORT-----	17
3.5 BESKRIVNING OCH ANALYS AV RAFFINADERISTEGET-----	18
3.6 SAMMANFATTNING OCH ANALYS AV OLJEMARKNADEN-----	20
<b>4 BESKRIVNING OCH ANALYS AV ROYAL DUTCH SHELLS ORGANISATIONSUTVECKLING</b> -----	<b>22</b>
4.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR FRÅN 1960-1995-----	23
4.1.1 <i>Planeringsprocessen</i> -----	25
4.2 DEN STORA FÖRÄNDRINGEN 1995-----	26
4.2.1 <i>Den organisatoriska strukturförändringen 1995</i> -----	27
4.3 FLER FÖRÄNDRINGAR 1998 - FOKUS PÅ INDIVIDUELLT ANSVAR-----	27
4.4 HÄNDELSERNA 2004 (NUTID)-----	28
4.4.1 <i>Den planerade Fusionen 2005</i> -----	29
4.5 ANALYS-----	32
<b>5 BESKRIVNING OCH ANALYS AV SHELLS NEDSKRIVNINGAR AV OLJERESERVER</b> -----	<b>33</b>
5.1 VAD ÄR DET SOM HAR HÄNT HOS SHELL?-----	33
5.2 HUR KUNDE ÖVERBOKNINGEN AV RESERVER HOS SHELL SKE MED ÖVER EN FEMTEDEL?-----	36
5.3 VAD HAR SHELL VIDTAGIT FÖR ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRHINDRA ATT DETTA UPPREPAS?-----	41
<b>6 SLUTDISKUSSION</b> -----	<b>43</b>
6.1 VÅRA TANKAR OM OLJEMARKNADEN OCH SHELLS UTVECKLING-----	43
6.2 VÅRA TANKAR OM SHELLS HANTERING AV SINA OLJERESERVER-----	45
6.3 SUMMERING-----	46
6.4 FRAMTIDA FORSKNING-----	46
<b>7 KÄLLOR</b> -----	<b>47</b>
BÖCKER-----	47
INTERNET-----	49
TIDNINGSARTIKLAR-----	49
ÅRSREDOVISNINGAR-----	50
ÖVRIGT MATERIAL-----	50

## Figurförteckning

Figur 1 De stora oljebolagens konsortium i mellanöstern _____	4
Figur 2 Den vertikala oljekedjan _____	5
Figur 3 Oljeprisutvecklingen från sent 1800-tal till idag _____	6
Figur 4 Den nya spotmarknaden _____	15
Figur 5 Oljeproduktion _____	16
Figur 6 Råolja producerad (1000 Fat oljeekvivalenter/dag) _____	17
Figur 7 Andel kapitalutgifter i utvinningssteget _____	17
Figur 8 Del av nettoresultatet som kommer från utvinningssteget _____	17
Figur 9 Raffinaderiproduktion _____	19
Figur 10 Raffinerade produkter sålda (Fat oljeekvivalenter/dag) _____	19
Figur 11 Kvot produktion av råolja/raffinaderiprocess _____	20
Figur 12 Omvärldens påverkan på företagets struktur _____	22
Figur 13 Viktiga händelser i Shells historiska utveckling _____	22
Figur 14 Den formella organisationen 1960-2004 _____	23
Figur 15 Den organisatoriska strukturen, Shells matirsorganisation _____	24
Figur 16 Shells nya organisationsstruktur 1996 _____	27
Figur 17 Triangelndramat mellan intressenter i ett företag _____	29
Figur 18 Den nya formella ortanisationen _____	31
Figur 19 Den nya beslutshierarkin _____	31
Figur 20 Kursdiagram Shell _____	33
Figur 21 Tidpunkt för bokning av reserver _____	35
Figur 22 Skiss över nedskrivningen _____	35
Figur 23 Reserver per region _____	36
Figur 24 Reservåtervinningskvot (Nya oljereserver/produktion) _____	37

# 1 Inledning

I följande kapitel beskriver vi hur oljemarknaden har utvecklats historiskt. Därefter diskuterar vi i en problemdiskussion vilka funderingar vi har runt oljemarknaden, Shells organisatoriska utveckling och vilka problem som kan föreligga i Shells nedskrivning av sina oljereserver. Vidare avslutar vi kapitlet med syftet för uppsatsen och dess avgränsning.

## 1.1 Oljemarknadens historiska utveckling

Vi inleder vår uppsats med följande citat: ”Most of the oil consumed in the world today has moved from one country to another. It is by far the largest single commodity in international trade, and the oil industry is one of the largest and most international of all industries in the world. That is why it is important.”<sup>1</sup>

Att olja är en utomordentligt viktig råvara i vår energikrävande omgivning torde inte vara en nyhet. Oljan är vid sidan av dess betydelse, enligt vår uppfattning, också ett mycket intressant fenomen att studera närmare ur andra perspektiv. Det är därför vi har valt att analysera företaget Royal Dutch Shell Company och dess omgivning i denna uppsats.

### 1.1.1 Starten

Begynnelsen till vår nuvarande oljeindustri tog sin början i orten Titusville, Pennsylvania. Edwin L. Drake var den person som först lyckades utvinna oljan ur jorden på ett rationellt sätt. Detta genom att använda sig av en ny borrhål som möjliggjorde en kommersialisering av oljeexploatering. Vi befinner oss nu vid år 1859. Vid den här tiden hade den mytomspunne John D. Rockefeller börjat intressera sig för oljeaffärer och skulle inom ett par årtionden totalt komma att dominera oljebranschen genom sitt bolag Standard Oil Company of New Jersey. Det Rockefeller framförallt förstod att utnyttja var koordinering av råolja från steget när den utvinns till raffinaderiet, där råoljan omarbetas genom en destilleringsprocess till ett antal oljeprodukter. Genom att köpa upp ett antal raffinaderier och sluta exklusiva avtal med järnvägsbolag kunde Rockefeller på ett effektivt sätt nå skalfördelar i sin verksamhet. Därigenom försvårades möjligheterna för övriga oljebolag att verka inom branschen.<sup>2</sup>

Under 1900-talets inledande årtionden kom oljebranschen att domineras av ett fåtal stora oljebolag. De så kallade sju systrarna. Tiden fram till det andra världskriget kom att präglas av ”tysta avtal” mellan dessa oljebolag. Detta tog sig bland annat uttryck genom att den olja som såldes till olika kunder prissattes utifrån vad det skulle kosta att producera oljan i mexikanska gulfen.<sup>3</sup> Eftersom det var långt billigare att producera i mellanöstern är det inte svårt att föreställa sig vilka vinster som bolagen kunde generera. Ytterligare en form av avtal som staterna och oljebolagen ingick under slutet av 1920-talet är det så kallade *red line agreement*.<sup>4</sup> Detta innebar att inget oljebolag skulle företa sig några oljeaffärer på den arabiska halvön utan att agera i samarbete med övriga oljebolag. Det bör kanske framhållas att det inte var staterna som producerade oljan i mellanöstern vid den här tidpunkten utan de oljebolag som intagit oljemarknaden under den inledande oljeepoken. Det var enbart dessa företag som hade den kunskap som krävdes för att kunna producera och raffinera oljeprodukterna.

---

<sup>1</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of petroleum*, s. 1

<sup>2</sup> Economides, M. et al., 2000, *The color of oil*

<sup>3</sup> Odell P. R., *Oil and Gas: Crises and Controversies 1961-2000*

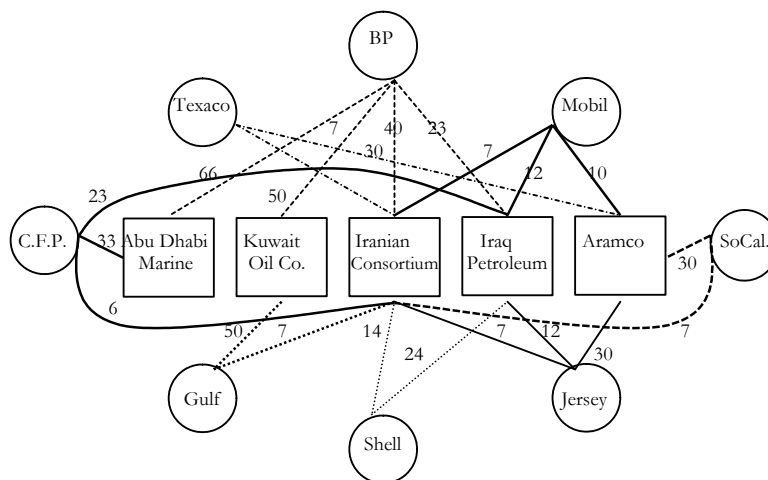
<sup>4</sup> Redan 1914 hade företagen bestämt att de skulle företa gemensamma operationer i området som senare inbegrep också Saudiska halvön. Claes, H. D., 1998, *The Politics of Oil-Producer Cooperation*, s. 50

### 1.1.2 Efterkrigstiden

Vid andra världskrigets slut dominerades den internationella oljemarknaden av de stora oljebolagen. De kontrollerade världens oljereserver, bortsett från öststaterna, och var vertikalt integrerade. Den kraftiga ekonomiska tillväxten under 1950- och 1960-talen och den explosionsartade ökningen av oljeanvändning inom allt fler områden förstärkte de stora oljebolagens ställning ytterligare. Bolagens kontroll över oljetillgångarna grundades på koncessionsavtal med regeringarna i de oljeproducerande länderna. Ett koncessionsavtal kan, enligt Parra, ha olika innehåll beroende på det land avtalet gäller, men i allmänhet kan man säga att avtalet innebär följande: "The government grants the company an exclusive right to carry out exploration, development and hydrocarbon production operations in a defined area for a limited period of time" and "the company bears the financial and commercial risks associated with the undertaking".<sup>5</sup> 1953 kontrollerade de stora bolagen 95,8 procent av reserverna, 90,2 procent av produktionen, 75,6 procent av raffinaderikapaciteten och 74,3 procent av försäljning mot slutkund.<sup>6</sup> Dessa siffror talar sitt tydliga språk!

En fråga som ofta varit uppe på dagordningen inom oljemarknaden, och i många andra sammanhang, är i vilken omfattning bolagen har utnyttjat sin dominerande ställning på marknaden. Efter det andra världskriget organiserades de stora oljebolagens verksamhet genom ett konsortium. Tanken med detta var att bolagen skulle få en starkare marknadsposition mot de enskilda oljestaterna. Odell illustrerar situationen enligt följande. Vi kan exempelvis se att det arabiska oljekomplexet Aramco, Arabial American Oil Company, kontrollerades av Texaco(30), SoCal(30), Mobil(10) och Jersey(30). Siffror i procent.

**Figur 1 De stora oljebolagens konsortium i mellanöstern**



Källa: Egenkonstruerad bild influerad av Odell P. R., *Oil and Gas: Crises and Controversies 1961-2000*, s. 454

Under krigstiden hade det blivit allt tydligare vilken betydelse oljan hade för ett lands utveckling. Detta förklarade de stora staternas inblandning i oljefrågorna. Efter de båda krigen framstod en djupare inblandning i oljeaffärerna som mindre akuta. Visserligen tilltog efterfrågan på olja kraftigt i världen men med en liberaliseringsvåg i ryggen ansågs oljebolagens kontroll över oljekedjan vara tillräcklig som garant för att tillfredsställa efterfrågan i västekonomierna.<sup>7</sup>

### 1.1.3 OPEC växer fram som maktfaktor

Den 14 augusti 1960 bildades OPEC, Organization of the Petroleum Exporting Countries, i Bagdad. Orsaken var ett ökat missnöje över hur oljeinkomsterna fördelades. Fram till början av 1950-talet

<sup>5</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of Petroleum*, s. 9

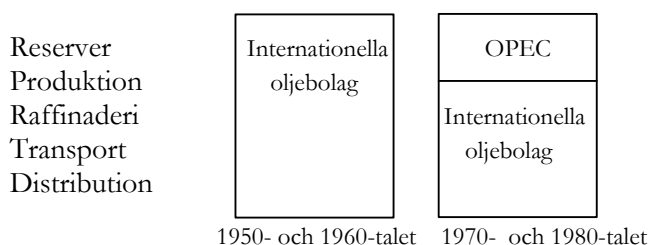
<sup>6</sup> Claes, H. D., 1998, *The Politics of Oil-Producer Cooperation*

<sup>7</sup> Odell, P., 2001, *Oil and Gas: Crises and controversies 1961-2000, Volume 1: Global Issues*

hade exempelvis mellanösternstaterna betalats efter hur mycket bolagen producerade och inte efter hur priset utvecklades. Efterhand förhandlade dock staterna till sig nya avtal där betalning efter produktion ersattes med en skatt på företagets inkomster.

Den ökade maktposition som OPEC lyckats förvärva under 1960-talet visade sig på allvar i samband med Yom Kippur kriget mellan Israel och Arabstaterna i oktober 1973. Effekten blev en fyrdubbling av oljepriset på bara några månader. OPEC:s aktion, strypning av oljeproduktionen, blev framgångsrik eftersom efterfrågan vid den här tidpunkten närmade sig taket på den samlade produktionskapaciteten. Den inelastiska efterfrågan på råolja förstärkte OPEC:s möjligheter att kontrollera priset.<sup>8</sup> I varje fall på kort och medellång sikt. Man bör komma ihåg att vid 1970-talets början förekom inte satsning på alternativa energiprodukter i någon större omfattning. Att ersätta oljan med substitut var med andra ord ingen framkomlig väg. Den senare delen av 1970-talet kom att präglas av händelserna i Iran. Den politiska utvecklingen i landet innebar att oljeexporten i princip upphörde. Detta skulle komma att leda till stora strukturella förändringar på oljemarknaden.<sup>9</sup> Nästa bild illustrerar den vertikala oljekedjan och de parter som haft kontrollen över denna.

**Figur 2 Den vertikala oljekedjan**



**Källa:** Egenkonstruerad bild influerad av Claes, D. H., *The Politics of Oil-Producer Cooperation*, s. 77

Under framväxten av OPEC hade de stora oljebolagen fått en ny maktfaktor att ta hänsyn till. Detta innebar emellertid inte att oljebolagen släppte hela kontrollen över oljekedjan. Fortfarande dominerade bolagen oljehandeln och deras råoljeförsörjning säkrades genom att ingå långa leveranskontrakt med OPEC-staterna. Vid sidan av OPEC hade marknaden ändrat form i och med att mindre oljebolag etablerade sig i mellanöstern. Detta kan förklaras med att dessa bolag kände av den hårdnande konkurrensen på hemmaplan, i första hand USA.

Vi befinner oss nu vid början av 1980-talet och OPEC:s omläggning av taktik skulle radikalt ändra de stora oljebolagens möjlighet till att använda sin vertikala kedja som konkurrensmedel. Förlusten av produktionskontrollen i mellanöstern hade man visserligen redan tappat under årtiondet före, men genom att kontrollera handeln kunde man förhandla till sig exklusiva långtidskontrakt. Nu förlorade bolagen även denna möjlighet då andra marknadskanaler öppnade sig. Effekten blev påtaglig och man tvingades till omorganisationer och kapacitetsnärskärningar i många av sina verksamheter. I första hand handlade det om *downstreamverksamhet*. Många oljebolag hade diversifierat sin verksamhet under den goda efterkrigstiden. Detta ansågs nu vara en mindre lyckosam strategi. Verksamheter som inte ansågs hålla måttet skars bort. De stora strukturella ändringar av oljemarknaden som tagit vid som en direkt följd av de stora prisuppgångarna ledde till omfattande förändringar på marknaden. Dels har vi de nya oljestater som plötsligt fick tillfälle att kliva in på den händelserika oljesenen, de så kallade Non-OPEC länderna. Därtill förstärkte de oljeimporterande länderna sin maktposition genom att utnyttja skattemedlen som ett sätt att vrida konsumtionen mot andra energislag.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Ett ändrat utbud får en relativt mindre effekt på priset än utbudsförändringen

<sup>9</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of petroleum*

<sup>10</sup> Ibid

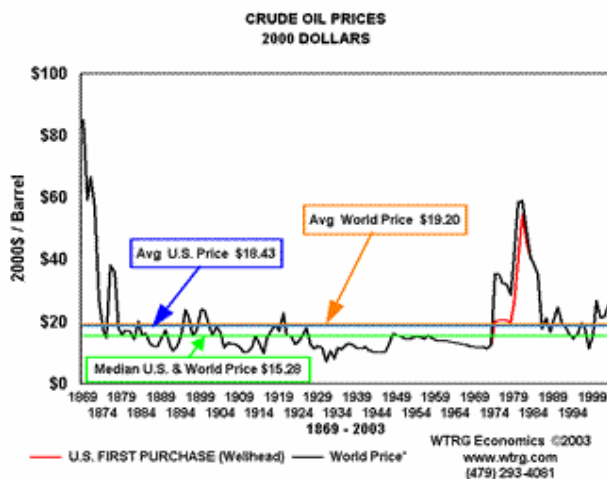


Vårt grannland i väster, Norge, tillhörde de länder som gynnades av högre oljepriser. De första fynden av olja hade gjorts redan i slutet av 1960-talet men dessa var vid den tidpunkten inte ekonomiskt lönsamma att utvinna.<sup>11</sup> Den första oljekrisen ändrade förutsättningarna. Vid sidan av det ekonomiska motiverades också utvinningen av råolja med att Norge skulle minska sitt politiska beroende av mellanösternländerna. För att klara av den inledande uppbyggnaden av oljeindustrin i Norge hade man hjälp av de stora oljebolagens branschkunnskap som iklädde sig rollen som konsulter. Med tiden utvecklades ett eget oljekunnskap. Non-OPEC ländernas inträde på marknaden blidkades dock inte av alla parter. OPEC länderna tappade nu marknadsandelar och som teorin säger blir det allt svårare att koordinera en gemensam prissättning när fler viljor skall blidkas. Inom OPEC blocket fick Saudiarabien spela en huvudroll under 1980-talet när oljepriset skulle balanseras. Detta i rollen som *swing producer* som förenklat innebar att landet tillhandahöll oljeutbudet på marginalen. Detta efter att de övriga OPEC länderna hade bjudit ut sin råolja.<sup>12</sup>

I början fungerade denna konstellation bra. Efterhand när konjunkturen minskade, och med det efterfrågan på olja, kunde inte Saudierna producera och sälja lika mycket längre. Annars skulle priserna ha sjunkit. Oljeintäkterna, som för Saudiernas del var i stort sett lika med statsbudgeten, minskade kraftigt. Nu stod man inför svåra beslut. Å ena sidan ville OPEC-länderna ha ett högt oljepris men å andra sidan ville de ta tillbaka en del av marknadsandelarna som Non-OPEC-länderna hade erövrat. Efter långa diskussioner beslöt Saudierna 1986 att kraftigt öka sin oljeproduktion. Följden blev ett kraftigt prisfall på råolja. Nu blev det svårare för Non-OPEC-länderna att producera sin råolja eftersom produktionskostnaderna var betydligt högre än motsvarande i arabländerna.

Nästkommande bild illustrerar oljeprisutvecklingen från sent 1800-tal till idag. Notera den kraftiga uppgången under 1970-talet och dess fall under 1980-talet.

**Figur 3 Oljeprisutvecklingen från sent 1800-tal till idag**



Källa: <http://www.wtrg.com/prices.htm>

#### 1.1.4 Uppsummering av oljemarknaden idag

Idag präglas oljemarknaden av de stora *mergers* som genomförts under den senaste 20-årsperioden. De så kallade sju systrarna som dominerat oljebranschen under lång tid är nu decimerat till fem.<sup>13</sup> BP, ChevronTexaco, ExxonMobil, Royal Dutch Shell och slutligen TotalFinaElf. Vidare har nya

<sup>11</sup> De nya upptäckterna var en följd innovationer inom seismisk teknik. Economides, M. et al., 2000, *The color of oil*

<sup>12</sup> Claes, H. D., 1998, *The Politics of Oil-Producer Cooperation*

<sup>13</sup> Åtta med det franska bolaget Compagnie Francaise des Petroles,

möjligheter uppkommit för oljeexploatering i och med att sovjetblocket bröts samman. Många oljebolag försöker nu finna investeringsmöjligheter inom det gamla blocket. Ofta går man samman i allianser för att minska de politiska riskerna. TNK, Tjumenskaja Neftjanaja Kompanija, och BP är ett sådant exempel, där BP ingått en allians för att få inträde på den ryska marknaden.<sup>14</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

”Problem står för något som är olöst eller obesvarat eller ännu inte belyst på ett tillräckligt bra eller tydligt sätt.”<sup>15</sup> I vårt fall ligger problemets karaktär i att belysa oljemarknaden och Royal Dutch Shells behandling av sin nedskrivning av oljereserver. Problemet syftar i första hand till att generera en ökad kunskap inom området.

En teoretiker som lagt stor möda vid att beskriva just företag, organisationer, och hur dessa förändrats över tid är Alfred D Chandler. Denne beskriver hur en ny institution växer fram under slutet av 1800-talet - nämligen det moderna industriföretaget. Chandler beskriver hur denna institution skiljer sig radikalt mot det gamla företagandet som i första hand varit ”rural, agrarian and commercial”<sup>16</sup> och istället intagit en ny skepnad genom att fokusera på det industriella och urbana. Den nya institutionen, menade Chandler, har radikalt förändrat företagandet, det sätt som företag organiseras på och samhällets utveckling.

En ökad förståelse av oljebranschen tror vi kan uppnås genom att studera ett specifikt företag och se hur detta agerar inom marknaden. Jacobsen & Thorsvik menar att varje organisation i en omvärld är präglad av andra aktörer som i varierande grad är beroende av att samverka med varandra för att överleva. De anser också att nästan inget företag kan verka helt oberoende, utan påverkas i mer eller mindre grad. Organisationer blir påverkade men påverkar också i sin tur sin omgivning.<sup>17</sup>

Det kan vara intressant att se hur ett specifikt företag, i detta fall Royal Dutch Shell, agerar inom den marknad och omgivning som företaget befinner sig i. Företaget är intressant att studera då det under 2004 befunnit sig i en turbulent situation som bidragit till många påtryckningar på förändring.

I media, har under året framställts kritik mot företaget i flera aspekter som dels berör dess redovisning av oljereserver och dels dess *Corporate Governance*. Deras tudelade organisationsstruktur har också kritiserats av analytiker. Det tycks vara aktuellt, i en situation då företaget befinner sig i vad vissa kallar företagets största kris, att studera dessa aspekter av företaget.

Det kan vara svårt att bestämma vilka faktorer som orsakar ett visst beteende. Vad som är lättare att konstatera är hur situationen ser ut före och efter förändringen. Det som sker däremellan kan också vara intressant att studera närmare.

Vi är också intresserade över hur oljeredovisningen påverkar och påverkas av marknaden. Hur redovisar och behandlar oljebolag sina reserver? Reserverna tror vi har en avgörande betydelse för ett oljebolags värde. Shell skrev i januari 2004 ner sina reserver med över 20 procent. Kursen på aktien rasade samtidigt med ungefär tolv procent. Hur kunde det ske?

## 1.3 Problemfrågor

Vi avslutar vår problemdiskussion med att precisera denna genom tre frågor som vi vill titta närmare på i vår uppsats.

### 1) Hur kunde Shell överboka sina reserver med över en femtedel?

Här vill vi förklara vad som egentligen har hänt i Shell. Vi undersöker hur Shell har hanterat sina

---

<sup>14</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of petroleum*

<sup>15</sup> Rienecker, L., 2003, *Problemformulering*, s. 9

<sup>16</sup> Chandler, D. A., 2001, *Scale and Scope The Dynamic of Industrial Capitalism*, s. 3

<sup>17</sup> Jacobsen, D. et al., 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*

reserver samt går igenom och svarar på varför det kunde ske.

## 2) **Hur har företagets organisation förändrats från 1960-talet fram till idag?**

Här vill vi beskriva företagets utveckling ur ett historiskt perspektiv, för att på ett bättre sätt förstå de händelser och förändringar som Shell genomgått under 2004. Vad kan förklara företagets agerande och förändring i den mogna branschen de verkar inom?

## 3) **Att analysera och beskriva den internationella oljebranschens utveckling och karaktäristika.**

Här vill vi lite djupare undersöka den historiska utvecklingen inom oljebranschen. Vi vill också undersöka närmare oljemarknadens funktionssätt. Den vertikala integrationen har varit framträdande i branschen men delvis ersatts av en framväxande spotmarknad. Vad kan förklara den utvecklingen?

### **1.4 Syfte med uppsatsen**

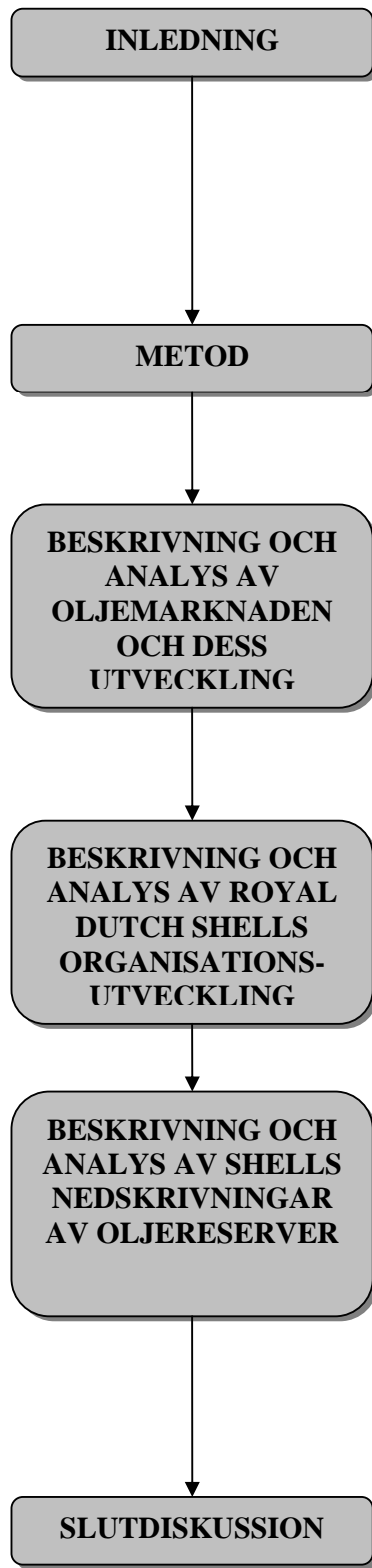
Vårt syfte är att titta närmare på interaktionen mellan oljemarknadens utveckling och Shells organisationsförändring från 1960 till idag. Därtill vill vi undersöka närmare orsakerna till Shells nedskrivning av oljereserver 2004.

### **1.5 Avgränsning**

Vår avsikt med uppsatsen var att finna en lite annorlunda infallsvinkel, i jämförelse med hur en traditionell företagsanalys brukar se ut. Detta i första hand för att vi upplever det som en spännande utmaning att göra något på ett nytt sätt. Under september 2004 gjordes ett omfattande grupparbete som vi har använt oss utav i vår litteraturstudie. Vi har valt att inte gå djupare in på de områden arbetet redan behandlat. Detta innebär att vi inte beskriver Shells verksamhet och analyserar dess ekonomiska situation i någon större omfattning.

I avsnittet som behandlar Shells hantering av sina reserver har vi endast kunnat ta del av sekundärdata, dvs. information som presenterats i Shells egen årsredovisning och artiklar som journalister skrivit.

## 1.6 Disposition



*I följande kapitel beskriver vi hur oljemarknaden utvecklats historiskt. Därefter diskuterar vi i en problemdiskussion Shells organisatoriska utveckling och vilka problem som kan föreligga i Shells nedskrivning av sina oljereserver. Vidare avslutar vi kapitlet med syftet för uppsatsen och dess avgränsning.*

*I kapitlet diskuterar vi vårt vetenskapliga förhållningssätt. Vi fortsätter med den metod vi använt oss utav, och avslutar med att titta på de begränsningar som finns i uppsatsen.*

*I kapitlet beskriver vi oljemarknadens utveckling de senaste årtiondena. Vi har ett bland annat fokuserat på relationen mellan oljeprisuppgång, ändrad konkurrens och framväxten av en spotmarknad.*

*Följande avsnitt beskriver och analyserar Shell utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Vi beskriver och analyserar hur företaget har förändrats från 1960 till idag - i synnerhet de sista tio åren. Vi ser förändringen utifrån omvärldens olika påverkan, ägarnas roll och bolagets historiska bakgrund.*

*I denna del beskriver vi vad reserver är och varför vi har valt att ta med det i vår analys av Shell. Därefter tittar vi närmare på hur Shell har hanterat sina reserver och undersöker varför det kunde ske.*

*I följande kapitel lägger vi fram de tankar och funderingar som vi haft runt vår uppsats. Först för vi fram tankar kring utvecklingen av oljemarknaden och hur den påverkat oljebolagens förutsättningar. Därefter diskuterar vi hur Shell har hanterat redovisningen av sina reserver.*

## 2 Metod

*I kapitlet diskuterar vi vårt vetenskapliga förhållningssätt. Vi fortsätter med den metod vi använt oss utav, och avslutar med att titta på de begränsningar som finns i uppsatsen.*

### 2.1 Våra tankar utifrån ett vetenskapligt perspektiv

Som det framgår av vårt syfte ligger förståelse av en marknad och ett företags förehavanden till grund för vår uppsats. Vad vi har lärt oss under universitetstiden är att vetenskapens främsta mål är att generera kunskap och sträva efter att förstå världen<sup>18</sup>

Man kan undra vad det innebär att förstå något? Weber lär ha sagt att förståelse handlar om en förmåga till inlevelse.<sup>19</sup> Johansson utvecklar förståelsebegreppet ytterligare genom att peka på att förståelse uppkommer när något förklaras.<sup>20</sup>

Om vi har slutit oss till att vårt syfte är att nå förståelse, kan vi fundera vidare över hur man förstår en marknad och dess företag.

I Polesies bok *företag och förändring* har vi fastnat för ett stycke som vi tycker stämmer väl in på hur ett företag kan beskrivas: ”Förståelsen för företag och vad de gör kan växa fram som gnuggbilder. En gnuggbildsprocess kan leda fram till ett fruktbart samspel mellan den kvalitativa och den kvantitativa sidan av verksamheten.”<sup>21</sup>

Vår tanke är att man kan framställa den beskrivna gnuggbildsprocessen genom att förklara olika fenomen på marknaden och på företaget över tid. Detta resonemang för oss osökt in på vad en förklaring egentligen är och hur de kan användas. Ett sätt att använda sig av förklaringar är genom Abraham Kaplans mönsterförklaringsmodell.<sup>22</sup> Denna utgår ifrån att sociala system, till skillnad från naturvetenskapliga, har svårt att generera generella lagar. Systemen, till vilket marknaden och företaget kan inordnas, måste förklaras i den kontext de verkar. Kaplan, enligt Ryan, menar vidare att ”the pattern model is intended to help us understand the world in which we live”.<sup>23</sup>

Om vi utgår ifrån att olika förklaringar tillsammans kan ge förståelse om något, så kan man också fundera över vilka typer av förklaringar som kan vara lämpliga att använda inom oljebranschen.

Wallén beskriver tre typer av förklaringar som vi tycker passar bra in på oljebranschen: Funktionella, ändamåls och historiska förklaringar. Den funktionella förklaringen kan innebära att organisationer reproduceras genom sedvanor och institutionalisering. Detta innebär att ”det är inga medvetna planer utan samhälleliga mönster som ger effekten”.<sup>24</sup> Dessa typer av förklaringar kan hjälpa till och förklara när man vill undersöka hur företag anpassar sig till olika institutionella förutsättningar. Inom oljebranschen vore de ökade miljökraven från allmänheten ett sådant exempel.

Ändamålsförklaringar kan användas när enskilda företagens mål och intentioner skall förklaras. Att förklara Rockefeller, eller kanske OPEC-ländernas ambitioner, skulle kunna utgöra exempel på hur den här typen av förklaring kan användas. Avslutningsvis kan de historiska förklaringarna passa bra för att finna de stora dragen i utvecklingen. Johansson använder begreppet narration i detta sammanhang. ”Att förklara en historisk händelse innebär att beskriva ett antal faktorer så att den

---

<sup>18</sup> Bjereld, U., et al., 2002, *Varför vetenskap*

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Johansson, L-G., 2003, *Introduktion till VETENSKAPSTEORIN*

<sup>21</sup> Polesie, T., 1990, *Företag i förändring – en studie av identitet och ekonomi*

<sup>22</sup> Ryan, B., et al., 2002, *Research method and methodology in finance and accounting*

<sup>23</sup> Ibid, s. 148

<sup>24</sup> Wallén, G., 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, s. 57

händelse som skall förklaras framstår som en naturlig konsekvens i en berättelse.<sup>25</sup> Spotmarknadens utveckling inom branschen kan vara ett exempel på när denna typ av förklaring är lämplig att använda.

Vår syn på oljebranschen är att den är komplex och att förklaringar av enskilda samband i bästa fall kan erbjuda en begränsad insikt i hur marknaden fungerar. Utifrån vårt resonemang framgår det också att vi har svårt att se nyttan med att finna generella lagar som styr marknaden. Vi tror inte att det är möjligt helt enkelt. Sammantaget inser man också att vi tycker att ett induktivt arbetsätt, som det så fint uttrycks, passar oljemarknadens karaktäristika bäst.

## 2.2 Vår metod

Vad har vi då gjort i vår uppsats? Kortfattat har vi undersökt oljemarknadens utveckling och karaktäristika. Vi har tittat närmare på hur Shells organisation utvecklats under de senaste årtiondena. Avslutningsvis har vi närmare undersökt Shells nedskrivningar av oljereserver och anledningen till nedskrivningen.

Som det framgår, har vi pendlat mellan många infallsvinklar och från skilda delar inom den ekonomiska vetenskapen. Vår ambition och tanke var att vi därigenom skulle få en bättre förståelse för vårt val av uppsatsämne.

I första hand har vi arbetat oss framåt genom att beskriva olika företeelser. Vi har kontinuerligt sammanställt informationen under olika kategorier och därefter tolkat den information som genererats. De kvalitativa inslagen har dominerat, även om vi i vissa fall använt oss av kvantitativ information.

## 2.3 Insamling av information och val av datakällor

Insamling av information har skett via Internet, genom tidningar, artikelsökningar, årsredovisningar och litteratur över branschen. De viktigaste statistiska källorna är hämtade från OPEC bulletin. Datakällan är med andra ord uteslutande sekundär. Frankfort beskriver tre fördelar till att sekundära källor kan användas som undersökningsmaterial: ”Att informationen är den enda som går att inhämta, att en historisk kontext eftersträvas och avslutningsvis ekonomiska orsaker.”<sup>26</sup> Samtliga dessa anledningar är aktuella i vårt fall.

## 2.4 Osäkerhet i källor och information

Vi kan direkt tillstå att det verkar finnas ett stort inslag av osäkerhet i information som rör oljebranschen. Dels har författare till böcker vi tagit del av uttryckt osäkerhet i oljestatistiken,<sup>27</sup> dels har vi själv upptäckt stora skillnader i hur siffror presenteras. Ett exempel som man tycker borde vara relativt enkelt, men som inte är det, är redovisningen av intäkter. Uppsatser och grupparbeten som vi haft som utgångsmaterial presenterar radikalt skilda siffror på samma företag och år. Ett av problemen tycks ligga i att vissa presenterar intäkter inklusive skatter, andra utan. Därtill tycks företagens presentation i årsredovisningarna medföra problem att föreställa sig beloppens storlek i svenska kronor. Ibland presenterar företagen i hundratal eller tusentals miljoner dollar. I ett exempel vi tagit del av i vårt undersökningsmaterial, skiljer det ca 20 miljarder dollar mellan hur olika sekundärkällor framställer att företags intäkt för samma år! Mer än ett års omsättning för Ericsson med andra ord.

## 2.5 Validitet och reliabilitet

Då vi i första hand har använt oss av kvalitativa inslag i vår metod och inte söker någon

---

<sup>25</sup> Johansson, L-G., 2003, *Introduktion till VETENSKAPSTEORIN*, s. 161

<sup>26</sup> Frankfort, C., et al., 1996, *RESEARCH METHODS IN THE SOCIAL SCIENCES*

<sup>27</sup> Claes, D. H., 1998, *The Politics of Oil-Producer Cooperation*, Hartshorn, J. E., 1993, *Oil trade: politics and prospects*

generaliserbarhet, har en hög grad av representativitet inte varit lika betydande som om statistiska undersökningar gjorts. Däremot är urvalet av information som används till att svara på syftet, liksom tolkningen av denna, högst personlig. Det som ofta framhålls som en hög validitet i en undersökning är om undersökningen lyckas mäta vad den är tänkt att mäta. I vårt fall handlar det inte om att mäta, exempelvis intelligens, eller i vilken grad en kundgrupp gillar en vara. I vårt fall handlar det om svårsmätbara fenomen. Därför tror vi, i det här fallet, att validitet handlar mer om huruvida vi lyckas uppfylla vårt syfte i stort.

Reliabiliteten skiljer sig givetvis också radikalt mot den kvantitativa ansatsen. Det går ju inte att utföra exakt samma undersökning – dra stickprov et cetera. En hög reliabilitet i vårt fall innebär, som vi ser det, att man vid en eventuell ny undersökning, med samma information och metod, kommer till samma slutsatser som vi. I vilken omfattning vi lyckats hålla en god validitet och reliabilitet är svårt att säga. Eventuella framtida undersökningar får avgöra frågan. För att höja kvaliteten på vårt arbete, har vi i varje fall försökt att leta information på många håll och från olika infallsvinklar.

## 2.6 Kritik av metod

Vår inställning är att man alltid kan göra saker bättre och försöka lära av sina misstag. Här finns tillfälle att rannsaka sina resultat. Tidigt bestämde vi oss för att gå utanför den ”normala” företagsanalysen, där ekonomiska siffror ofta står i fokus. Vi tyckte att det redan hade gjorts många sådana analyser inom området och ville prova något nytt. Vi bestämde oss för att försöka hämta infallsvinklar från olika områden - även om vi var medvetna om risken för att det skulle bli för brett och generellt. Kanske blev så också fallet, men vi tycker trots allt att vi lyckats hålla ihop arbetet relativt väl.

Annan kritik handlar om val av datakällor. Här är vår uppfattning att vi borde ha använt oss av både primär- och sekundärinformation. Speciellt när syftet är att förstå olika fenomen. Människorna, som rimligen är företagets viktigaste resurs, hamnar ofta utanför det studerade när man inte intervjuar, eller får möjlighet att träffa dom. Dessutom är frågan om man uppfattar företaget eller marknaden på ett korrekt sätt. Polesie har beskrivit detta på följande sätt: ”Vad vi kan observera i verkliga företag stämmer inte alltid med vad som står i de böcker vi har.”<sup>28</sup> En annan nackdel med att enbart använda sig av sekundärinformation är att det inte är säkert att man finner det man behöver. Då är det lätt att vinkla frågeställningarna så att de passar den information man finner. För övrigt är kanske en ren objektivitet ouppnåelig i alla fall. Kuhn ska ha sagt att all fakta är teoriimpregnerad och baserad på förförståelse.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Polesie, T., 2003, *Verkligt och överkligt*, s. 19

<sup>29</sup> Thurén, T., 2004, *Vetenskapsteori för nybörjare*

## 3 Beskrivning och analys av oljemarknaden och dess utveckling

*I kapitlet beskriver vi närmare hur oljemarknaden utvecklats de senaste årtiondena. Vi har ett speciellt fokus på relationen mellan oljeprisuppgång, ändrad konkurrens och framväxten av en spotmarknad.*

### 3.1 Oljemarknadens karaktäristika

Som vi såg i bakgrundsstycket visar oljemarknaden på många intressanta drag och kan skilja sig radikalt mot andra branscher. Rumelt beskriver branschen på följande sätt: ”The oil industry differs in so many essentials from other industries that often little is gained by comparing oil companies with other firms. In no other industry are such vast, vertical processing chains almost entirely dedicated to producing a single virtually undifferentiated product that is sold directly to consumers.”<sup>30</sup>

### 3.2 Oljemarknadens utveckling

Som vi beskrivit i tidigare avsnitt har oljemarknaden genomgått stora förändringar under sin historia. Utifrån de stora oljebolagens perspektiv är det framförallt förlusten av koncessionerna i mellanöstern under 1970-talet, samt en avtagande efterfråga på oljerelaterade produkter, som haft störst påverkan på företagets utveckling. Följden av att en marknad viker av nedåt är att företagen börjar konkurrera mer intensivt med varandra. Alternativt kan företag gå samman i olika former av samarbeten eller *mergers* för att minska konkurrenstrycket. Inom oljebranschen är det i första hand samarbete och *mergersalternativet* som utvecklats branschen. Därtill har företagen genomgått omfattande rationaliseringar av sina verksamheter.

Under rationaliseringarna blev det också populärt att göra sig av med de diversifieringar som genomförts under oljeföretagens storhetsperiod (efterkrigstiden). Parra beskriver perioden på följande sätt: ”First to go were the non-energy ventures into which companies had rashly plunged in an effort to diversify; next were the non-oil and gas energy operations; then the peripheral oil and gas operations”.<sup>31</sup> Vid sidan av deinvesteringar skar man också ner kraftigt på antalet anställda inom företagen. Hos de största företagen i USA minskade antalet anställda från 556 000 år 1980 till 161 000 år 1999. Även om en del av dessa sannolikt fick anställning på *outsourcade* verksamheter var minskningen ändå betydande. Under samma tidsperiod ökade nettotillgångarna per anställd från 143 000 till 580 000 kr.<sup>32</sup>

Antalet samgåenden och förvärv var omfattande under 1980- och 1990-talen. *The OJ* (oil and gas journal) för statistik över de större oljebolagen i USA och visade att dessa minskade från 400 år 1980 till mindre än 200 år 2001. Många av dessa försvann när Saudiarabien ökade sin oljeproduktion 1986 med det kraftiga oljeprisfallet som följde. De inhemska bolagen i USA klarade helt enkelt inte av det stora intäktsbortfallet. Ett talande exempel för hur de stora oljebolagen integrerats kan beskrivas genom BP:s många förvärv. BP började sina förvärv 1987 när man köpte aktierna i Standard Oil (Ohio), Sohio. Därefter fortsatte man med förvärv av Britoil 1988. Efter några år av lugn ingick BP 1998 ett samarbete med Amoco, där BP fick 60 procent av det nya bolaget, medan aktieägarna i Amoco erhöll de resterande 40 procenten. 1999 fortsatte förvärvsjakten när ARCO, Atlantic Richfield Company, stod på tur att bli uppköpt. Samma år köptes dessutom Burmah Castrol. Ytterligare stora samgåenden i oljebranschen genomfördes av Exxon och Mobil 1999 och Chevron och Texaco 2001.

---

<sup>30</sup> Rumelt, P. R., 1974, *Strategy, Structure and Economic Performance*, s. 73

<sup>31</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of Petroleum*, s. 323

<sup>32</sup> Ibid



Strategierna för sammanslagningarna har varit olika för företagen. I BP:s fall handlade det bl a om att få tillträde till den stora amerikanska kontinenten. ARCO, exempelvis, hade stora fyndigheter i Alaska. I fallet ExxonMobil var samgåendet snarare ett uttryck för ett långvarigt samarbete på många håll i världen. Chevrons köp av Texaco, avslutningsvis, beskrivs av Parra som det enda förvärv som var helt nödvändigt för att ett tidigare storföretag skulle överleva. Texaco hade nämligen varit på randen till konkurs efter dåliga affärer genom köpet av Getty Oil och var därför i desperat behov av pengar. Tidigare hade Chevron också köpt Gulf. Även det ett företag som befunnit sig i ekonomiskt trångmål.<sup>33</sup>

Att den vertikala oljekedjan slogs sönder under 1970-talet för de stora bolagen står klart. Undantaget är i vissa länder utanför OPEC blocket där bolagen har omfattande verksamheter inom hela kedjan. För företagen innebar detta en ökad utsatthet då man tidigare varit i det närmaste självförsörjande på råolja. Visserligen fanns det bolag som Shell, som gick under beteckningen *crude short companies*. Detta innebar att raffinaderikapaciteten var större än produktionen. För BP och Exxon däremot var situationen omvänd, varför de kallades för *crude long companies*. Hartshorn menar att det som egentligen var de stora bolagens styrka före 1970-talet snarare låg i en horisontell integration än i en vertikal integration.<sup>34 35</sup> Om vi vänder tillbaka till bakgrundsstycket så är den horisontella integrationen ett uttryck för det konsortium som verkade i mellanöstern under lång tid. Något som visade sig vara mycket verksamt. Därtill hade oljebolagen sedan lång tid tillbaka lagt ut stora delar av oljekedjan på entreprenad. Borraktiviteter, liksom transport av olja, är två exempel där oljebolag historiskt tagit hjälp av andra aktörer.<sup>36</sup>

Samtidigt med prisökningen 1973 sattes också andra krafter igång vilka vi inte ännu redogjort för – spotmarknaden. Den kraftiga uppgången på råoljepriserna satte plötsligt planerarna inom oljebolagen på stora prövningar. I och med att efterfrågan bröts på företagets produkter stod dessa med överkapacitet i raffinaderierna och en i övrigt osäker marknadssituation. Till en början kunde bolagen parera förlusten av koncessionerna genom att utnyttja den stora kunskap som byggts upp under de goda åren. Den nya maktfaktorn OPEC hade inte den *know-how* som krävdes för att kunna frigöra sig helt från ”de stora”.<sup>37</sup> Det skulle dröja ända fram till 1978 innan bolagen tappade kontrollen helt över produktionen i mellanöstern.<sup>38</sup>

1979 stod därmed företagen utan säkerheter till oljeleveranser när deras långtidskontrakt hade löpt ut. Den potentiella krisen som bolagen stod inför förvärrades genom oroligheterna i Iran. Oljekunder som inte kände till hur djupt krisen skulle påverka tillgången på olja bunkrade olja i stora mängder. Effekten ledde till en kraftig uppgång på råoljepriserna. Vid den här tidpunkten existerade redan en såkallad spotmarknad som erbjöd såväl råolja som raffinerade produkter. Även om de stora volymerna av råolja såldes på långa kontrakt, användes spotmarknaden vid tider när obalanser på olja uppstod. Det kan vara intressant att notera i sammanhanget att inga direkta naturliga säsongsvariationer förekommer i matchning mellan utbud och efterfrågan hos oljeprodukterna. I början på 1980-talet kom de stora obalanserna mellan utbudet och efterfrågad olja att visa sig i snabbt fallande priser på oljan. Nu stod företagen inför en radikalt ny situation. Efter det att långtidskontrakten löpt ut fanns det nu olja som utbjöds till låga priser på spotmarknaden. De stora raffinaderierna såg därför ingen anledning att återigen binda sig till de betydligt högre priserna som erbjöds vid kontrakt

Nästa bild beskriver hur den nya marknaden såg ut med spotpriser på två ställen i oljekedjan och en mängd transaktionsmöjligheter mellan olika aktörer. *Traderns* roll är också ett nytt fenomen i bilden.

---

<sup>33</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of Petroleum*

<sup>34</sup> Hartshorn, J. E., 1993, *Oil trade: politics and prospects*,

<sup>35</sup> Även Saeed, 1975, framhåller branschens strävan till horisontell integration

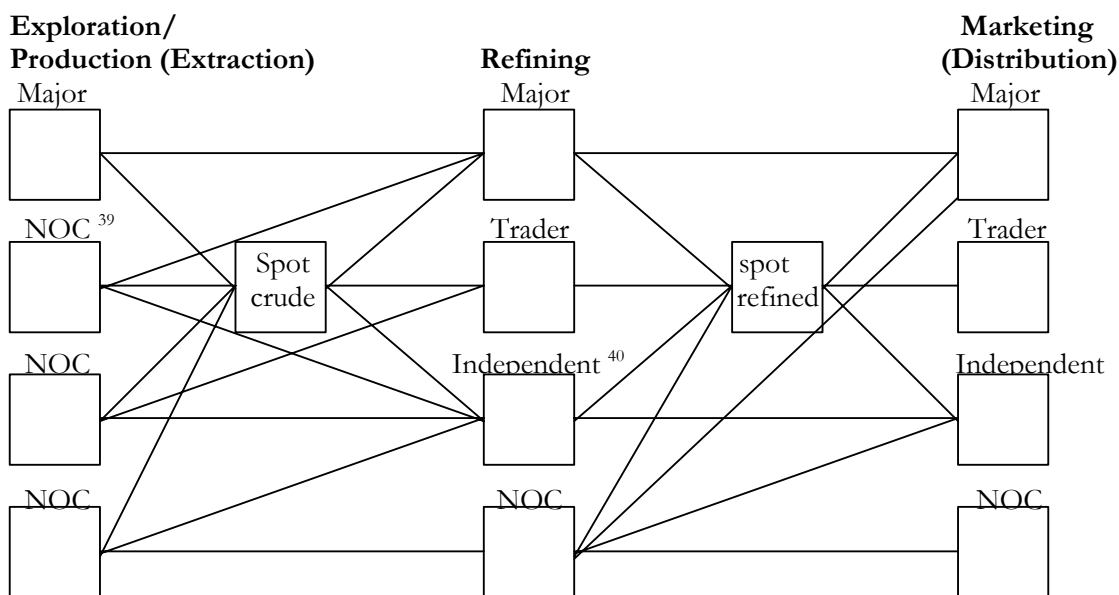
<sup>36</sup> BP årsredovisning 2003

<sup>37</sup> Adele, H. I., 1991, *International directory of company histories. Vol. 4*

<sup>38</sup> Hartshorn, J. E., 1993, *Oil trade: politics and prospects*,

De stora oljebolagens pilar till spotmarknaden har sin förklaring i att dessa började införa möjligheter för de separata delarna i oljekedjan att själva bedriva handel till transferpriser.

**Figur 4 Den nya spotmarknaden**



Källa: Egenkonstruerad bild influerad av Hartshorn, J. E., 1993, *Oil trade: politics and prospects*, s. 122

Från att 1979 ha varit en relativt marginell börs med ca. fem procent försäljning av råolja, ökade marknadsandelen till 45 procent 1984. Siffrorna innehåller emellertid en stor grad av osäkerhet när det inte var möjligt att verifiera dessa i handelssystemet. Under tidsperioden sent 1970-tal till mitten på 1980-talet hade parallellt med OPEC-länderna, de nya Non-OPEC-länderna vuxit sig allt starkare. För dessa var den nya spotmarknaden ett gott hjälpmedel till prissättning och därigenom värdering av sin råolja. 1984 tog Statoil steget som första företag att erbjuda köpare av råolja olika former av kontrakt baserade på spotpriser.

Marknaden var vid den här tidpunkten splittrad, dels erbjöds spotpriser, dels erbjöds saudernas råolja till så kallade *netbackpriser*. *Netbackpriserna*, som innebar att raffinaderierna erbjöds viss marginal på sina produktpriser, föreföll ha många inneboende svagheter. Bland annat uppstod problemet om när priset på råoljan skulle beräknas. En transport mellan mellanöstern och Amerika kunde ta runt 40 dagar vilket innebar att priset på olja kunde hinna fluktuera mycket under tidsperioden. Risker, som vi utgår ifrån att den "rationella människan" vill undvika, var för stor för de amerikanska kunderna att bära. Det kan tyckas märkligt att en prisförändring under 40 dagar kan avgöra huruvida man köper produkterna eller ej, men det kan vara värt att komma ihåg den svåra finansiella situation de amerikanska raffinaderierna befann sig i vid tidpunkten. Efterhand erbjöd sig dock sauderna att ta på sig hela risken (kostnaden hamnade visserligen i slutändan på slutkonsumenten för den färdiga produkten), vilket förbättrade situationen för amerikanerna något. När sauderna 1987 återigen försökte återgå till avtal baserat på långtidskontrakt var obalansen så omfattande mellan spotpriser på slutprodukter och råoljepriset att marknaden inte godtog saudernas erbjudande. Därmed ökade spotmarknaden sin legitimitet ytterligare.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> NOC- National oil companies

<sup>40</sup> Oljebolag som kanske enbart hade verksamhet i en del av kedjan. Exempelvis Preem Petroleum idag.

<sup>41</sup> Hartshorn, J. E., 1993, *Oil trade: politics and prospects*,

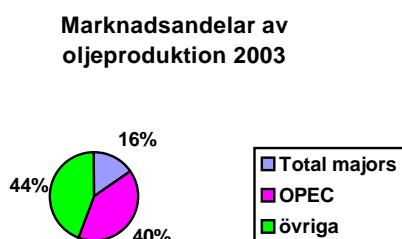
Hela den här processen fick stora konsekvenser för hur arbetet organiserades i företagen. Tidigare hade det, som vi beskrev tidigare, fokuserats mycket på att sätta upp prognoser och långtidsplanera.<sup>42</sup> I den betydligt mer fluktuerande spotmarknaden var denna praktik inte lyckosam. En av frågorna som uppkom var hur fristående de olika stegen i oljekedjan skulle arbeta. Över åren hade oljebolagen byggt upp en organisation som såg hela företaget som en enhet där en stor del av resurserna inom företaget användes för att allokeras oljan till olika marknader, och för företaget som helhet till ett bra pris. Nu fanns det plötsligt tillgång till en effektiv prissättningsmekanism både mellan utvinningssteget och raffinaderiet och ut till distributionen. Många företag började därför använda sig av dessa priser som alternativkostnader när transfervärden sattes på oljeprodukterna. Många hävdade att enbart alternativkostnaden, som i praktiken är helt variabel, inte gav den täckning för den marginal som behövdes för att ersätta hela kapitalkostnaden (aktieägare och övriga intressenter, inklusive företaget själv). Mycket av de fördelar som den vertikala företagsbilden hade givit var nu borta.

För att få ökad förståelse för utvinningssteget i oljekedjan kan vi titta närmare på en del sifferinformation.

### 3.3 Beskrivning och analys av information från utvinningssteget

I många fall brukar man istället för utvinning använda sig av begreppen letning och produktion. Tillsammans utgör begreppen den så kallade upstreamverksamheten i oljekedjan. Kärnverksamheten i den här delen av kedjan är att finna ekonomiskt utvinningsbar råolja och att därefter utvinna den - produktion. Under de senaste 30 åren har upstreamverksamheten genomgått stora förändringar. En stor del av dessa kan hänföras till de tekniska innovationer som gjort det möjligt att med större precision identifiera oljetillgångar. Economides beskriver hur oljeletning genomgått mycket stora förändringar de senaste 30 åren. Genom den nya seismiska tekniken kan företagen finna olja med betydligt större säkerhet än tidigare. Tidigare var det inte ovanligt att bolagen lyckades finna olja i ett av tio fall. Nio fall var så kallade dry holes och utan möjlighet till ekonomisk utvinning. Den seismiska tekniken förde också in oljebranschen som den största konsumenten av stordatoranvändare, då det behövs avancerad datorkapacitet att bedöma förutsättningarna för oljeutvinning.<sup>43</sup>

Figur 5 Oljeproduktion



Källa: Egenkonstruerad bild baseras på statistik från OPEC bulletin 2003

Som vi ser har de stora oljebolagen ca 16 procent av produktionen av råolja. Huvuddelen av denna produktion kommer från länder utanför mellanöstern. Om vi går tillbaka till tiden på 1960-talet var

<sup>42</sup> Shell var ett av de företag som ansågs ha den bäst utvecklade tekniken för planering av efterfrågan. Vid tiden när efterfrågan svängde på oljeprodukter i slutet på 1970-talet – ansågs en av anledningarna till att Shell lyckades bättre än sina konkurrenter vara att de använde sig av scenarioplanering. Därmed hade företaget beredskap att snabbt ställa om sin produktion och byggde inte ut sin raffinaderikapacitet som de andra oljebolagen gjorde. Det skulle ta upp till åtta år för de andra bolagen att ändra sin raffinaderikapacitet till den nya marknadssituationen. Heijden, V. D., 1996, Scenarios

<sup>43</sup> Economides, M. et al., 2000, *The color of oil*

situationen radikalt annorlunda. Då var det de stora oljebolagen som behärskade *upstreamsteget* med full kontroll över hela kedjan. Idag är man en minoritet. Övriga 44 procent utgörs i första hand av länder som Ryssland, Mexico och Norge – Non-OPEC-länderna.

**Figur 6 Råolja producerad (1000 Fat oljeekvivalenter/dag)<sup>44</sup>**

	2001	2002	2003
BP	3419	3519	3606
Statoil	1007	1067	1080
ConocoPhillips	598	728	1003
Shell	3400	4084	4167

Som vi ser har ungefär Shell och BP likartade produktionssiffror, medan ConocoPhillips och Statoil producerar betydligt mindre. Noterbart är att Statoil har nästan hela sin produktion i Nordsjön medan Shell och BP är aktiva i hela världen. Shell är för övrigt det mest diversifierade oljeföretaget, om man ser till antalet länder de är aktiva i.<sup>45</sup>

I nästa tabell kan vi analysera de senaste årens kapitalutgifter i utvinningssteget.

**Figur 7 Andel kapitalutgifter i utvinningssteget<sup>46</sup>**

	2001	2002	2003
BP	63	51	77
Statoil	91	88	92
ConocoPhillips	83	75	73
Shell	71	58	71

Här ligger de stora oljebolagen på en likartad nivå, medan Statoil har en betydligt större andel utgifter fördelade till utvinningssteget. Detta är inte speciellt konstigt med tanke på att Statoil i första hand satsar på denna verksamhet och att företaget har sin verksamhet till största delen lokaliserad till Nordsjön där det krävs stora investeringar för att få igång oljeproduktion till havs.

**Figur 8 Del av nettoresultatet som kommer från utvinningssteget<sup>47</sup>**

	2001	2002	2003
BP	77	90	85
Statoil	77	79	75
ConocoPhillips	77	89	75
Shell	70	64	65

Vi tycker också att det är intressant att titta på hur stor del av nettoresultatet som kommer från utvinningen. För att bevisa verksamhetens nytta bör den ju också kunna leverera lönsamhet. I grova drag kan vi se att andelen investerat kapital är ungefär som andelen av nettoresultatet. I det här fallet borde det kunna betraktas som väl investerade pengar. Utfallet av Shells ringa investeringar under sent 90-tal kan spåras i den här tabellen. Noterbart är också den generella bilden över var nettoresultatet i oljebolagen genereras.

### 3.4 Transport

Nästa steg i oljekedjan inbegriper transport av råoljan till de raffinaderier som skall vidareförädla oljan. De möjligheter som står till buds är via oljeledningar, pipelines, med järnväg, lastbil eller med båt. Längre pipelines byggs endast under rätt förutsättningar. Detta innebär att fyndigheten måste vara så stor att investeringsutgiften är möjlig att bära. I 1964 års penningvärde, exempelvis, kostade

<sup>44</sup> Statistik är hämtade från de enskilda bolagens årsredovisningar. Noteras bör att produktionen inbegriper den naturgas som kan räknas om i oljeekvivalenter.

<sup>45</sup> Grant, R. M., 1995, *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*

<sup>46</sup> Samtliga uppgifter härrör från de enskilda bolagens årsredovisningar.

<sup>47</sup> Uträknt med hjälp av OPEC bullentins årsrapport. Det kan föreligga skillnader i hur intäkterna redovisas i statistiken inom oljebranschen, inklusive eller exklusive skatter. Därför är det inte självklart att denna kvot stämmer mot andra uträkningar. Vi har noterat att OPEC:s siffror och de stora oljebolagens siffror inte alltid överensstämmer.

pipelinen mellan New York och Texas 370 miljoner dollar.<sup>48</sup> Därtill bör slutstationen mynna ut i tätbefolkade områden med stora raffinaderier för att ge god effekt. Pipelinen mellan Alaska och Kalifornien är ett bra exempel på detta. Tankbilar och tåg används i allmänhet till att transportera oljan till mindre samhällen där investeringsutgifterna helt enkelt blir för stora, alternativt att miljöeffekterna är för negativa, för att det skall gå att bedriva en lönsam verksamhet.

Längre tillbaka i tiden utgjorde transportkostnaden en betydande del av den totala kostnaden av oljeprodukter. Detta innebar att vissa länder, exempelvis USA, skyddades från oljeimport från lågkostnadsländerna - OPEC.<sup>49</sup> Transportkostnaden var alltså för hög från mellanöstern för att kunna kompensera den högre *upstreamkostnaden* i USA. I och med att oljetankern fick sitt genombrott i början på 1950-talet förändrades möjligheterna till långa oljetransporter radikalt. Initialt räknades en tanker med 28,500 ton till de största båtarna, men snabbt ökades tonnaget kraftigt och omkring 1970 var det möjligt att frakta ända upp till 250 000 ton råolja under en lastning. Dessa tankers gick under beteckningen VLCCs (*very large crude carriers*). Trots den kraftiga ökningen nöjde man sig inte här utan utvecklade ytterligare en jättetanker som fick beteckningen ULCCs (ultra l.c.c.). Dessa hade ett tonnage på runt 400 000 ton. Skalfördelarna var uppenbara.

En händelse som fått stor betydelse för transportutvecklingen är Amoco Cadiz grundstötning på den franska kusten vid Brittany år 1978. Ett liknande öde gick EXXON Valdez till mötes i Prince William sundet år 1989, när mer än 250 000 ton råolja spilldes ut med stora miljömässiga konsekvenser.<sup>50 51</sup> Ett nerfläckt rykte kan innebära ett starkt bortfall av det varumärke som ett företag byggt upp över åren. Därför har oljebolagen försökt att distansera sig från oljefrakterna då risken för olyckor inte är oansenlig. Högre krav på att fartyg hålls i trim och att fartyg bör förses med dubbelskrov är krav som drivits fram av de alltmer miljömedvetna konsumenterna.

### 3.5 Beskrivning och analys av raffinaderisteget

Idén bakom raffinaderiet är att förädla den i princip oförädlade och ej användbara råoljan. Genom upparbetningen blir råvaran genast värdefull. Utan att gå alltför djupt in i de tekniska processerna tycker vi det kan vara intressant att titta lite närmare på raffinaderiprocessen. De processer som används runt om i världen går i stort ut på att omvandla och separera kolväten. De grundläggande innovationer och tekniker som används vid framställningen är i stort sett oförändrade sedan många årtionden tillbaka. De senaste teknikerna som används inom branschen är i första hand frammanade genom ett ökat miljömedvetande. Exempelvis genom de nya strängare miljöregler för dieselprodukter, som skall gälla inom EU-blocket från 2005.<sup>52</sup>

Vid en behandling av råoljan i raffinaderiet separeras den till olika fraktioner såsom diesel, flygbränsle bensin, och eldningsolja. Spillet är i det närmaste noll procent i processen. Hur utbytet ser ut varierar dels mellan olika raffinaderier - beroende på design, dels beroende på att råolja har olika sammansättning och kvalitet. Generellt gäller det för ett raffinaderi att det strategiskt kan utformas på olika sätt, med avseende på råoljepaket, typ av råolja och vilka typer av produkter som kan genereras i raffinaderiet. Exempelvis kan ett bestämt råoljepaket som utgörs av lågsvavliga råolja ge olika produktsortiment genom val av en mer eller mindre komplicerad processutformning.<sup>53 54</sup>

---

<sup>48</sup> Shojai, S., 1995, *The new global oil market: understanding energy issues in the world*

<sup>49</sup> OPEC bildades något senare, 1960, varför det var frågan om individuella mellanöstern stater som stod för det billiga utbudet.

<sup>50</sup> Parra, F., 2004, *Oil Politics: A modern history of Petroleum*

<sup>51</sup> Ibid

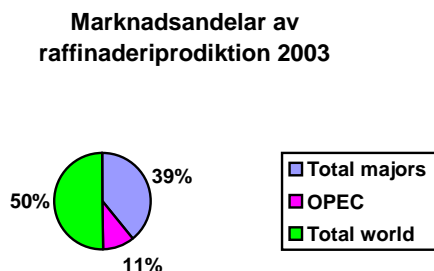
<sup>52</sup> Preem årsredovisning 2003

<sup>53</sup> Peirce, W.S., 1996, *Economics of The Energy Industries*

<sup>54</sup> Jonsson, K., 2004, *Västsvensk petroleum industri 1945-2000: etablering och tillväxt*

Generellt kan man säga att raffinaderiprodukternas priser skiljer sig åt mellan olika regioner i världen. Detta beror på att det finns betydande skillnader i marknadsstruktur, efterfrågeförhållanden och myndighetskrav. Man kan emellertid konstatera att den maximala skillnaden som borde kunna förekomma, vår tanke, är att fraktkostnaden utgör prisskillnaden mellan regioner. En arbitrageskillnad uppstår om priset på de färdiga produkterna är högre än priset i en annan region plus transportkostnaden (givetvis måste kraven på produkterna uppfyllas). Resultatet av en eventuell skillnad är en ökad transport av färdiga raffinaderiprodukter som skulle spåda på utbudet med kända konsekvenser för priserna på produkterna.<sup>55</sup>

**Figur 9 Raffinaderiproduktion**



**Källa:** Egenkonstruerad bild. Informationen är hämtad från OPEC bulletin 2003.

I förhållande till produktion av råolja är marknadsandelarna radikalt annorlunda i raffinaderiverksamheten. Man kan grovt säga att marknadsförhållandena mellan OPEC och de stora oljebolagen är det omvända mot i utvinningssteget. Förklaringen till att OPEC-länderna inte investerat kraftigt i raffinaderiverksamheten går hänföra till två faktorer: Dels fanns det överkapacitet inom raffinaderiverksamheten efter det att efterfrågan vikit av nedåt efter oljekriserna, och därtill är raffinaderiverksamhet en mycket tekniskt komplicerad och dyr verksamhet att investera i. Saudierna, Kuwait och Venezuela är emellertid tre undantag inom OPEC som satsat på raffinaderiverksamhet utomlands. Nästa siffror att analysera är volymen sålda raffinaderiprodukter.

**Figur 10 Raffinerade produkter sålda (Fat oljeekvivalenter/dag)<sup>56</sup>**

	2001	2002	2003
BP	6206	6563	6723
Statoil <sup>57</sup>			259
ConocoPhillips	814	2009	2713
Shell	6143	7399	7445

Liksom i tidigare analyser ser vi även här att Shell och BP följer varandra relativt väl i statistiken. Lägg märke till att Shell har en högre volym sålda raffinerade produkter än BP. Eftersom BP visar på ett bättre resultat än Shell är det ytterligare ett bevis för att lönsamheten härrör från utvinningssteget. Vidare är det intressant att notera den låga raffinaderikapaciteten hos Statoil. I nästa tabell kan vi utveckla detta vidare.

<sup>55</sup> Shojai, S., 1995, *The new global oil market: understanding energy issues in the world*

<sup>56</sup> Information hämtad från respektive företags årsredovisning.

<sup>57</sup> Vi har endast räknat in den del som tillfaller Statoil. Delägande finns i Mongstad och option finns på 10 procent användande i Shells Pernis raffinaderi. Därtill är det här inte frågan om produktion utan kapacitet. Siffran ger emellertid en viss insikt i storleken på Statoils raffinaderiverksamhet.

**Figur 11 Kvot produktion av råolja/raffinaderiprocess**<sup>58</sup>

	2001	2002	2003
BP	55	54	53
Statoil			416
ConocoPhillips	73	36	36
Shell	55	55	56

Här ser vi att samtliga företag med undantag av Statoil tillhör kategorin *crude short companies* –alltså större raffinaderiprocess än produktion. Statoil har en betydligt mycket större produktion än raffinaderiverksamhet. Även i deras fall, liksom OPEC ländernas, kan detta förklaras med den prioritering som gjordes av utvinningsverksamheten i företagets begynnelse.

### 3.6 Sammanfattning och analys av oljemarknaden

Hur kan vi förklara de stora oljebolagens dominans över marknaden? En förklaring är att det beror på tillfälligheter. USA var det land som tidigt tog kommandot - med några Europeiska företag som stöd. Dessa hade stort inflytande i de länder som det skulle komma att visa sig hade stora oljetillgångar. En matchning av politiskt inflytande och *know-how* satte oljeföretagen i en bra sits. Över tiden förstärktes de stordriftsfördelar som företagen kunnat dra nytta av. Som vi vet från teorin är det viktigt att först kunna utnyttja marknadsandelarna, för att därigenom få lägre styckkostnader (i detta fall volym) i produktionen. Det är ett faktum att oljeföretagen nådde stora finansiella framgångar under efterkrigstiden. Enligt den ”industriella teorin” lockas därmed nya företag in i branschen till dess att de tidigare fördelarna är utjämnade. Varför skedde detta inte på oljemarknaden? En förklaring kan rymmas i de ”tysta avtal” som de stora oljebolagen utformat under en lång tidsperiod. En slags gemensam syn på hur oljemarknaden skulle delas upp och hur konkurrens skulle bedrivas. I kombination med de stora investeringar som var nödvändiga för att kunna etablera sig i branschen, kan vi tänka oss att riskerna för ”nyetablerare”,<sup>59</sup> var för stora för att kunna bära som företag.

Under 1970-talet inträffade flera händelser som satte oljemarknaden i gungning. Koncessionerna gick förlorade för oljebolagen eftersom OPEC gjorde anspråk på de resurser som de ansåg sig vara berättigad till. Effekten av dessa händelser är svår att analysera. Vi vet i stora drag vad som hände, men det är betydligt svårare att finna förklaringar till detta. Sannolikt finns det många förklaringar som tillsammans påverkat marknads utveckling. Hur förklarar man exempelvis spotmarknadens utveckling? Både Hartshorn och Claes verkar, enligt vår tolkning, se framväxten av spotmarknaden som en följd av obalanser mellan utbud och efterfrågan på oljeprodukter. Mindre tid har de lagt vid förklaringsfaktorer som utgår ifrån de innovationer som möjliggjorde handel på marknaden.

Det går inte att utesluta att den viktigaste förklaringen till spotmarknadens framväxt ligger i det enkla faktumet att det helt enkelt blev möjligt att använda denna – och dessutom till ett lågt pris. Ytterligare en förklaring till utnyttjandet av marknaden kan vara att det blev för svårt att hantera hela den komplexa oljekedjan.<sup>60</sup> Så länge endast ett fåtal aktörer kontrollerade kedjan, samtidigt som efterfrågan ökade från år till år, ställdes förmodligen inte företagets organisation inför alltför komplicerade problem. I och med att problembilden försvårades ökade också kostnaderna i organisationen för att hantera den nya situationen. Därmed framstod spotmarknaden som ett effektivare medel att genomföra affärer.

<sup>58</sup> Källorna är hämtad från respektive årsredovisningar.

<sup>59</sup> Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*

<sup>60</sup> Coase, R., enligt Grant, 1995, *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*

Vad hände i företagen i den nya marknadssituationen? En konkret effekt blev tydliggörandet av marknadspriser på oljeprodukterna inom hela oljekedjan. Sammantaget bör effektiviteten ha förbättrats i respektive steg av verksamheten då företagen fick möjlighet att välja på intern respektive externhandel. Intressant att notera är att de stora oljebolagen lyckades behålla ett stort inflytande på marknaden. Trots att de formellt tappade stora oljetillgångar. Det visar det ömsesidiga beroende som fanns, finns mellan OPEC och de stora oljebolagen. Teorin säger därtill att det är svårt att ta över positioner från marknadsledande företag då dessa upparbetat rykte, erfarenhet och distributionskanaler inom branschen.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Ibid

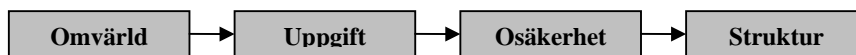


## 4 Beskrivning och analys av Royal Dutch Shells organisationsutveckling

Följande avsnitt beskriver och analyserar Shell utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Vi beskriver och analyserar hur företaget har förändrats från 1960 till idag- i synnerhet de sista tio åren. Vi ser förändringen utifrån omvärldens olika påverkan, ägarnas roll och bolagets historiska bakgrund.

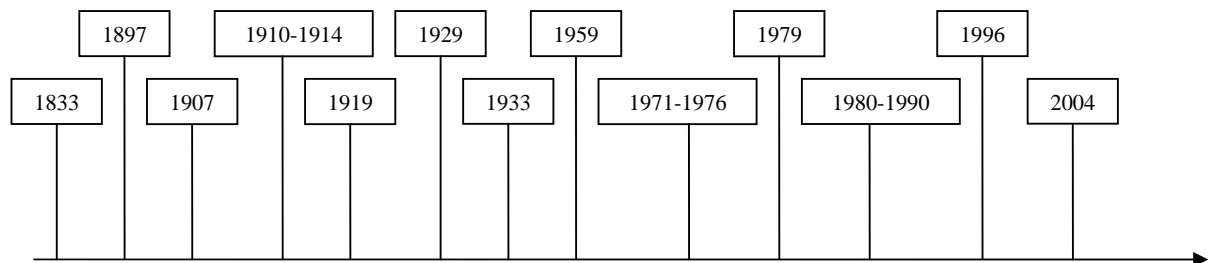
Shell har verkat i och varit en betydande aktör på oljemarknaden. De dramatiska händelser som skett under årens lopp har inte varit obemärkta för den studerade oljejätten. Marknadens spelregler förändras med tiden. Företag likaså. Thomson hävdar att företag försöker anpassa sin organisationsstruktur beroende på den uppgift de har att lösa (se fig 3). Förändringar i omvärlden kan göra att uppgiften företaget har att lösa förändras. Stora förändringar i omvärlden innebär en risk för företaget och skapar osäkerhet. Företag tycker inte om osäkerhet. De undviker det så mycket de kan. Ett sätt att motverka osäkerheten menar Thomson är att utforma sin organisation på ett sådant sätt som minskar den osäkerhet som omvärlden frambringat<sup>62</sup>.

**Figur 12 Omvärldens påverkan på företags struktur**



Källa: Egenkonstruerad bild influerad av Jacobsen & Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* s. 255

**Figur 13 Viktiga händelser i Shells historiska utveckling**



Källa: Egenkonstruerad

Tid

- |           |  |
|-----------|--|
| 1833      | Samuel Marcus öppnar en liten butik i London för försäljning av snäckskal.                       |
| 1897      | Shell Transport and Trading Company bildas av Marcus Samuel.                                     |
| 1907      | Shell Transport and Trading fusioneras med Holländska Royal Dutch Petroleum.                     |
| 1910-1914 | Börjar utvinning i Ryssland, Egypten, USA, Venezuela, Trinidad.                                  |
| 1919      | Alcock and Brown korsar atlanten med flygplan för första gången med hjälp av Shells flygbränsle. |
| 1929      | Shell går in i Kemibranchen.   |
| 1933      | Shell Union Oil Company i USA bildas.  |
| 1959      | Shell finner en av världens största gaskällor i Groningen, Nederländerna i ett joint             |

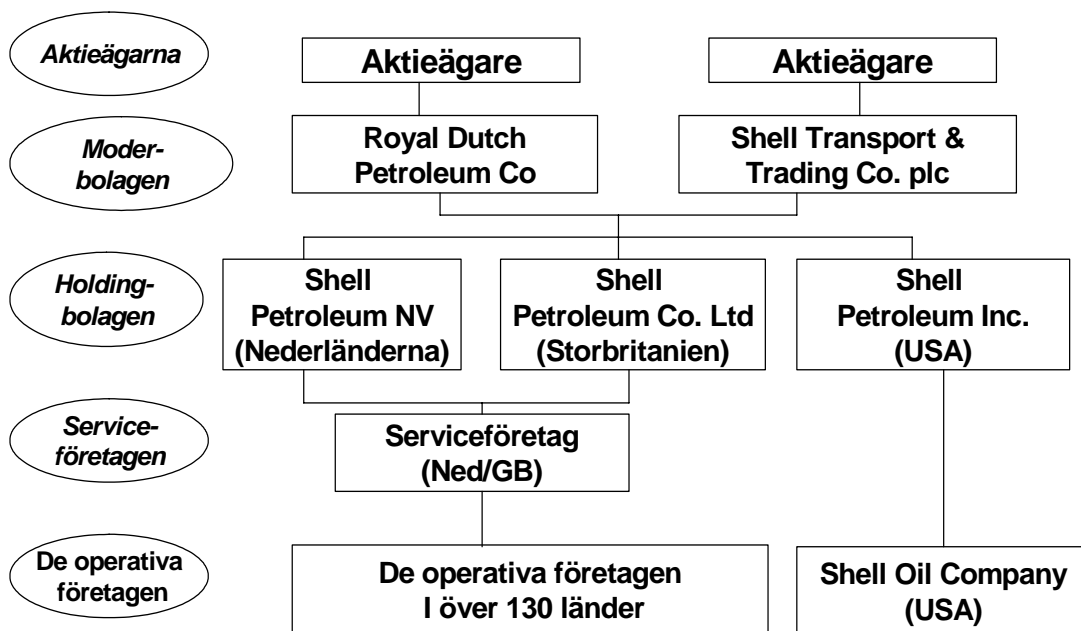
<sup>62</sup> Thompson, J., 1967, *Organizations in Action*

- venture* med Exxon. Köper Billiton, ett internationellt företag verksamt med metallutvinning, för 123 miljoner dollar.
- 1971-76 Flera stora gas och oljefyndigheter upptäcks i Nordsjön.
- 1973 Bildar ett *joint venture* med Gulf för tillverkning av kärnreaktorer.
- 1976 Förvärvar Kanadensiska och Amerikanska företag verksamma i kolindustrin.
- 1979 Introducerar två nya sorters blyfri bensin.
- 1980-1990 Under 1980-talet upphör företagets diversifieringsstrategi och avvecklar istället stor del av de verksamheter som inte är inom deras kärnområde.
- 1996 Shell förändrar sin organisation från matrisorganisation till en mer hierarkisk organisation fokuserad på deras produktdivisioner.
- 2004 Företaget redovisar att de skriver ned nästan 20 procent av sina oljereserver. I slutet på året föreslår företaget att de separata moderbolagen skall fusionera.

#### 4.1 Organisationsstruktur från 1960-1995

Shells förmåga att bli ett av världens största oljeföretag beror mycket på att det haft en internationell och decentraliserad organisation. Den formella strukturen på företaget som Shell kallar *Governance responsibilities* är en uppdelning av olika former av bolag som är sammanlänkade på olika sätt vad gäller ägande och kontroll<sup>63</sup>. Denna struktur skiljer sig inte mycket idag från hur det såg ut under 1960-talet. Fyra olika sorters företag kan urskiljas.

**Figur 14 Den formella organisationen 1960-2004**



Källa: Robert Grant, personlig korrespondens

- *Moderbolag*: Royal Dutch Petroleum Company N.V i Nederländerna och Shell Transport and Trading Company i Storbritannien. Dessa två ägde andelar i företagets *Holdingföretag* där ägandeförhållandet var 60 procent tillhörande Royal Dutch och resterande 40 procent innehades av Shell transport and Trading. (Denna ägarstruktur är likadan idag.)

<sup>63</sup> se [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=investor-en&FC2=&FC3=/investor-en/html/iwgen/company\\_information/corporate\\_governance/royal\\_dutch/rd\\_corporate\\_governance.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=investor-en&FC2=&FC3=/investor-en/html/iwgen/company_information/corporate_governance/royal_dutch/rd_corporate_governance.html)

- *Holdingsbolag*: Shell Petroleum N.V i Nederländerna samt Shell Petroleum Ltd i Storbritannien innehar andelar i både *Servicebolagen* och i de operativa bolagen som tillhör gruppen. Dessutom ägde Shell Petroleum N.V andelar i Shell Petroleum Inc.
- *Service företag*: Dessa företag är stationerade i antingen London eller Haag, de förser de operativa företagen med råd, stöd och annan service och är indelade efter sektorer såsom kemi, natur gas, metaller, *upstreamverksamhet* osv.
- *De Operativa företagen*, ca 280 företag i över 100 olika länder. De flesta operativa bolagen verkar endast inom ett land. Somliga verkar endast inom en enskild sektor.

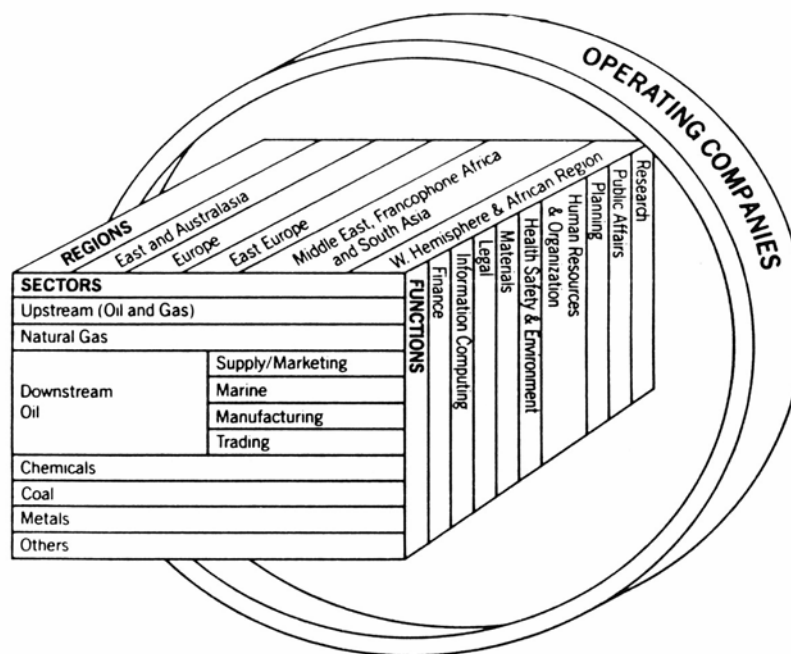
Det yttersta ansvaret för företaget vilade på en styrelse kallad *The Committee of Managing Directors* (CMD), vilka utgjorde företagets högsta ledning. Gruppen bestod av fem personer varav två av dem turades om varsitt år att vara ordförande respektive vice ordförande. Därtill var den ene VD för Shell Transport and Trading medan den andre var vd för Royal Dutch Petroleum. På grund av att det yttersta ansvaret vilade på en grupp, snarare än en enskild person, saknade Shell det starka individuella ledarskapet som karakteriserade andra oljebolag. (Exempel på sådana starka ledare är Lee Raymond hos Exxon och John Brown hos BP).

Tanken var att ”CMD” styrelsen skulle fungera som en länk mellan företagets ägarstyrning och de verkställande cheferna. Styrelsen var också det organ som sammanlänkade de två moderbolagen i företaget.

Den formella strukturen reflekterades emellertid inte av hur företaget i praktiken skötte sin komplexa verksamhet. I början på 1960-talet tog Shell hjälp av Mckinsey & Company för att skapa den matrisorganisation de framgångsrikt tillämpade under mer än 40 års tid. Denna struktur som visar hur den dagliga verksamheten sköts, kallar *Shell Executive responsibilities* och åskådliggörs nedan.

64

**Figur 15 Den organisatoriska strukturen, Shells matrisorganisation**



Källa: Robert Grant, Personlig korrespondens

Matrisorganisationen har tre centrala delar eller dimensioner, nationell, funktionell och sektoriell. Den dimension som fick mest uppmärksamhet och uppbackning var den regionala, vilket innebar att de nationella företagen/operativa verksamheterna fick fria händer. Tanken bakom matrisstrukturen var att service företagen skulle kunna hantera och koordinera de 250 operativa verksamheterna så att de ändå var oberoende. Samtidigt som de operativa verksamheterna skulle vara decentraliserade krävdes ändå samordning vad gällde regionala och funktionella funktioner inom företaget. Förmågan att samordna dessa var en fundamental anledning till att den komplexa organisationen fick form.<sup>65</sup>

Hur matrisorganisationen fungerade kan förklaras utav ett praktiskt exempel. VD:n för ett av Shells raffinaderier i Frankrike rapporterade till sin regionchef VD:n för Shell Frankrike, men också till sektorchefen för raffinaderiverksamheten, samtidigt som de har ett visst samarbete med distributionen.

Följande teoretiker menar att matrisstrukturen har vissa egenskaper som väl passar in på Shells organisation.

Bakkaet menar att matrisstrukturen underlättar ett företags koordinering och även att den högre ledningen avlastas koordineringsuppgifter i och med matrisorganisationens decentralisering av arbetsuppgifter.<sup>66</sup> Han anser också att matrisstrukturen stimulerar till motivation samt utvecklar flexibilitet. Den formar sig dessutom efter en föränderlig och osäker omgivning. Beslut kan tas snabbare och förändringar i givna situationer kan snabbt bli omförda till förändringsplaner som man sedan kan agera utifrån. Även Knight anser att ledningen genom att matrisens uppbyggnad lättare kan frigöras från behovet av att bli involverad i de dagliga göromålen och kan istället ägna mer tid åt långsiktig planering.<sup>67</sup>

Det finns givetvis också problem med matrisorganisationer. Dessa uppstår i första hand i och med att matrisorganisationer tenderar att ha för många överformaliserade relationer mellan cheferna och tenderar dessutom till att ha en för stor administrativ apparat med för komplexa system. Detta stämmer väl in på Shells verksamhet som hade en administrativ personal styrka på ca 3000 personer. Både i London och Haag.<sup>68</sup>

#### 4.1.1 Planeringsprocessen

Shells planeringssystem är centralt i deras *managementsystem* och är välkänt som ett av de mest effektiva och sofistikerade planeringssystem som går att finna hos ett multinationellt företag. Den geografiska tonvikten inom Shells matrisorganisation beror till stor del på hur planeringsprocessen är utformad där tonvikt läggs på att planering bör utformas nationellt eller regionalt. Processen i Shell startade med att *The Committee of Managing Directors* identifierade vissa nyckelfrågor och satte en strategisk riktning. Det bör dock noteras att detta skedde först efter det att man fått vissa signaler och förslag från den operativa verksamheten. En slags *bottom-up* styrning.

Den strategiska planeringsprocessen hade följande huvuddrag:

- *Långsiktigt tänkande.* Det strategiska tänkandet hade ofta en tidshorisont på 20 år, till skillnad från en tidshorisont på fyra till fem år, som de flesta företag i dess omgivning hade.
- *Scenarios istället för prognoser.* De flesta företag arbetade med att ta fram prognoser för framtiden medan Shell arbetade på att skapa fiktiva händelser som kunde uppstå i framtiden. Därtill ingick det i scenarioplaneringen att planera för hur företaget praktiskt skulle gå tillväga i den tänkta situationen.

---

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Bakka, J., 2001, *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*

<sup>67</sup> Knight, K., 1976. *Matrix Organisation: A review.*

<sup>68</sup> Grant, R., 2002 *Contemporary strategy analysis. Sid 210*

- *Bred vision*. Istället för att fokusera på finansiella prestationer, lades tonvikt på att generera och applicera goda idéer. Planeringsdepartement var öppna och mottagliga för sin omgivning och inom flera områden såsom ekonomi, psykologi, biologi, matematik, antropologi och ekologi. En följd av det öppna och breda tänkandet var att Shell låg i framkanten av utvecklandet av många managementtekniker, bland andra: ”multiple scenario analysis”, ”business portfolio planning”, ”cognitive mapping” och ”organisational learning”.<sup>69</sup>

## 4.2 Den stora förändringen 1995

Som beskrivits tidigare inträffade stora förändringar i oljebranschen under 1970- och 1980-talet. Detta ledde till att nästan alla oljebolag tvingades till att förändra sina verksamheter mellan åren 1985 -1993. Bland dessa förändringar fanns många av följande.<sup>70</sup>

- Omformulering av mål för att bättre tillgodose aktieinnehavarnas avkastningskrav.
- Avveckling av icke lönsamma verksamheter och länder.
- *Outsourcing* av verksamheter som kunde utföras effektivare av någon annan.
- Minska överkapacitet genom att exempelvis lägga ned vissa raffinaderier.
- Decentralisera beslutsfattande till operativ nivå och ge dessa resultatansvar.
- Förändrat organisatoriskt fokus från geografisk organisation till produktdivisioner.
- 

Shell var det enda oljebolaget som inte genomgick dessa drastiska förändringar under tidsperioden. Det finns huvudsakligen två anledningar till att Shell inte genomgick dessa förändringar.<sup>71</sup>

1. Shells flexibilitet ledde till att företaget kunnat anpassa sig till den föränderliga oljeindustrins förutsättningar utan att behöva göra några drastiska förändringar.
2. På grund av Shells organisatoriska struktur, i synnerhet avsaknaden av en stark ledare med enväldig makt, var det mycket svårare för företaget att implementera en toppstyrd förändring som många andra företag genomfört.

Trots att Shell länge klarat sig utan att göra några drastiska förändringar, fick man under 1990-talet göra om sin organisationsstyrning. En kombination av faktorer och omständigheter satte press på *The Committee of Managing Directors* till att ta initiativ till förändring. Kanske den mest betydelsefulla anledningen till detta var företagets sjunkande finansiella prestationer som pågått under en längre tid. Då företaget såg över problemen som fanns inom företaget, kom det fram att cheferna för de operativa verksamheterna var mycket missnöjda över hur koordinationen fungerade och var kritiska till den matrisorganisation företaget länge använt med framgång. Huvudkontoren i London och Haag hade vid denna tid en personalstyrka på 6800 personer för att koordinera den komplexa verksamheten. De operativa bolagen jobbade hela tiden på kostnadseffektivisering och var frustrerade över den kostsamma samordningsapparat som de upplevde inte gav dem mycket nytta.<sup>72</sup>

Som *The Committee of Managing Directors* ordförande uttryckte det:

*“Many operating Companies are sending us clear signals that they feel constrained by the management processes of the Service Companies, that the support and guidance from them is ineffective or inefficient, and that the services are too costly. They do not see the eagerness for cost reductions in the Operating Companies sufficiently mirrored in the centre”.*<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Heijden, V. D., 1996, *Scenarios*

<sup>70</sup> Economides, M. et al., 2000, *The color of oil*

<sup>71</sup> Grant, R., 2004, *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis*

<sup>72</sup> År 1994

<sup>73</sup> C.A.J Herksatrotter, ”Right for the times and right for Shell”

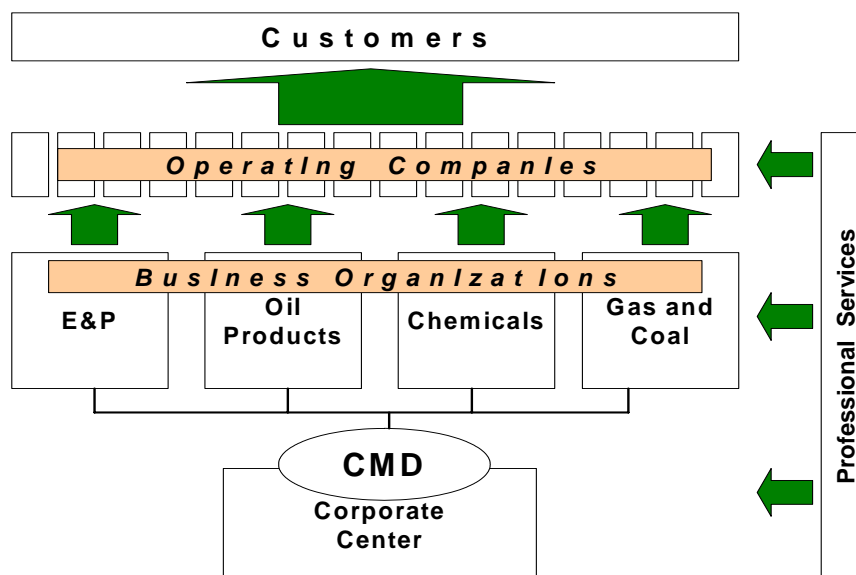
#### 4.2.1 Den organisatoriska strukturförändringen 1995

Vad gäller den formella strukturen förändrades inget nämnvärt. Det viktigaste i förändringen som gjordes 1995 var att ta isär företagets matrisorganisation, vilken tidigare hade koordinerat de operativa verksamheterna sedan 1960-talet. Den geografiska fokuseringen ändrades till att inrikta sig mot fyra produktdivisioner. Detta gjordes i syfte att eliminera en del av den kostsamma sammordningsapparat som uppstått i och med koordineringen av den tidigare verksamheten. Företaget ville även få slut på det regionala självstyret som länge funnits.

Vid sidan av den formella organisationen hade också beslutsfattandeprocessen varit något oklar i företaget. CMD styrelsen utgjordes av en grupp där alla betraktades som lika viktig och ingen svarade egentligen för de slutgiltiga besluten. Långsiktiga strategiska frågor behandlades på toppnivå, samt inom de två huvudkontoren, men den verkliga makten för implementering av diverse strategier låg oftast på nationell nivå, som medförde att det blev svårt på högre nivå inom företaget att implementera beslut som stred mot vad de nationella cheferna ansåg vara bäst för sin lokala verksamhet. Tanken var att omorganiseringen 1995 avsåg förändra denna beslutsprocess. Man ville öka CMD styrelsens hierarkiska inflytande över företaget, för att ha bättre kontroll och snabbare kunna genomföra förändringar.

Med den nya strukturen skulle CMD styrelsens inflytande bli större inom hela företaget. En klarare ansvars och beslutsfördelning skulle förstärka deras möjligheter att kontrollera företaget. Effekten blev att den stora samordningsapparaten minskades med 900 personer och delades upp i två delar. Den ena delen blev ett *corporate center*, där tanken var att man skulle agera som en stödjande funktion till CMD styrelsen. Den andra delen utgjorde ett *Professional Services* center. Denna skulle stödja produktdivisionerna och de operativa bolagen.<sup>74</sup>

Figur 16 Shells nya organisationsstruktur 1996



Källa: Robert Grant

#### 4.3 Fler förändringar 1998 - fokus på individuellt ansvar

År 1998 var ett dåligt år för oljebolagen. Detta bidrog till att Shell återigen fick se över sin verksamhet. Den förändring som genomförts under 1995 hade inte fungerat som företaget

<sup>74</sup> Lynch, R., 2003, *Corporate strategy*

hoppats och motståndet mot den nya strukturen hade varit stark inom organisationen. De operativa och nationella cheferna fortsatte att ha en betydande påverkan på företaget och fokus mot mer toppstyrning hade inte gett de önskade utslagen. Lönsamheten hade heller inte förbättrats nämnvärt.

I juni 1998 tillsattes en ny ordförande för CMD styrelsen. Redan i september lade han fram förslag till en organisation. CMD styrelsen skulle förändras från att ha varit en styrelse där dess medlemmar hade samma makt genom en klar ansvarsfördelning mellan gruppmedlemmarna och dess uppgifter. Denna ansvarsfördelning var också aktuell i produktorganisationerna. Där hade ansvaret tidigare skötts med hjälp av så kallade *Business Committees* som fungerat likt CMD styrelsen på så vis att eniga beslut togs inom gruppen. Detta skulle nu förändras genom att en VD tillsattes med en betoning på mer av individuellt ansvar och ledarskap. Den ny tillträdde ordföranden i CMD styrelsen, Mark Moody – Stuart, tonade ner betydelsen av diskussion och dialog till en starkare inriktning mot snabbare individuellt beslutsfattande.

Förutom dessa organisatoriska och strategiska förändringar, förvandlades Shell också på andra sätt. Några av dessa är:

- Nedläggning av de nationella huvudkontoren i Storbritannien, Tyskland, Frankrike och Nederländerna.
- Nedskrivning av fyra och en halv miljarder i tillgångar.
- Försäljning av olönsamma dotterbolag. Detta genomfördes främst inom kemisektorn där företaget gör sig av med 40 procent av all sin verksamhet.
- Neddragningar av årliga kapitalinvesteringar i USA från 15 till 11 miljarder \$ per år.
- Deinvesteringar av förvärv som tidigare gjorts under året.<sup>75</sup>

#### 4.4 Händelserna 2004 (Nutid)

I början på 2004, strax efter att Shell presenterat sin årsredovisning, uppstod många starka reaktioner på grund av att företaget skrivit ned sina reserver. Investerare klagade på att företagets lagliga struktur gjorde det svårt för aktieägare att ha insyn i företaget. Därtill fanns det svårigheter att påverka hur företaget skötte sin verksamhet. Man klagade på att företagets *Corporate governance* och organisationstrukturen bidragit till en för stor grad av decentralisering och försvårat möjligheten till intern kontroll. Den tudelade CMD styrelsen, som består av representanter från både det Brittiska och Nederländska ägandet, kritiserades. Analytiker menade att det var oklart vad eller vem gruppen rapporterade till. Därtill framgick det inte vem som ställs till svars för sitt agerande.<sup>76</sup>

*Corporate governance* är ett begrepp som blivit populärt under 1990-talet och är en förhållandevis ny företeelse. Skälet till att det tidigare fått en begränsad uppmärksamhet beror bland annat på att makten i huvuddelen av de stora amerikanska och engelska bolagen i praktiken har legat hos VD:n och styrelsens ordförande. Ägarna har förhållit sig passiva. Genom olika metoder bland annat fullmakter från aktieägarna har den sittande styrelsen kunnat se till att man blivit omvald på den årliga bolagsstämman och kunnat styra processen med förnyelse i styrelsen. På senare år har de kapitalplacerande försäkringsbolagen och fonderna ilsknat till över hur några av företagsledningarnas maktutövning, enligt deras uppfattning, missbrukat makten och därför börjat agera som aktiva ägare och börjat ställa högre krav på styrelserna.<sup>77</sup> Fram till idag har en aktiv ägarstyrning inte varit påtaglig hos Shell. Kritiken som företaget fått under 2004 visar på att maktfördelningen inom företaget varit ojämn och till nackdel för investerarna.

<sup>75</sup> Lynch, R., 2003, *Corporate strategy*

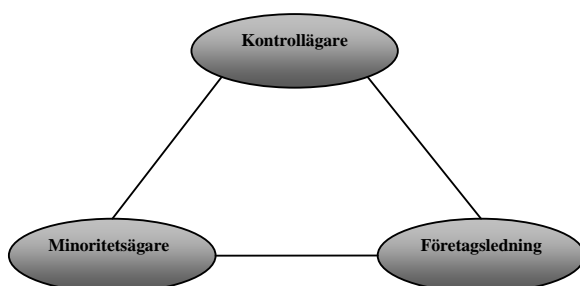
<sup>76</sup>Euromoney juni 2004.

<http://search.epnet.com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid&db=buh&an=144325>

<sup>77</sup> Johansson, S-E., 2004, *Hållbart företagsvärde : ägarna, företagsledningen, affärerna, finanserna : verktyg för analys*

Företagsstyrning beskrivs av Ekonomirådet som ett triangeldrama mellan tre intressenter i företaget, nämligen: Minoritetsägare, kontrollägare och företagsledning.<sup>78</sup> Minoritetsägarna kan sägas ha ett renodlat avkastningsintresse i företaget, men har å andra sidan inte förmåga eller intresse att ta ett direkt ägaransvar. Kontrollägaren kan styra, men risken finns att denne utnyttjar sin kontrollmakt till nackdel för minoritetsägarna. Genom svaga kontrollägare får företagsledningen större handlingsfrihet med risken att den missbrukar sin ställning och tillgodoser sina egna intressen i stället för aktieägaren. Det klassiska agent – principal problemet med andra ord.

**Figur 17 Triangeldramat mellan intressenter i ett företag**



Källa: Egenkonstruerad

Under år 2004 fick den nytilträdde styrelseordföranden Jeroen van der Veer ta ställning till den massiva kritik som företaget mottog. När det riktades kritik mot företags *Corporate governance*, eller företags formella struktur - med det dubbla ägandet och det tudelade huvudkontoret - var van der Veer snabb att försvara företags agerande. Han menade att problemen som fanns i företaget berodde på ett fåtal personer som hade misskött sig. Dessa hade nu lämnat företaget. Det fanns ingen direkt anledning, enligt Veer, att ta till sig den kritik som berörde företags *Corporate governance* eller formella struktur.<sup>79</sup>

Hans argument för att försvara företaget ansågs av många vara svaga. Han menade att det var synd att ändra på ett koncept som hade fungerat väl i över ett århundrade. Varför laga något som inte är trasigt? Vidare förklarade van der Veer svårigheten i att slå ihop Shells båda moderbolag med tillhörande styrelser. Det nederländska ägandet uppgick till 60 procent, medan det brittiska var 40 procent. En sammanslagning skulle leda till att den nederländska delen förlorade suveränitet.

Pastré säger att för att förstå ett företags *Corporate Governance* policy är det av stor vikt att förstå både företags geografiska lokalisering och dess historia eftersom dessa faktorer influerar företaget på ett undermedvetet sätt.<sup>80</sup>

#### 4.4.1 Den planerade Fusionen 2005

Trots att ha förnekat behovet av en förändring inom företaget, föreslog Jeroen van der Veer den 28 oktober 2004 att Royal Dutch Petroleum Company N.V och Shell Transport and Trading Company skulle fusioneras till Royal Dutch Shell plc.<sup>81</sup> Tidigare hade två olika aktier i de båda moderbolagen

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Euromoney juni 2004.

<http://search.epnet.com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,url,uid&db=buh&an=14432526>

<sup>80</sup> Pastré, O., 1996, *Government d'entreprise: les dix comandmentes*, Epargne & Finance, 2

<sup>81</sup> The Wall Street Journal, 29 Oktober 2004. Se även [www.Shell.com](http://www.Shell.com)



utgivits, vilka nu skall bytas ut mot en aktie i det nya moderbolaget. Implementeringen av förslaget till en fusion av företaget antas kunna träda i kraft i maj 2005 - efter det att aktieägarna givit sitt godkännande månaden innan.

Jacobsen menar att för att uppnå legitimitet, och därmed stöd från en bredare omvärld, bör organisationer använda sig av symboler som omvärlden uppfattar som goda. För att få stöd är det viktigt för organisationen att ge intryck av att den opererar i samklang med de rådande normerna för god organisering.<sup>82</sup>

Shells nuvarande styrelser anser att fusionen uppfyller följande syften:<sup>83</sup>

- Enkelhet och klarhet uppnås genom att vara ett noterat företag med en styrelse, en styrelseordförande och en VD.
- Effektivitet medelst korta och klara beslutsvägar och en tydligare beslutsmakt hos VD:n.
- Ansvarighet hos beslutsfattare och deras rapporteringsskyldighet till överordnade, samt tydligare ledning.

Polesie uttrycker företagets relation till sin omvärld på följande sätt: ”Företag handlar hela tiden med varandra, de tar egna initiativ och reagerar på vad som pågår i deras omvärld. De tar hänsyn till sina egna traditioner, men också både yttre och inre händelser påverkar dem och tvingar dem att klargöra vad de vill, var de står, vad de gör och varför det blivit så. De företag som överlever anpassar sig till nya villkor.”<sup>84</sup>

Tanken är att den tidigare CMD styrelsen kommer att upphävas. För att ersätta denna skapas en ny styrelse med 15 medlemmar. En av dessa blir ordförande. 10 kommer att ha icke verkställande oberoende uppgifter, medan de resterade fem medlemmarna kommer ges verkställande uppgifter inom företaget. Styrelsen kommer ha sitt säte i det nya huvudkontoret i Haag, till skillnad från tidigare, då styrelsen var uppdelad och reste mellan Storbritannien och Nederländerna. Även om det nya sätet för verksamheten kommer ligga i Nederländerna kommer en betydande del av verksamheten fortsätta i Storbritannien.

Van der Veer, som tidigare var ordförande i CMD styrelsen, kommer att bli Shells Verkställande direktör med full befogenhet att verkställa strategierna. Han ingår däremot inte i den nybildade styrelsen utan står till svars inför denna. Van der Veer kommer leda de fyra affärsområdescheferna som är ansvariga inför honom.<sup>85</sup>

---

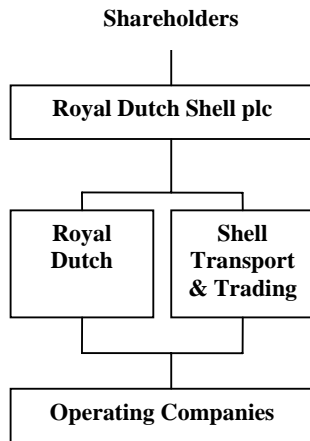
<sup>82</sup> Jacobsen, D. et al., 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>83</sup> [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=announcement-en&FC2=/announcement-en/html/iwgen/news\\_and\\_library/press\\_releases/2004/zzz\\_lhn.html&FC3=/announcement-en/html/iwgen/news\\_and\\_library/press\\_releases/2004/group\\_announcement\\_28102004.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=announcement-en&FC2=/announcement-en/html/iwgen/news_and_library/press_releases/2004/zzz_lhn.html&FC3=/announcement-en/html/iwgen/news_and_library/press_releases/2004/group_announcement_28102004.html)

<sup>84</sup> Höving, F. et al., 1995, *Kvalitet som strategi: ett rederi växer fram*. Inledning.

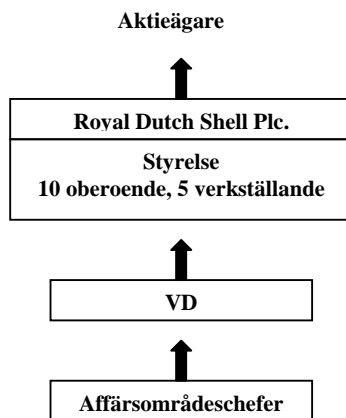
<sup>85</sup> [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=announcement-en&FC2=/announcement-en/html/iwgen/zzz\\_lhn.html&FC3=/announcement-en/html/iwgen/welcome\\_accepted.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=announcement-en&FC2=/announcement-en/html/iwgen/zzz_lhn.html&FC3=/announcement-en/html/iwgen/welcome_accepted.html)

**Figur 18 Den nya formella organisationen**



Källa: [www.shell.com](http://www.shell.com)

**Figur 19 Den nya beslutshierarkin**



Källa: [www.shell.com](http://www.shell.com)

Den sittande styrelsen tror att dessa förändringar kommer leda till att administrationen av företaget och dess organisation kommer att skötas effektivare. Detta på grund av den tydligare ansvarsfördelningen och en förbättrad kommunikation som man hoppas uppnå genom att geografiskt samla ihop den tidigare spridda ledningen och övriga medlemmar i företagens organisation.

## 4.5 Analys

De förändringar som skett inom Shell under 2004 och förväntas implementeras under 2005, vad gäller dess organisation och styrning, förstås bättre om man sätter det i perspektiv till företagets tidigare förändringar. Man kan se det som en naturlig fortsättning av en process som sattes igång 1995. I mitten på 1990-talet avvecklade man sin matrisorganisation på grund av att spelreglerna inom oljemarknaden hade förändrats. Förmågan att anpassa sig till de rådande omständigheterna och möjligheten till att göra kostnadsbesparingar och förbättra sin lönsamhet var vital. Företaget försökte lösa detta genom att göra verksamheten mindre självständig och utöva mer kontroll genom fokus på individuellt ansvar och produktdivisioner.

Det verkar som om de förändringar som trädde i kraft 1996 inte var tillräckliga för att uppnå de önskvärda resultaten, inte heller 1998 års rationalisering gav åtråvärt resultat. Den gemensamma nämnaren vid båda tillfällena var att lite gjorts åt den formella strukturen och ansvarighet, som cheferna gärna pratade om men som inte gällde dem själva. Företaget har sedan 1995 talat om individuellt ansvar, klarare direktiv, vikten av att ställas till svars för sitt agerande och tydligare beslutsvägar. Dessa ord har använts i snart 10 års tid i skrivande stund. Kanske ett så stort företag med så anrik historia behöver ett sekel för att implementera dessa principer.

Det var inte förrän 2004, nästan 10 år efter den första reformeringen inom företaget, som man övervägde att göra förändringar i den hierarkiska toppen. Vad som orsakade detta har säkert flera förklaringar. Yttre påverkan måste ha haft en betydande inverkan på företagets beslut att fusionera de båda moderbolagen som hade varit separata under nästan 100 års tid. Det tudelade ägandet och den luddiga styrelsen bör ha gjort det svårare för ägare att ha en aktiv roll i företaget, men så länge företaget presterade bra resultat oroade detta ingen. Det var troligen företagsledningen som hade mestadels av makten i triangelförhållandet som åskådliggjorts tidigare i figur 21. Ibland säger företag att de skall göra någonting - men gör något annat.

Ägarnas inflytande i företaget kan även ifrågasättas när det gäller styrelsens förslag att lägga huvudkontoret i Haag. London tycks vara ett mer praktiskt alternativ för en utomstående. Där finns närhet till andra företag och inte minst det finansiella centrum som finns i London. Språk är också viktigt för ett företag som är verksamt i 130 länder. Engelska är mer användbart än holländska. Fördelarna med att lägga huvudkontoret i Nederländerna tycks inte vara så många. Andelen ägare som finns i Nederländerna, och som skulle förespråka en nationell närvaro, uppgår endast till 10 procent. Det tycks vara så att det finns en stor andel inflytelserika personer inom Shell som gärna ser att företaget har en holländsk prägel. Det är ingen nyhet att oljebolag, och allt övrigt som rör oljebranschen, karakteriseras av maktbegär.

## 5 Beskrivning och analys av Shells nedskrivningar av oljereserver

I denna del beskriver vi vad som egentligen har hänt i företaget Shell. Vi tittar närmare på hur Shell har hanterat sina reserver samt går igenom och svarar på varför det kunde ske.

### 5.1 Vad är det som har hänt hos Shell?

Figur 20 Kursdiagram Shell



Källa: <http://www.forbes.com/finance/mktguideapps/compinfo/AdvancedChart.jhtml?symbol=SC>

Fredagen den 9 januari 2004 gick Shell ut med information om att man felaktigt överbokat sina *proved reserves* av olja och gas med ca fyra och en halv miljarder fat olja. Nedskrivningen motsvarar ungefär 20 procent av Shells *proved reserves*. Enbart nedskrivningen av olja, som utgör ca två tredjedelar av den totala nedskrivningen, utgör omkring \$68 miljarder i potentiella framtida intäkter. Denna förlust av framtida intäkter är beräknad på i dagsläget blygsamma \$25 per fat. När Shell skrev ner sina reserver med ungefär 20 procent den 9 januari 2004 föll aktien med ca tolv procent under handel med stora volymer. Det tog sedan nästan hela året för aktien att återhämta sig och nå nya högre nivåer (se fig 20). Förtroendet för Shell fick sig en törn i och med den stora nedskrivningen.

De huvudsakliga faktorerna som driver kassaflödet hos Shell är priset på olja och gas, produktionskvantitet, globala raffinering- och marknadsföringsmarginaler samt i ett längre perspektiv *reserve replacement graden* (utvecklas senare i stycket). Risken för lägre produktion och därmed negativ inverkan på kassaflödet i framtiden kommer även påverkas av priset på olja och framtida produktionskostnader.<sup>86</sup> Högt uppsatta inom Shell säger att man alltid gjort sitt bästa. Men nedskrivningen kommer plötsligt nu när SEC har intensifierat sin granskning av oljebolagens reserver. Nedskrivningen av reserver som Shell gjort har betydelse för hela oljeindustrin som i decennier har kämpat med den svåra konsten att uppskatta mängden reserver och dess värde. Även om SEC tillhandahåller viss vägledning i ämnet så behöver bolagen endast iaktta *rimlig säkerhet* när

<sup>86</sup> Shell årsrapport 2003

man klassificerar reserver som *proved*. Oljebolagen anser dessutom att de är bäst på att göra dessa uppskattningar och att ingen extern institution eller konsult bör lägga sig i denna svåra konst.

På 1970-talet så klankade reglerna ner på energibolagen, då det verkade som att de inte presenterade tillräckligt med information om reserverna. Nu på senare tid har SEC gått ut och varnat för att de kan komma att granska bolagens reserver mera ingående för att råda bot på detta.<sup>87</sup> Trots allt så är det bolagen själva som i slutändan skall göra antaganden och uppskattningar när reserverna skall beräknas, vilket ger ett ganska stort spelrum. SEC kräver nämligen inte någon certifiering från tredjepart när det gäller bolagens reserver. Det finns alltså utrymme för subjektiva bedömningar i stor utsträckning.

De omedelbara konsekvenserna av nedskrivningen lät inte vänta på sig. Shells före ordförande, Sir Philip Watts, och chefen för utvinningsenheten, Walter van der Vijver tvingades lämna företaget i efterspelet kring reservnedskrivningen.<sup>87</sup> Royal Dutch/Shell Group skall också betala \$150 miljoner till amerikanska och brittiska myndigheter som straff för överbokningen av reserver. Vidare skall företaget lämna över mängder med dokument som bland annat visar resultatet av den interna utredning som Shell gjort.<sup>88</sup> Till SEC skall Shell betala \$120 miljoner, ett av de största straffen som tilldelats ett utländskt bolag på senare år. SEC anklagar Shell för att ha brutit mot antibedrägeriklausuler, rapport-, bokföring- och internkontrollprocedurer. Allt enligt vad USA's lag och SEC's regler föreskriver.

Shell har också gått med på att betala ytterligare \$5 miljoner för att förbättra sin interna kontroll och säkerställa att reglerna följs i framtiden. Om Shell lyckas med detta och inte gör några fler större misstag så ska de \$120 miljonerna investeras i en fond och så småningom kanaliseras tillbaka till investerarna i Shell. Till *Financial Services Authority* i Storbritannien skall Shell betala £17 miljoner (\$30,9 miljoner), vilka anser att Shell har brutit mot brittisk marknadsreglering.<sup>89</sup>

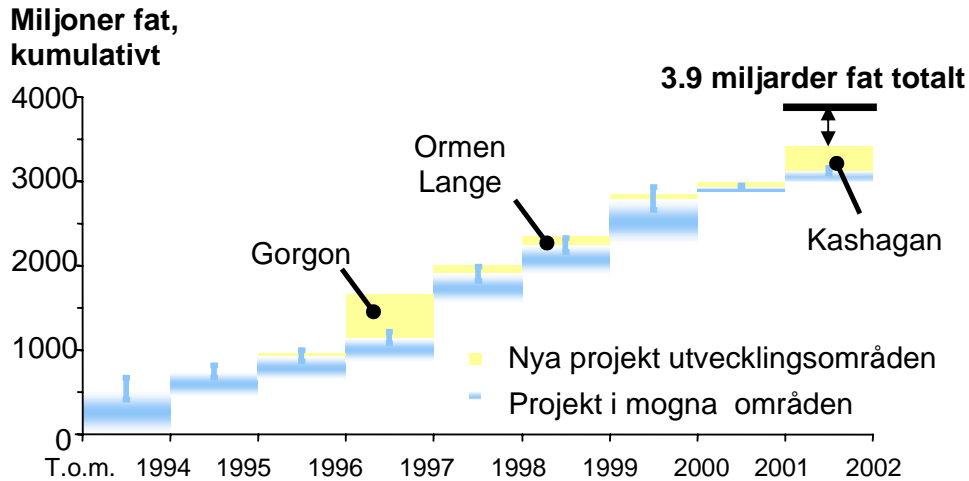
Shell säger själva att nedskrivningen inte får några materiella effekter på några finansiella rapporter för något år fram t.o.m. 2003. Rekategoriseringen förändrar inte den uppskattade mängden olja eller gas som förväntas utvinnas framgent. Shell säger också att man förväntar sig att kunna återföra nedskrivningen så småningom efterhand som tiden går. FAS69 – *standardised measure of discounted future cashflows* som associeras med *proved reserves* påverkas negativt av nedskrivningen med ca tio procent. Reserverna som skrevs ner var huvudsakligen uppbokade mellan åren 1996 till 2002.

---

<sup>87</sup> The Wall Street Journal, 3/5 2004. "Ousters at Shell fuel questions about its accounting systems

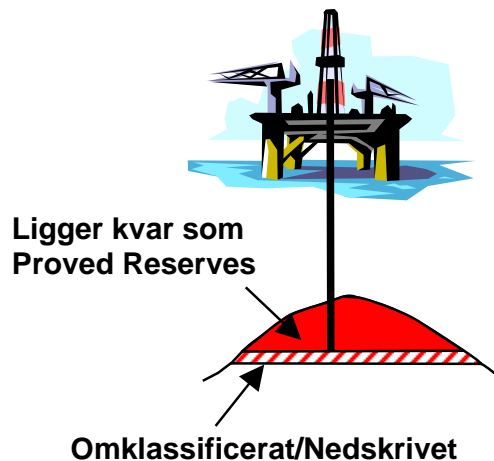
<sup>88</sup> The Wall Street Journal, 30/7 2004. "Oil titan agrees to settle with U.S., U.K. authorities for overstating its reserves." Latour, Almar och Cummins, Chip

Figur 21 Tidpunkt för bokning av reserver



95 procent av reserverna som skrevs ner var ursprungligen bokade som proved undeveloped reserves. Detta gör att Shell förväntar sig att vinsten blir ca 20 miljoner dollar lägre än vad som var förväntat. I skissen nedan (fig. 22) så kan man se proportionen som skrevs ner av reserverna samt hur de ligger i marken. Man kan således förstå att det till största delen är tekniken som avgör hur mycket och med vilken precision Shell och andra oljebolag kan redovisa sina reserver.

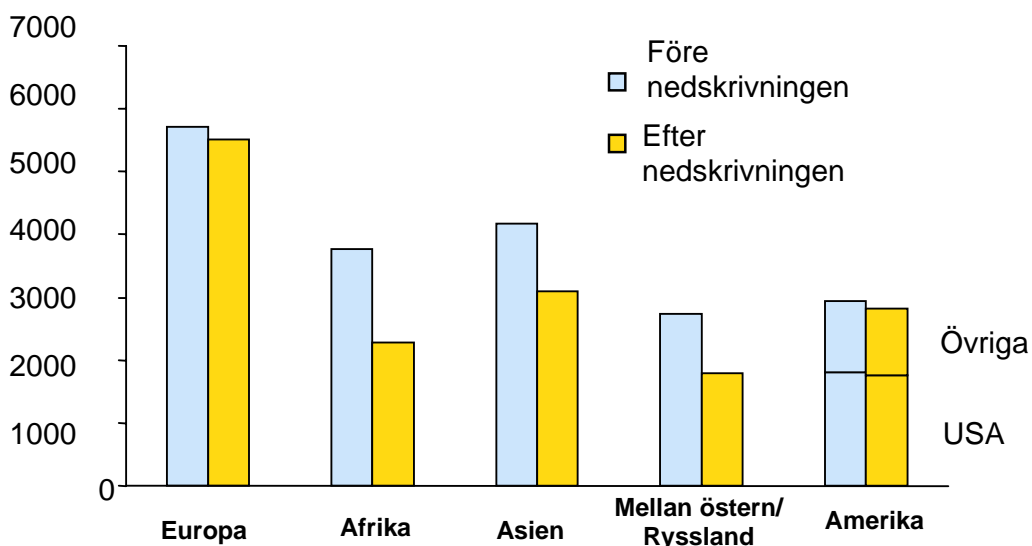
Figur 22 Skiss över nedskrivningen



För att åskådliggöra reserverna och nedskrivningarna geografiskt, så har vi gjort en figur som illustrerar reserverna både före och efter nedskrivningarna uppdelat per geografiskt område. Lägga märke till att de största nedskrivningarna gjorts i Afrika, Nigeria, en viktig region för Shell.

Figur 23 Reserver per region

### Miljoner fat



Så vad innebär då nedskrivningarna egentligen? Shell hävdar att nedskrivningarna de facto inte har någon betydelse då man hävdar att oljan och gasen framöver kommer att bokas upp som proved igen. Det må vara fallet, men skvallrar det inte lite om bolagets interna kontroll och företagsledning? Åtminstone så skyller Shell själva på det. Man hävdar ju att nedskrivningarna är ett resultat på dålig intern kontroll och dålig vetskap om SEC's regler. Med tanke på ett bolag som Shell's dignitet så torde så pass dålig management vara katastrofalt. Så även om inte nedskrivningarna ger någon materiell påverkan så avslöjar de brist på gott ledarskap, effektiv organisation och ansvarstagande.

## 5.2 Hur kunde överbokningen av reserver hos Shell ske med över en femtedel?

Det är naturligtvis svårt att veta den direkta orsaken till Shells nedskrivningar. Vissa förklaringar känns emellertid mer tänkbara än andra. En av de främsta orsakerna till nedskrivningarna, tror vi, ligger i den dåliga utveckling Shell har haft när det handlar om att finna nya oljereserver. Shell har visat en betydligt sämre utveckling än många av sina konkurrenter på området.

Kanske har det varit en desperat åtgärd från Shells sida att försöka boka upp oljereserver trots att de i själva verket vetat om att de inte skulle boka upp reserverna som *proven*.

Reservåtervinningskvot är det mått som brukar framhävas som ytterst viktigt inom analysen av hur oljeföretag kommer att utvecklas framgent. Graden bör ligga på minst 100, vilket innebär att företaget kan ersätta den olja som det för tillfället producerar. Ofta försöker företagen förbättra denna kvot, exempelvis genom att försöka finna nya källor i nära anslutning till redan etablerade källor. Nya utvinningsmetoder är ett annat sätt att förbättra kvoten.<sup>89</sup> Om vi begrundar följande siffror så får vi en inblick i hur återvinningen utvecklats över den senaste treårsperioden.

<sup>89</sup> För att se hur dessa poster klassificeras i de omfattande oljeredovisningarna, kan sid 90 i Shells årsredovisning från 2003 utgöra exempel. Posten *improved recovery, extensions and discoveries*

**Figur 24 Reservåtervinningskvot (Nya oljereserver/produktion)<sup>90</sup>**

	2001	2002	2003
BP	104	106	96
Statoil	89	98	99
ConocoPhillips	100	141	103
Shell	66 i snitt – 5 år		63

Siffrorna överstiger 100 enbart under vissa år. Detta vittnar om en bekymmersam utveckling för bolagen. Utsikterna för tillväxt ser inte lovande ut för det stora flertalet oljebolag. Reed diskuterar i Business Week de problem företagen står inför under de kommande åren. Däribland framhåller han de kraftigt stigande kostnaderna för oljeverksamhet i djupvattenområden. ”Day-rates for deep-water drilling have more than doubled in the last year”.<sup>91</sup> Därtill tycks det bli allt svårare att finna oljefyndigheter på land. En del hävdar att orsakerna till dessa problem ligger i att oljebolagen drog ner sina oljefyndigheter på land, medan andra menar att ”the law of diminishing returns is alive and here.”<sup>92</sup>

Guyon Janet, skribent på Fortune, hävdar att Shell är det bolag, av de stora, som har de största problemen att vänta inom den kommande tioårsperioden. Med *replacementsiffror* på runt 60 procent kommer Shell, med nuvarande produktionstakt, att få problem att upprätthålla volymen redan om ett årtionde. Det stora fel Shell gjorde, anser hon, är att Shell hade som strategi att försöka få tillgång till de stora oljenationernas oljekällor genom avtal, vilket visat sig vara svårt att omsätta i praktiken. Övriga företag som BP, Exxon och TOTAL har istället förvärvat sig till storlek på olika sätt. Idag när oljepriserna är höga är det svårt att finna intressanta *mergersobjekt*. Och om de finns är ofta prislappen mycket högt satt på objekten.<sup>93</sup>

Som vi såg från siffrorna i föregående tabell, så är det ingen tvekan om att Shell visat de sämsta återvinningsciffrorna av de stora. Shell försöker emellertid att vända den svaga utvecklingen genom att lägga om sin strategi mot ett mer inriktat fokus på att leta efter olja. Ett tecken på detta är att man anställer 1000 personer inom verksamheten *exploration and production* och har dessutom tagit beslut om att investera 15 miljarder dollar för att öka sin kvot framöver. 1.4 miljarder dollar av dessa enbart år 2004, vilket är ungefär dubbelt så mycket som konkurrenterna spenderar på *explorationsteget*. Shell hävdar att den största orsaken till den bekymmersamma utvecklingen idag går att hänföra till en svag investeringsutveckling på 90-talet.<sup>94</sup>

Att låga kapitalinvesteringar skulle kunna vara en bidragande orsak till nedskrivningarna är inte en orimlig tanke. Bl. a. har oljeexperten Economides kritiserat oljeanalytiker för den svaga investeringsutvecklingen i branschen. Han menar att oljeanalytiker tvingat företagen att minska på dessa för att vissa på kortsiktiga nyckeltalsförbättringar. Vidare påpekar han att alla som verkar inom branschen vet att investeringarna är nyckeln till framgång för oljeföretagen.<sup>95</sup>

Att en del av de stora bolagen visar en betydligt positivare utveckling än Shell går sannolikt att hänföra till olika strategier. ExxonMobil, som vi beskrev kort tidigare i uppsatsen, har varit branschens klart lysande stjärna. Exxon som gick samman med Mobil 1998 sågs vid den tiden som en naturlig *merger* då företagen under lång tid samarbetat, inte minst i mellanöstern. Det vi tycker utmärker företaget, i förhållande till övriga stora, är sin tydlighet på område efter område. I varje fall om man läser deras årsredovisning. De visar de klart bästa resultaten på i princip alla nyckeltal och

<sup>90</sup> Samtliga siffror härrör från de enskilda bolagens årsredovisningar

<sup>91</sup> Business Week, Issue 3922, 2/28 - 2005 ”The oil patch gets slippery”

<sup>92</sup> Ibid

<sup>93</sup> Fortune, Issue 8, vol. 349, 5/17 2004 ”Now if only Shell could find some oil”

<sup>94</sup> Shell årsredovisning 2004

<sup>95</sup> Economides, M., et al., 2000, *The color of oil*



har stora oljetillgångar i kategorin *proved* (22 miljarder fat oljeekvivalenter 2004). Därtill tycker vi företaget utmärker sig genom en tydlig fokusering på *Share-holder value* begreppet. Även om den värdebaserade företagsstyrningen synes blivit lite av ett modeuttryck på senare tid, kan det nog inte helt uteslutas att detta kan vara en av förklaringarna till att företaget står sig gott hos investerarna.<sup>96</sup>

BP, Shells historiskt sett stora europeiska konkurrent, har under längre tid genomfört ett flertal mergers. De har försökt ändra sin geografiska exponering till nya områden såsom Ryssland. Samgåendet mellan BP och Slavneft 2003 förbättrade reserverna (*proved*) med 11 procent hos företaget. Därtill får BP, indirekt genom Slavneft, tillgång till en stor och effektiv raffinaderikapacitet företaget Yanos.<sup>97</sup> Samtidigt finns det också negativa tecken från den ryska horisonten. Myndigheterna har flaggat för att ytterligare öka skatterna på oljebolagen och försvara för majoritetsägande i ryska strategiska företag. Därtill räknas oljebolag.

En annan tänkbar förklaring till nedskrivningen av reserverna skulle kunna vara att någon konkurrent har satt en törn i sidan på Shell. Kanske har det funnits misstanke om att Shell inte följt regelverket och någon har då påpekat detta för myndigheterna. Vilken bäring denna förklaring har är svårt att svara på. Vi har inte funnit några artiklar som styrker denna teori. Vi har däremot funnit ett flertal uttalanden från oljebolagens representanter som kritiserat SEC:s försök att styra utvecklingen av hur oljeredovisning skall utformas. BP:s VD, Lord Brown, har fått försvara sig ett antal tillfällen för spekulationer mot att BP inte skulle redovisa korrekta siffror. ”In rare circumstances reserves were booked ahead of official sanction but only when the scheme had already been confirmed as technically and commercially viable”.<sup>98</sup>

Vidare har Brown yttrat sig i ”fallet Shell” med följande ord: ”It gave him no pleasure to see a rival – which is also a partner- hit trouble”.<sup>99</sup> Han har också kritiserat SEC för att tillåta företag att ta upp oljetillgångar som finns i Mexikanska golfen utan provborrningar. Detta gynnar de amerikanska företagen i första hand, som har större aktivitet än de ”europeiska oljebolagen”. Även om den informationen vi lagt fram här kanske är väl tunn för att avfärda BP som tänkbar ”skvallrare”, så är det nog troligt att även BP tagit stryk i den debatt som följt Shells nedskrivningar.<sup>100</sup>

Shell själva har förklarat nedskrivningarna med att det har funnits brister och materiella svagheter i den interna kontrollen hos företaget och som har att göra med bokföring av *proved reserves* och intern informationskontroll. Detta har lett till felaktig bokning av *proved reserves*. Den felaktiga bokningen påverkade den finansiella rapporten främst genom att man räknat med för lite avskrivningar, förbrukning och prospekteringskostnader.<sup>100</sup>

De identifierade bristerna och materiella svagheter hos Shell består av.<sup>101</sup>

- Företagets riktlinjer för hur *proved reserves* skall hanteras och bokas var bristfälliga i flera avseenden, (i) företagets riktlinjer strider mot SEC's regler och publicerade riktlinjer för hur man ska hantera *proved reserves* och (ii) misslyckande med att klart och tydligt informera hela organisationen hur bokningen av reserver borde hanteras.
- Avsaknad av tillräckliga resurser för hantering av reserver och oklart ansvarstagande internt mellan företagets reservkoordinator och företagets reservrevisor.

<sup>96</sup> ExxonMobil årsredovisning 2004

<sup>97</sup> BP årsredovisning 2004

<sup>98</sup> Guardian unlimited report, 11/2 2004, *BP questioned on reserves*

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Fortune, Issue 8, vol. 349, 5/17 2004 “Now if only Shell could find some oil”

<sup>101</sup> Shell's årsrapport 2003

- Företagets ledande direktörer och de bägge styrelserna försågs inte med tillräcklig information för att kunna fatta rätt beslut i ärendet.
- Den finansiella funktionen innehöll svagheter då ansvariga på finansavdelningarna i de olika affärsområdesenheterna inte hade direkt rapportskyldighet till företagets överordnade finanschef.
- Oklar ansvarsfördelning avseende reservbokningen.
- Det fanns bristande förståelse hos Shell för meningen med och betydelsen av de informationskrav som SEC satt upp avseende *proved reserves* och
- Kontrollmiljön var inte anpassad för att säkerställa att Shell verkligen följde reglerna och riktlinjerna avseende reservbokningen.

Shells riktlinjer för redovisning av gasreserver lättades redan i mitten på 1990-talet, något som verkar ha spelat roll för Shells övervärdering av reserverna nu 2004. Men varför justerades inte reserverna igen i slutet av 2001 då reglerna skärptes igen? Det är inte klart varför riktlinjerna lättades så signifikant i mitten på 1990-talet. Shell var emellertid redan då, som vi påpekat, hårt pressade av investerare och analytiker att lyckas lika bra som konkurrenterna med att hitta nya reserver av olja och gas. Det är även oklart huruvida reglerna för bokning av reserver av olja också lättades.<sup>102</sup>

I början av 1990-talet tilläts bokning av gas till *proved reserves* endast om Shell hade skrivit kontrakt för försäljning, allt enligt Shells interna riktlinjer för reservbokning bestående av två volymer som uppdateras årligen. I mitten av 1990-talet så lättade Shell på reglerna och tillät bokning av gas till *proved reserves*. Vid den här tiden räckte det att det endast var troligt att bolaget skulle få gasen såld.<sup>96</sup> Så i slutet av 2001 skärptes reglerna igen. Då fick gasen klassificeras som *proved* endast då Shell investerat pengar i ett projekt där det fanns gas. Trots detta så började Shell boka gas som *proved* i Gorgonfältet i nordvästra Australien 1997, även om det framgår att slutgiltig investering i projektet inte väntas förrän 2005.<sup>103</sup>

Det finns ett fall till, som inte är lika känt, där Shell har använt sig av helt andra bokningsprinciper än sina konkurrenter. I Ormen Lange, ett *offshore gasfält* i norra Norge, började Shell tidigt 1999 att boka upp gas som *proved reserves*. I detta fall valde bolag som Norsk Hydro, Statoil, BP och Exxon/Mobil att inte göra det, förrän alldeles nyligen när de stora riskerna som fanns i början av projektet inte längre existerade. Shell medger idag att man kanske var lite för optimistisk när bolaget började boka upp gasen redan 1999 som *proved*.<sup>103</sup>

När man betraktar de olika tänkbara anledningarna till Shells nedskrivningar och sätter dessa i samband med den situation företaget befann sig i vid mitten av 90-talet finns det ytterligare infallsvinklar att utvärdera. I Ledgerwoods artikel *New Corporate Paradigms for Transnational Enterprises* utvecklar han de problem Shell ställdes inför i och med Brent-Sper händelsen och den efterföljande Nigeria konflikten. Ledgerwood beskriver hur "top management can become over-confident of a system created in the past and which is taken to represent the full range of issues which must be tuned into in order to make appropriate strategic decisions".<sup>103</sup> Vid slutet av 1996 hade Shell genomfört stora förändringar i organisationen för att förbättra kommunikationen med externa intressenter. Kommunikationen, menade Shell, hade fram till dess varit alltför bristfällig i företaget.

Ledgerwood argumenterar vidare för att Shells organisation inte är designad för "an inclusive open

<sup>102</sup> The Wall Street Journal, 18/3 2004. "Shell eased accounting rules for energy reserves in mid-1990s." Cummins, Chip och Barrionuevo, Alexei.

<sup>103</sup> Ledgerwood, G., 1998, *New Corporate Paradigms for Transnational Enterprises- Shell and strategic futures for big oil*

boundaried system of governance, which is required for these procedures to be effective. It is an enclosed technocracy, governed by systems of committee decision making and engineer-led solutions”.<sup>104</sup>

Skillern-Wie beskriver från en annan infallsvinkel- men samma företag och tid – hur Shell försökte implementera sin nya “stake holder approach”, som till stor del utformades genom att yttre källor skulle informera Shell om dess tillkortakommanden. *Tell Shell* hette informationskanalen som gjorde detta möjligt. Skillern-Wie visar hur Shells medvetenhet om att de inte till fullo klarat av att integrera den information som behövdes för att styra ett stort företag som Shell. Detta hade ju framgått tydligt genom Brent- Sper, respektive Nigeria händelsen. Värt att notera i sammanhanget är att det var just Shell som fram till 90-talet nått stora framgångar genom sin tillämpning av scenario planering och dylikt. Här räckte tydligen dessa system inte till.<sup>105</sup>

Om vi tittar tillbaka på de skäl som Shell angav som orsak för nedskrivningen, så är information, kontroll och ansvar begrepp som används genomgående av företaget. En tanke vi har runt Ledgerwoods och Skillern-Wies artiklar är att problemen runt Shell kan ha förstärkts genom, en för tiden, stark fokusering på den yttre kommunikationen, som kanske blev till en nackdel för den inre kommunikationen, som möjligen inte fokuserades lika hårt under den här tiden i bolaget.

Vid sidan av de anledningar vi redogjort för hittills undersöker också Shell möjligheten att bonus och andra incitament kan ha uppmuntrat ledningen till överbokningen av reserver. Utredningen är i sin linda och man har ännu inte kommit fram till några resultat. SEC framhåller emellertid att de vet att chefer för affärsområdet *exploration and production*, utvinningssteget, inklusive ansvarig revisor för bokning av reserver, erhöll bonus som delvis var kopplad till mängden energireserver som bokades upp varje år. Även bonusplaner för de högst uppsatta cheferna var relaterade till reserverna.<sup>106</sup>

Hur sunt är det att ansvarig revisor för bokning av reserver har sin bonus baserad på mängden *proved reserves* som bokas upp årligen? Vi tror inte att det främjar en objektiv revidering av reserverna. Det är viktigt att bygga upp förtroendet hos marknaden igen och att plocka bort den här typen av bonusprogram, åtminstone för den interna revisorn. Det vore definitivt ett steg i rätt riktning. Genom att granska hur Shell har belönat sin personal baserat på reservåterföringskvoten, så har vi fått en känsla av hur viktiga just reserverna är för ett oljebolag. Hundratals advokater och revisorer hos SEC granskar företags årsrapporter för att kontrollera så att siffrorna stämmer. Men när det kommer till oljebolagens reserver, som rapporteras in årligen, så har det endast funnits två petroleumingenjörer som skött den biten.<sup>107</sup>

Michael Oxley från Financial Services tror att problemen hos Shell och andra bolag främst beror på dålig intern kontroll snarare än på dåliga redovisningsregler. Han menar också att det inte finns något behov att på kort sikt införa krav på extern verifiering av reserverna. ”Reglerna har verkligen tålt tidens tand”, säger Michael.<sup>108</sup>

Shells stora nedskrivning, i början på januari 2004, visar hur lite investerare egentligen förstår sig på de här måtten på framgång och vilka svårigheter som reglerarna har att överskåda hela olje- och gasindustrin. (Kom ihåg Economides kritik av oljeanalytiker.) Det är näst intill härresande att se hur investerare i Shell inte på flera veckor upptäckte att bokningen av reserver inte skedde enligt SEC’s regler. Det finns inte heller några dokument som styrker vem som tog beslutet att kategorisera

---

<sup>104</sup> Ibid

<sup>105</sup> Business Ethics Quarterly, vol. 14, Issue 4, Skillern-Wie, J., 2004, *THE EVOLUTION OF SHELL’S STAKEHOLDER APPROACH*

<sup>106</sup> The Wall Street Journal, 11/3 2004. ”Regulator aims to determine if managers had incentive for overstating reserves.” Cummins, Chip, Warren, Susan och Pulliam, Susan.

<sup>107</sup> The Wall Street Journal, 12/3 2004. ”Amid lawyers and accountants, two petroleum engineers plumb the depths of corporate claims.” Schroeder, Michael.

reserverna felaktigt som *proved reserves*.<sup>109</sup> Man bör också komma ihåg att det var Shell på eget initiativ som skrev ner sina reserver med ca 20 procent. De skulle säkert kunna fortsatt ett bra tag till med felaktiga siffror i bokföringen.

Man kan då fråga sig varför inte SEC upptäckte något. Hur står det till med deras kompetens? Kanske är det för att informationen kring oljebolagens reserver är relativt tunn. Till exempel så rapporterar inte bolagen reserver till SEC per geografiskt område. Shell rapporterade senast till SEC genom att dela upp reserverna i två kategorier, den östra och västra hemisfären. Shell säger att bolaget ska förbättra rapporteringen i fortsättningen.<sup>110</sup>

Även andra oljebolag har stora brister avseende rapporteringen. Trots att Financial Times skrev mycket om hur de olika bolagen, som var med på Ormen Lange, redovisade olika, så skulle sannolikt ingen extern investerare kunnat utläsa något från de rapporter som sändes in till SEC. Vi kan dra paralleller till det sena 1990-talet, innan IT-bubblan sprack. Då debatterades det om fenomenet att de flesta IT-bolag fokuserade på att förse investerare med intäktsprognoser istället för att visa vinst. Dessa prognoser fick dock inte vara med i resultaträkningen. Rapporteringen i affärspressen var dock omfattande.

Ett stort problem avseende reglerna för olje- och gasindustrin är att redovisningsreglerna avseende reserver är vaga och ger stort utrymme för subjektiv tolkning.<sup>108</sup> SEC har i princip helt förlitat sig på att företagen varit ärliga vid sina bedömningar av reserver. SEC's *corporate finance avdelning*, som kontrollerar oljebolagens inrapportering av reserver, var så upptagen med att kontrollera börsintroduktioner under senare delen av 1990-talet, då förmodligen Shells felaktiga bokning av reserver inleddes, att man eftersatte energibolagens årsrapporter. Skandalerna hos Enron m.fl. bekräftar detta.<sup>109</sup> SEC hade ingen ingenjörspersonal under största delen av 1990-talet. Inte förrän år 1998 anställde de en geolog och långt senare två petroleumingenjörer.<sup>110</sup>

### 5.3 Vad har Shell vidtagit för åtgärder för att förhindra att detta upprepas?

För att åtgärda svagheterna av den interna kontrollen, avseende bokning av reserver, har Shell implementerat ett antal stödåtgärder. Med början i mars 2004 inleddes en omfattande specialundersökning av företagets globala reserver med hjälp av externa konsulter som är specialiserade på reservfrågor.

Följande är exempel på stödåtgärder som Shell har implementerat<sup>110</sup>:

- **Global Reserves Committee.** 2003 etablerades denna kommitté för att säkerställa att standarder följs och för att stärka översikten av processen med att boka *proved reserves*.
- **Group reserves guidelines.** Shell har börjat revidera företagets riktlinjer för bokning av *proved reserves* med hjälp av oberoende petroleumingenjörer och rådgivare för att tillse att riktlinjerna helt följer SEC's regler och normer.
- **Utökad personal.** Bolaget ska anställa fler som ska övervaka och revidera reserverna mer regelbundet. Dessutom ska oberoende ingenjörer vara med och övervaka processen i fortsättningen.

---

<sup>108</sup> <http://www.investorsassociation.org/forums/showthread.php?%20postid=44560%5C>

<sup>109</sup> The Wall Street Journal, 12/3 2004. "Amid lawyers and accountants, two petroleum engineers plumb the depths of corporate claims." Schroeder, Michael.

<sup>110</sup> Shell's årsrapport 2003.

- **Tar bort reserver från *scorecards*** Man har tagit bort bokningen av reserver på s k *performance scorecards*, som används både av ledningen för att mäta företagets måluppfyllelse, men också som grund för att beräkna ledningens bonus.
- **Gemensamt ansvar.** Alla i ledningen skall kollektivt godkänna bokningen av reserver.
- **Tydligare ansvarsfördelning.** Som vi vet från den tänkta förändringen av Shells organisation skall cheferna få bättre översikt över de finansiella ärenden som är kopplade till de olika affärsenheterna. Det skall också bli lättare att informera kollegor och chefer om viktiga ärenden. Vidare skall det klargöras att lokal *Chief Reservoir Engineer* är ansvarig för att bokningen av reserver görs i enlighet med SEC's regler och att allt skall dokumenteras på ett tydligt och säkert vis.

Vidare säger Shell att de i fortsättningen skall låta all information som har med reserver att göra granskas av externa experter.

## 6 Slutdiskussion

*I följande kapitel lägger vi fram de tankar och funderingar som vi haft runt vår uppsats. Först för vi fram tankar kring utvecklingen av oljemarknaden och hur den påverkat oljebolagens förutsättningar därefter diskuterar vi hur Shell har hanterat redovisningen av sina reserver.*

### 6.1 Våra tankar om oljemarknaden och Shells utveckling

Oljemarknaden är komplex. Den erbjuder ett brett material som kan ligga till grund för många frågor och svar. Vi har i den här uppsatsen belyst några infallsvinklar och kommit till några slutsatser. Tillsammans leder dessa till en ökad förståelse för branschen. Detta var vårt syfte.

En av våra slutsatser är att oljemarknaden visar olika konkurrens i olika steg i oljekedjan. Tittar vi på hur konkurrensen ser ut i utvinningssteget får vi ett svar. I raffinaderi och distributionsstegen andra svar. Slutsatsen är att vi får olika svar beroende på hur vi avgränsar oljemarknaden. Det kan vara tid att på nytt undersöka ”den rådande sanningen” att oljemarknaden är oligopolistisk till sin struktur.

Det finns också andra förutsättningar som påverkat oljemarknadens utveckling. Institutionella krav, exempelvis, har växt fram under branschens utveckling. Analytiker kåren påverkar med sitt synsätt, redovisningen med sitt. Kraven är både formella och informella. Nedskrivningen av Shells oljereserver kan utgöra exempel på hur dessa institutioner tvingar företagen att verka på ett visst sätt. Mer informella strukturer påverkar också branschen, såsom miljömedvetande och etikfrågor. Vi tror inte att dessa frågor drivits av oljebolagen i första hand, utan här gäller det för dessa att anpassa sig till de nya förutsättningarna på marknaden.

Det finns många förklaringar till hur oljemarknaden utvecklar sig. Vi tänkte beskriva några sådana som vi fastnat för. OPEC:s roll diskuteras ofta när oljemarknaden skall beskrivas. Vilket inflytande har organisationen haft på företagets utveckling? Utgår vi ifrån synsättet att en organisation är det yttersta uttrycket för en samling människor och dessas önskemål och vidare att vi har möjlighet att påverka något i vårt samhälle, då skulle en ändamålsförklaring kunna ligga till grund för hur OPEC agerat. Detta har i sin tur påverkat förutsättningarna för företagandet inom branschen.

En något förenklad orsakskedja skulle kunna beskrivas på följande sätt. OPEC var missnöjd med fördelningen av oljeresurser – Man minskade utbudet av råolja och priset höjdes. Som en naturlig konsekvens minskade efterfrågan i världen på olja. Då de flesta företagen under lång tid byggt ut sin kapacitet för den eviga efterfrågeökningen, blev det nu krig om marknadsandelar. Vissa företag slogs ut andra köptes upp. Allt kan verka rimligt utifrån det sätt vi beskrivit förloppet. Nu är det här endast ett fragment av vad som har hänt på marknaden. Vi har inte tagit upp teknikens eller innovationernas roll över hur marknaden utvecklats. Eller kan till och med slumpen ha haft ett inflytande över utvecklingen?

Vi skulle kunna fråga oss varför överhuvudtaget de stora oljebolagen överlevt efter förlusten av koncessioner i mellanöstern. De tappade ju i princip hela den formella kontrollen över råoljan. Vid den här tidpunkten bör tilläggas. Det är svårt att svara på denna fråga. Det kan finnas många svar. Ett sådant var att marknaden var redo att ta över rollen från den vertikala organisationen. Detta möjliggjordes bland annat, tror vi, genom att tekniken nu var mogen att erbjuda råolja på en ordnad marknadsplats. Förut hade företagen varit tvungna att finna sina affärspartners genom den personliga kontakten. Detta är som vi förstår dyrt och tidskrävande. En annan faktor som spelat in i att storbolagen har överlevt, är den samlade kunskap de genererat över åren. Trots överläge i utvinningssteget var detta inte tillräckligt för OPEC för att ta över hela kedjan.

Kan vi sätta in och koppla det enskilda företagets utveckling, till utvecklingen av marknaden? Vad har vi kommit fram till här?

Genom att titta på Shells utveckling har vi sett vissa mönster som vi tror går att koppla till utvecklingen på marknaden. Den första slutsatsen är att det historiska arvet gör sig påmind i Shells organisation även idag. De två moderbolagen har avspeglat sig i Shells organisation under hela 1900-talet. Vad mer har vi noterat? Vi har dragit slutsatsen att ett företag, även de framgångsrika, förr eller senare måste förändra sig. Detta är givetvis inte någon generell slutsats, utan baserad på vår lilla fallstudie över Shells organisationsutveckling.

Hur har vi då kommit fram till att företaget måste förändras för att överleva? Shell var ett av de få företagen som lyckades parera konsekvenserna av den avtagande efterfrågan på råolja under 1970-talet. Anledningen, säger många, beror på deras avancerade scenarioplaneringsystem. Shell byggde nämligen inte ut sin raffinaderikapacitet och fick därmed en sundare kostnadsutveckling i företaget. Efterhand blev det emellertid klart att dessa fördelar inte räckte för att tillfredsställa analytikerna på marknaden.

Vad hände? Vår slutsats är att framväxten av en mer komplicerad marknadsbild ställde krav på en snabbare och mer flexibel organisation. Samordningskostnaderna ökade som en naturlig följd av detta. Anledningen är förmodligen att det krävs en större organisation för att hantera alla de variabler som kan antas verka på företaget. Som följd kunde inte heller ledningen effektivt uppfylla sin roll i företaget. För Shells del tror vi kostnaderna för samordningen blev för stora någon gång i brytpunkten mellan den gamla och den nya marknadsstrukturen. För Shells, och också andra företag, tror vi att deinvesteringarna är ett yttersta uttryck för detta. Vi menar att kostnaderna för att koordinera dessa verksamheter sannolikt är högst, i förhållande till intäkter, och det är rimligen dessa som också bör avyttras först.

Ett sätt att få kontroll i ett företag är att tydliggöra besluts och ansvarsfördelningen. Detta eftersträvades också i Shell. Då kan man lita mer på sina anställda. Teorin säger att man kan få ytterligare effekt på resultatet i en verksamhet om bonus knyts till detta. I fallet med Shells nedskrivning av oljereserver knöt företaget sina bonusar till nyfunna oljereserver. Blev resultatet bättre? Ja, om man tittar på kort sikt, och i Shells redovisning, så var så fallet, men på längre sikt är det knappast så. Vad var det som gick snett? Simons har beskrivit hur utrymme för frestelse, i kombination med en dålig kontrollapparat, löper uppenbar risk att leda till ej önskvärda resultat för företaget.<sup>111</sup> Det gjorde det hos Shell. Vi vet också att kontrollen inte varit den bästa hos Shell.

Vilka andra slutsatser kan vi dra om hur företag utvecklas i branschen? Företagen tycks pressas till resultat längre ut i organisationen. Vi har sett exempel på hur BP beskriver hur de lättfångade vinsterna från synergier redan är inhämtade. Nu gäller det istället att optimera varje enskild verksamhet, *Beyond the Best*, var ett exempel på detta. Det handlar om att ta tillvara människors kunskaper på ett bättre sätt än tidigare. Oljemarknaden präglades av entreprenörer från början. Rockefeller, Drake och andra var alla pionjärer. Därefter gick branschen som på räls under lång tid. Nu är det tyngre tider igen och då kommer människan tillbaka in i bilden.

Vilka slutsatser drar vi om siffrorna? Att dessa är att mycket osäkra inom den här branschen. Det är exempelvis inte lätt att finna information om hur de största producenterna redovisar. Saudierna är ett bra exempel på detta. Vidare kan vi konstatera att beloppen ofta är så stora inom branschen, att de gränsar till det ogreppbara. I varje fall för oss. Vad innebär det exempelvis att Libyens oljetillgångar anses värda ca en triljon dollar?<sup>112</sup> Vad är värdet på Sveriges tillgångar. Kan någon ge ett ungefärligt värde. Kan Du det? De största oljebolagen börjar idag nå omsättningar på omkring 2000 miljarder svenska kronor. Detta räknat på en växelkurs runt sju kronor per dollar. Hur mycket är egentligen det? Det är relativt enkelt att finna de stora siffrorna i årsredovisningarna och därefter titta på hur de förändrats över en tidsperiod. Men detta är endast ett uttryck för de aggregerade

<sup>111</sup> Simons, R., 2000, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*

<sup>112</sup> Time Magazine, *Libya's new face*, 2005, 10 januari

beloppen. Vad har egentligen hänt ute i verksamheten? Det får vi, enligt vår mening, inte glömma bort. Detta för oss till nästa slutsats. Det räcker inte med att analysera skriftlig information, i synnerhet årsredovisningar, för att förstå ett företag. Vi måste ut och undersöka på plats. Det skriftliga är alltid vinklat i något avseende. Shell är ett tydligt exempel på hur viktiga siffror kan vridas i olika syften.

## 6.2 Våra tankar om Shells hantering av sina oljereserver

När vi försökt analysera Shells nedskrivningar av oljereserver är det svårt att komma nära den information som behövs för att säkert kunna avgöra de egentliga orsakerna till dessa. Det är möjligt att ett flertal orsaker tillsammans bidragit till den felaktiga bokningen av *proved reserves*. Emellertid tror vi att en av de främsta orsakerna till nedskrivningen beror på att Shell lyckats dåligt med att hitta nya oljereserver i förhållande till många av sina konkurrenter. Kanske har det varit en desperat åtgärd från Shells sida att försöka boka upp oljereserver trots att de i själva verket har varit medvetna om att de inte borde ha bokat upp reserverna som *proven*. Trycket har varit mycket hårt från investerare på att bolaget måste bli bättre på att lokalisera nya fyndigheter av olja och gas.

Vidare kan vi inte låta bli att spekulera kring alternativet att någon konkurrent skulle kunna ligga bakom och tipsat myndigheterna om Shells bokföring. Vi kan inte underbygga denna misstanke bättre än så, men det är ett intressant och tänkbart alternativ. Frågan uppstår följaktligen vem och varför? Vi kan bara spekulera här men klart är nog, om skvaller ligger bakom, så skulle det betyda att branschen på sätt och vis stod inför nya ”spelregler” mot tidigare. Historiskt sett har de stora och mäktiga bolagen alltid stått upp för varandra och samarbetat fullt ut (i varje fall utåt är detta den bild som ges). Man har skött allt inom branschen. Kanske går vi in i en tid med en annan genomlysning av den här typen av bolag. SEC:s hårdare granskning av oljebolagen är ett tecken på detta.

Strategiskt är det också intressant att spekulera i hur fortsättningen på spelet om oljereserverna kommer att utvecklas. Samarbetet som funnits fram till idag inom branschen har under en stor del av 1900- talet utvecklats när marknaden växte och de stora oljebolagen var till synes osårbara för attacker utifrån. De fem bolagen som idag är kvar står sannolikt också för stora förändringar inom en inte alltför avlägsen framtid. De block som funnits historiskt, USA – Europa, kanske ytterligare kommer att förstärkas. Vi tror inte det är en alltför vågad tanke att se de fem jättarna minska till tre. Ett samgående mellan ExxonMobil och ChevronTexaco, respektive TOTAL och Shell känns som en naturlig följd av konsolideringen på marknaden. BP har en mer komplex historia bakom sig. Förvisso är management brittiskt men genom 90-talets samgåenden med Amoco och ARCO kan man fråga sig hur mycket amerikanerna präglar företaget.

När det handlar om företagets val av redovisningsmetod anser vi att denna inte bör grunda sig på vilken av metoderna som visar bäst resultat, utan på vilken metod som bäst och mest rättvist avspeglar verksamheten i en årsrapport. Detta är ju i det närmaste självklart, om en effektiv marknad skall eftersträvas, vilket vi tycker.

Eftersom reserver betyder så mycket för oljebolagens värde så är det mycket viktigt att reserverna redovisas korrekt. Som det har sett ut för Shell på senare år är det lätt att fråga sig om man kan lita på den information som företaget presenterat i årsredovisningen. Detta gäller nog sannolikt andra oljeföretag också. Vi kan bara hoppas på att Shell genomför alla de förslag på förbättringar som de säger. Då är företaget förmodligen på väg i rätt riktning. Hur lång tid det tar innan förändringarna får genomslag får framtiden utvisa.



### **6.3 Summering**

Sammantaget visar vår uppsats vilka svårigheter som föreligger med att beskriva stora system. Som ni ser är vi fortfarande frågande. Det finns embryon till många fler frågor som behöver utredas. Det är så här förståelse växer fram. Att växla mellan perspektiv, vända och vrida på frågeställningarna, fundera ett tag, gå tillbaka igen – komma till en slutsats - och gå vidare. Processen ger förståelse.

### **6.4 Framtida forskning**

Vår slutsats är som ni säkert märkt fylld av frågeställningar och kan därmed leda vidare till nya problemställningar. Det går att fördjupa sig i många frågor inom oljebranschen. Exempelvis vore det intressant att titta närmare på hur olika aktörer kommit in i bilden över tiden. Vilken betydelse har de haft på utvecklingen i branschen. Vidare kan man jämföra hur olika företag skiljer sig över tid vad gäller organisationsformen. Tidigare har Chandler undersökt detta närmare. Vad händer nu?

Frågor inom området oljeredovisning kan också vara intressant att utreda vidare. Det som skrivits i Sverige inom området verkar vara ytterst begränsat. Förslag på områden att undersöka kan exempelvis vara om böterna som SEC utdelar är till någon nytta? Man skulle kunna göra en studie/diskussion kring om böter är ett lämpligt och effektivt instrument för att förändra företags beteende. Man kan å ena sidan argumentera för att böter förhindrar företagen från att begå illegala gärningar, men å andra sidan kan man se det som att böterna straffar aktieägarna, som redan tagit mycket stryk i form av fallande aktiekurs.

## 7 Källor

### Böcker

- Adele, H. I., 1991, *International directory of company histories. Vol. 4*, ST. JAMES PRESS, Chicago
- Ahnlid, A., 1986, *Oljepriset – på gott eller ont?*, Utrikespolitiska Institutet, Stockholm
- Andersson, A. et al., 1990, *INDUSTRIELL EKONOMI*, SNS Förlag, Stockholm
- Bakka, J., 1993, *Organisationsteori : struktur, kultur, processer*, Liber-Hermod, Malmö
- Bjereld, U. et al., 2002, *Varför vetenskap*, Studentlitteratur, Lund
- Chandler, D. A., 2001, *Scale and Scope The Dynamic of Industrial Capitalism*, First Harvard University Press, London
- Claes, D. H., 1998, *The Politics of Oil-Producer Cooperation*, Unipub, Akademika AS, Oslo
- Economides, M. et al., 2000, *The color of oil*, ROUND OAK PUBLISHING COMPANY, INC, Katy
- Frankfort, C., et al., 1996, *RESEARCH METHODS IN THE SOCIAL SCIENCES*, St. Martin's Press, New York
- Grant, R., 2004, *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis fifth edition*, Blackwell publishers Inc. Cambridge, USA
- Grant, R. M., 1995, *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*, Blackwell Publishers Inc. Cambridge, USA
- Grant, R. M., 2002, *CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS*, Blackwell Publishers Inc. Cambridge, USA
- Hartshorn, J. E., 1993, *Oil trade: politics and prospects*, Cambridge University Press, Cambridge
- Heijden, V. D., 1996, *Scenarios*, JOHN WILEY & SONS, New York
- Heinrich, A., 2004, *Globale Einflussfaktoren auf das Unternehmensverhalten, Die corporate governance des russischen Erdöl- und Erdgassektors*, Lit Verlag, Munster
- Hodel, P. H., et al., 1993, *Crisis in the oil patch: how America's energy industry is being destroyed and what must be done to save it*, Regnery Publishing, Inc, Washington DC
- Höving, F. et al., 1995, *Kvalitet som strategi: ett rederi växer fram*, Liber-Hermod, Malmö
- Odell, P.R., 2001, *Oil and Gas – volume 1: Global Issue*, Multi-Science Publishing Company Ltd, Brentwood
- Johansson, L-G., 2003, *Introduktion till VETENSKAPSTEORIN*, Bokförlaget Thales, Stockholm
- Johansson, S., 2004, *Hållbart företagsvärde : ägarna, företagsledningen, affärerna, finanserna : verktyg för analys*, Industrilitteratur, Lidingö

- Jonsson, K., 2004, *Västsvensk petroleumindustri 1945-2000: etablering och framväxt*, Kopieringsbolaget, Göteborg
- Lindgren, M., et al., 2003, *Scenario Planning*, PALGRAVE MACMILLIAN, New York
- Lynch, R., 2003, *Corporate strategy, London* : FinancialTimes/Prentice Hall, USA
- Parra, F., 2004, *A modern history of Petroleum*, I.B. Tauris, London
- Patel, R., et al., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Peirce, W.S., 1996, *Economics of The Energy Industries*, Praeger Publishers, Westport
- Petterson, K-H., 2000, *Det nya företaget: om den nya ekonomin i ett företagsperspektiv*  
Linköpings tryckeri AB, Groveda
- Polesie, T., 2003, *Verkligt och överkligt*, Grafikerna Livréna AB, Kungälv
- Polesie, T., 1990, *Företag i förändring – en studie av identitet och ekonomi*, Goterna, Kungälv
- Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press Corp, New York
- Rienecker, L., 2003, *Problemformulering*, Liber Ekonomi, Malmö
- Rugman, A. M., 1985, *INTERNATIONAL BUSINESS – FIRM AND THE ENVIRONMENT*, McGraw-Hill, Inc. USA
- Rumelt, P. R., 1974, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Ryan, B., et al., 2002, *Research method and methodology in finance and accounting*, Thompson, London
- Ryggvik, H., et al., 1997, *Norsk olje historia*, PDC, Oslo
- Saeed, M., 1975, *OPEC and the PETROLUUM INDUSTRY*, Croom Helm Ltd, London
- Scott, William R., 1997, *Financial Accounting Theory*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Shojai, S., 1995, *The new global oil market: understanding energy issues in the world*, Praeger Publishers, Westport
- Simons, R., 2000, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ
- Simpson, R. D., 1999, *Productivity in natural resource industries*, Resources for future, Washington DC
- Spiceland, D. et al., 2000 *Intermediate Accounting*. 2nd edition. Mcgraw Hill. Boston
- Thompson, J., 1967, *Organizations in Action*, McGraqhll, New York
- Thurén, T., 2004, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Prinfo/Team Offset & Media, Malmö

Wallén, G., 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Wood, F., et al., 1999, *International Logistics*, Kluwer Academic Publishers Group, Massachusetts

FASB's current texts, bokform, är indexerat (oil reserves). Se biblioteket.

## Internet

[www.fasb.org](http://www.fasb.org)

[www.sec.gov](http://www.sec.gov)

<http://planetforlife.com/oilcrisis/oilreserves.html>

<http://www.investorsassociation.org/forums/showthread.php?%20postid=44560%5C>

[http://www.online.wsj.com/article\\_print/0,,SB1078957895788904751797,00.html](http://www.online.wsj.com/article_print/0,,SB1078957895788904751797,00.html)

<http://www.bp.com/home.do?categoryId=1>

<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=9001259&contentId=7002741>

<http://www.shell.com/home/Framework?siteId=media-en&FC2=/media->

[en/html/iwgen/news\\_and\\_library/sakhalin/zzz\\_lhn.html&FC3=/media-](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=media-en&FC2=/media-)

[en/html/iwgen/news\\_and\\_library/sakhalin/sakhalin\\_latest\\_news\\_23072003.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=media-en&FC2=/media-)

<http://www.forbes.com/finance/mktguideapps/compinfo/AdvancedChart.jhtml?symbol=SC>

## Tidningsartiklar

Business Ethics Quarterly, 2004, THE EVOLUTION OF SHELL'S STAKEHOLDER APPROACH vol. 14, Issue 4, Skillern-Wie, J

Business Week, 2/28 - 2005 "The oil patch gets slippery" Issue 3922

Fortune, 5/17, 2004 "Now if only Shell could find some oil" Issue 8, vol. 349

Guardian unlimited report, 11/2 2004, BP questioned on reserves

The Wall Street Journal. 30/6, 2004. "BP, Norsk-Hydro differ in booking field reserves." Cummins, Chip.

The Wall Street Journal, 11/3 2004. "Outside audit: oil reserves can sure be slick." Weil, Jonathan.  
"Shell: The case of the missing oil." Carey, John.

SEC:s Disclosure of Oil and Gas Operations, Guide 2.2

The Wall Street Journal. 12/1, 2004. "Shell cuts reserve estimates 20 percent as SEC scrutinizes oil industry."  
Cummins, Chip, Schroeder, Michael och Warren, Susan.

The Wall Street Journal, 3/5 2004. "Ousters at Shell fuel questions about its accounting systems."

The Wall Street Journal, 30/7 2004. "Oil titan agrees to settle with U.S., U.K. authorities for overstating its reserves." Latour, Almar och Cummins, Chip.

The Wall Street Journal, 18/3 2004. "Shell eased accounting rules for energy reserves in mid-1990s."  
Cummins, Chip och Barrionuevo, Alexei.

The Wall Street Journal, 11/3 2004. "Regulator aims to determine if managers had incentive for overstating reserves." Cummins, Chip, Warren, Susan och Pulliam, Susan.

The Wall Street Journal, 12/3 2004. "Amid lawyers and accountants, two petroleum engineers plumb the depths of corporate claims." Schroeder, Michael.

The Wall Street Journal. 22/7, 2004. "SEC may require new rules on audit of oil firm's reserves". Biers, John M.

US GAAP redovisning – en vägledning för omräkning av svenska redovisningsprinciper. D-uppsats, Linköpings Universitet, VT-00. Petersson, Jonas och Sandström, Erik.

The Journal of Accountancy, september 1978. "Oil and gas accounting: where Wall Street stands." s. 72-77. Naggar, Ali.

Journal of Business Finance & Accounting, 23/9 1996. "The market reaction to the reserve-based value replacement measures of oil and gas producers." Spear, Nasser A.

Contemporary Accounting Research Vol. 11 No I-II (Fall 1994). "The stock market reaction to the reserve quantity disclosures of U.S. oil and gas producers." S. 381-404. Spear, Nasser A.

Review of Accounting Studies, augusti 2003. "Relative value relevance of the successful efforts and full cost accounting methods in the oil and gas industry." S. 5-28. Bryant, Lisa.

The Journal of Accountancy, september 1979. "Can reserve recognition accounting work?." S. 72-81. Adkerson, Richard C.

The Financial Express, 12/7 2004. Vol. XI No. 232 REGD No. DA 1589. "IEA to push for global standards on reserves." Morrison, Kevin.

The Journal of Accountancy, december 1991, vol. 172, issue 6. "Impairment of oil and gas properties." Pariser, David B. och Titard, Pierre L.

The Journal of Accountancy. Oktober 1974. "Financial accounting in the petroleum industry." Bierman, Harold, Dukes, Roland P. och Dyckman, Thomas R.

Euromoney; Jun 2004, Vol. 35 Issue 422, p8, *You can't be sure of Shell*, Bravo, Fiona M.

The Wall Street Journal, 29 Oktober 2004

### **Årsredovisningar**

BP 2003, 2004

ConocoPhillips årsrapport 2003

ExxonMobil 2004

RoyalDutch Shell Company 2003

Statoil 2003

Statoil Detaljhandel 2002

### **Övrigt material**

ConocoPhillips Fact book

Ledgerwood, G., 1998, *New Corporate Paradigms for Transnational Enterprises- Shell and strategic futures for big oil*